



المجلة العلمية لجامعة الإمام المهدي

E-ISSN: 1858-6449

Impact Factor: 2.635

العدد (١٨)



دراسة دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي
دراسة ميدانية على صندوق الضمان الإجتماعي الفرع الغربي بمدينة بنغازي

أعــداد

١/ عبدالسلام مصري العبيدي / شركة ليبيا نفط المشتركة

٢/ الامين مفتاح الزوى / جامعة اجدابيا – كلية الاقتصاد – قسم إدارة الاعمال



الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، بصندوق الضمان الاجتماعي الفرع الغربي بمدينة بنغازي، وقد استخدم منه الوصفي التحليلي والمقابلة الشخصية مع أصحاب الاختصاص بالإضافة إلى الاستبيان الذي صيغت فقراتها بالاستعانة بعدد من الدراسات والأدبيات السابقة، وتم توزيع ٥٠ استبانة على عينة عشوائية من الموظفين والموظفات بصندوق الضمان الاجتماعي الفرع الغربي بمدينة بنغازي، وتم استرداد ٥٠ استبانة حيث تم تحليل الاستبيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

Abstract

This study aims to highlight the importance of the role of Human Resource Management in achieving institutional excellence at the Social Security Fund - Western Branch in Benghazi.

The study employed the descriptive-analytical method, along with personal interviews with specialists, in addition to a questionnaire whose items were formulated with reference to a number of previous studies and literature.

50 questionnaires were distributed to a random sample of male and female employees at the Social Security Fund - Western Branch in Benghazi, and 50 questionnaires were retrieved. The questionnaires were then analyzed using appropriate statistical methods.



وتوصلت الدراسة الي عدة نتائج اهمها ما يأتي:

1. لقد خلصت الدراسة إلي أن استعمال الوسائل تكنولوجيا المعلومات أصبحت أكثر من ضروري في الوقت الراهن لما تتطلبه السياسات الجديدة في بلادنا فالتكنولوجيا تقلل من نسبة التدخل البشري وتسرع من تبادل المعلومات عبر الشبكات.
 2. أن ادارة الموارد البشرية هي من تستطيع تحسين أداء العاملين بالمؤسسة من حيث درجة ونوعية خدماتها.
 3. أن المورد البشري هو احد ركائز ومتطلبات بناء الميزة التنافسية للمؤسسة.
 4. أن المؤسسة تهتم بالتدريب واختيار أحسن المدربين وكذا التخطيط وعقد دورات تدريبية.
 5. الاهتمام الكبير في المؤسسة بالزبون ورضا الزبون الذي هو محور نشاط المؤسسة.
 6. يوجد دور لتقييم اداء الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في نتائج الاعمال بالمؤسسة.
- يوجد دور للتعويضات والحوافز بالموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في نتائج العاملين بالمؤسسة.
- بناءً على ما تم التوصل اليه من نتائج في هذه الدراسة يمكن تقديم بعض التوصيات:**

1. لابد من الاهتمام بموضوع إدارة الموارد البشرية لأنه مجال خصيب يعطي ثماره عند الاهتمام.
2. الاهتمام بالتدريب الذي له الأثر الكبير في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال إتباع الطرق العلمية الحديثة في التدريب.
3. إعادة النظر في نظام الحوافز المتبع في المؤسسة، وكذلك إعادة توجيه نظام الحوافز لخدمة تحقيق التميز المؤسسي.



المجلة العلمية لجامعة الإمام المهدي

E-ISSN: 1858-6449

Impact Factor: 2.635

العدد (١٨)



4. ضرورة نشر الوعي بمفهوم التميز من خلال المؤتمرات والورش والاهتمام بالثقافة التنظيمية وذلك لكي تساهم في تنمية وتطوير الأداء.



١. المقدمة:

تسعى المنظمات المعاصرة - في ظل البيئة شديدة التنافسية - إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في نفس القطاع، ومن أجل الاستجابة للتغيرات المحيط ومواجهة المنافسة. أن البحث عن التميز يعني تقديم كل ما هو نادر وفريد من نوعه وهذا يحتم على المؤسسة أن تذهب إلى أبعد من الخصائص المادية للمنتجات ومواصفات الخدمة ليشمل كل ما يتعلق بالمنتج أو الخدمة مما له تأثير على القيمة التي يتلقاها الزبون منها، ولتحقيق التميز ينبغي إشراك الزبون ليكون جزء فعال من إنتاج المنتج أو تقديم خدمة من جهة وأن يسهم جميع العاملين والأقسام في بناء الجودة من جهة أخرى. ويعد السعي للتميز المؤسسي من أكثر الموضوعات، أهمية وحداثة، حيث أضحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها لدعم المزيد من التميز والتفرد في أدائها المؤسسي، وذلك من خلال إضافة قيمة للعميل وتحقيق التميز عن طريق استغلال إمكانياتها ومواردها المختلفة والتي يأتي في مقدمتها الموارد البشرية، وتؤدي إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في جعل العنصر البشري ميزة تنافسية من خلال مجموعة من الأنشطة والخطط والبرامج المرتبطة بالعنصر البشري في المنظمة، وذلك من خلال الاستخدام الأفضل للموارد البشرية، أي إن قدرة أي منظمة على تحقيق أهدافها بالمستوى المطلوب يعتمد على كفاءة الأفراد في أدائهم للعمل وكفاءة الأداء لا تتحقق من تلقاء نفسها ولكن نتيجة للإدارة السليمة للأفراد. (نعيمه بارك ، ٢٠١٤ ، ٨٥)



٢. الدراسات السابقة:

١- دراسة (احمد ضوء , ٢٠١٣) بعنوان اثر استراتيجية الموارد البشرية في ايجاد ميزات تنافسية بمنظمات الاعمال (دراسة حالة شركة النيل الكبرى لعمليات البترول)

مشكلة الدراسة تتمثل في كيف يمكن لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية ان تجعل من المورد البشرية بالمنظمة ميزة تنافسية لها، ومن اهداف الدراسة: توضيح الاستراتيجيات التي تجعل من الموارد البشرية ميزة تنافسية لمنظمات الاعمال، ومن اهم النتائج : الإشارة الي ان نسبة 97 % من المبحوثين يوافقون ان الاختيار للوظيفة يتم بشفافية مما يمكن من اختيار افضل العناصر للعمل، وان نسبة 75.5 % من افراد عينة البحث يرون ان شركة النيل الكبرى تمتلك استراتيجية واضحة لتدريب العاملين.

٢ - دراسة (خليفة على الشروقي, ٢٠١٨) بعنوان: تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، ومن أهداف الدراسة إبراز دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في التميز المؤسسي لوزارة الداخلية في مملكة البحرين، التعرف على واقع التميز المؤسسي في وزارة الداخلية لمملكة البحرين، ومن أهم نتائج الدراسة: يتوفر في وزارة الداخلية مستوى مرتفع من التميز المؤسسي سواء من ناحية التميز في القيادة أو التميز في تقديم الخدمة، تتمتع وزارة الداخلية بمستوى متوسط من تخطيط الموارد البشرية، وفقاً لآراء العينة، إلا أن الاحتياجات من الموارد البشرية يتم تحديدها في ضوء التوجه الاستراتيجي للوزارة ، وهذا يعني أن لبعد الاختيار والتعيين مجالاً واسعاً لتحسينه، وتشير النتائج إلى انخفاض في مشاركة كل الإدارات بعملية التخطيط، وربما يمكن أن يفسر ذلك لكبر حجم وزارة الداخلية بدوائرها المختلفة، مستوى الاستقطاب والتعيين في وزارة الداخلية حصل على مستوى مرتفع.

