



**Tikrit Journal of Administrative
and Economics Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



**Possibility of evaluating human resources standards according to
European quality and institutional excellence standards/a case study in
the Third Rusafa Education Directorate**

Hakeem AbdulWahid Mohammed*

Imam Al-Kadhum College

Keywords:

European Excellence Standards, EFQM,
Human Resources Axis, improvement plan.

ARTICLE INFO

Article history:

Received	11 Jun. 2025
Received in revised form	14 Jul. 2025
Accepted	27 Jul. 2025
Available online	31 Dec. 2025

©2023 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE
UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



*Corresponding author:



Hakeem AbdulWahid Mohammed

Imam Al-Kadhum College

Abstract: The research aims to evaluate the reality of applying the human resources axis according to European excellence standards in the Third Rusafa Education Directorate in Iraq, and to know the percentage of implementation and the gap in the indicators of this axis, As well as identifying strengths and weaknesses. The research problem is represented by the lack of availability of human resources requirements in the (research sample) This is due to poor documentation and successful application. The case study approach was relied upon to accurately solve the research problem and identify its real causes. Checklists were built that were prepared according to the indicators of the human resources axis. The research results showed that there are large gaps between the reality of the Third Rusafa Education Directorate and the requirements of the axis elements, Low application rates appeared for the element of appreciation and reward of human resources, as well as the element of communication and dialogue, as the total application rate for all elements reached (42%) and the total gap rate (58%). The study recommends paying attention to the availability of human resources requirements and addressing the identified weaknesses, and adopt the proposed improvement plan.

إمكانية تقييم معيار الموارد البشرية وفقاً لمعايير الجودة و التميز المؤسسي الأوربية / دراسة حالة في مديرية تربية الرصافة الثالثة

حكيم عبد الواحد محمد

كلية الامام الكاظم (ع)

المستخلص

يهدف البحث لتقييم واقع تطبيق محور الموارد البشرية وفق معايير التميز الأوربي EFQM، في وزارة التربية - مديرية تربية الرصافة الثالثة في العراق ومعرفة نسبة التطبيق وتحديد حجم الفجوة لمؤشرات هذا المحور، فضلاً عن تحديد نقاط القوة وتحديد نقاط الضعف. إذا تمثلت مشكلة البحث في قلة توافر متطلبات محور الموارد البشرية في المنظمة (مجال البحث) وذلك بسبب ضعف التوثيق وضعف التطبيق الناجح، تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة لحل مشكلة البحث بدقة والوقوف على الأسباب الحقيقية لها، ولجمع البيانات المطلوبة تم بناء قوائم الفحص التي أعدت وفق مؤشرات محور الموارد البشرية، وتم استعمال بعض الأساليب الإحصائية لتحليل قوائم الفحص واستخراج نتائج البحث. أظهرت نتائج البحث بوجود فجوات كبيرة بين واقع مديرية تربية الرصافة الثالثة وبين متطلبات عناصر المحور فقد ظهرت نسب تطبيق متدنية لعنصر تقدير ومكافأة الموارد البشرية وكذلك عنصر الاتصال والحوار، إذ بلغت نسبة التطبيق الكلية لكل العناصر هي (42%) ونسبة الفجوة الكلية (58%)، يوصي البحث بالاهتمام بتوافر متطلبات محور الموارد البشرية ومعالجة نقاط الضعف المشخصة وتعزيز نقاط القوة واعتماد خطة التحسين المقترحة.

الكلمات المفتاحية: معايير التميز الأوربي، EFQM، محور الموارد البشرية، خطة التحسين.

المقدمة Introduction

يعد التميز المؤسسي من أهم مفاهيم الإدارة الحديثة، إذ يهتم ببناء المنظمات وفق متطلبات التميز والتفوق وذلك لمواجهة التحديات والتغيرات الكبيرة سواء أكانت في البيئة الداخلية أم الخارجية، فضلاً عن التقدم التكنولوجي المتسارع وتطور وسائل الاتصال والعولمة.

إذ سعى التميز لمعالجتها كل هذه المتغيرات واحتوائها والعمل المستمر من أجل الوصول إلى أعلى درجات الجودة في الأداء وتقديم الخدمات، وذلك من خلال تبني أطر أو انموذج عالمي من النماذج المعتمدة لإدارة الجودة والتميز والتي يأتي في مقدمتها أنموذج التميز الأوربي EFQM. الأمر الذي جعل مختلف المؤسسات تبذل الجهود المستمرة لمحاولة تبني وتطبيق معايير نموذج التميز المؤسسي من أجل بلوغ درجات متقدمة من التميز. يسعى البحث الحالي للتعرف على تقييم واقع تطبيق محور الموارد البشرية وفق معايير التميز الأوربي EFQM في مديرية تربية الرصافة الثالثة في العراق، إذ يعد معيار الموارد البشرية من أهم محاور هذا النموذج لما له ارتباط وثيق بمورد هام وفعال وهو الموارد البشرية التي تعد سر نجاح وتميز المنظمات، كون الموارد البشرية هي من يقع على عاتقها تطبيق وتوافر متطلبات معايير الجودة والتميز ويكون لها الدور البارز في جودة الخدمات المقدمة.

المحور الأول: المنهجية methodology

أولاً. مشكلة البحث **Research problem**: يزداد اهتمام المنظمات وبشكل ملحوظ في موضوع التميز وتسعى هذه المنظمات إلى تحقيق وتطبيق متطلبات ومعايير التميز لما لها من دور في تطوير

وتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز أنظمة وبرامج الجودة ومنها معايير التميز الأوربي EFQM ويعد محور الموارد البشرية من أبرز وأهم محاور هذه المعايير كونه مرتبط بأندر موارد المنظمة وهي الموارد البشرية، إلا أن لدى بعض المؤسسات عدم اهتمام في تطبيق هذه المعايير وتعاني من ضعف في توافر متطلباتها. من هنا يبرز السؤال الرئيس لمشكلة البحث.

