



أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي

"دراسة ميدانية على الموظفين في صندوق التضامن الاجتماعي بمدينة بنغازي"

*السنوسي سليمان بوخريص¹

¹كلية الاقتصاد - جامعة بنغازي

المخلص:

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي بصندوق التضامن الاجتماعي بمدينة بنغازي، وتحقيقاً لهدف الدراسة، فقد تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تصميم استمارة استبيان كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المتمثل في مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والوحدات الإدارية بصندوق التضامن الاجتماعي وفروعه بمدينة بنغازي، من الجنسين والبالغ عددهم (150) موظفاً، موزعين على إدارة وأقسام ووحدات صندوق التضامن الاجتماعي، وذلك حسب وحدة شؤون الموظفين بالصندوق، أما عينة الدراسة والتي بلغ عددها (108) مفردة تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية النسبية، وقد تم استخدام كل من أساليب الإحصاء الوصفي والاستنتاجي لتحليل البيانات، وقد تم اختبار فرضيات الدراسة من خلال اختبار نموذج الانحدار الخطي البسيط (Simple Liner Regression Model) ومن ثم استخلاص النتائج وأهمها أن المستوى العام لمحور إدارة الموارد البشرية وأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء)، بصندوق التضامن الاجتماعي في مدينة بنغازي قد جاءت بدرجة مرتفعة، و بينت الدراسة أن مستوى التميز التنظيمي للموظفين بصندوق التضامن الاجتماعي قد جاء مرتفعاً، وبناءً على النتائج جاءت التوصيات بضرورة تعزيز الوعي لدى العاملين في صندوق التضامن الاجتماعي بمدينة بنغازي بأهمية تطبيق إدارة الموارد البشرية لدورها الفعال في الوصول إلى التميز التنظيمي، من خلال الندوات والمؤتمرات الخاصة، وإعطاء المزيد من الاهتمام لتطبيقها، كذلك ضرورة الاهتمام بنشر ثقافة التميز التنظيمي بين العاملين بصندوق التضامن الاجتماعي بمدينة بنغازي لما لها من دور في تحفيز ودفع العاملين أكثر للعمل والوصول إلى التميز.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، التميز التنظيمي، صندوق التضامن الاجتماعي.

The impact of human resources management in achieving organizational excellence "A field study on employees in the Social Solidarity Fund in Benghazi"

*Al-Sanussi Suleiman Bokhris¹

¹ University of Benghazi-Faculty of Economics

Abstract

The study aimed to determine the impact of human resources management on achieving organizational excellence at the Social Solidarity Fund in Benghazi. To achieve the study objective, the descriptive analytical approach was followed, as a questionnaire was designed as a tool for collecting data from the study community, represented by department managers,



heads of departments and administrative units at the Social Solidarity Fund and its branches in Benghazi, of both genders, numbering (150) employees, distributed among the administration, departments and units of the Social Solidarity Fund, according to the Fund's Personnel Affairs Unit. As for the study sample, which numbered (108) individuals, they were selected using the proportional stratified random sample method. Both descriptive and inferential statistics methods were used to analyze the data. The study hypotheses were tested by testing the simple linear regression model (Simple Liner Regression Model) and then extracting the most important results, which is that the general level of the human resources management axis and its dimensions (attraction and appointment, training, performance evaluation) at the Social Solidarity Fund in Benghazi came at a high degree. The study showed that the level of organizational excellence of employees at the Social Solidarity Fund had It came high, and based on the results, the recommendations came about the necessity of enhancing awareness among employees of the Social Solidarity Fund in Benghazi about the importance of applying human resources management for its effective role in achieving organizational excellence, through special seminars and conferences, and giving more attention to its application, as well as the necessity of paying attention to spreading the culture of organizational excellence among employees of the Social Solidarity Fund in Benghazi for its role in motivating and pushing employees more to work and achieve excellence.

Keywords: Human Resources Management, Organizational Excellence, Social Solidarity Fund.

المقدمة:

في خضم التحديات التي تواجه المنظمات، ظهر مصطلح التميز التنظيمي الذي يشير إلى استثمار المنظمات للفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال، والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء (الغامدي، 2018)، وفي ظل التسارع العالمي والتطور التكنولوجي نحو النهوض بالمؤسسات لكي تقدم أفضل خدماتها للجمهور والتميز في أدائها لكي تنهض وتبقى في مصاف المؤسسات المتقدمة في جميع المجالات (عبود، 2020).

ويمثل العنصر البشري أهم مورد، والركيزة الأساسية والمحورية، التي تبني عليها المنظمات خططها، وأفضل طريقة للوصول إلى أهدافها وتميزها في مجال عملها، سواء أكان إنتاجياً أم خدمياً، وسواء أكان محلياً داخل حدود الدولة أم عالمياً خارج الحدود، فالموارد البشرية المدربة والمؤهلة ذات الكفاءة العالية تمنح المنظمة ميزة تنافسية عالية، تتفوق بها على المنظمات الأخرى (محمد وآخرون، 2021).

في ضوء ذلك، فإن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن الاستخدام الأمثل للعنصر البشري، وبالتالي فإن هذه الإدارة قوة محترفة ومستقرة وفعالة بشكل إيجابي، وبخاصة في ظل وجود فجوة بين تسارع الإنتاج والعملية التكنولوجية ومستوى الأفراد العاملين لمواكبة هذه التطورات (الحمصي، 2013)،

أولاً: الإطار العام للدراسة:

■ الدراسات السابقة:

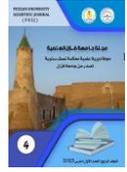
استعرض الباحث في هذه الجزئية أهم الدراسات السابقة والتي تناولت موضوعي إدارة الموارد البشرية والتميز التنظيمي، حيث قام الباحث بتقسيمها إلى قسمين: القسم الأول دراسات تناولت المتغير الأول " الموارد البشرية "، أما القسم الثاني فهو الدراسات التي تناولت المتغير الثاني " التميز التنظيمي "، وهما كالتالي:

أولاً: الدراسات التي تناولت متغير إدارة الموارد البشرية:

1- دراسة بشارات (2020) بعنوان " العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، في جامعة جدارا في محافظة إربد ". وهدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية في جامعة جدارا، وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (220) عضو هيئة تدريس، من مختلف التخصصات، اختيروا بطريقة العينة الطبقية العشوائية، منهم: (133) من الذكور، و(87) من الإناث، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة، منها: أن ممارسة إدارة الموارد البشرية في الجامعة جاءت بدرجة متوسطة، وأن مستوى الإبداع جاء متوسطاً، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري، وتوصي الدراسة بضرورة قيام إدارة جامعة جدارا بالاهتمام بنظام التعويضات.

2- دراسة الفيتوري، (2021) بعنوان: " أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على التغيير التنظيمي دراسة ميدانية على المستشفيات التعليمية العاملة بمدينة بنغازي ". هدفت الدراسة إلى تقصي أثر وظائف إدارة الموارد البشرية، المتمثلة في: (الاستقطاب والاختبار، والحوافز، وتقويم الأداء، والتدريب) على التغيير التنظيمي بالمستشفيات التعليمية العاملة بمدينة بنغازي، كما تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع وظائف إدارة الموارد البشرية بتلك المستشفيات، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالمستشفيات التعليمية بمدينة بنغازي، البالغ عددهم (5745) عاملاً. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، كما استخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، من أهمها: أنها أظهرت أن مستوى ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية في المستشفيات التعليمية - كما يراه الباحثون - كان منخفضاً، وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، من أهمها: ضرورة إنشاء إدارة للموارد البشرية في المستشفيات التعليمية، مهمتها دعم تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية وتمييزها وتطويرها، وأن يكون لكل مستشفى هيكل تنظيمي، يتناسب مع حجمه وعدد العاملين به.

3- دراسة زقيب، (2022) بعنوان: " ممارسات إدارة الموارد البشرية، وأثرها في تحقيق التميز الوظيفي - دراسة حالة شركة ليبيا للهاتف المحمول في مدينتي بنغازي والمرج ". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة ليبيا للهاتف المحمول بمدينتي بنغازي والمرج، تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في مختلف الإدارات بشركة ليبيا، البالغ عددهم (184) عاملاً، وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر



الشامل، وقد وُزِعَ عدد (107) استبانة فقط، وكان المُستَرَدُّ منها (73) استبانة، وقد استُخدِمَ المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، كما استُخدِمَت الاستبانة أداةً رئيسية لجمع البيانات. وقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج، من أهمها: أن المستوى العام لإدارة الموارد البشرية جاء مرتفعاً، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، منها تعزيز الاهتمام بدراسة سياسة ضعف إنتاجية قاعدة البيانات، والنظر في زيادة الأجور والرواتب.