٣. مشكلة الدراسة:



تعتبر زيادة الإنتاجية التحدي الذي يواجه المؤسسات على اختلاف أنشطتها سلعية أو خدمية وأسواقها محلية أو عالمية في سعيها لكسب ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات العالمية في نفس النشاط، هذا ما جعل المؤسسات تعتمد في الوقت الحالي على التدريب وتنمية الموارد البشرية في زيادة إنتاجها، فانخفاض أداء الفرد يعتبر علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الموارد البشرية لاتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الانخفاض بحيث ينتج عن هذا التدخل رفع مستوى أداء الفرد إلى المستوى المطلوب وزيادة الإنتاجية إلى مستوى المقاييس المطلوبة، وتؤدي إدارة الموارد البشرية دورا هاما في جعل العنصر البشري ميزة تنافسية من خلال انتهاج استراتيجيات تنافسية واضحة المعالم بالإضافة إلى مجموعة من الأنشطة والبرامج والقيم المرتبطة بتنظيم العنصر البشري داخل التنظيم. وتعد جودة المنتجات والخدمات من أهم المتغيرات التي تسعى المؤسسات لتحقيقها لضمان تحقيق رضا عملائها وولائهم، وهذا من شأنه أن يحقق للمؤسسة زيادة الربحية وتعزيز مركزها التنافسي وضمان بقائها واستمرارها في الأسواق. ويمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيس التالي:

هل لإدارة الموارد البشرية دور في تحقيق التميز المؤسسي لدى صندوق الضمان الاجتماعي ؟

٤. اهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بصندوق الضمان الاجتماعي الفرع الغربي بمدينة بنغازي و يمكن تلخيص الأهداف التي نريد الوصول إليها من خلال هذا البحث فيما يلي:

1. معرفة دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي.
2. توضيح مدى مساهمة التحفيز والخدمات الاجتماعية في تحقيق التميز المؤسسي في الصندوق.
3. معرفة دور التدريب و تنمية القدرات في تحقيق التميز المؤسسي في الصندوق.

٥. اهمية الدراسة :



تظهر أهمية الدراسة في دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي ويمكن تلخيص الأهمية التي نريد الوصول إليها من خلال هذا البحث فيما يلي:

- ١ . توضيح الدور الرائد لإدارة الموارد البشرية وفاعليته في تحقيق التميز المؤسسي.
- ٢ . توضيح مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في الصندوق.
- ٣ . أهمية نتائج البحث عن دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بما يعطى صورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها واعطائها الأولوية لتحقيق الوصول لرؤيا الصندوق.
- ٦ . منهجية الدراسة: وتشمل:

- تصميم الدراسة: تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة محل الدراسة باعتمادها على مسح آراء المبحوثين وإجراء الدراسة التحليلية للبيانات المستخرجة باستخدام الطرق والإساليب الملائمة للوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة. ويتم استخدام أداة الاستبيان لتحقيق هذا الغرض.
- مجتمع الدراسة يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين بإدارة الموارد البشرية بصندوق الضمان الاجتماعي - الفرع الغربي
- حدود الدراسة:
- الحدود المكانية: تم إجراء وتطبيق هذه الدراسة على صندوق الضمان الاجتماعي - الفرع الغربي
- الحدود الزمنية: قد قام الباحث بإجراء الدراسة الميدانية في العام الجامعي ربيع ٢٠٢٤م
- الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على تناول موضوع:

دراسة دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي؟

٧. هيكل الدراسة:



■ **الجانب النظري:** اهتم هذا الجانب ببناء الإطار النظري المتعلق بموضوع البحث والمفاهيم المتعلقة به، وذلك من خلال الاستعانة بالكتب، والدوريات، كما سيتم استخدام شبكة المعلومات (الانترنت) للاستفادة مما نشر من أبحاث ودراسات سابقة ومقالات علمية مشابهة لهذه الدراسة لغرض تكوين إطار نظري مناسب لطبيعة البحث.

■ **الجانب الميداني :** اهتم هذا الجانب بالناحية العملية، وذلك من خلال تجميع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة من مجتمع البحث، وستستخدم استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وذلك لتحقيق أهداف الدراسة وسيتم أخذ عينة عشوائية قوامها (٥٠) مفردة من هذا المجتمع لتكون الدراسة الاستطلاعية لمعرفة مدى صلاحية الاستمارة و ملائمتها، وتتضمن الاستمارة مجموعة من الأسئلة التي تمكن الباحث من الحصول على البيانات التي تخدم فرضيات وأهداف الدراسة.

وسيتم تحليل البيانات المتحصل عليها من استمارة الاستبانة، والتي تعتبر الأداة الرئيسية لتجميع هذه البيانات وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

٨. مصطلحات الدراسة:

■ **مفهوم إدارة الموارد البشرية** تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري و الذي يعتبر أئمن مورد لدى الإدارة والاكثر تأثيرا في الإنتاجية، فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وربح للمنظمة، لذلك أهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية، هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز و التقييم و كل ما له صلة بالعنصر البشري (حسن إبراهيم بلوط، ٢٠٠٢، ٤٩)

■ **تعريف إدارة الموارد البشرية :** لقد تعددت تعريفات إدارة الموارد البشرية حسب ما أوردتها أدبيات التراث الإداري، وبعد التطور الذي حدث في المفردات والتعريفات الناتجة من تطور طبيعي للمفاهيم والعلوم الحديث في شتي المجالات ويستعرض فريق البحث تعريف شامل يتضمن كل روح المعني الحديث لهذه الإدارة، حيث تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من البرامج، والوظائف،



والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة، و الموارد البشر كاصطلاح يعتبر حديثاً و قد حل محل اصطلاح الأفراد.

(نعيمه بارك ، ٢٠١٤ ، ٨٥)

نقاط الاختلاف بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الافراد

1. منظور الوقت والتخطيط: ففي الوقت الذي يكون فيه منظور التخطيط لإدارة الأفراد قصير الأجل , يكون التخطيط في إدارة الموارد البشرية طويل الاجل وقائم علي أساس التوقعات المستقبلية وذو طابع استراتيجي
2. العقد النفسي: تركز إدارة الأفراد علي الإذعان في العقد مع الفرد العامل، بينما تركز إدارة الموارد البشرية علي الولاء والانشداد للعمل (لجسائي، عبد الله ، ٢٠١٠ ، ٨٣)
3. أنظمة الرقابة: أنظمة الرقابة في إدارة الأفراد داخلية ورسمية، بينما تكون رقابة ذاتية في إدارة الموارد البشري
4. منظور العلاقة بين الأفراد: يكون منفعي وقائم علي أساس الثقة الضعيفة بالعاملين في إدارة الأفراد، بينما يكون تبادلي قائم على أساس الاحترام والثقة المتبادلة بين الإدارة والموارد البشرية.
5. الهياكل والأنظمة: تتميز الهياكل والأنظمة في إدارة الأف ا رد بكونها بيروقراطية ومركزية بينما تكون عضوية ومرنة في إدارة الموارد البشرية.
6. الادوار: دور إدارة الأفراد في المنظمة هو دور تنفيذي فقط بينما يغلب الطابع الاستشاري علي دور إدارة الموارد البشرية. (بسمة بوكروش ، ٢٠١٢ ، ٧٥)

وظائف إدارة الموارد البشرية :



تُشير وظائف إدارة الموارد البشرية إلى تلك النشاطات التي تتعلق بإمداد المنشأة بالعاملين وتنسيق كل العمليات المرتبطة باستمرار تنميتها باتجاه رفع كفاءتها و فاعليتها, ويستعرضها فريق البحث على النحو التالي:-

١ . التخطيط, الاستقطاب, والاختيار للموارد البشرية.