❖ هل يتم تطبيق محور الموارد البشرية وفق معايير التميز في مديرية تربية الرصافة الثالثة؟
ومن خلال السؤال الرئيس تنبثق وتثار أسئلة عدة كما يأتي:

1. ما واقع تطبيق محور الموارد البشرية وفق معايير التميز في مديرية تربية الرصافة الثالثة؟
2. ما هو حجم الفجوة بين واقع عينة البحث ومتطلبات محور الموارد البشرية؟
3. ماهي نقاط الضعف والقوة في تطبيق متطلبات محور الموارد البشرية؟
4. ما طرق التحسين المناسبة لتطبيق مؤشرات المحور.

ثانياً. أهداف البحث Research objectives: يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تقييم واقع تطبيق محور الموارد البشرية وفق معايير التميز في مديرية تربية الرصافة.
2. تحديد حجم الفجوة بين واقع عينة البحث ومتطلبات محور الموارد البشرية.
3. معرفة نقاط الضعف والقوة في تطبيق متطلبات محور الموارد البشرية.
4. تقديم خطة تحسين لمعالجة نقاط الضعف وفرص التحسين المشخصة.

ثالثاً. أهمية البحث Importance of research: يمكن إيجاز أهمية البحث بما يأتي:

1. اسهام هذه الدراسة في تعزيز تطبيق معايير التميز المؤسسي، من خلال تطبيق واقع محور الموارد البشرية.
2. تسهل وتساعد عملية تقويم الأداء وفقاً لمؤشرات محور الموارد البشرية وتقييم أداء الموارد البشرية بشكل عام.
3. النهوض بواقع الموارد البشرية في المنظمة (مجال البحث) ومحاولة تطوير هذا الجزء والمورد الحيوي في المنظمات.

رابعاً. منهج البحث Research method: تم اتباع منهج دراسة الحالة كونه مناسب لحل مشكلة البحث ومن أجل الوقوف على حيثيات المشكلة بشكل دقيق وايجاد الحلول المناسبة.

خامساً. مجتمع وعينة البحث Research sample: يشمل مجتمع الدراسة الموظفين المنتسبين لمديرية تربية الرصافة الثالثة والبالغ عددهم (242) موظف إذ تم اختيار عينة قصدية من مسؤولين الأقسام والشعب والعاملين من مختلف التخصصات، إذ بلغت حجم العينة (32) وتمت المقابلة معهم وتدوين اجاباتهم حول فقرات قائمة الفحص،

سادساً. الحدود الزمانية والمكانية للبحث Temporal and spatial limits of the research: استغرق اعداد البحث مدة زمنية من 2025/2/5 ولغاية 2025/5/20، وكانت الحدود المكانية للبحث في مديرية تربية الرصافة الثالثة، تخللتها زيارات ميدانية ومقابلات شخصية مع العاملين والمسؤولين لجمع البيانات المطلوبة.

سابعاً. أساليب جمع البيانات **Data collection methods**: يتم استعمال الأساليب الآتية في جمع البيانات وهي:

1. تم جمع المعلومات الخاصة بالجانب النظري بالاعتماد على الكتب والاطاريح والرسائل العلمية والدوريات وشبكة المعلومات الانترنت.
2. أساليب جمع البيانات والمعلومات في الجانب العملي تم من خلال الزيارات الميدانية والمقابلات والملاحظات الشخصية والاطلاع على والوثائق وتم استعمال قائمة الفحص التي بنيت وفق المؤشرات الخاصة بمحور الموارد البشرية.
3. استعمال المقياس السباعي لتشخيص مستوى تطبيق مؤشرات محور المناهج من معايير الاعتماد العراقية، وكما موضح في الجدول رقم (1) فقرات المقياس وأوزانه:

جدول (1): المقياس السباعي

0	1	2	3	4	5	6
غير مطبق	مطبق جزئياً	مطبق جزئياً	مطبق جزئياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً وموثق جزئياً	مطبق كلياً وموثق كلياً
مطبق وغير موثق	مطبق وغير موثق	مطبق وموثق جزئياً	مطبق وموثق كلياً	مطبق وغير موثق	مطبق وموثق جزئياً	مطبق وموثق كلياً

عزيز، عدي سعدون وعزت حسين نور الدين وامحشول، احمد حسين علي. (2022). تقويم تنفيذ أنظمة إدارة الطاقة في شركة مصافي الوسط/مصافي الدورة/هيئة انتاج الدهون وفق المواصفة ISO50001: 2018 دراسة حالة. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 339,3-320(5).

المحور الثاني- الجانب النظري **Theoretical side**

أولاً. مفهوم التميز المؤسسي وتعريفه **The Concept of Institutional Excellence**: يعد التميز المؤسسي منهج شامل ومنهج متكامل لعناصر ومقومات بناء المؤسسات من أجل مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها فضلاً عن تحقيق الترابط بين مكوناتها الذاتية واستثمار قدرتها وتحقيق الفوائد لأصحاب المصلحة والمجتمع. فالتميز المؤسسي ينطلق من مجموعة من المفاهيم الادارية المتطورة لذلك يعد من المفاهيم التي يتم استعمالها في الجودة بشكل كبير، إذ يمكن المؤسسات أن تتميز عن بعضها البعض (2: Junliang, et al., 2024)، ويعد التميز المؤسسي أحد أهم الأسباب التي جعلت المؤسسات تستخدم استراتيجيات وأساليب ونظم ادارية جديدة تساعدها على تحقيق أهدافها وتقديم الخدمات بجودة أفضل وتكاليف أقل في بيئة حديثة وسريعة التطور(عبد الوهاب، 2025:3) فالتميز هو انعكاس لفكرة تطور الإدارة فقد نشأ مفهوم التميز وذلك للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع مقومات وعناصر بناء المنظمات على أساس التفوق مما تحقق لها قدرات فائقة في مواجهة الأوضاع الخارجية والتغيرات المختلفة، ويركز التميز المؤسسي على أداء العاملين والعمليات كافة وصولاً إلى نتائج متميزة وبالاستمرار والشمولية تتحول إلى إدارة التميز(الجميعة،2019:264)، والتميز المؤسسي هو عبارة عن مجموعة من القيم والمعتقدات التي تؤدي لإعداد إطاراً يساعد المنظمة لتحسين قدراتهم التنافسية (عبد الله، 2019:4) ويمكن توضيح اسهامات الباحثين في تعريف التميز وكما في الجدول رقم (2).