4- دراسة عبدالله، (2023): بعنوان: " أثر تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية على تطوير الأداء الوظيفي بالمؤسسات الليبية - دراسة حالة على الموظفين بديوان مجلس الوزراء الليبي بالمنطقة الشرقية بمدينة بنغازي ". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان مجلس الوزراء الليبي بالمنطقة الشرقية بمدينة بنغازي؛ ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة في دراستها على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، إذ طبقت هذه الدراسة على مجتمع الدراسة البالغ (74) موظفا وموظفة، ونظرا لصغر حجم العينة، استخدم الحصر الشامل، حيث وُزِعَت (74) استبانة على مجتمع الدراسة، ولأغراض الدراسة أُعِدَّت استمارة استبانة لجمع البيانات، وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية، أن أبعاد الهندرة تتوافر في ديوان الموظفين العام بنسبة عالية ، وأوصت الدراسة بضرورة توفير كل مقومات هندرة إدارة الموارد البشرية وبدورهم في إقناع العاملين بهذه العملية ، للاستفادة من التطور التكنولوجي في أنظمة المعلومات والحاسوب والاتصالات الحديثة والعمل على استغلالها بشكل أمثل وذلك من أجل تحسين وتطوير مهارات الموظفين، الأمر الذي يزيد من أدائهم الوظيفي.

ثانياً: الدراسات التي تناولت التميز التنظيمي:

1- دراسة عبود (2020)، بعنوان: " دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الزيتونة " الأردن، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تقييم واقع الإدارة الاستراتيجية في جامعة الزيتونة بالإضافة إلى الكشف عن أثرها في زيادة التميز لدى العاملين فيها، وشملت عينة عشوائية من الموظفين الإداريين على اختلاف تخصصاتهم ومراتبهم الإدارية والوظيفية بلغت (340) موظفاً من مختلف إدارات الجامعة، واعتمد في تحليل بياناتها على التحليل الوصفي للبيانات، وتحليل الانحدار المتعدد، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الاستراتيجية على أبعاد التميز التنظيمي لدى العاملين في جامعة الزيتونة، كما توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لمستوى القيادة الاستراتيجية تعزى لخصائصهم الوظيفية والديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي).

2- دراسة جالودي والشمران (2021)، بعنوان: " درجة ممارسة الإدارات الجامعية لمبادئ القيادة الاستراتيجية وعلاقة ذلك بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية "، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة الإدارات الجامعية لمبادئ القيادة الاستراتيجية، وعلاقة ذلك بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة مقسمة إلى قسمين رئيسيين هما القيادة الاستراتيجية والمتمثلة في الأبعاد الآتية: (القيادة الاستراتيجية، البعد الإداري، الأنظمة والقرارات، البعد الأخلاقي). والتميز التنظيمي المتمثل



في الأبعاد الآتية: (القيادة، والموارد البشرية، والاستراتيجية، والثقافة التنظيمية، البعد المالي)، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الإدارات الجامعية لمبادئ القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر العاملين في الجامعات الأردنية جاءت بدرجة متوسطة، وأن مستوى التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الجامعات الأردنية جاء بدرجة متوسطة، وأسفرت النتائج أيضاً عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة الإدارات الجامعية لمبادئ القيادة الاستراتيجية ومستوى التميز التنظيمي في الجامعة.

3- دراسة غازي (2022)، بعنوان: " دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية " دراسة تطبيقية، مصر، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة القيادات الجامعية للقيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي للجامعات المصرية، وتحديد العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي، وتكونت عينة الدراسة من (343) مفردة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية الحكومية والخاصة، وقد تم تجميع البيانات باستخدام قائمة استقصاء، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى القيادة الاستراتيجية كان متوسطاً، وأن مستوى التميز المؤسسي كان متوسطاً أيضاً، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية وأبعاد التميز المؤسسي.

■ **التعليق على الدراسات السابقة:**

من خلال عرض الدراسات السابقة لكل من إدارة الموارد البشرية والتميز التنظيمي، يرى الباحث أن هناك فجوة بحثية بين الدراسات السابقة وهذه الدراسة، من خلال النقاط التالية:

- 1- تختلف الدراسات السابقة فيما بينها من حيث القطاعات المستهدفة، والفترة الزمنية التي أجريت فيها الدراسة، ونوع عينة الدراسة؛ الأمر الذي يجعل الباب مفتوحاً لأي باحث لتطبيق الدراسة في بيئات مختلفة.
 - 2- نلاحظ أن الدراسة الحالية تتفق مع بعض الدراسات السابقة من خلال تناولها لموضوع إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل، حيث تتفق مع دراسة (بشار، 2020) ودراسة (زقيب، 2022)، وأيضاً تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (عبود، 2020) في تناول موضوع التميز التنظيمي كمتغير تابع.
 - 3- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اتباع ذات المنهجية، من حيث استخدام المنهج الوصفي الذي يناسب طبيعة موضوع الدراسة الحالية، كذلك في استخدام أداة الدراسة، إذ سيستخدم الباحث الاستبانة وسيلةً لجمع البيانات.
 - 4- تتناول هذه الدراسة إدارة الموارد البشرية متغيراً مستقلاً، بما يشمل من متغيرات فرعية، هي: (الاستقطاب والتعيين، والتدريب، وتقييم الأداء) كما تتناول الدراسة التميز التنظيمي متغيراً تابعاً.
 - 5- يسعى الباحث للاستفادة من خلال الدراسات السابقة والدراسة الحالية إلى تقديم نموذج مقترح لتفعيل أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي على الموظفين في صندوق التضامن الاجتماعي بمدينة بنغازي.
- **مشكلة الدراسة:**

تواجه المنظمات اليوم العديد من التحديات والعقبات التي تؤثر على دورها الفعال، وتحد من بلوغها مستوى عالي من التميز، و تُعد إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف المنظمات، بسبب تركيزها على العنصر البشري، الذي يعد



من أهم الموارد لدى الإدارة، وركناً أساسياً في معظم المنظمات، إذ تهدف إلى تعزيز القدرة التنظيمية، وتمكين المنظمات والشركات من الاستقطاب، وتأهيل الكفاءة اللازمة، والقدرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، ونظراً لأهمية ذلك؛ فقد أولت العديد من الدول والمنظمات هذا الجانب أهمية كبيرة في خططها التنموية، وسعت جاهدة إلى توفير الإمكانيات المادية والبشرية، من خلال إعداد البرامج التدريبية، لتأهيل قدرة الموارد البشرية وإمكانياتها في جميع المجالات، وجميع المنظمات الحكومية، إلا أن هناك بعض العقبات التي تقف عائقاً أمام تحقيق هذه الطموحات، كقصور بعض القيادات الإدارية تجاه أدوارهم في تنمية الموارد البشرية خاصة في أغلب المنظمات، ومن أسبابه غياب الخطط والبرامج التدريبية. (امبارك، 2018).

وانطلاقاً من أن صندوق التضامن الاجتماعي من أكثر المؤسسات الاجتماعية خصوصية، باعتباره مؤسسة اجتماعية تقوم على خدمة شريحة خاصة من المجتمع تحتاج إلى تقديم رعاية شاملة وتحسين مستمر، تبين من خلال الاطلاع على التقرير السنوي لهيئة الرقابة الإدارية وديوان المحاسبة لسنة (2020، 2021، 2022)، العديد من أوجه الخلل في صندوق التضامن الاجتماعي المتمثلة في عدم مراعاة العدالة في مهام الإيفاد والتدريب بين العاملين، وكذلك عدم وجود المؤهلات العلمية والاكتماء ببعض الإفادات، وكذلك عدم وجود معايير معتمدة في صندوق التضامن الاجتماعي لتولي الوظائف والمهام القيادية والإشرافية.

• ومن هذا المنطلق يرى الباحث أن مشكلة الدراسة تتجسد في السؤال التالي:

ما أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي على الموظفين في صندوق التضامن الاجتماعي بمدينة بنغازي؟

ومن السؤال الرئيسي تتفرع الأسئلة التالية:

- 1- ما مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية بصندوق التضامن الاجتماعي بمدينة بنغازي؟
- 2- ما مستوى التميز التنظيمي بصندوق التضامن الاجتماعي بمدينة بنغازي؟
- 3- هل هناك أثر لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي بصندوق التضامن الاجتماعي بمدينة بنغازي؟

▪ **فرضيات الدراسة:**

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها تم صياغة الفرضية الرئيسية والفرعية التالية:

الفرضية الرئيسية: والتي تنص على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي بصندوق التضامن الاجتماعي في مدينة بنغازي ".
ومن هذه الفرضية انبثقت الفرضيات الفرعية التالية
الفرضية الفرعية الأولى: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبعد الاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز التنظيمي بصندوق التضامن الاجتماعي في مدينة بنغازي ".