- تحليل كل عمل و حصر مكوناته لأجل تحديد متطلباته
- بناء التنبؤات للاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية اللازمة لتلبية متطلبات عمليات المنشأة
- استقطاب و اختيار تلك الموارد البشرية التي تحتاجها المنشأة لشغل الأعمال.

٢ . تنمية الموارد البشرية.

- تأهيل العاملين بتصميم و تنفيذ برامج التدريب و التطوير و توجيه أداء العاملين.
- تشكيل مجموعات العمل الكفؤة.
- تصميم النظم المناسبة لتقييم أداء كل من العاملين.

٣ . التعويضات والمكافآت.

- تصميم نظم الأجور و المكافآت التي تضمن العدالة للكل.
- تحديد طبيعة الحوافز وبرامج الخدمات والمزايا للعاملين.
- توفير المعلومات اللازمة للإدارة في بناء تقييم الأداء للعاملين.

٤ . السلامة والرعاية الصحية.

- تصميم و تنفيذ برامج الأمن و السلامة المهنية للعاملين.
- تحديد متطلبات السلامة المهنية لكل عمل بما يضمن الأداء الكفاء.
- تحديد مجالات المساعدة للعاملين عند وجود ما يمنع أو يعيق أدائهم.

٥ . علاقات العمل.



• بناء جو العمل الملائم بما يعزز الروح المعنوية للعاملين.

• تصميم و بناء قنوات اتصال مفتوحة داخل المنشأة.

بناء العلاقة المرنة مع تنظيمات العاملين داخل المنشأة وخارجها.

(جمال الدين محمد ، ٧٤، ٢٠٠٣)

العوامل التي ساعدت على الاهتمام بإدارة الموارد البشرية :

1. تغير نظرة الإدارة للفرد: بعد أن كانت الإدارة تعتبر الفرد سلعة في سوق العمل و أن يمكن استخدامه و تشغيله وفق قوانين ثابتة كآلات و المعدات, تغيرت هذه النظرية نتيجة للأبحاث والدراسات و أصبح ينظر إليه كأهم العوامل في زيادة الإنتاجية و خلق القيمة و تعظيم الثروة

2. التطور العالمي والتطور التكنولوجي: أن الانجازات التي حققها التقدم العلمي مثل غزو الفضاء و تشغيل الحاسبات الالكترونية لم يكن بالإمكان أن يعم خيرها لولا مهارة و موهبة الإنسان في كيفية و إتقان استخدامها

3. التشريعات والقوانين: صدور التشريعات و القوانين الحكومية المنظمة للعمل و حماية العاملين.

4. النقابات العمالية: تأثير النقابات العمالية علي الإدارة في تحديد حقوق العاملين في الدخول و الإجازات و الخدمات و الرعاية الصحية و الحماية من العجز و الشيخوخة و ما شابه ذلك.

5. منظمات حقوق الانسان: إعلان مبادئ حقوق الإنسان وانتشار الأفكار والمعتقدات التي نادى بضرورة إنقاذ الإنسان من البؤس و الشقاء الذي يتعرض له نتيجة استغلاله في المجتمعات الصناعية.

إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية المعاصرة :

تبنت الإدارة المعاصرة التطوير المستمر، الذي يعتبر سبيل بقاء واستمرار المنظمة في عالم التقنيات الجديدة المعاصر، حيث يشمل التطوير المستمر كل مجالات النشاط ، بما فيها وأهمها مجال نشاط الموارد البشرية.



أن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية المعاصرة تقوم على دراسة مختلف المفاهيم والتي أهمها:-

١. **العولمة:** تعبر عن الاندماج والتفاعل في الأنشطة الإنسانية الذي يتعدى الحدود التقليدية بين الدول لاغيا بذلك حدود المكان وقيود الحركة والاتصال.

٢. **التحدي:** تركز الإدارة المعاصرة على أهمية الإدراك السليم للتحديات التي تهدد احتمالات تحقيق الأهداف التي تسعى إليها.

٣. **الرؤية الشاملة:** تتعدد الزوايا التي تنظر منها الإدارة المعاصرة إلى واقع المحيط، وذلك من أجل تكوين صورة واضحة وشاملة لما يجري حولها.

٤. **دورة الحياة:** وهو مفهوم أن دورة حياة كل من سلعة، مؤسسة أو نظام تمر بالمراحل التالية:

- الانطلاق
- النمو
- التطور

٥. **المحركات:** تعتمد الإدارة المعاصرة للموارد البشرية الاستراتيجية على عدد من المحركات من أجل تحقيق أهدافها ومن أهم المحركات الاستراتيجية نجد:

- **التكلفة:** فيكون تخطيط التكلفة هو أساس تحقيق الأهداف كما في حالة إعداد استراتيجية للتدريب.
- **السوق:** مما يتكون من عرض وطلب وممارسات المنافسين وغيرها من المتغيرات.
- **المنافسة:** حيث أن التنافس على الموارد البشرية المتميزة من ذوي المعرفة هو أخطر وأهم أشكال الحروب التنافسية بين المنظمات سواء المحلية أو العالمية.

٦. **قرارات وتوجهات الدولة:** إن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية مطالبة بالالتزام بالقواعد الذي تنظم محيطها التي تصدر من التشريعات والنظم القانونية والقرارات وتوجهات الدولة في كل المجالات. (موفق ٢٠١٤ م ، ٥٠)



مفهوم التميز المؤسسي :

نشأ مفهوم التميز عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات متعالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها من ناحية، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية والتفوق بذلك في الأسواق وتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة من مالكين للمنظمة وعاملين بها ومتعاملين معها والمجتمع بأسره.

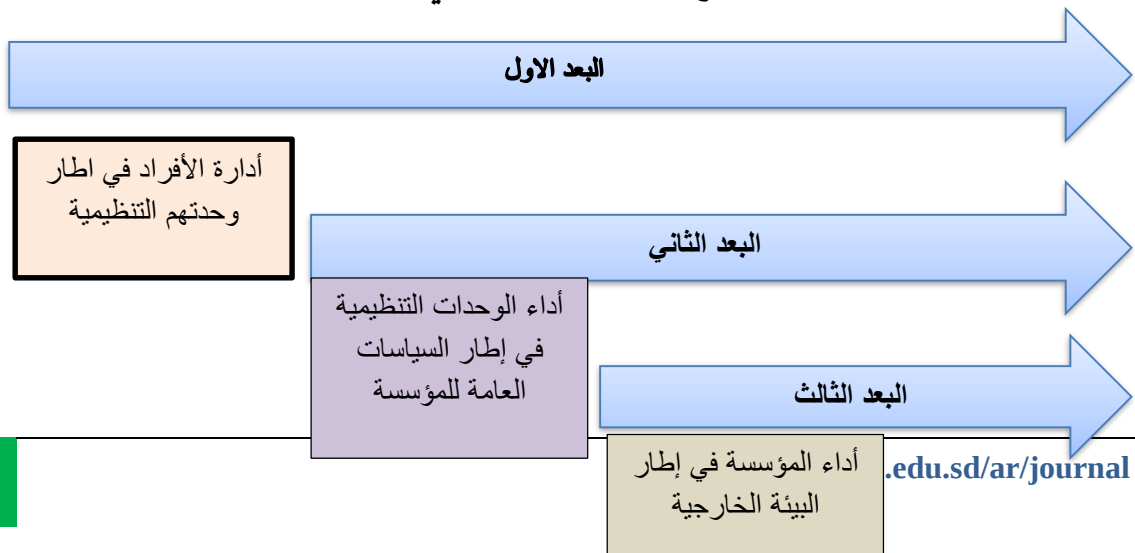
وعرف التميز المؤسسي بأنه: عملية تكليف وتقييم ذاتي لتحسين فاعلية المنظمة، وتحسين موقفها التنافسي ومرونة العمل فيها، وهو عملية نوعية تتضمن إشراك كافة المستخدمين في كل أقسام المنظمة للعمل سوياً من خلال فهم كل النشاطات لإزالة الخطأ وتحسين العملية نحو إنجاز تميز العمل (شوقي ياسين، ٢٠٠٨).

حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضي عنها العملاء، وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة.

الأداء المؤسسي

المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية والأداء المؤسسي بهذا المفهوم يشتمل على ثلاثة أبعاد.

يوضح ابعاد الاداء المؤسسي





تبرز أهمية الأداء المؤسسي في كونه ينقل العمل من الفردية إلى الجماعية، ومن العفوية إلى التخطيط، ومن الغموض إلى الوضوح، ومن محدودية الموارد إلى تعدديتها، ومن التأثير المحدود إلى التأثير الواسع.

خصائص التميز المؤسسي

- وضوح وتحديد الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية بالمنظمة.
- وضوح وتحديد الاهداف التشغيلية لكل وحدة من وحدات المنظمة.
- وجود هيكلية واضحة ومحددة وشاملة ومتكاملة للمنظمة.
- وضع معايير جودة واضحة ومحددة لجميع مجالات العمل بالمنظمة.
- توافر نوعية جيدة للخدمات والسلع بأقل النفقات. (موفق ٢٠١٤ م ، ٥٤)

معايير التميز المؤسسي :

معايير التميز المؤسسي (الموارد البشرية)

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

معايير التميز المؤسسي (الشراكات والموارد)

- إدارة الشراكات الخارجية.
- إدارة الموارد المالية.

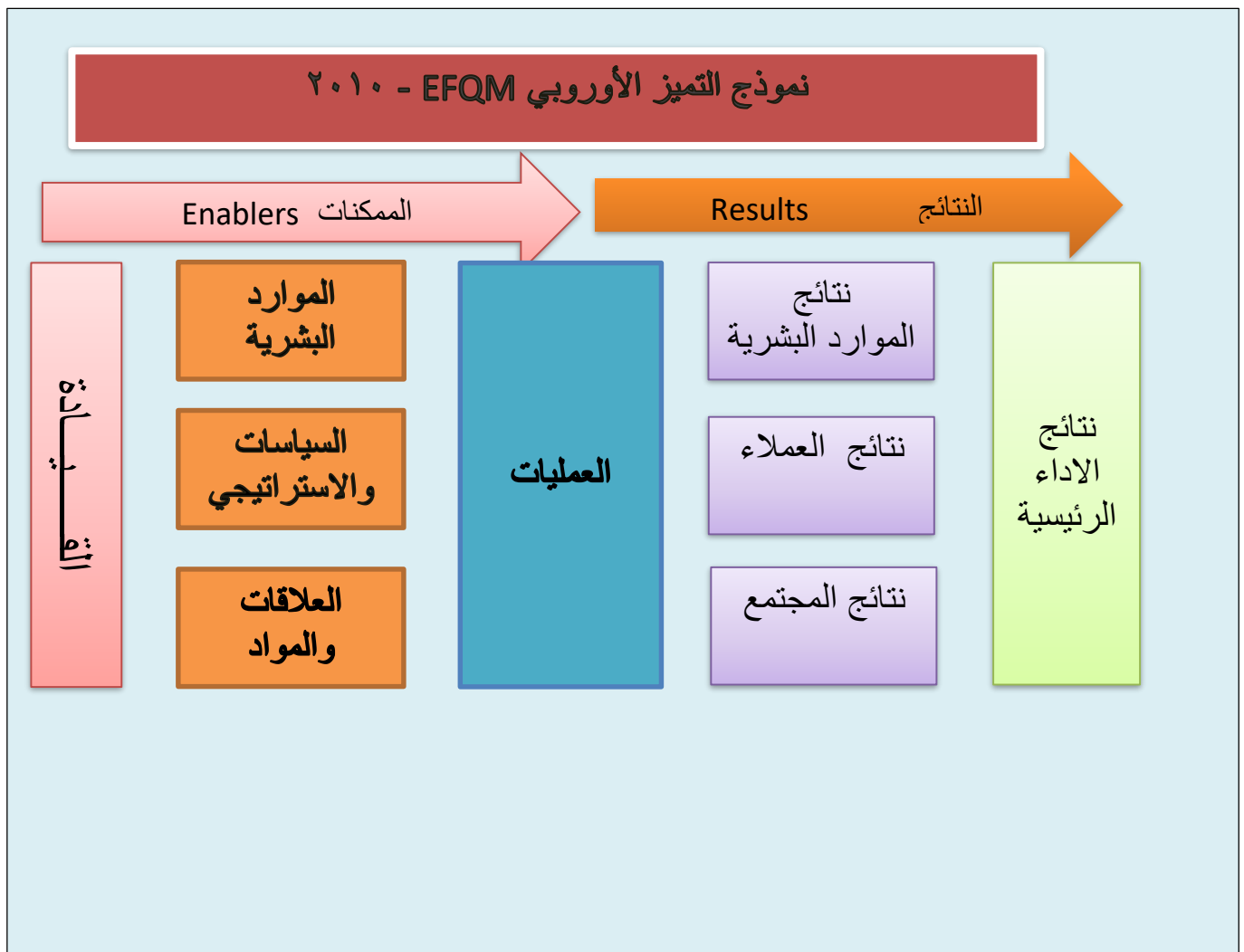


- إدارة المواد والمباني والممتلكات.
- إدارة التقنية.
- إدارة المعلومات والمعرفة. (أحمد ماهر ٢٠٠٥، ص ٨٥)

معايير التميز المؤسسي (العمليات)

- تصميم ومعالجة العمليات بطريقة علمية ومنظمة.
- تحسين العمليات حسب الحاجة، باستخدام الأفكار المبتكرة لتحقيق الرضا الكامل للمتعاملين وغيرهم من الجهات المستفيدة.
- تصميم وتطوير المنتجات والخدمات وفقاً لاحتياجات وتوقعات المتعاملين.
- إعداد وتقديم المنتجات والخدمات.
- إدارة علاقات المتعاملين وتطويرها.

نماذج التميز المؤسسي الأوروبي (EFQM)