جدول (2): اسهامات بعض الكتاب والباحثين حول تعريف التميز المؤسسي

ت	الباحث	التعريف
1	Alyami & Alotaibi, 2022: 585	سعي المنظمات إلى استغلال الفرص التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدارة ورؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف لتحقيق التميز الفعال.
2	Beil, 2021: 3	هو أن تفعل شيء مشترك ومميز بطريقة غير مألوفة.
3	Aljamal, 2018: 2	دمج الخصائص التنظيمية من الإدارة العليا والعاملين بدور أكثر ايجابية في وضع المعايير والقواعد والقيم التنظيمية للقيادة لجعل المنظمة على المسار الصحيح الذي يؤدي الى تميز الاعمال.
4	كاظم، 2019: 26	عملية متقدمة من الإجابة في العمل المبني على مفاهيم اداريه رائدة تركز على الأداء وخدمات المتعاملين والقيادة الفاعلة، والحقائق، وتطوير العمليات وإشراك جميع الموارد البشرية، والابتكار، والتحسين المستمر وبناء منظمات ناجحة.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

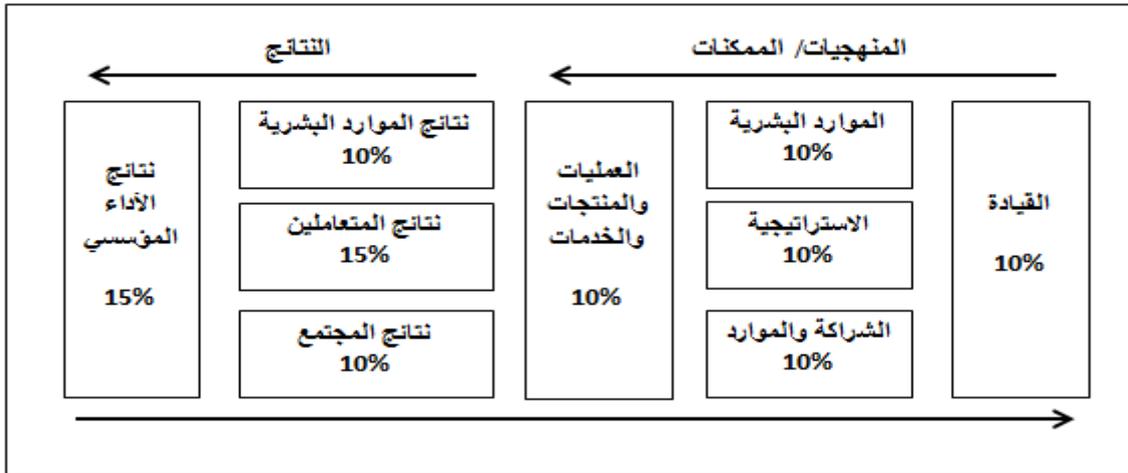
ومن خلال ما تم ذكره من تعاريف التميز التنظيمي يرى الباحث أن التميز التنظيمي هو عبارة عن (عملية تحسين مستمرة تستهدف المنظمة وتطور مواردها وتحسن عملياتها ومخرجاتها تستهدف رضا الزبائن والمتعاملين معها لتحقيق الميزة التنافسية والريادة في الأعمال).

ثانياً. أهمية التميز المؤسسي The importance of institutional excellence: أصبح للتميز المؤسسي دور بالغ الأهمية وهدف للعديد من المؤسسات وذلك لمساعدتها من أجل الحفاظ على قدرتها في التكيف مع التغيرات التي تحصل في ظل بيئة تنافسية، إذ يمثل التميز المؤسسي أعلى مستويات الأداء للمنظمات، ويمكن أن نبين بأن أهمية التميز المؤسسي يكمن بالآتي (al-dhafri & bin yusoff, 2013: 67):

1. يوفر التميز المؤسسي القدرات والمهارات اللازمة لصانع القرار وفهم الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الابداع والتميز في المنظمات.
2. تطوير أعضاء المؤسسة بشكل مستمر سواءً أكان المديرين أم الموظفين ليتمكنوا من جعل المؤسسة أكثر تميزاً في الأداء ومقارنة مع المؤسسات الأخرى.
3. حاجة المؤسسات إلى طرائق ووسائل للتعرف على العقبات والمشكلات التي تواجهها.
4. خلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر في المؤسسة.
5. تحقيق التنمية المستدامة للمؤسسات.

- وبيين (الدوسري، 2025:259) أن هناك أهمية تخص معيار الموارد البشرية وفق النموذج تعزز عمل الموارد البشرية في المنظمات وهي:
1. تنمية قدرات العاملين على سرعة التكيف والاستجابة للمتغيرات.
 2. اكتساب مهارة بناء قيم ادارية تتسم بالجودة والتميز.
 3. اكتساب مهارة اعداد الخطط الاستراتيجية.
 4. اكتساب مهارة بناء فريق والعمل ضمن فرق تعزز الروح المعنوية للعاملين.
 5. بناء ميثاق اخلاقي اثناء العمل الجماعي.
 6. يسمح بتطوير اليات العمل في ضوء المستجدات الحديثة.

ثالثاً. أنموذج التميز الأوربي EFQM: يعد انموذج التميز الأوربي EFQM (European Foundation for Quality Management) من أهم وأبرز النماذج شائعة الاستخدام في عالمنا الحالي والتابع للمنظمة الأوربية للجودة وهي جهة غير هادفة للربح ويكون مقرها الرئيس في العاصمة البلجيكية بروكسل، تمنح المنظمة الاوربية للجودة جائزة التميز الأوربي للمؤسسات التي تحقق نجاحاً وتميزاً في أنحاء العالم كافة. (Chomiak & Martusewicz:2023: 17) يعد الهدف الرئيس لنموذج التميز الأوربي هو تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال دعم التنمية المستدامة لها ويساهم النموذج في تكوين بنية تحليلية منهجية في إدارة الجودة وتقديم أفضل الخدمات لتلبية متطلبات زبائننا، ولضمان تحقيق ذلك مع ضمان الفاعلية التنظيمية يأتي ذلك من خلال تقييم الأداء الذي يعد الخطوة الأولى للتميز بدراسة المزايا والعيوب خلال فترة زمنية معينة وتحديد الانحرافات واتباع الإجراءات التصحيحية والتحسين المستمر. (داود واخرون، 2025:297) يتكون انموذج التميز الأوربي EFQM من تسعة معايير، خمسة منها تمثل الممكنات (القيادة، والعاملين، والاستراتيجية، والموارد والشراكات، والعمليات) وأربعة تمثل النتائج وتتمثل (نتائج الموارد البشرية (العاملين)، ونتائج الزبائن، ونتائج المجتمع، ونتائج الأعمال) وتتكون هذه المعايير التسعة من (32) معياراً فرعياً (Chomiak & Martusewicz:2023:17) وكما مبين في الشكل رقم (1).