الفرضية الفرعية الثانية: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد التدريب في تحقيق التميز التنظيمي بصندوق التضامن الاجتماعي في مدينة بنغازي ".

الفرضية الفرعية الثالثة: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد تقييم الأداء في تحقيق التميز التنظيمي بصندوق التضامن الاجتماعي في مدينة بنغازي ".

▪ أهمية الدراسة:

1- تستمد هذه الدراسة أهميتها من الموضوع الذي تناولته كون التميز التنظيمي يُعد من الموضوعات الهامة لما له تأثير كبير على تقدم المنظمات ونجاحها وتميزهما وخاصة عند استنادها لمتغير جوهري كإدارة الموارد البشرية والحاجة الماسة له لنجاح وبقاء ونمو المنظمات.

2- المساهمة في إثراء المكتبة العلمية بمفاهيم جديدة بهذا النوع من الدراسات في مجال العلوم الإدارية بصفة خاصة.

▪ أهداف الدراسة:

1- التعرف على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية بصندوق التضامن الاجتماعي بمدينة بنغازي.

2- التعرف على مستوي التميز التنظيمي بصندوق التضامن الاجتماعي بمدينة بنغازي.

3- تحديد أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي بصندوق التضامن الاجتماعي بمدينة بنغازي.

▪ حدود الدراسة:

تم إجراء هذه الدراسة في الحدود التالية:

1- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على موضوع أثر إدارة الموارد البشرية المتمثلة في أبعادها (الاستقطاب

والتعيين، التدريب، تقييم الأداء) في تحقيق التميز التنظيمي بصندوق التضامن الاجتماعي في مدينة بنغازي.

2- الحدود البشرية: يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين بصندوق التضامن الاجتماعي بمدينة بنغازي، والبالغ عددهم (150) موظفاً.

3- الحدود الزمنية: اقتصرت عملية جمع البيانات عن إدارة الموارد البشرية داخل صندوق التضامن الاجتماعي في

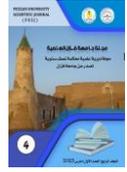
مدينة بنغازي خلال عام 2024

ثانياً: الإطار النظري

▪ إدارة الموارد البشرية:

▪ مفهوم إدارة الموارد البشرية

يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها جميع الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتحفيز وتدريب الموظفين في جميع المستويات وتوفير الدائم اللازمة للاحتفاظ بهم وزرع الولاء لديهم وصولاً بالمنظمة إلى أعلى مستويات الإنتاجية (المعايطة، والحموري 2013:20).



وتعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: " كل الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات، والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة، وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة، وخلق روح تعاونية بينها، والوصول بالمؤسسة إلى أعلى المستويات الإنتاجية البشرية " (الشخانة، 2015:14).

وأشار (القصراوي، 2016:23) إلى الموارد البشرية بأنها: تلك الممارسات والجهود المبذولة لضمان فعالية وجود الموارد البشرية التي تحتاج إليها المنظمة، بدءًا من الاستقطاب والتعيين والاختيار والتعيين، وحتى نهاية الخدمة داخل المنظمة، بغية وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ومن ثم العمل على تحفيزهم وتمييز قدراتهم وتحسين أدائهم من أجل تحقيق التوازن بين مصلحة العاملين ومصالح المنظمة، ومن أجل تحقيق أهداف المنظمة.

كما أكد (أبوسنينه، 2017:13) أن الموارد البشرية عبارة عن وظيفة هامة في المنظمات على اختلاف أنواعها، وعملية إدارية تشمل التخطيط والتوجيه والرقابة، والاحتفاظ بالأفراد داخل المنظمة لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.

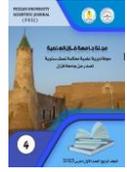
■ أهمية إدارة الموارد البشرية:

تغيرت وجهة النظر في الوقت الحالي تجاه إدارة الموارد البشرية، إذ أصبحت واحدة من الوظائف العليا في الشركات والمنظمات الحالية، وهناك أسباب عدة تفسر هذا التغيير، وتوضح تفضيل الشركات لإدارة الموارد البشرية كونها وظيفة متخصصة وجزءاً مهماً في الإدارة، ومن تلك الأسباب: (محمد، 2020:11).

1. توفير المساندة للمديرين التنفيذيين في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.
2. المساعدة على توفير مناخ تنظيمي مناسب للعمل، من خلال تحفيز الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على الرضا الوظيفي لديهم.
3. تعد الموارد البشرية بمثابة مورد استراتيجي أو وظيفة مساعدة على تحقيق الأهداف المرتبطة بنشاط المنظمة.
4. تساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بفضل تعظيم الاستفادة من الكفاءات المتوفرة في المنظمة.
5. تسهيل التعامل مع الأفراد العاملين فيها، وحل المشاكل التي تنشأ فيما بينهم من جهة، وبينهم وبين الإدارات الأخرى.

■ أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية:

- **الاستقطاب:** تعد عملية الاستقطاب واحدة من وظائف الموارد البشرية المؤثرة في أداء المنظمات وتحقيق أهدافها، فإذا استقطبت الموارد البشرية الجيدة واختير الأفضل منها وعُيّنَت في المنظمة، فسيؤثر ذلك إيجاباً على قدرتها على تحقيق الأداء في المدى القريب والبعيد؛ لأن الاستقطاب يوفر لإدارة الموارد البشرية قاعدة واسعة وأساساً صالحاً لعملية الاختيار والتعيين لاحقاً، بالإضافة إلى ذلك، فإن استقطاب الموارد المناسبة بالعدد الكافي له تأثير كبير على إنتاجية المنظمة، خاصة إذا كانت هذه الموارد متميزة بالكفاءة والمهارة، وهذا ينعكس على النتائج التنظيمية للوحدة الإدارية والمنظمة معا (مريم، ووهيبة، 2021:11).



- **التعيين:** يقصد بالتعيين عملية اتخاذ قرار بتعيين مرشح لقسم معين أو وظيفة معينة، في قسم ما في تاريخ معين، إذ إن هذا القرار يرتب للشخص الموظف أجورًا ومزايا معينة، بالإضافة إلى أنه يحدد واجبات ومسؤوليات (محمد، 2023، 46).
- **التدريب:** هناك عدة مفاهيم تستخدم للإشارة إلى التدريب كعملية، فهناك من يعتبره محاولة لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي للعاملين من خلال زيادة قدراتهم في الإنجاز، أو يُعتبر الجهود الإدارية والتنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الفرد الموظف على أداء مهمة محددة أو القيام بدور معين في المؤسسة التي يعمل فيها (القطار، 2016).
- **تقييم الأداء:** يعرف (أبوزايد، 2008: 33) تقييم الأداء بأنه ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد، عن طريق وسيلة موضوعية، للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه، وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته في أثناء العمل، وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل، وأخيرًا على مدى معاملته لزملائه ومرؤوسيه.
- **أهداف إدارة الموارد البشرية:**
- يمكن تلخيص مجموعة أهداف تسعى لتحقيقها إدارة الموارد البشرية في أي منظمة، وهي (أبو عوض، 2015):
- 1- **الأهداف التنظيمية:** وهي أن تؤدي إدارة الموارد البشرية وظيفتها بشكل مترابط مع باقي الإدارات الأخرى، وتقديم النصح والإرشاد فيما يتعلق بشؤون الأفراد.
 - 2- **الأهداف الوظيفية:** وهي قيام إدارة الموارد البشرية بالوظائف الاستشارية والتنفيذية الخاصة بها، والمتعلقة بالأفراد فيها، ومنها:
 - ضمان استمرار تدفق القوى البشرية للمؤسسة من خلال الاستقطاب والاختيار والتعيين.
 - ضمان الاستفادة القصوى من الجهود البشرية، من خلال تدريبها وتطويرها وإتاحة الفرصة لتمكينها من الحصول على المعرفة والخبرة والمهارة.
 - المحافظة على استمرار رغبة العاملين في العمل، وذلك من خلال الموازنة بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين، ولتحقيق ذلك لا بد من توفير نظام تعويض كامل.
 - 3- **الأهداف الإنسانية:** وهي الأهداف الخاصة بالأفراد العاملين، إذ تسعى إدارة الموارد البشرية لإشباع رغبات وحاجات العاملين، بوصفهم العنصر الأهم في العملية الإنتاجية، ومن هذه الأهداف:
 - إتاحة فرص تقدم الأفراد في مجال أعمالهم، من خلال تهيئتهم.
 - إتاحة ظروف عمل ملائمة لهم، تسمح بزيادة دخولهم.
 - توفير سياسات موضوعية لاستخدام الطاقات البشرية، وحمايتهم من الأخطار، بما يتماشى مع كرامة الإنسان.
 - 4- **الأهداف الاجتماعية:** وهي تحقيق أهداف المجتمع من تشغيل للأفراد بحسب قدراتهم، بما يتناسب مع القوانين والتشريعات الخاصة بالعمال وحمايتهم من الأخطار، ومن هذه الأهداف:



- رفع مستويات المعيشة من خلال إتاحة التوازن بين الفرص المتاحة والطاقات البشرية للمجتمع، بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- مساعدة الأفراد في اختيار أنسب الوظائف لهم، ورفع معنوياتهم ورغباتهم نحو العمل.
- توفير الحماية والمحافظة على قوة العمل في المجتمع.
- **التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:**
ويمكن اختصار هذه التحديات فيما يأتي (نوال، ونجوى، 2016):
أولاً: تحديات إدارة الجودة الشاملة:

ساهم التحدي النوعي الشامل في إدارة الموارد البشرية، عن طريق بناء الاستراتيجيات التنظيمية للمنظمات في المجتمعات المتقدمة، مثل: الولايات المتحدة واليابان وغيرها، وأعطى أهمية كبيرة للعنصر البشري وتركيزه على عدة جوانب، مثل: مساهمة العاملين وتمكينهم، وتحقيق رضا المستهلكين، والوقاية بدلاً من العلاج، والتركيز على العمليات والتحسين المستمر.