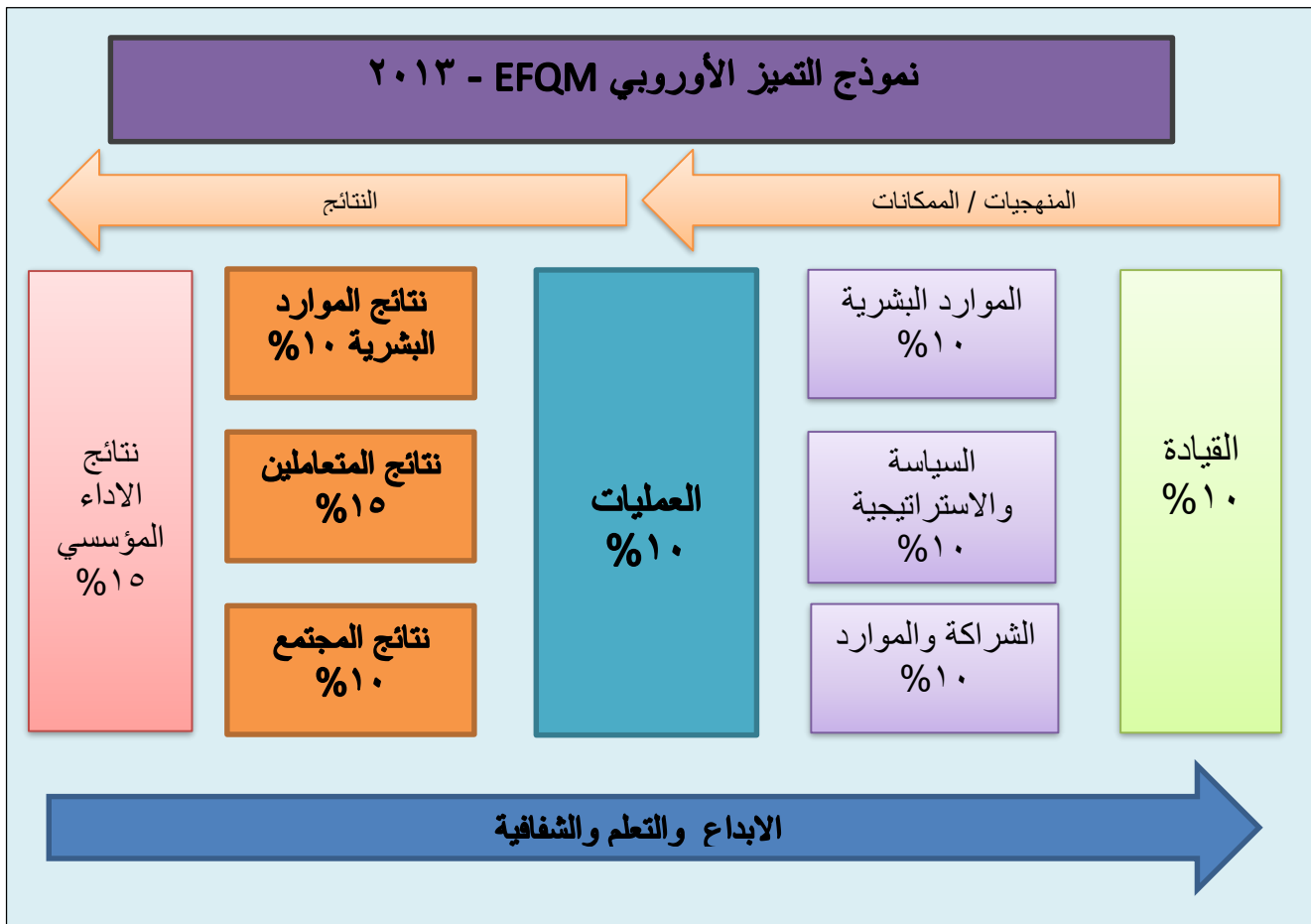




التعلم ، الابداع ، الشفافية

نموذج التميز الأوروبي EFQM - ٢٠١٣

تم تطوير النموذج في ٢٠١٣ وذلك فقط بتغيير الاوزان النسبية لبعض العناصر





نموذج التميز الأوروبي EFQM - ٢٠٢٠

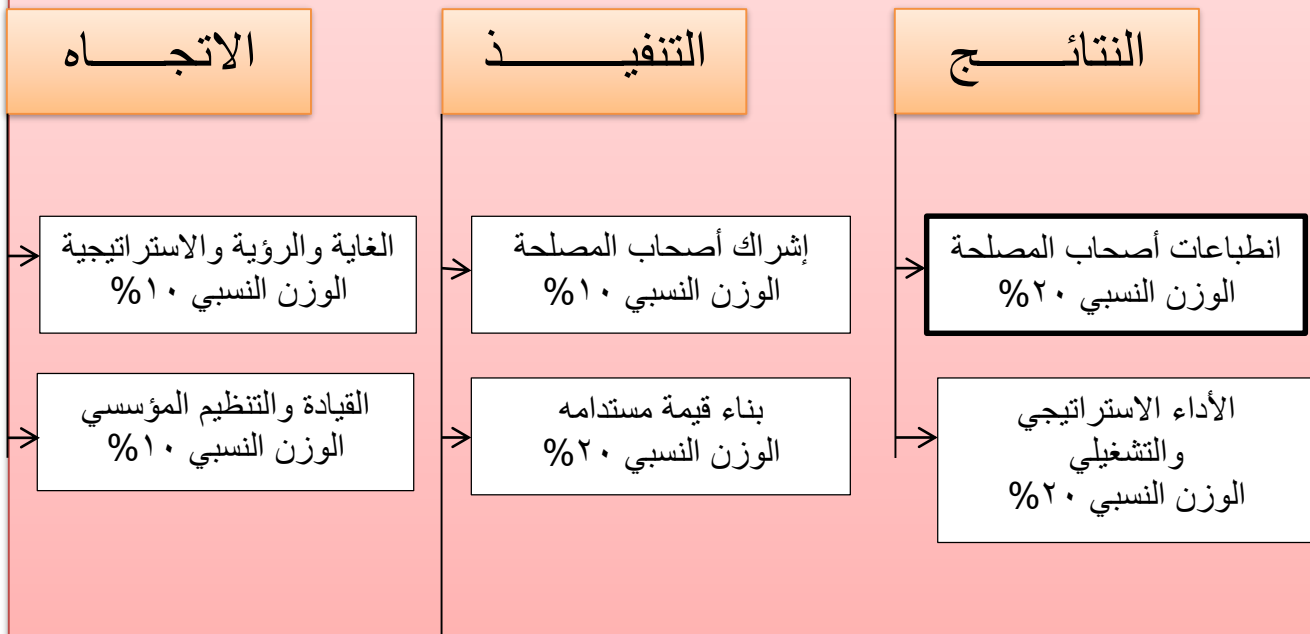
التحديات التي دفعت لتطور النموذج

اطلقت المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة النموذج المطور للتميز المؤسسي بعد دراسات عديدة جمعت بين التميز وقدرة المنظمة على التغيير والتحول وتأثيرات البيئة الخارجية عليها والتي ستوجه ممارساتها مستقبلا ومن التحديات ما يلي:-

- التغيير البيئي وخاصة البيئة الخارجية مما دفع بالمنظمات إلى التركيز على الادارة الفعالة للتغيير وإدارة العمليات.
- الحاجة إلى إتباع أنما قيادية تتسم بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات وتفويض السلطات.
- الحاجة إلى بناء وتقديم قيمة مستدامة للمعنيين وبالأخص المتعاملين.

(خالد علي أبو علان ، ٢٠١٦ ، ٥٨)

مكونات نموذج التميز الأوروبي EFQM - ٢ٰ٢٠





المجلة العلمية لجامعة الإمام المهدي

E-ISSN: 1858-6449

Impact Factor: 2.635

العدد (١٨)



إدارة الأداء والتحول
الوزن النسبي ١٠%

مقارنة بين نموذج ٢٠١٣ و ٢٠٢٠



للمقارنة بين النموذج الاوروبي ٢٠١٣ و ٢٠٢٠

EFQM 2020	EFQM 2013
٧ معايير رئيسية	٩ معايير رئيسية
٢٣ معيار فرعي	٣٢ معيار فرعي
١١٢ نقطة إرشادية	١١٩ نقطة إرشادية
وزن معايير التوجه والتنفيذ ٦٠٠ ووزن النتائج ٤٠٠	تساوي بين أوزان الممكنات والنتائج
النظام البيئي العام والخاص بالمنظمة	محتوي المنظمة
الابعاد: التوجه, التنفيذ والنتائج	الابعاد: ممكنات ونتائج



٩. الجانب الميداني :

تحليل البيانات ومناقشتها :

يتضمن هذا الجانب عرضاً مفصلاً لتحليل البيانات، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، واستعراض أبرز نتائج الاستبيان والتي تم الوصول إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على البيانات التي شملت كلا من (الجنس، المؤهل العلمي، مكان العمل، طبيعة العمل، سنوات الخبرة) لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات من استبيان الدراسة، حيث تم استخدام البرامج الإحصائية المناسبة للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها.