شكل (1): الأنموذج الأوربي للجودة وللتميز (EFQM)

المصدر: كاظم، شيماء ياسر، (2019)، التقييم المؤسسي وفق معايير التميز الأوربي لمؤسسات الدولة العراقية / دراسة حالة في الامانة العامة لمجلس الوزراء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد، ص33.

يبين الشكل رقم (1) المحاور الأساسية للأنموذج الأوربي للجودة وللتميز إذ تنقسم على قسمين أساسيين القسم الأول يمثل الممكنات وتضم (القيادة ونسبتها 10%، والموارد البشرية 10%، والاستراتيجية 10%، والموارد والشراكات 10%، والعمليات 10%) وعند تطبيق القسم الأول يحقق نتائج لتطبيق القسم الثاني وهو النتائج والذي يضم نتائج الموارد البشرية 10%، ونتائج المتعاملين 15%، ونتائج المجتمع 10%، وأخيراً نتائج الأداء المؤسسي 15%، وإذا ما جمعنا قيم ونسب محاور الأنموذج فتصل الى 100% وبواقه 1000 درجة لتحقيق التميز التنظيمي.

رابعاً. أغراض استخدام أنموذج التميز الأوربي EFQM: يستخدم أنموذج التميز الأوربي في المنظمات بشكل واسع ويستخدم لأغراض متعددة منها (Liu, et al., 2021: 2) (علوان، 2024:76):

1. تنمية القدرة المؤسسية من خلال الإدارة الفاعلة لعمليات المنظمة.
2. القيادة من خلال رؤية وضحة تسخر الابداع والابتكار في المنظمة.
3. تنمية الوعي بالجودة لأهميته في الأسواق العالمية.
4. يعزز نقاط القوة مع اكتشاف نقاط الضعف ومعالجتها.
5. يمكن المنظمات من مواصلة الإبداع والتعلم.
6. يستعمل للتعرف على المناطق التي بحاجة إلى تحسين.
7. يستعمل كأداة للمقارنة المرجعية مع المنظمات.
8. يستعمل أداة للتقييم الذاتي.

خامساً. معيار الموارد البشرية Human Resources Standard: يعد معيار الموارد البشرية احد محاور ممكنات أنموذج التميز الأوربي ويحتل وزن 10% من أوزان الأنموذج بواقع 100 درجة، يهتم هذا المعيار بالموارد البشرية العاملة في المنظمة من معرفة قدراتهم وتطويرهم وتمكينهم واشراكهم وتقديرهم والاعتناء بهم ومكافأة المبدعين منهم وضمان تواصل العاملين في جميع انحاء المنظمة، وبما أن الموارد البشرية هي أداة تنفيذ السياسة والاستراتيجية والتشغيل للعمليات بشكل فعال فلا بد من تنمية معارفهم وزيادة خبرتهم، يتضمن هذا المعيار (30) سؤالاً ضمن خمسة معايير فرعية والتي تتعلق بـ (تخطيط وإدارة الموارد البشرية، وتحديد وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية، وتمكين مشاركة الموارد والتعامل معها بشفافية، والاتصال والحوار مع الموارد البشرية، والاهتمام بجهودهم وانجازاتهم) ويتضمن هذا المحور الآتي: (عبد الجبار، 2020:47) (Alyami & Alotaibi, 2022:588):

1. دعم خطط الموارد البشرية التي تتوافق مع استراتيجية المؤسسة.
2. ضمان التواصل بين الفعال بين الموارد البشرية داخل المؤسسة.
3. اشراك وتمكين "الموارد البشرية" في المؤسسة.
4. تطوير إمكانات وقدرات الموارد البشرية.
5. تلمين جهودهم والاهتمام بهم بشكل مستمر.

سادساً. ادارة الموارد البشرية Human Resources Management: تعد الموارد البشرية من أهم الموارد والموجودات في المنظمة وإن هذه الأهمية في تزايد مستمر كونها تشكل المصدر الرئيس للارتقاء والنهوض في مستوى أداء المنظمات وزيادة قدراتها التنافسية وبلوغ التميز، مما يتطلب من إدارة الموارد البشرية وضع نظم قادرة لإدارة هذه الموارد بفعالية وكفاءة ووفق معايير

- وبرامج وتقنيات متطورة (عباس وعبد الحسين، 2022:93) ويشير (Rachmad, 2025: 2) إلى أهمية عمل المنظمات على إدارة الموارد البشرية وفق عدة مؤشرات منها:
1. تطوير الكفاءات: تعمل المؤسسة على تطوير الكفاءات من خلال مدى قدرتها على تطوير وتنمية المهارات الأساسية لدى الموظفين العاملين.
 2. مشاركة الموظفين: يطبق هذا المؤشر بمعرفة مدى ارتباط الموظفين بعملهم وبرسالة المؤسسة.
 3. فرص النمو المهني: ويكمن بقدرة المؤسسة على توفير مسارات مهنية شخصية تُنمي المهارات.
 4. التكامل بين العمل والحياة: مدى فعالية المؤسسة في دعم التوازن بين الحياة الشخصية وبين الحياة المهنية.
 5. تنمية المهارات القيادية: تبني برامج القيادة الفاعلة التي تهدف إلى تعزيز الإمكانيات القيادية للموظفين.
 6. المسؤولية الاجتماعية والتأثير: مدى توافق المؤسسة مع قيم الموظفين المتعلقة بالاستدامة والصالح العام.