ثانياً: تحديات العولمة التنافسية:

تساهم عملية العولمة في إحداث اتساع عام في الأسواق العالمية، إذ يصبح المجتمع الدولي قرية صغيرة، مع إمكانية التفاعل مع مختلف الثقافات الإنسانية. وبالتالي، يتم تناول لموضوع العمالة واختيارها، بمراعاة معايير عدة متفق عليها في الاتفاقات الدولية والمعايير العالمية للعمل. وهذا ما يجعل طرق التعامل مع العمالة تخضع للكثير من النصوص والقوانين، ليس فقط على المستوى المحلي.

ثالثاً: التحديات البيئية:

إن البيئة الخارجية التي تجسدت معالمها من خلال استجابتها للمتغيرات المتسارعة، أنتجت في الواقع العملي بيئة ديناميكية، أي بيئة متغيرة أو ثابتة، حيث إن الإطار العام المتعامل مع البيئة يقوم على افتراض أن التغير ظاهرة طبيعية، أما الثبات والاستقرار فهو حالة شاذة. إن هذه المتغيرات أثرت على سوق العمل ومهارات القوى العاملة، وكذلك قيم العاملين ومتطلباتهم الثقافية.

❖ التميز التنظيمي:

▪ مفهوم التميز التنظيمي

وتم تعريف التميز التنظيمي بأنه "جهود تنظيمية مخططة تهدف لإنجاز أهداف المنظمة واستراتيجيتها وعملياتها، لتحقيق الميزة التنافسية الدائمة للمنظمة، وهو الوصول إلى الحالة التي تضمن النشاط التنموي في ثلاثة أبعاد وهي: الجودة الشاملة، التحسين المستمر لتعزيز الاهتمامات، أصحاب المصلحة التنظيمية الداخلية والخارجية" (والي، 2021:25).
بينما ترى كلاً من (سمر الدين والقرشي، 2020)، بأن التميز التنظيمي يمكن تعريفه على أنه "فلسفة إدارية تقوم على كيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة، لتحقيق التوازن في إشباع احتياجات مختلف الأطراف في المنظمة "

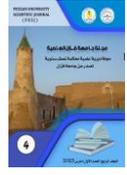
كما عرفه (لطفى، 2020:374) بأنه " تميز إداري ووظيفي في المنظمة يتحقق من خلال النمو والتطوير المستمر في جميع الجوانب التنظيمي، وتنسيق الجهود والأنشطة والأعمال من أجل ذلك مما يسهم في تحقيق المنظمة لأهدافها. ويعرفه (الفحيلة، 2019:430)، بأن التميز التنظيمي " هو قدرة المنظمات الحكومية على تحقيق أداء أفضل لموظفيها، وخدمة متميزة لمتلقي الخدمة وذلك من خلال تطوير آليات عملها بما ينعكس بشكل إيجابي على النمو الاقتصادي والاجتماعي ويحقق فعالية عملياتها وإجراءاتها.

■ أهمية التميز التنظيمي:

- يعد التميز التنظيمي عاملاً مهماً لتعزيز تنافسية المنظمة، وجعلها مبتكرة تحقق رسالتها وتواجه معدلات التغيير المتسارعة والمنافسة الشديدة في بيئتها ويمكن حصر هذه الأهمية في النقاط التالية:- (الأخصر، 2018)
- 1- تحقيق ولاء الزبون الداخلي والخارجي، مما يدفعهم إلى بذل كافة طاقتهم وجهودهم، ويزيد من ولائهم، مما يسهم في نجاح المنظمة وتقدمها.
 - 2- زيادة القدرة على تحقيق معدلات التغيير السريعة في ظل المنافسة غير المحددة والمتسارعة، مما يؤدي إلى رفع مستوى المنافسة بين المنظمات.
 - 3- توفير المورد البشري الكفاء، والثقافة التنظيمية المتميزة التي تشجع على تحقيق الإبداع والابتكار، مما يعني تحقيق مستويات عالية من التميز في الأداء.
 - 4- زيادة قدرة المنظمات على مواجهة التحديات والصعوبات، من خلال التعلم السريع، وكذلك برامج التدريب والتطوير التي تعمل على تنمية المهارات والقدرات، بهدف تحسين الأداء.
 - 5- زيادة الدقة في أعمال المنظمة، واختيار أحسن أساليب العمل بهدف تطوير وتحسين المنتجات والعمليات.

■ متطلبات التميز التنظيمي:

- إن التميز التنظيمي يحتاج إلى مجموعة متطلبات، يجب توفرها في المنظمات من أهم هذه المتطلبات ما يلي:- (الشهراني، 2017:39)
- 1- التوجه الاستراتيجي، وتبني التطوير الاستراتيجي للمنظمة، وتحقيق التنسيق والتكامل الاستراتيجي في أجزاء المنظمة.
 - 2- المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع، كالمواطنة الصالحة، والسلوك الأخلاقي، فلهما أهمية على المدى الطويل لمصلحة المنظمة.
 - 3- هياكل تنظيمية مرنة تتناسب مع التغيرات المحيطة.
 - 4- توفر نظام معلومات متكاملة يضم آليات لرصد المعلومات، وتحديد مصادرها، ووسائل جمعها، وقواعد معالجتها وحفظها ومشاركتها.
 - 5- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية، يتضمن استقطابهم، وتوظيفهم، وتحفيزهم، وتمكينهم، وإنجاح مساهمهم الوظيفي.
 - 6- الاستثمار في تطوير وتنمية المهارات والقدرات المحورية والأساسية في المنظمة، لتحقيق ميزه تنافسية طويلة المدى.



■ خصائص التميز التنظيمي:

أشار (الكنج، 2020)، إن المنظمات الإدارية التي تحقق تميز في الأداء تتمتع بمجموعة من الخصائص الهامة، وهي: -

- 1- قبول الأعمال المتحدية: حيث إن قبول الأعمال المتحدية يعتبر من أهم مصادر التميز التنظيمي من حيث فرص النمو والتعلم السريع للمنظمات يكون بقبولها لسلوك المخاطرة وإصلاح العمليات المضطربة وبدء العمل من الصفر.
- 2- توفر القيادات الكفؤة: إن القيادات تعمل كقدوة، حيث إن للقيادات دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه.
- 3- تحمل المصاعب: إن المصاعب توضح للمنظمات قدرتها، حيث إن ارتكاب الأخطاء وتحمل المنظمة للأزمات ومواجهتها أو احتوائها يُسهم في صقل قدرات المنظمة وتميزها.
- 4- الخبرات بعيداً عن العمل: إن المنظمات المتميزة يتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص لاكتساب التميز في الأداء.
- 5- برامج التدريب: إن النظام المعياري السائد في المنظمات لأنشطة التميز في الأداء تكون أهميتها أقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المنظمات.
- 6- الدقة المعززة: ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهام وخلق مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المنظمة.
- 7- التعلم المستمر: من خصائص المنظمات المتميزة أنها تتبنى التعلم المستمر وتضمن التحسين والتطور المستمرين للمنتجات والعمليات، حيث إن المنظمات المتعلمة تنقل لدور التعلم من بيئتها الخارجية وتزرعها في بيئتها الداخلية، وهذا ما يعزز التميز التنظيمي.