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

البيان	الموزعة	المستلم
استبيان	٥٠	50

جدول قم (١/٣)

جدول يمثل اختيار صدق الاستبانة

عدد عبارات الاستبانة	العدد	معامل الثبات
٢٥	٥٠	٠,٩٦١

المصدر تحليل الباحث من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج (SPSS)

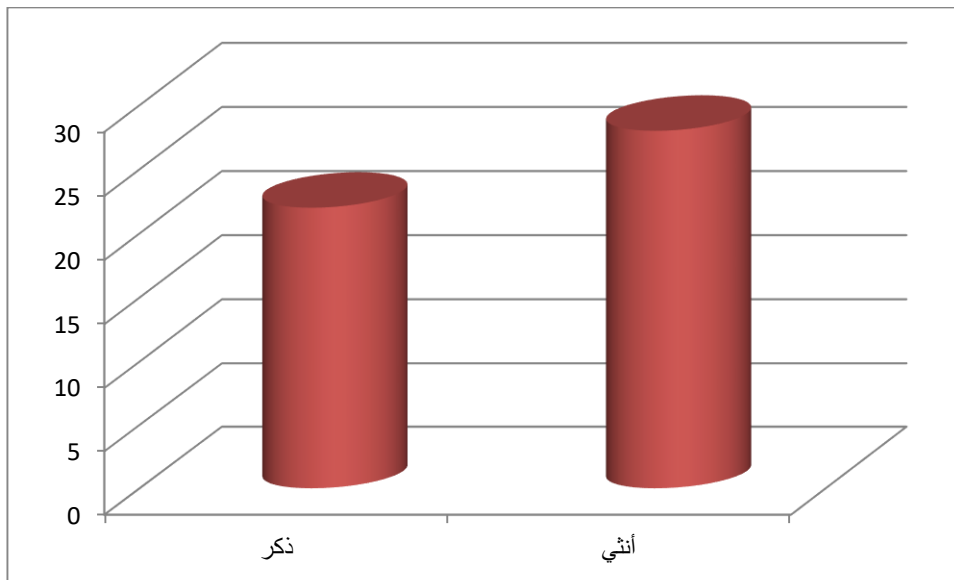
بلغت قيمة معامل الثبات لعينة (٠,٩٦١) وهي أكبر (٠,٦) مما يدل على صدق وثبات الاستبانة

القسم الاول: عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

جدول (١) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
٤٤%	٢٢	ذكر
٥٦%	٢٨	أنثى
١٠٠%	٥٠	المجموع

المصدر : تحليل الباحث من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج (SPSS)

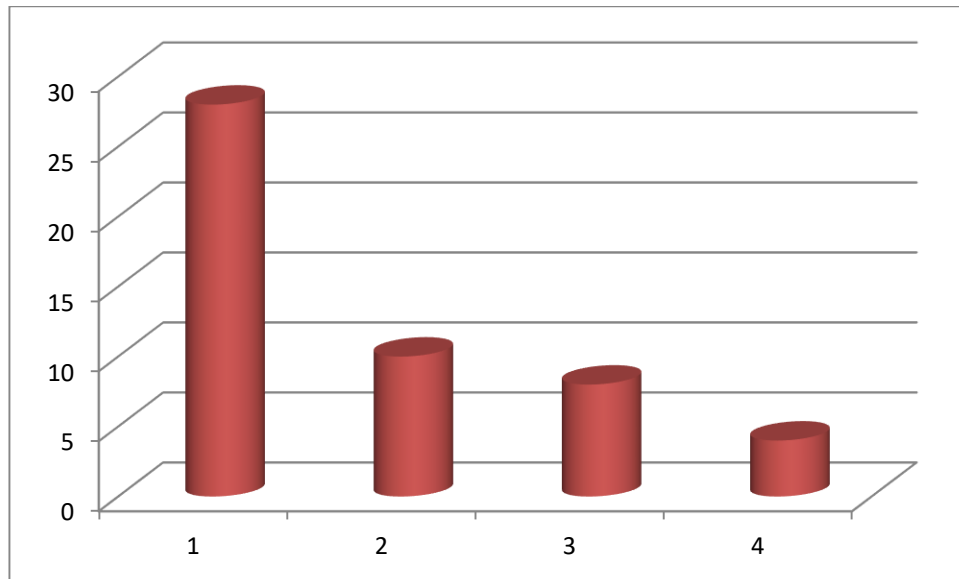


يتضح من خلال جدول والشكل (١) ان نسبة الذكور (٤٤%) من عينة الدراسة بينما نسبة الاناث (٥٦%) اي ان نسبة الذكور اقل من نسبة الاناث.

جدول (٢) توزيع عينة الدراسة حسب العمر

المتغير	العينة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	اقل من ٣٥ سنة	٢٨	%٥٦
	من ٣٥ إلى اقل من ٤٠ سنة	١٠	%٢٠
	من ٤٠ إلى اقل من ٥٠ سنة	٨	%١٦
	أكثر من ٥٠ سنة	٤	%٨
المجموع		٥٠	%١٠٠

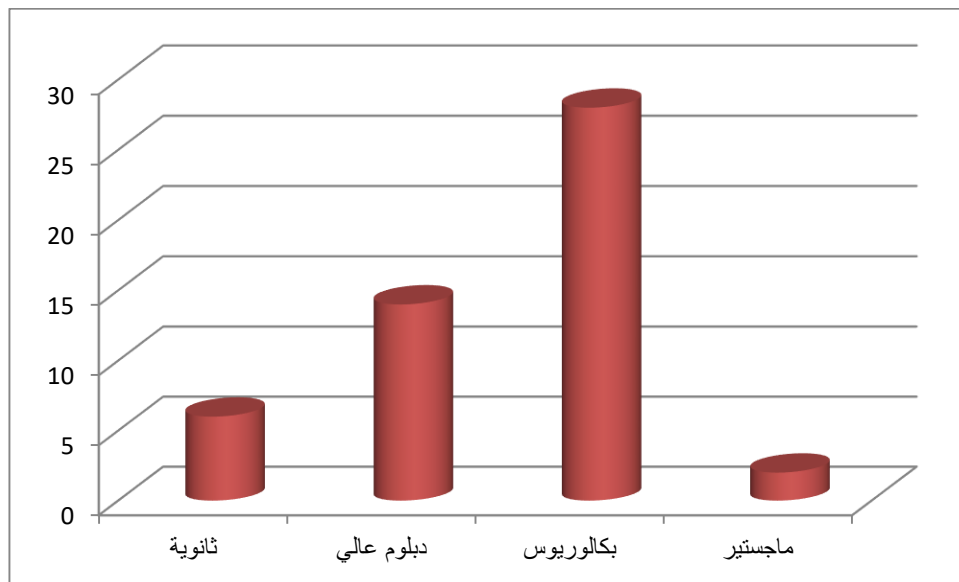
المصدر تحليل الباحث من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج (SPSS)



يتضح من الجدول والشكل (٢) ان أعلى نسبة وعدد تعود إلى الفئة العمرية الاقل من ٣٥ سنة حيث بلغ عدد مفرداتها ٢٨ مفردة كما كانت النسبة %٥٦ اي تفوق النصف من اجمالي الفئات العمرية مما يدل على ضخ دماء جديدة لصندوق الضمان الاجتماعي, بينما بلغت الفئة الأقل ٢ مفردة ونسبة %٨ وتعود إلى الفئة العمرية الأكثر من خمسون عام.