المحور الثالث: الجانب العملي Practical Side

أولاً. تحليل نتائج قائمة الفحص: اعتمد الباحث في جمع البيانات على خمس قوائم فحص التي تم تصميمها وفق عناصر ومؤشرات معيار الموارد البشرية التابع لمعايير نموذج التميز الاوربي EFQM، إذ كانت العناصر الرئيسة للمعيار والتي اعدت وفقها خمس قوائم فحص هي (تخطيط وإدارة الموارد البشرية، تحديد وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية، تمكين مشاركة الموارد البشرية والتعامل معها بشفافية، الاتصال والحوار مع الموارد البشرية، تقدير ومكافأة الأفراد العاملين)، وانبتقت من هذه العناصر 30 مؤشراً فرعياً. إذ تم استخراج الوسط الحسابي لكل قائمة فحص والنسب المئوية للتطبيق وحجم الفجوة، وسيتم عرض نتائج قائمة الفحص وتفسيرها كما يأتي:

1. تخطيط وإدارة الموارد البشرية							
ت	فقرات معيار الموارد البشرية	مدى التطبيق					
		مطبق كلياً موثق كلياً (6)	مطبق كلياً موثق جزئياً (5)	مطبق كلياً غير موثق (4)	مطبق جزئياً موثق كلياً (3)	مطبق جزئياً موثق غير موثق (2)	مطبق غير موثق (1)
1.1	هنالك توافق وموائمة ما بين خطط الموارد البشرية ومتطلبات التطبيق الفاعل للاستراتيجية وللهيكل التنظيمي.			*			
2.1	هنالك طرق وأساليب مستخدمة لتحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من "الموارد البشرية"				*		
3.1	اختيار المتقدمين الأكثر كفاءة للعمل وتوظيفهم					*	

1. تخطيط وإدارة الموارد البشرية							
مدى التطبيق							ت
غير مطبق	مطبق جزئياً	مطبق جزئياً	مطبق جزئياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	مطبق كلياً	
غير موثق	غير موثق	موثق جزئياً	موثق كلياً	غير موثق	موثق جزئياً	موثق كلياً	
(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	
				*			4.1 تطبيق منهجيات مبدعة لتحسين طريقة عمل الموارد البشرية
	*						5.1 الاستفادة من آراء الملاكات العاملة والتي يتم الحصول عليها بالاستبانات من أجل تحسين خطط واستراتيجيات الموارد البشرية
				*			6.1 تطبيق منهجيات وطرق رسم المسار الوظيفي للموارد البشرية
					*		7.1 تعريف العاملين بحقوقهم وبواجباتهم من خلال سياسات واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية
0	1	2	3	4	5	6	الأوزان
0	2	1	1	2	1	0	التكرارات
0	2	2	3	8	5	0	النتيجة
2.85							الوسط الحسابي المرجح
%47.6							النسبة المئوية لمدى المطابقة
% 52.4							حجم الفجوة
2. تحديد وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية							
			*				1.2 هنالك وسائل في تحديد الاحتياجات التدريبية للملاكات العاملة
				*			2.2 تحديد قدرات العاملين من خلال تصنيف امكانياتهم ومعارفهم لوضعها في أماكن العمل الملائمة
			*				3.2 يتم اعداد خطط تدريبية لتمكين الموارد البشرية من أجل سد المتطلبات الحالية والمستقبلية
*							4.2 يتم قياس فاعلية التدريب وتأثيره في الأداء والسلوك

		*					تطوير فرص واساليب التعليم المستمر للأفراد والفرق	5.2
			*				يتم توفير الظروف الملائمة من اجل تشجيع الملاكات العاملة على الارتقاء بمستوى تحصيلهم الأكاديمي	6.2
			*				موائمة اهداف الافراد وأهداف الفرق مع أهداف المؤسسة ومراجعتها بانتظام	7.2
0	1	2	3	4	5	6	الأوزان	
1	0	1	4	1	0	0	التكرارات	
0	0	2	12	4	0	0	النتيجة	
2.57							الوسط الحسابي المرجح	
%42.9							النسبة المئوية لمدى المطابقة	
%57.1							الفجوة	
3- تمكين مشاركة الموارد البشرية والتعامل معها بشفافية								
			*				القيام بتشجيع مشاركة الملاكات في النشاطات الرسمية وغير الرسمية	1.3
				*			تشجيع (ومساندة) الأفراد والفرق للمشاركة في عمليات التحسين لأداء الخدمات	2.3
		*					توفير بيئة وفرص عمل للملاكات العاملة لتشجيعهم على المبادرة والإبداع	3.3
			*				تشجيع روح الفريق والجهود التعاونية المشتركة	4.3
			*				تفويض الصلاحيات من اجل تمكين الملاكات العاملة من انجاز المهام	5.3
*							إعداد أنظمة الموارد البشرية والتعريف بها بكل شفافية	6.3
					*		اتخاذ القرارات المتعلقة بالملاكات العاملة (ترقيات، تدريب، نقل) بكل شفافية	7.3
0	1	2	3	4	5	6	الأوزان	
0	0	1	3	1	1	0	التكرارات	
0	0	2	9	4	5	0	النتيجة	
2.85							الوسط الحسابي المرجح	
%47.6							النسبة المئوية لمدى المطابقة	
% 52.4							الفجوة	