■ إدارة الموارد البشرية والتميز التنظيمي:

- تسهم إدارة الموارد البشرية بشكل ملحوظ في تحقيق أهداف المنظمة، إذ تهتم بالموارد البشري، وتهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق أهدافها، والمساهمة في زيادة التفاعلية التنظيمية، ومن أجل الاستفادة المثلى من الموارد البشرية وتحقيق المزايا التنافسية، يجب عليها أداء الأدوار الآتية (فاطيمة، 2015):
- 1- الدور الاستشاري: وهو توفير النصيح، والمشورة، والبيانات والمعلومات، للمديرين في جميع المستويات الإدارية في مجال الموارد البشرية.
 - 2- الدور التنفيذي: ويتعلق الجانب التنفيذي بتنفيذ مهام شؤون العمال، من خلال الوظائف المتعلقة بتخطيط القوى العاملة، واختيارها، وتدريبها وتحفيزها.
 - 3- الدور الوظيفي: ويتمثل في ضمان تطبيق سياسات الموارد البشرية.

ثالثاً: الدراسة الميدانية

يستعرض هذا المبحث نتائج الدراسة وتحليلها طبقاً للمعلومات التي تم تجميعها من عينة الدراسة من خلال الاستبانة، حيث قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وكذلك تم اختبار الفرضيات باستخدام اختبار نموذج الانحدار الخطي البسيط (Simple Liner Regression Model).

▪ منهجية الدراسة:

قام الباحث بإتباع المنهج الوصفي التحليلي في عرض البيانات وتحليل نتائج الدراسة التي هدفت إلى أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي في صندوق التضامن الاجتماعي بمدينة بنغازي.

▪ تجميع بيانات الدراسة:

لتجميع البيانات اللازمة للدراسة تم الاعتماد على استمارة الاستبيان، لما تتميز به من توفير الإيضاحات الكافية وشرح طبيعة الأسئلة وإعطاء معلومات إضافية لتقديم فهم حقيقي لمشكلة الدراسة وبالتالي تقليل الأخطاء مع التأكيد على سرية المعلومات التي سيتم الحصول عليها واستخدامها لأغراض البحث العلمي، وبعد تحديد عينة الدراسة تم توزيع استمارات الاستبيان على مفردات العينة بشكل مباشر للحصول على بيانات شاملة من كل طرف منهم.

▪ مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين بصندوق التضامن الاجتماعي بمدينة بنغازي، والبالغ عددهم (150)* موظفاً، ويرجع سبب اختيارهم لإمامهم بظروف قطاع التضامن الاجتماعي، وأيضاً علاقتهم المباشرة بموضوع الدراسة، ولتحديد حجم العينة المستهدفة تم الاعتماد على جدول (Krejcie and Morgan,1970) حيث تحدد حجمها بعدد (108) مفردة، وتم اختيارهم بطريقة العشوائية الطبقية، والجدول رقم (1) يوضح مجتمع الدراسة وعينة صندوق التضامن الاجتماعي منها:

جدول رقم (1)

جدول توزيع مجتمع الدراسة حسب الإدارات والأقسام والوحدات

ت	الإدارات والأقسام والوحدات	عدد الإدارات	عدد المديرين ورؤساء الأقسام والوحدات	العينات
1	إدارة الفرع	10	2	1
2	الأقسام	9	26	18
3	الوحدات	35	70	51
4	المراكز	8	22	16
5	المؤسسات	7	14	10
6	المكاتب الخدمية	8	16	12

العينات	عدد المديرين ورؤساء الأقسام والوحدات	عدد الإدارات	الإدارات والأقسام والوحدات	ت
108	150	78	الإجمالي	

المصدر: وحدة شؤون الموظفين بصندوق التضامن الاجتماعي.

وبذلك تكون عينة الدراسة (108) موظفاً، وتم توزيع (108) استمارة استبيان على أفراد عينة الدراسة، وبعد إمهالهم مدة كافية تم استرداد ما عدده (108) استمارة أي بدون فاقده، وبذلك أصبح عدد الاستمارات الصالحة للتحليل (108) استمارة، أي بنسبة (100%) من حجم مجتمع الدراسة.

■ صدق وثبات البيانات:

يُعد مفهوم ثبات المقياس من المفاهيم الأساسية التي تأخذ بعين الاعتبار عند تقييم اختيار ما، ويشير مفهوم الثبات " إلى درجة الدقة أو الضبط والأحكام في عملية القياس وتعطينا معاملات الثبات دلالات عن درجة الاتساق والتوافق في نتيجة القياس عن تكراره، أي يكون المقياس ثابتاً بالقدر الذي تبقي فيه إجابات الفرد على حالها تقريباً عند تكرار اختياره " (هيجن، 1986)، وقد استخدمت معادلة (Cornbrash Alpha) للتحقق من ثبات المقياس وهي:

$$\alpha = \left[\frac{N}{N-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_q^2}{\sigma_{2t}^2} \right]$$

جدول رقم (2)

معاملات ثبات مقاييس الدراسة

معامل الثبات	المحور
0.899	الاستقطاب والتعيين
0.939	التدريب
0.931	تقييم الأداء
0.963	التميز التنظيمي

أما عن صدق مقياس الدراسة، فيقصد به " صدق الدرجات التجريبية بالنسبة للدرجات الحقيقية ويقاس الصدق الذاتي بحساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار " (عوض، 1999)، وهو كالاتي:

$$r = \sqrt{\alpha}$$

جدول رقم (3)

معاملات صدق مقاييس الدراسة

معامل الصدق	المحور
0.948	الاستقطاب والتعيين
0.969	التدريب
0.965	تقييم الأداء
0.981	التميز التنظيمي

❖ نتائج الإحصاء الوصفي لأسئلة الدراسة:

تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي ومستوى الأهمية لأسئلة الدراسة الخاصة بالمتغير المستقل (الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء) وتم توضيحها في الجداول التالية:

▪ يبين الجدول رقم (4) المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي، الاستقطاب والتعيين حسب رأي الموظفين بصندوق التضامن الاجتماعي بمدينة بنغازي

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لُبعد الاستقطاب والتعيين

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الأهمية
1	يستقطب صندوق التضامن الاجتماعي الأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة لشغل المناصب الإدارية المهمة.	2.963	1.289	59.3	4
2	يأخذ رأي جميع المستويات الإدارية مع مدير الموارد البشرية في الاستقطاب والتعيين في الصندوق.	3.065	1.178	61.3	3
3	يجري صندوق التضامن دراسات دقيقة للمصادر التي يحصل من خلالها على حاجاته من الموارد البشرية.	3.083	1.201	61.7	2
4	يقوم صندوق التضامن بعملية الاستقطاب بعد القيام بعملية تحليل الوظائف وتحديد متطلباتها.	2.898	1.176	57.9	5
5	إن المقابلة عامل أساسي في عملية التعيين في صندوق التضامن الاجتماعي.	3.120	1.243	62.4	1
-	المستوى العام لُبعد الاستقطاب والتعيين	3.026	1.076	60.5	-

نلاحظ من الجدول رقم (4) الفقرات الخاصة لُبعد " الاستقطاب والتعيين " الذي يتكون من (5) فقرات استجاب لها أفراد المجتمع وفق مقياس ليكرت الخماسي، وبشكل عام يُلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لهذا المجال قد بلغ (3.026) والانحراف المعياري العام (1.076)، وهذا يدل أن الاستقطاب والتعيين تُسهم بدرجة متوسطة في مستوى تحقيق التميز التنظيمي، وكانت الفقرة " إن المقابلة عامل أساسي في عملية التعيين في صندوق التضامن الاجتماعي " أعلى مستوى أهمية حيث بلغ متوسط الحسابي (3.120) وهو يُعد متوسط، وبوزن نسبي بلغ (62.4)، وجاءت الفقرة " يقوم صندوق التضامن بعملية الاستقطاب بعد القيام بعملية تحليل الوظائف وتحديد متطلباتها " أقل مستوى أهمية حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.898)، ووزن نسبي بلغ (57.9).

▪ يبين الجدول رقم (5) المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي)، لُبعد التدريب حسب رأي الموظفين بصندوق التضامن الاجتماعي بمدينة بنغازي.

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لُبُعد التدريب

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الأهمية
1	يتوفر لدى صندوق التضامن الاجتماعي معلومات عن مستوى الأداء الحالي للعاملين.	3.787	1.120	75.4	1
2	يهتم صندوق التضامن بإشراك العاملين في دورات تدريبية لغرض تطوير وتنمية مهاراتهم ومعارفهم.	3.491	1.106	69.8	3
3	يعتمد صندوق التضامن الاجتماعي على برامج تدريبية متنوعة بما يتناسب مع متغيرات البيئة العالمية.	3.630	1.132	72.6	2
4	يحدد صندوق التضامن الاحتياجات التدريبية وفقاً لخطة موضوعة مسبقاً	2.843	1.375	56.9	5
5	يتناسب التدريب المقدم للعاملين مع طبيعة عملهم.	3.065	1.217	61.3	4
-	المستوى العام لُبُعد التدريب	3.363	1.007	67.3	-

نلاحظ من الجدول رقم (5) الفقرات الخاصة لُبُعد "التدريب" الذي يتكون من (5) فقرات استجاب لها أفراد المجتمع وفق مقياس ليكرت الخماسي، وبشكل عام يُلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لهذا المجال قد بلغ (3.363) والانحراف المعياري العام (1.007)، وهذا يدل أن التدريب يُسهم بدرجة متوسطة في مستوى تحقيق التميز التنظيمي، وكانت الفقرة "يتوفر لدى صندوق التضامن الاجتماعي معلومات عن مستوى الأداء الحالي للعاملين" أعلى مستوى أهمية حيث بلغ متوسط الحسابي (3.787) وهو يُعد مرتفع، وبوزن نسبي بلغ (75.4)، وجاءت الفقرة "يحدد صندوق التضامن الاحتياجات التدريبية وفقاً لخطة موضوعة مسبقاً" أقل مستوى أهمية حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.843) ووزن نسبي بلغ (56.9).