جدول (٣) توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

المتغير	العينة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	ثانوية	٦	١٢%
	دبلوم عالي	١٤	٢٨%
	بكالوريوس	٢٨	٥٦%
	ماجستير	٢	٤%
المجموع		٥٠	١٠٠%

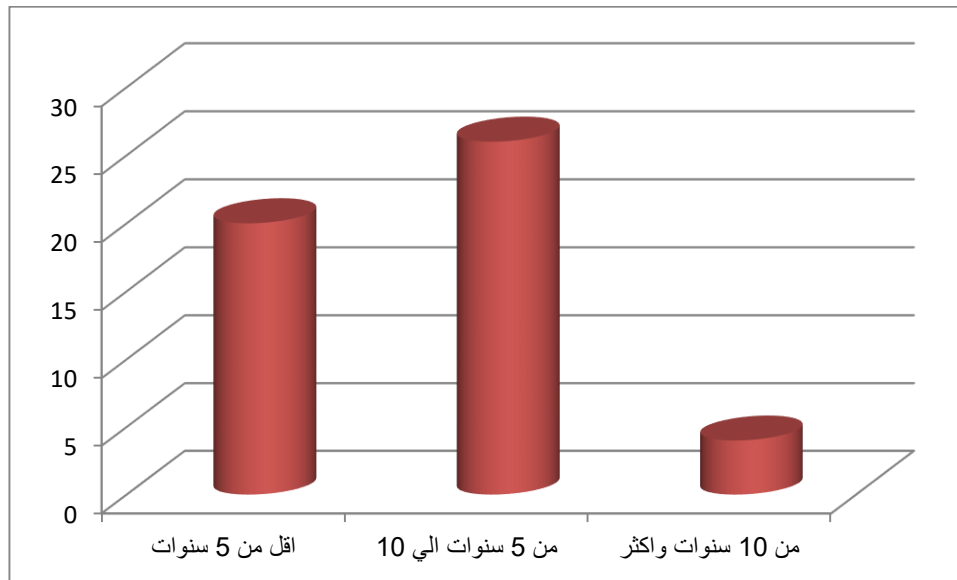


يتضح من الجدول (٣) ان أعلى مؤهل علمي في فئة العينة يعود إلى المستوى الجامعي بعدد ٢٨ مفردة وبنسبة ٥٦% وهذا يدل على أن الإجابات التي تم الحصول عليها ناتجة عن مستويات علمية جيدة نابعة من ذوى معرفة تامة بأهمية موضوع الدراسة ، بينما كانت النسبة والعدد الأقل هما ٢ مفردة وبنسبة ٤% تعود لفئة الماجستير .

جدول (٤) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

المتغير	العينة	التكرار	النسبة المئوية
عدد سنوات الخبرة	اقل من ٥ سنوات	٢٠	%٤٠
	من ٥ سنوات الي ١٠	٢٦	%٥٢
	من ١٠ سنوات واكثر	٤	%٨
المجموع		١٨٠	%١٠٠

المصدر تحليل الباحث من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج (SPSS)



يتضح من الجدول (٤) ان سنوات الخبرة من ٥ الي ١٠ يشكل (%٥٢) وهذه النسبة الاكبر في الجدول، يلي عدد سنوات الخبرة اقل من ٥ سنوات بنسبة (%٤٠)، في الوقت التي كانت فيه اقل نسبة تعود للفئة الاكثر من ١٠ سنوات.



المجلة العلمية لجامعة الإمام المهدي

E-ISSN: 1858-6449

Impact Factor: 2.635

العدد (١٨)



القسم الثاني: بيانات تتعلق بموضوع الدراسة:

أولاً: المحور الأول: الموارد البشرية

جدول (٥) التدريب

لا		نعم		العبارة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
٨%	٤	٩٢%	٤٦	يحرص الصندوق على عقد دورات تدريبية متعددة لتطوير قدرات الموظفين
١٢%	٦	٨٨%	٤٤	يحفز الصندوق الموظفين للاشتراك بالدورات التدريبية
٢٤%	١٢	٧٦%	٣٨	يقيم الصندوق أداء الموظفين المستفيدين من الدورات التدريبية
٢٠%	١٠	٨٠%	٤٠	يحرص الصندوق على اختيار المدربين ذوي الكفاءة لكل دورة تدريبية حسب الاحتياجات

المصدر تحليل الباحث من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج (SPSS)

جاءت نتائج المبحوثين بالترتيب على التوالي حسب اراءهم، أن ما نسبته ٩٢ % من مجموع عينة الدراسة يرون ان صندوق الضمان الاجتماعي يحرص على عقد دورات تدريبية متعددة، وان ما نسبته ٨% من مجموع عينة الدراسة لا يرون ذلك.

٨٨% من مجموع افراد عينة الدراسة يرون ان الصندوق يحفز الموظفين للاشتراك بالدورات التدريبية، وان ما نسبته ١٢% من مجموع عينة الدراسة لا يرون ذلك.

٨٠% من مجموع افراد عينة الدراسة يرون ان الصندوق يقيم أداء الموظفين المستفيدين من الدورات التدريبية، وان ما نسبته ٢٠% من مجموع عينة الدراسة لا يؤيدون ذلك.

٧٦% من مجموع افراد عينة الدراسة يرون ان الصندوق يحرص على اختيار المدربين، وان ما نسبته ٢٤% من مجموع عينة الدراسة لا يؤيدون ذلك.

جدول رقم (٦) التحفيز

لا		نعم		العبارة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
٢٠%	١٠	٨٠%	٤٠	يتلاءم الأجر الذي يتقاضاه الموظف مع المنصب الذي يشغله
٢٠%	١٠	٨٠%	٤٠	يتم تخصيص حوافز مشجعة للأعمال الإضافية خارج ساعات العمل الرسمية
٢٠%	١٠	٨٠%	٤٠	يهتم الصندوق بالجانب المادي فيما يتعلق بالحوافز
٤٤%	٢٢	٥٦%	٢٨	يشجع الصندوق الموظفين على استخدام أساليب مبتكرة

المصدر تحليل الباحث من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج (SPSS)

جاءت الفقرات حسب اراء المبحوثين وبالترتيب كالتالي :-

٨٠% من مجموع افراد عينة الدراسة يرون ان الاجر الذي يتقاضاه الموظف يتناسب مع الوظيفة التي يشغله, لاهتمام الصندوق بالجانب المادي ويخصص حوافز مشجعة للإعمال الإضافية, وان ما نسبته ٢٠% من مجموع عينة الدراسة لا يؤيدون ذلك.

٥٦% من مجموع افراد عينة الدراسة يرون ان الصندوق يشجع الموظفين على الابتكار, وان ما نسبته ٤٤% من مجموع عينة الدراسة لا يؤيدون ذلك.



جدول رقم (٧) القيادة

لا		نعم		العبارة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
٢٤%	١٢	٧٦%	٣٨	يتابع المسؤول المباشر سير العمل وفقاً للأنظمة والتعليمات ويحرص على سير العمل
٣٢%	١٦	٦٨%	٣٤	يشجع المسؤول المباشر الرؤوسين على تحسين أساليب العمل وتنمية مهاراتهم الوظيفية
٥٦%	٢٨	٤٤%	٢٢	يتيح الصندوق الفرصة للموظفين لإبداء آراءهم والمشاركة في اتخاذ القرار

المصدر تحليل الباحث من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج (SPSS)

جاءت نتائج المبحوثين حسب آراءهم بالترتيب التالي:

٧٦% من مجموع افراد عينة الدراسة يرون ان المسؤول المباشر يتابع سير العمل ويحرص علي تنفيذه, وان ما نسبته ٢٤% من مجموع عينة الدراسة لا يرون ذلك.