4. الاتصال والحوار مع الموارد البشرية								
				*			تحديد احتياجات التواصل مع الملاكات العاملة ومتطلباته وتفعيلها	1.4
	*						وجود استراتيجيات وسياسات تسمح بالاتصال والحوار الايجابي وإبداء الرأي	2.4
			*				وجود سياسات تسمح بالتعلم والتعرف على الانجازات المتفوقة للإفراد والفرق	3.4
		*					هناك تطبيق فعال لنظم التظلم الوظيفي	4.4
0	1	2	3	4	5	6	الأوزان	
0	1	1	1	1	0	0	التكرارات	
0	1	2	3	4	0	0	النتيجة	
2.5							الوسط الحسابي المرجح	
%41.6							النسبة المئوية لمدى المطابقة	
%58.4							الفجوة	
5- تقدير ومكافأة الأفراد العاملين								
			*				يتم تشجيع الانجازات المتميزة (فرق وأفراد) على جميع المستويات ومكافأتها	1.5
	*						وجود هناك اهتمام بزيادة الوعي وبالمشاركة في الموضوعات ذات العلاقة بالسلامة وبالصحة المهنية وبالقضايا المجتمعية	2.5
			*				وجود ورش توعوية وتكريم الافراد اثناء المناسبات	3.5
	*						هناك تشجيع لثقافة وبيئة العمل وتتضمن الولاء للأمانة والشعور بالرضا الوظيفي.	4.5
	*						تنظيم نشاطات اجتماعية وثقافية وإنسانية ورياضية بشكل مستمر	5.5
0	1	2	3	4	5	6	الأوزان	
0	3	0	2	0	0	0	التكرارات	
0	3	0	6	0	0	0	النتيجة	
1.8							الوسط الحسابي المرجح	
%30							النسبة المئوية لمدى المطابقة	
%70							حجم الفجوة	

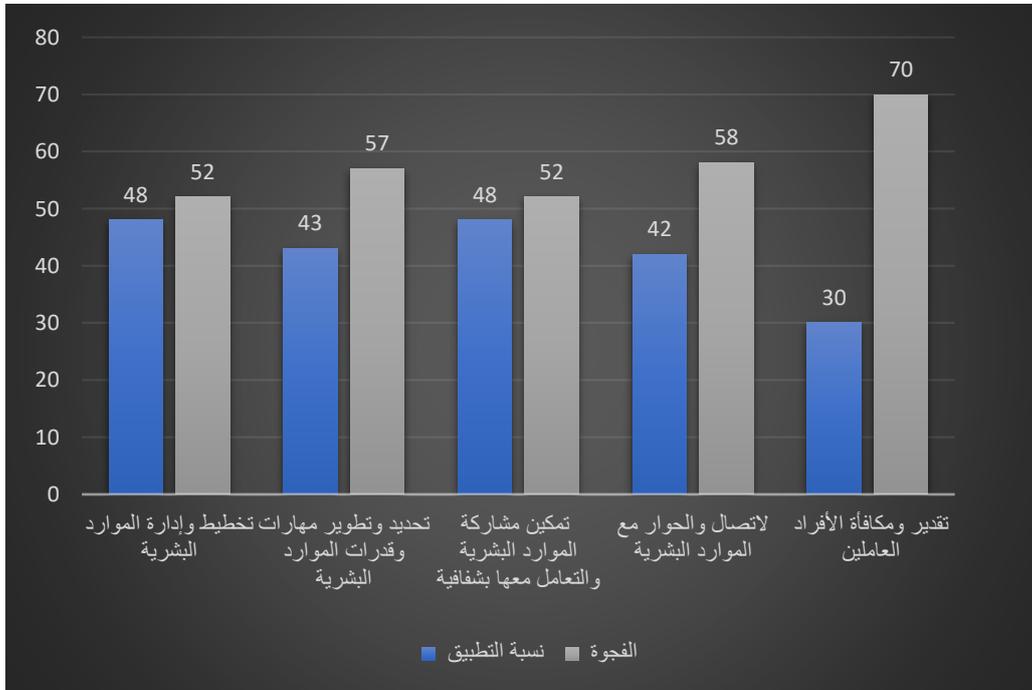
المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد الى انموذج التميز الأوربي.

من خلال قائمة الفحص يتضح أن أعلى نسبة تطبيق بلغت (47.6%) تحققت في عنصري (تخطيط وإدارة الموارد البشرية) وفي (تمكين مشاركة الموارد البشرية والتعامل معها بشفافية) وبفجوة تصل الى (52.4%)، هذا يدل على وجود اهتمام من قبل المديرية بشكل مناسب في مؤشرات هذين العنصرين وقد حصلت على أعلى النسب من خلال اهتمام المديرية بوجود أساليب مبدعة لتحسين طريقة عمل الموارد البشرية ومحاولة تحديث طرق عمل الموارد البشرية والاهتمام بقرارات التدريب والترقية والنقل. أما أدنى نسبة تطبيق فكانت في (تقدير ومكافأة الأفراد العاملين) وذلك بضعف تقدير ومكافأة العاملين وضعف بيئة العمل المشجعة وقلة تكريم الأفراد المبدعة وبلغت (30%) وبفجوة عالية تصل إلى (70%) وكما موضحة أيضا في الجدول رقم (3) والشكل رقم (2).

جدول (3): النسب المئوية للتطبيق

ت	عناصر معيار الموارد البشرية	النسبة المئوية للتطبيق	الفجوة
1	تخطيط وإدارة الموارد البشرية	47.6%	52.4%
2	تحديد وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية	42.9%	57.1%
3	تمكين مشاركة الموارد البشرية والتعامل معها بشفافية	47.6%	52.4%
4	الاتصال والحوار مع الموارد البشرية	41.6%	58.4%
5	تقدير ومكافأة الأفراد العاملين	30%	70%
	المجموع الكلي	42%	58%

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى قوائم الفحص.



شكل (2): نسب التطبيق ونسب الفجوات لعناصر معيار الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى قوائم الفحص.

ثانياً استخراج نقاط القوة والضعف: ومن أجل تحقيق أهداف البحث واستناداً إلى قوائم الفحص نبين نقاط الضعف ونقاط القوة وذلك من أجل السعي لمعالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة في مؤشرات المعيار. وكما مبين في الجدول رقم (4).

جدول (4): نقاط القوة والضعف

نقاط القوة	نقاط الضعف
تعريف العاملين بحقوقهم وبواجباتهم من خلال سياسات واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية	قلة اختيار المتقدمين الأكثر كفاءة للعمل وتوظيفهم
اتخاذ القرارات المتعلقة بالملاكات العاملة (ترقيات، تدريب، نقل) وبكل شفافية	ضعف الاستفادة من آراء الملاكات العاملة والتي يتم الحصول عليها بالاستبانات من أجل تحسين خطط واستراتيجيات الموارد البشرية
	قلة قياس فاعلية التدريب وتأثيره في الأداء والسلوك
	ضعف إعداد أنظمة الموارد البشرية والتعريف بها بشفافية
	ضعف استراتيجيات وسياسات التي تسمح بالاتصال وبالحوار الايجابي وإبداء الرأي
	قلة الاهتمام ببيئة العمل وضعف تعزيز الشعور بالرضا الوظيفي وقلة إقامة النشاطات المعززة لذلك
	ضعف تطبيق فعال لنظم التظلم الوظيفي
	ضعف تنظيم نشاطات اجتماعية وثقافية وإنسانية ورياضية بشكل مستمر

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد الى قوائم الفحص.