■ يبين الجدول رقم (6) المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي)، لُبُعد تقييم الأداء حسب رأي الموظفين بصندوق التضامن الاجتماعي بمدينة بنغازي.

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لُبُعد تقييم الأداء

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الأهمية
1	يتم عمل تقييم أداء العاملين بشكل دوري.	3.009	1.164	60.2	2
2	يضع صندوق التضامن الاجتماعي معايير للأداء من أجل مقارنتها بالأداء الفعلي.	2.806	1.219	56.1	4

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الأهمية
3	يقيم صندوق التضامن أداء الموظفين في ضوء أدائهم لواجباتهم.	2.787	1.374	55.7	5
4	يراجع صندوق التضامن نتائج أداء الموظف قبل عملية ترقيته.	3.000	1.207	60	3
5	يعتمد صندوق التضامن الاجتماعي على تقارير نظام تقييم أداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الموظفين.	3.083	1.208	61.7	1
-	المستوى العام لُبُد تقييم الأداء	2.937	1.109	58.7	-

نلاحظ من الجدول رقم (6) الفقرات الخاصة لُبُد "تقييم الأداء" الذي يتكون من (5) فقرات استجاب لها أفراد المجتمع وفق مقياس ليكرت الخماسي، وبشكل عام يُلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لهذا المجال قد بلغ (2.937) والانحراف المعياري العام (1.109)، وهذا يدل أن تقييم الأداء يُسهم بدرجة متوسطة في مستوى تحقيق التميز التنظيمي، وكانت الفقرة "يعتمد صندوق التضامن الاجتماعي على تقارير نظام تقييم أداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الموظفين" أعلى مستوى أهمية حيث بلغ متوسط الحسابي (3.083) وهو يُعد متوسط، ويوزن نسبي بلغ (61.7)، وجاءت الفقرة "يقيم صندوق التضامن أداء الموظفين في ضوء أدائهم لواجباتهم" أقل مستوى أهمية حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.787)، ووزن نسبي بلغ (55.7).

■ يبين الجدول رقم (7) المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي)، لمتغير "التميز التنظيمي" حسب رأي الموظفين بصندوق التضامن الاجتماعي بمدينة بنغازي.

الجدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي للتميز التنظيمي

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الأهمية
1	يتحلى العاملون بمرونة عالية في التعامل داخل صندوق التضامن الاجتماعي.	3.676	1.040	73.5	1
2	تمتع العاملون داخل صندوق التضامن الاجتماعي بقدرة كبيرة على التركيز على الأهداف والغايات.	3.481	1.009	69.6	4
3	تركز الخطط بعيدة المدى على توجيه كافة الموارد لإرضاء العميل.	3.611	1.049	72.2	2
4	يعمل صندوق التضامن الاجتماعي على تحسين خدماته.	3.602	1.085	72	3

م.م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الأهمية
5.	تبنى ثقافة صندوق التضامن الاجتماعي على الاحترام المتبادل بين الإدارة العليا والعاملين.	3.463	1.123	69.3	5
-	المستوى العام لمتغير التميز التنظيمي	3.567	0.925	71.3	-

نلاحظ من الجدول رقم (7) الفقرات الخاصة بالمتغير " التميز التنظيمي " الذي يتكون من (5) فقرات استجاب لها أفراد المجتمع وفق مقياس ليكرت الخماسي، وبشكل عام يُلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لهذا المجال قد بلغ (3.567) والانحراف المعياري العام (0.925)، ووزن نسبي عام بلغ (71.3)، وكانت الفقرة " يتحلى العاملون بمرونة عالية في التعامل داخل صندوق التضامن الاجتماعي " أعلى مستوى أهمية حيث بلغ متوسط الحسابي (3.676) وهو يُعد مرتفعاً، ووزن نسبي بلغ (1.040)، وجاءت الفقرة " تبنى ثقافة صندوق التضامن الاجتماعي على الاحترام المتبادل بين الإدارة العليا والعاملين " أقل مستوى أهمية حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.463)، ووزن نسبي بلغ (69.3).
أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية:

ينص هذا الفرض على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية المتمثلة في (الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء) في تحقيق التميز التنظيمي بصندوق التضامن الاجتماعي في مدينة بنغازي "، ويوضح الجدول (8) نتائج اختبار صحة هذا الفرض.

جدول رقم (8)

يوضح أثر إدارة الموارد البشرية على التميز التنظيمي بصندوق التضامن الاجتماعي

اختبار معنوية النموذج (ANOVA)		اختبار معنوية المعاملات النموذج		قيم المعاملات القياسية (R)	الخطأ المعياري (Std. Error)	قيم المعاملات غير القياسية (β)	المتغيرات المستقلة
القيمة الاحتمالية P-value	إحصائي الاختبار f	القيمة الاحتمالية P-value	إحصائي الاختبار T				
0.000	162.189 *	0.000	*8.848	-	0.686	1.491	إدارة الموارد البشرية
		0.000	*12.735	0.778	0.054	0.686	
R=0.778 R ² =0.605 Adjusted (R ²)=0.601 Std. Error of Estimate = 0.555							

* قيم دالة إحصائية عند مستوى دلالة α=0.05

يتضح من جدول رقم (8) لتحليل الانحدار البسيط لأثر إدارة الموارد البشرية على التميز التنظيمي أن قيمة معامل ارتباط (R) يساوي (0.778) وهي قيمة أعلى من المتوسط ما يعني وجود علاقة ارتباطية قوية، وأن معامل تحديد (R²) ومعامل التحديد المعدل Adjusted (R²) يساوي (0.778) و(0.601) على التوالي، ما يعني أن (78%) يفسره التغير في (إدارة الموارد البشرية على التميز التنظيمي)، وتشير أيضاً أن النموذج المقترح للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع في هذه الدراسة ملائم إلى حد ما.

بناءً على ملائمة نموذج للمتغيرات المستقلة في النموذج لمعرفة تأثيرها على المتغير التابع تبين أنه يوجد تأثير على المتغير التابع (التميز التنظيمي)، ما يعني أن المتغيرات المستقلة لها تأثير على المتغير التابع، كما يلاحظ من جدول رقم (8) أن اختبار معنوية النموذج (ANOVA) معنوي بقيمة احتمالية (0.000) مما يؤكد تفسير النموذج بالمتغيرات المستقلة من الناحية الإحصائية. وعليه ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي بصندوق التضامن الاجتماعي في مدينة بنغازي" عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.

وينبثق عن هذه الفرضية الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد الاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز التنظيمي بصندوق التضامن الاجتماعي في مدينة بنغازي" عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ ، لتحقق من صحة الفرضية تم حساب معادلة الانحدار الخطي البسيط لتحديد أثر لبُعد الاستقطاب والتعيين على التميز التنظيمي، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (9)

يوضح أثر بُعد الاستقطاب والتعيين على التميز التنظيمي بصندوق التضامن الاجتماعي

اختبار معنوية النموذج (ANOVA)		اختبار معنوية المعاملات النموذج		قيم المعاملات القياسية (R)	الخطأ المعياري (Std. Error)	قيم المعاملات غير القياسية (β)	المتغيرات المستقلة
القيمة الاحتمالية P-value	إحصائي الاختبار f	القيمة الاحتمالية P-value	إحصائي الاختبار T				
0.000	83.442 *	0.000	*9.897	-	0.191	1.886	الاستقطاب والتعيين
		0.000	*9.135	0.664	0.059	0.542	
R=0.664		R ² =0.440		Adjusted (R ²)=0.435		Std. Error of Estimate = 0.661	

* قيم دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

من خلال جدول رقم (9) لتحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر بُعد الاستقطاب والتعيين على التميز التنظيمي أن قيمة معامل الارتباط بين بُعد الاستقطاب والتعيين والتميز التنظيمي قد بلغت (0.664) وهذه القيمة أعلى من المتوسط، وهذا يدل على وجود ارتباط بين بُعد الاستقطاب والتعيين على التميز التنظيمي وأن قيمة معامل التحديد (التفسير) قد بلغت (0.440) ما يعني أنه يوجد أثر لبُعد الاستقطاب والتعيين على التميز التنظيمي، وأن (44%) من التغير في التميز التنظيمي يفسره التغير في بُعد الاستقطاب والتعيين، وأن (56%) الباقية تدل على أن هناك عوامل أخرى تؤثر في مستوى التميز التنظيمي غير بُعد الاستقطاب والتعيين، أما قيمة (f) فقد بلغت (83.442) وقيمة الدلالة الإحصائية

(0.000)، وهي قيمة دالة عند مستوى ($\alpha=0.05$)، مما يؤكد ملائمة النموذج من الناحية الإحصائية. عليه ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد الاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز التنظيمي بصندوق التضامن الاجتماعي في مدينة بنغازي".

الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد التدريب في تحقيق التميز التنظيمي بصندوق التضامن الاجتماعي في مدينة بنغازي" عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، لتحقق من صحة الفرضية تم حساب معادلة الانحدار الخطي البسيط لتحديد أثر بُعد التدريب على التميز التنظيمي، وكانت النتائج على النحو التالي

جدول (10)

يوضح أثر بُعد التدريب على التميز التنظيمي بصندوق التضامن الاجتماعي

اختبار معنوية النموذج (ANOVA)		اختبار معنوية المعاملات النموذج		قيم المعاملات القياسية (R)	الخطأ المعياري (Std. Error)	قيم المعاملات غير القياسية (β)	المتغيرات المستقلة
القيمة الاحتمالية P-value	إحصائي الاختبار f	القيمة الاحتمالية P-value	إحصائي الاختبار T				
0.000	78.939	0.000	*7.152	-	0.225	1.610	التدريب
	*	0.000	*8.885	0.653	0.064	0.570	
R=0.653 R ² =0.427 Adjusted (R ²)=0.421 Std. Error of Estimate = 0.669							

* قيم دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

من خلال جدول رقم (10) لتحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر بُعد التدريب على التميز التنظيمي أن قيمة معامل الارتباط بين بُعد التدريب و التميز التنظيمي قد بلغت (0.653) وهذه القيمة أعلى من المتوسط، وهذا يدل على وجود ارتباط بين بُعد التدريب و التميز التنظيمي وأن قيمة معامل التحديد (التفسير) قد بلغت (0.427) ما يعني أنه يوجد أثر لبُعد التدريب على التميز التنظيمي، وأن (42.7%) من التغير في التميز التنظيمي يفسره التغير في بُعد التدريب، وأن (57.3%) الباقية تدل على أن هناك عوامل أخرى تؤثر في مستوى التميز التنظيمي غير بُعد التدريب أما قيمة (f) فقد بلغت (78.939) وقيمة الدلالة الإحصائية (0.000)، وهي قيمة دالة عند مستوى ($\alpha=0.05$)، مما يؤكد ملائمة النموذج من الناحية الإحصائية. عليه ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد التدريب في تحقيق التميز التنظيمي بصندوق التضامن الاجتماعي في مدينة بنغازي". الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد تقييم الأداء في تحقيق التميز التنظيمي بصندوق التضامن الاجتماعي في مدينة بنغازي عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)"، لتحقق من صحة الفرضية تم حساب معادلة الانحدار الخطي البسيط لتحديد أثر بُعد تقييم الأداء على التميز التنظيمي، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (11)

يوضح أثر بُعد تقييم الأداء على التميز التنظيمي بصندوق التضامن الاجتماعي

اختبار معنوية النموذج (ANOVA)		اختبار معنوية المعاملات النموذج		قيم المعاملات القياسية (β)	الخطأ المعياري (Std. Error)	قيم المعاملات غير القياسية (β)	المتغيرات المستقلة
القيمة الاحتمالية P- value	إحصائي الاختبار f	القيمة الاحتمالية P- value	إحصائي الاختبار T				
0.000	86.998 *	0.000	*10.979	-	0.179	1.965	تقييم الأداء
		0.000	*9.327	0.671	0.057	0.532	
R=0.671 R ² =0.451 Adjusted (R ²)=0.446 Std. Error of Estimate = 0.654							

* قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

من خلال جدول رقم (11) لتحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر بُعد تقييم الأداء على التميز التنظيمي أن قيمة معامل الارتباط بين بُعد تقييم الأداء و التميز التنظيمي قد بلغت (0.671) وهذه القيمة اعلى من المتوسط، وهذا يدل على وجود ارتباط بين بُعد تقييم الأداء و التميز التنظيمي وأن قيمة معامل التحديد (التفسير) قد بلغت (0.451) ما يعني أنه يوجد أثر لبُعد تقييم الأداء على التميز التنظيمي ، وأن (45.1%) من التغير في التميز التنظيمي يفسره التغير في بُعد تقييم الأداء، وأن (54.9%) الباقية تدل على أن هناك عوامل أخرى تؤثر في مستوى التميز التنظيمي غير بُعد تقييم الأداء أما قيمة (f) فقد بلغت (86.998) وقيمة الدلالة الإحصائية (0.000)، وهي قيمة دالة عند مستوى ($\alpha=0.05$)، مما يؤكد ملائمة النموذج من الناحية الإحصائية. عليه ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد تقييم الأداء في تحقيق التميز التنظيمي بصندوق التضامن الاجتماعي في مدينة بنغازي".

جدول رقم (12)

الأهمية النسبية للأبعاد إدارة الموارد البشرية

الرقم	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	درجة الموافقة
1	الاستقطاب والتعيين	3.026	1.076	2	متوسط
2	التدريب	3.363	1.007	1	متوسط
3	تقييم الأداء	2.937	1.109	3	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.109	0.091		



النتائج والتوصيات

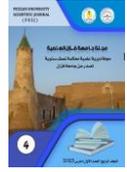
أولاً : النتائج :

بعد أن تم تحليل البيانات أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج تتلخص في الآتي:

- 1- أوضحت النتائج حسب رأي جميع أفراد العينة أن المستوى العام لمحور إدارة الموارد البشرية وأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء)، بصندوق التضامن الاجتماعي في مدينة بنغازي قد جاءت بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.109)، فقد جاء بُعد التدريب في المرتبة الأولى، وفي المرتبة الثانية بُعد الاستقطاب والتعيين وفي المرتبة الثالثة بُعد تقييم الأداء.
- 2- بينت الدراسة أن مستوى التميز التنظيمي للموظفين بصندوق التضامن الاجتماعي قد جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.567).
- 3- لقد توصلت الدراسة إلى النتائج العملية، التي بينت نتائج الانحدار البسيط أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي بصندوق التضامن الاجتماعي في مدينة بنغازي.
- 4- بينت نتائج الانحدار الخطي البسيط أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز التنظيمي بصندوق التضامن الاجتماعي في مدينة بنغازي.
- 5- أسفرت نتائج الانحدار الخطي البسيط أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في تحقيق التميز التنظيمي بصندوق التضامن الاجتماعي في مدينة بنغازي.
- 6- كما أوضحت نتائج الانحدار الخطي البسيط أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء في تحقيق التميز التنظيمي بصندوق التضامن الاجتماعي في مدينة بنغازي.

ثانياً: التوصيات:

- ضرورة تعزيز الوعي لدى العاملين في صندوق التضامن الاجتماعي بمدينة بنغازي بأهمية تطبيق إدارة الموارد البشرية لدورها الفعال في الوصول إلى التميز التنظيمي، من خلال الندوات والمؤتمرات الخاصة، وإعطاء المزيد من الاهتمام لتطبيقها.
- ضرورة الاهتمام بنشر ثقافة التميز التنظيمي بين العاملين بصندوق التضامن الاجتماعي بمدينة بنغازي لما لها من دور في تحفيز ودفع العاملين أكثر للعمل والوصول إلى التميز.
- العمل على توفير مناخ سليم وملائم يفسح المجال للكوادر المتميزة في صندوق التضامن الاجتماعي محل الدراسة للإبداع والابتكار.