٦٨% من مجموع افراد عينة الدراسة يرون ان المسؤول المباشر يشجع على تحسين سير العمل وتنمية مهارات موظفيه وان ما نسبته ٣٢% من مجموع عينة الدراسة لا يرون ذلك.

٤٤% من مجموع افراد عينة الدراسة يرون ان الصندوق يتيح للموظفين ابداء آراءهم والمشاركة في اتخاذ القرارات, وان ما نسبته ٥٦% من مجموع عينة الدراسة لا يؤيدون ذلك.

جدول رقم (٨) الخدمات الاجتماعية

لا		نعم		العبارة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
٢٤%	١٢	٧٦%	٣٨	يقوم الصندوق بإعطاء إعانات للموظفين في المناسبات الاجتماعية
٦٨%	٣٤	٣٢%	١٦	يجري الصندوق فحوص طبية دورية لكل الموظفين
٤٤%	٢٢	٥٦%	٢٨	يقوم الصندوق بإجراءات تأديبية للموظفين غير ملتزمين بإجراءات السلامة المهنية
٣٢%	١٦	٦٨%	٣٤	يوفر الصندوق الأدوات والمعدات المتعلقة بالسلامة المهنية.

المصدر تحليل الباحث من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج (SPSS)

جاءت نتائج المبحوثين حسب آراءهم

٧٦% من مجموع افراد عينة الدراسة يرون ان الصندوق يقدم اعانات في المناسبات الاجتماعية, وان ما نسبته ٢٤% من مجموع عينة الدراسة لا يرون ذلك.

٦٨% من مجموع افراد عينة الدراسة يرون ان الصندوق يوفر مستلزمات السلامة المهنية, وان ما نسبته ٣٢% من مجموع عينة الدراسة لا يرون ذلك.

٥٦% من مجموع افراد عينة الدراسة يرون ان الصندوق يقوم بإجراءات تأديبية للموظفين الغير ملتزمين باجراءات السلامة المهنية, وان ما نسبته ٤٤% من مجموع عينة الدراسة لا يرون ذلك.

٣٢% من مجموع افراد عينة الدراسة يرون ان الصندوق يجري فحوص طبية دورية لكل الموظفين, وان ما نسبته ٦٨% من مجموع عينة الدراسة لا يرون ذلك.

المحور الثاني: تحقيق الميزة التنافسية

جدول رقم (٩) الزبون



لا	نعم		العبارة
	النسبة	التكرار	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
٠%	٠	١٠٠%	٥٠
٠%	٠	١٠٠%	٥٠
٠%	٠	١٠٠%	٥٠
١٠%	٥	٩٠%	٤٥

المصدر تحليل الباحث من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج (SPSS)

جاءت نتائج المبحوثين حسب اراءهم

١٠٠% من مجموع افراد عينة الدراسة يرون ان الصندوق سباق لتلبية احتياجات زبائنه, ساعياً لنيل رضاهم بتحقيق مطالبهم, من خلال تحقيق توقعاتهم من خلال طرح خدمات جديدة.

٩٠% من مجموع افراد عينة الدراسة يرون ان الصندوق حريص على استطلاع اراء الزبائن بشكل مستمر, وان ما نسبته ١٠% من مجموع عينة الدراسة لا يرون ذلك.



جدول رقم (١٠) الجودة

لا		نعم		العبارة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%٠	٠	%١٠٠	٥٠	يحرص الصندوق على تقديم خدمات وفق أفضل المعايير
%٠	٠	%١٠٠	٥٠	يلبي الصندوق كافة رغبات الزبائن من خدمات ذات جودة عالية
%٠	٠	%١٠٠	٥٠	يحرص الصندوق على تقليص نسبة العيوب في الخدمات
%٠	٠	%١٠٠	٥٠	يقوم الصندوق بمراقبة جودة الخدمات بشكل مستمر

المصدر تحليل الباحث من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج (SPSS)

١٠٠% من مجموع افراد عينة الدراسة يرون ان الصندوق حريص على تقديم افضل الخدمات وفق افضل المعايير , من خلال مراقبة جودة الخدمات بشكل مستمر , كما يلبي رغبات الزبائن بتقديم خدمات ذات جودة عالية, ساعيا الى تقليص نسبة العيوب في الخدمات ان وجدت,



١٠. النتائج والتوصيات :

أولاً: النتائج :

خلصت هذه الدراسة من خلال الاطار النظري والتحليلي والدراسة الميدانية التي استهدفت دراسة دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي الى النتائج التالية:-

1. لقد خلصت الدراسة إلي ن استعمال الوسائل تكنولوجيا المعلومات أصبحت أكثر من ضروري في الوقت الراهن لما تتطلبه السياسات الجديدة في بلادنا فالتكنولوجيا تقلل من نسبة التدخل البشري وتسرع من تبادل المعلومات عبر الشبكات.
2. أن ادارة الموارد البشرية هي من تستطيع تحسين أداء العاملين بالمؤسسة من حيث درجة ونوعية خدماتها.
3. أن المورد البشري هو احد ركائز ومتطلبات بناء الميزة التنافسية للمؤسسة.
4. أن المؤسسة تهتم بالتدريب واختيار أحسن المدربين وكذا التخطيط وعقد ورقات تدريبية.
5. الاهتمام الكبير في المؤسسة بالزبون ورضا الزبون الذي هو محور نشاط المؤسسة.
6. يوجد دور لتقييم اداء الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في نتائج الاعمال بالمؤسسة.
7. يوجد دور للتعويضات والحوافز بالموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في نتائج العاملين بالمؤسسة.



ثانياً: التوصيات :

1. لابد من الاهتمام بموضوع إدارة الموارد البشرية لأنه مجال خصيب يعطي ثماره عند الاهتمام.
2. الاهتمام بالتدريب الذي له الأثر الكبير في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال إتباع الطرق العلمية الحديثة في التدريب.
3. إعادة النظر في نظام الحوافز المتبع في المؤسسة، وكذلك إعادة توجيه نظام الحوافز لخدمة تحقيق التميز المؤسسي .
4. ضرورة نشر الوعي بمفهوم التميز من خلال السمنارات والمؤتمرات والورش والاهتمام بالثقافة التنظيمية وذلك لكي تساهم في تنمية وتطوير الأداء.



قائمة المراجع :

أولاً: الكتب

1. أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٥.
2. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي العشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية ،مصر ٢٠٠٣.
3. حسن إبراهيم بلوط : إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002
4. محمد الصيرفي ، إدارة الموارد لبشرية المفاهيم والمبادئ ، ج 1 ،دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان الأردن.)
5. نبيل مرسي صليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1998 (نبيل مرسي ، ١٩٩٨ ، ٦٧)

ثانياً: البحوث ورسائل الماجستير

- ١ - خالد علي أبو علان، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، فلسطين، جامعة الخليل ،2016
- ٢ - بسمة بوكروش، سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة في المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عنابة،

2011 / 2012

- ٣ - لجساسي، عبد الله (٢٠١٠) أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.



ثالثاً: المجلات العلمية –

١ – موفق سهام-مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة-أبحاث اقتصادية وإدارية.

٢ – نعيمة بارك-تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة-الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية –

العدد ١٢ – ٢٠١٤

رابعاً: المواقع الالكترونية

1– SSRN. (2015) An Overview of Organizational Performance Index: Definitions and Measurements.

SSRN. (2015)

https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2599439. Access Data

7/12/2018