ثالثاً. إجراء خطة التحسين: بعد معرفة نقاط الضعف ونقاط القوة، نقوم بعمل خطة تحسين وبلاستعانة مع عينة البحث وبناءً على نقاط الضعف المستخرجة وتتضمن الخطة أسلوب تحسين كل مؤشر ظهر فيه ضعف في التطبيق والذي حصل على درجة (0 أو 1 أو 2) وفق أوزان المقياس السباعي المستعمل في قوائم الفحص، من خلال وضع اجراء للتحسين المناسب له، فضلاً عن تحديد مسؤولية المتابعة والتنفيذ لهذه المؤشرات والمدة الزمنية التي يستغرقها تطبيق وتوثيق متطلبات كل مؤشر، مما يضمن انجاز العمل بشكل صحيح ومستمر، وذلك من أجل المساعدة في تقليص الفجوات وزيادة نسب التطبيق وكما مبين في الجدول رقم (5).

جدول (5): خطة التحسين

ت	نقاط الضعف (فرص التحسين)	إجراء التحسين	مسؤولية التنفيذ	فترة التنفيذ
1	قلة وجود طرق وأساليب مستخدمة لتحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من "الموارد البشرية"	وضع خطة سنوية لتقدير الحاجة للموارد البشرية بشكل سنوي مع مراعاة تقدير الحاجة المستقبلية وفق مؤشرات العمل السابقة.	- رئيس مجلس المديرية. - مجلس المديرية. - قسم التخطيط. - قسم الموارد البشرية.	شهر واحد وتعاد سنويا
2	عدم اختيار المتقدمين الأكثر كفاءة للعمل وتوظيفهم	تهيئة اختبار مناسب لكل تخصص واختيار الأفضل بشفافية واضحة من لجنة الاختيار وفق تصويت وامام المتقدمين.	- المعاون الاداري - قسم الموارد البشرية	6 اسابيع
3	ضعف قياس فاعلية التدريب وتأثيره في الأداء والسلوك	اعداد برنامج لقياس مهارات الموظفين قبل وبعد البرنامج التدريبي	- المعاون الاداري - قسم الموارد البشرية - قسم الاعداد والتدريب	شهرين
4	عدم تطوير فرص واساليب التعليم المستمر للأفراد والفرق	تطوير أساليب تدريبية وتعليمية حديثة وفق التخصصات المتاحة	- المعاون الاداري - قسم الموارد البشرية - قسم الحسابات - قسم الاعداد والتدريب	3 اشهر
5	قلة توفير بيئة وفرص عمل للملاكات العاملة لتشجيعهم على المبادرة والإبداع	توفير بيئة عمل مناسبة وخلاقة للأبداع من خلال توفير متطلبات المكان الملائم والتكنولوجيا والظروف البيئية الملائمة والعاملين الاكفاء للمساعدة	- رئيس مجلس المديرية. - مجلس المديرية. - قسم الحسابات - قسم الخدمات - لجنة المشتريات	6 اشهر
6	عدم إعداد أنظمة والتعريف بها بكل شفافية.	تشكيل لجنة متخصصة لإعداد أنظمة قسم الموارد البشرية من البرامج التي تنجز وتطور اعمال القسم والتي تخص تنظيم وتطوير الموارد والخاص بالعلاوات والترفيعات والتدريب.	- رئيس مجلس المديرية. - مجلس المديرية. - قسم الحسابات - قسم الخدمات - لجنة المشتريات	3 اشهر

ت	نقاط الضعف (فرص التحسين)	إجراء التحسين	مسؤولية التنفيذ	فترة التنفيذ
7	قلة وجود استراتيجيات وسياسات تسمح بالاتصال وبالحوار الايجابي وابداء الرأي	اعداد وإصدار تعليمات توضح مشاركة العاملين في اتخاذ القرار. عقد الاجتماعات الدورية واشراك الافراد مع المسؤولين. فتح طرق للمناقشة والحوار وابداء الآراء والمقترحات والشكاوى من العاملين	- رئيس مجلس المديرية. - مجلس المديرية. - معاونون المدير العام. - الأقسام الإدارية.	شهر
8	ضعف تطبيق فعال لنظم التظلم الوظيفي	- تشكيل لجنة عليا في استقبال تظلمات الموظفين. عقد اجتماعات دورية بين الإدارة العليا والموظفين. - عمل استبيانات لمعرفة تظلمات وشكاوى الموظفين. - إشاعة ثقافة الاستماع الى الموظفين وخلق جو مطمئن لذلك.	- رئيس مجلس المديرية. - معاونون المدير العام. - الأقسام الإدارية	شهرين
9	قلة الاهتمام بزيادة الوعي بالمشاركة في الموضوعات ذات العلاقة بالصحة والسلامة وبالضحايا المهنية وبالقياسات المجتمعية	- تفعيل دور شعبة الصحة والسلامة المهنية. - استحداث مركز صحي داخل المديرية - نشر ثقافة الصحة والسلامة المهنية من خلال الأنشطة والبروشورات.	- المعاون الاداري - قسم الخدمات - شعبة الصحة والسلامة - قسم الحسابات - لجنة المشتريات	3 اشهر
10	قلة تشجيع ثقافة وبيئة العمل وتتضمن الولاء للأمانة والشعور بالرضا الوظيفي.	- برنامج لتشجيع العاملين وتكريم المتميزين - مناهج للتقييم السنوي واقران نتائج التقييم بتقديم التحفيز. - برنامج لإقامة الدورات العلمية والورش لتعزيز ثقافة بيئة العمل والرضا الوظيفي.	- معاونون المدير العام. - مدراء الأقسام الإدارية.	شهر

ت	نقاط الضعف (فرص التحسين)	إجراء التحسين	مسؤولية التنفيذ	فترة التنفيذ
11	ضعف تنظيم نشاطات اجتماعية وثقافية وإنسانية ورياضية بشكل مستمر	- تفعيل وحدة النشاطات الثقافية والرياضية ودعمها ومتابعتها. - برنامج لتشجيع وتكريم المشتركين في هذه الأنشطة.	- معاونون المدير العام. - مدراء الأقسام الإدارية	شهر

المصدر: من إعداد الباحث.