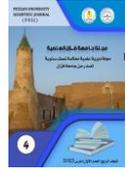
قائمة المراجع

أولاً الكتب

- 1- كافي، مصطفى (2014). إدارة الموارد البشرية منظور إداري، تنموي، تكنولوجي، عولمي، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي، عمان.
- 2- المعاينة، رولا نايف، والحموري، صالح سليم (2013)، إدارة الموارد البشرية دليل علمي، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

ثانياً الدوريات والمجالات العلمية

- 1- امبارك، المبروك عبدالجواد (2018)، " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة هاتف ليبيا - دراسة ميدانية على عينة من العاملين في شركة هاتف ليبيا بمنطقة اتصالات الجبل الأخضر"، مجلة المخترار للعلوم الاقتصادية، المجلد الخامس، العدد العاشر، ص: 119-151.
- 2- بشارت، لينا محمد نصر (2020) " العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة جدارف محافظة اربد"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد الخامس، العدد الرابع عشر، ص ص: 132- 147 .
- 3- جالودي، أسماء ناصر محمد والشрман، وائل محمد ياسين (2021)، " درجة ممارسة الإدارات الجامعية لمبادئ القيادة الاستراتيجية وعلاقة ذلك بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية"، كلية التربية، كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم، إدارة البحوث والنشر العلمي، المجلة العلمية، جامعة آل البيت، المجلد 37، العدد 9.
- 4- سمر الدين، رشا رشاد والقرشي، سوزان محمد (2020)، " أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي"، دراسة ميدانية على وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (4)، العدد (7).
- 5- عبود، مدلل بشير (2020م). " دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي"، في جامعة الزيتونة، الأردن. مجلة اتحاد الجامعات العربية، 40 (1)، 193-210.
- 6- الغامدي، ريم أحمد (2018)، " التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات"، السعودية، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مجلد (3)، العدد (2).
- 7- غازي، محمد علي (2022). " دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي"، للجامعات المصرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 13(3)، 175-205.
- 8- الفحيلة، إبراهيم بن زيد بن حمد (2019)، " جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية"، دراسة ميدانية مطبقة في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، ع (20)، ص (434).



- 9- الكنج، ربي عزت (2020:60)، " مدى توافر أبعاد التميز التنظيمي في المنظمات الخدمية "، دراسة ميدانية في شركة اتصالات سيرتيل، مدرسة المعهد التقني للعلوم المالية والمصرفية، مجلة جامعة تشرين، العلوم الاقتصادية والقانونية، اللاذقية، سوريا، م (42)، ع (6).
- 10- لطفي، هناء محمد جلال (2020)، " التمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي "، مجلة كلية التربية، العدد (123). جامعة المنوفية، قسم أصول التربية، كلية التربية، بشبين الكوم، المنوفية، مصر.
- 11- محمد رامي محمد و تركمان حنان نبيه ، برو، باسل جميل (2021)، " تأثير التدوير الوظيفي على الإبداع الإداري، مجلة جامعة تشرين للعلوم الاقتصادية والقانونية "، المجلد الثالث والأربعون العدد السادس ، ص ص : 158 - 17.

ثالثاً: الرسائل العلمية

- 1- أبو سنيّة، محمد (2017)، " تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية وطرق تطويرها "، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، فلسطين.
- 2- أبو زيد، بسمة أحمد إبراهيم (2008)، " واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين "، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، قسم إدارة الأعمال، غزة، فلسطين.
- 3- أبو عوض، رانيا جاسر علي (2015)، " واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين في العام بقطاع غزة "، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، غزة، فلسطين.
- 4- الحمصي، دانيال طالب (2013)، " أثر تنمية الموارد البشرية في الإبداع الإداري "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، دمشق، سوريا.
- 5- زقيب، فتحي حمد أبو القاسم (2022)، " ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة حالة شركة لبيانا للهاتف المحمول في مدينة بنغازي والمرج "، رسالة ماجستير، الأكاديمية الليبية فرع بنغازي، قسم الإدارة والتنظيم، بنغازي، ليبيا.
- 6- الشخانة، مؤيد عبدالقادر (2015)، " جودة نظم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وأثرها على جودة الأداء الوظيفي - دراسة حالة على شركة أورانج للاتصالات الأردن "، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، عمان، الأردن.
- 7- الشهراني، نورة عبد الله حزام (2017)، " دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم الإدارة والإشراف التربوي، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، ص ص 39-45.



- 8- عبدالله، نهلة فتحي محمد، (2023)، " أثر تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية على تطوير الأداء الوظيفي بالمؤسسات الليبية - دراسة حالة على الموظفين بديوان مجلس الوزراء الليبي بالمنطقة الشرقية بمدينة بنغازي "، رسالة ماجستير، الأكاديمية الليبية فرع بنغازي، قسم إدارة وتنظيم، بنغازي، ليبيا.
- 9- العطار، عبد العزيز صبحي (2016)، " تطبيق المبادئ الإسلامية في إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء المنظمات غير الحكومية بغزة "، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، قسم إدارة الأعمال، غزة، فلسطين.
- 10- فاطيمة، سيد عمر (2015)، " دور إدارة الموارد البشرية في تحسين إنتاجية المؤسسة - دراسة حالة مطاحن الحضنة بالمسيلة "، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.
- 11- الفيتوري، منى منصور (2021)، " أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على التغيير التنظيمي - دراسة ميدانية على المستشفيات التعليمية العامة بمدينة بنغازي "، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، الأكاديمية الليبية، بنغازي، ليبيا.
- 12- القسراوي، غدير (2016)، " دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرارات الإدارية في جامعات جنوب الضفة الغربية "، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، كلية إدارة الأعمال، فلسطين.
- 13- لأخضر، صباحي، (2018م)، " دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية "، دراسة حالة مجمع كوندور ببحر بوعريريج. أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، ص 89-117.
- 14- محمد، أسامة طالب (2023)، " ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي - دراسة حالة المصرف التجاري العراقي "، رسالة ماجستير، جامعة الجنان، قسم إدارة الأعمال، العراق.
- 15- محمد، قادي (2020)، " دور إدارة الكفاءات في تطوير الموارد البشرية - دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر قالمة "، رسالة ماجستير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، قسم العلوم الاقتصادية، الجزائر.
- 16- مريم، طلحاي، وهيبة، بولغيتي (2021)، " سياسة استقطاب إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق استمرارية المؤسسة - دراسة حالة لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء ولاية أدر "، رسالة ماجستير، جامعة أحمد دراية أدرار، قسم إدارة الأعمال، أدرار، الجزائر.
- 17- نوال، بوديبة، ونجوى، الواهم (2016)، " دور إدارة الموارد البشرية في تحسين إداء العاملين - دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية جيجل "، رسالة ماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر.
- 18- والي، مصطفى (2021)، " إدارة الكفاءات وعلاقتها بالتميز التنظيمي "، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.

الملحق
استمارة الاستبيان

القسم الأول: أبعاد إدارة الموارد البشرية
اختيار الإجابة التي تناسبك بوضع علامة (√) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أ- الاستقطاب والتعيين						
1	يستقطب صندوق التضامن الاجتماعي الأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة لشغل المناصب الإدارية المهمة.					
2	يأخذ رأي جميع المستويات الإدارية مع مدير الموارد البشرية في الاستقطاب والتعيين في الصندوق.					
3	يجري صندوق التضامن دراسات دقيقة للمصادر التي يحصل من خلالها على حاجاته من الموارد البشرية.					
4	يقوم صندوق التضامن بعملية الاستقطاب بعد القيام بعملية تحليل الوظائف وتحديد متطلباتها.					
5	إن المقابلة عامل أساسي في عملية التعيين في صندوق التضامن الاجتماعي.					
ب- التدريب						
6	يتوفر لدى صندوق التضامن الاجتماعي معلومات عن مستوى الأداء الحالي للعاملين.					
7	يهتم صندوق التضامن بإشراك العاملين في دورات تدريبية لغرض تطوير وتنمية مهاراتهم ومعارفهم.					
8	يعتمد صندوق التضامن الاجتماعي على برامج تدريبية متنوعة بما يتناسب مع متغيرات البيئة العالمية.					
9	يحدد صندوق التضامن الاحتياجات التدريبية وفقاً لخطة موضوعية مسبقاً					
10	يتناسب التدريب المقدم للعاملين مع طبيعة عملهم.					
ج- تقييم الأداء						
11	يتم عمل تقييم أداء العاملين بشكل دوري.					

					12	يضع صندوق التضامن الاجتماعي معايير للأداء من أجل مقارنتها بالأداء الفعلي.
					13	يقيم صندوق التضامن أداء الموظفين في ضوء أدائهم لواجباتهم.
					14	يراجع صندوق التضامن نتائج أداء الموظف قبل عملية ترقبته.
					15	يعتمد صندوق التضامن الاجتماعي على تقارير نظام تقييم أداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الموظفين.

القسم الثاني : التميز التنظيمي

اختيار الإجابة التي تناسبك بوضع علامة (√) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	ينحلى العاملون بمرونة عالية في التعامل داخل صندوق التضامن الاجتماعي.					
2	تمتع العاملون داخل صندوق التضامن الاجتماعي قدرة كبيرة على التركيز على الأهداف والغايات.					
3	تركز الخطط بعيدة المدى على توجيه كافة الموارد لإرضاء العميل.					
4	يعمل صندوق التضامن الاجتماعي على تحسين خدماته.					
5	تبنى ثقافة صندوق التضامن الاجتماعي على الاحترام المتبادل بين الإدارة العليا والعاملين.					