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات Research conclusions:

1. ضعف توافر متطلبات محور الموارد البشرية بشكل خاص ومتطلبات نموذج التميز الأوربي بشكل عام.
2. هناك اخفاق في اختيار المتقدمين الأكثر كفاءة للعمل وتوظيفهم وعدم الاعتماد على كفاءة المتقدمين للعمل تمثل مشكلة كبيرة للموارد البشرية في المنظمة (مجال البحث).
3. قلة الاستفادة من آراء الملاكات العاملة وعدم مشاركتهم والاستفادة من آرائهم باستمرار.
4. ضعف تحسين الخطط والاستراتيجيات الخاصة بالموارد البشرية في المنظمة (مجال البحث).
5. لا توجد أدوات وطرق لقياس فاعلية تدريب الأفراد العاملين في المنظمة.
6. ضعف القدرة في معرفة فاعلية وتأثير عمليات التدريب على العاملين ومدى تأثيره في الأداء والسلوك.
7. عدم معرفة المهارات والخبرات التي يحتاج ان تكتسبها الموارد البشرية جراء عمليات التدريب والبرامج التدريبية.
8. لا يوجد اهتمام واضح في بيئة العمل، إذ إنها لم تكن بالمستوى المطلوب.
9. ضعف وجود برامج وآليات لتعزيز الشعور بالرضا الوظيفي لدى العاملين.
10. لم يتم إقامة النشاطات التي تعزز شعور الموارد البشرية بالاهتمام من قبل الإدارة العليا.

ثانياً. التوصيات Research recommendations:

1. ضرورة توافر متطلبات محور الموارد البشرية بشكل خاص ومتطلبات نموذج التميز الأوربي بشكل عام.
2. يجب اختيار المتقدمين الأكثر كفاءة للعمل وتوظيفهم إذا تمثل إضافة مهمة للموارد البشرية في المنظمة (مجال البحث).
3. ينبغي الاستفادة من آراء الملاكات العاملة والاستفادة من آرائهم باستمرار.
4. على الإدارة العليا تحسين الخطط والاستراتيجيات الخاصة بالموارد البشرية في المنظمة (مجال البحث).
5. ينبغي تبني أدوات وطرق لقياس فاعلية تدريب الأفراد العاملين في المنظمة.
6. الاهتمام في معرفة فاعلية وتأثير عمليات التدريب على العاملين ومدى تأثيره في الأداء والسلوك.
7. معرفة وتشخيص المهارات والخبرات التي يحتاج أن تكتسبها الموارد البشرية جراء عمليات التدريب والبرامج التدريبية.

8. ينبغي الاهتمام في بيئة العمل وتهيئة الظروف اللازمة للعاملين.
9. السعي لوجود برامج واليات لتعزيز الشعور بالرضا الوظيفي لدى العاملين.
10. الاهتمام في إقامة النشاطات التي تعزز شعور الموارد البشرية بالاهتمام من قبل الإدارة العليا.

المصادر References

أولاً. المصادر العربية:

1. بنت عايش معيوض الجميعي، ووفاء. (2019). ممارسة إدارة التميز لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM مقترحات للتطوير. مجلة كلية التربية (أسيوط)، 35(11)، 257-306.
2. داود، علاء ناصر والمطوري، احمد عبد سعود وماجد، زيد. (2025). اختبار نموذج التميز الاوربي لإدارة الجودة في عدد من كليات جامعة البصرة. مجلة الاقتصاد الخليجي. (63)، 288-321.
3. الدوسري، & بدور عبد الله. (2025). واقع ممارسة مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة لمعايير ادارة التميز في ضوء نموذج التميز الاوربي (EFQM). مجلة التربية النوعية والتكنولوجيا بحوث علمية وتطبيقية، 251-305.
4. عباس، حوراء مؤيد، وعبد الحسين، صفاء جواد. (2022). دور إدارة الموارد البشرية الالكترونية في تحقيق التميز التنظيمي- دراسة استطلاعية في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية. مجلة الإدارة والاقتصاد، 46(135)، 90-102.
5. عبد الله، حسين محمود (2020)، استخدام نموذج التميز الأوروبي EFQM وتأثيره في تطوير المنتج، رسالة ماجستير، الكلية التقنية الادارية، بغداد، العراق.
6. عبد الجبار، ريام عضيد، (2020)، تأثير متطلبات ادارة الجودة الشاملة في ادارة التميز، رسالة ماجستير، الكلية التقنية الإدارية، بغداد، العراق.
7. عبد الوهاب، إبراهيم احمد. (2025). البراعة التنظيمية وعلاقتها بتحقيق التميز المؤسسي بمديريات الشباب والرياضة وفق معايير نموذج التميز الأوروبي (EFQM)، مجلة سوهاج لعلوم وفنون التربية البدنية والرياضة 446-416، (1)8.
8. عزيز، عدي سعدون & عزت حسين نور الدين وامحشول، احمد حسين علي. (2022). تقويم تنفيذ أنظمة إدارة الطاقة في شركة مصافي الوسط/مصفي الدورة/هيئة انتاج الدهون وفق المواصفة ISO50001: 2018دراسة حالة. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 339-320، (5)3
9. علوان، محمد حسين وذويب، سهيل. (2024). علاقة أنموذج التميز الاوربي بفاعلية أنظمة تقييم الاداء. مجلة بلاد الرافدين للعلوم الانسانية والاجتماعية، 6(2)، 67-83.
10. كاظم، شيماء ياسر، (2019)، التقييم المؤسسي وفق معايير التميز الاوربي لمؤسسات الدولة العراقية: دراسة حالة في الامانة العامة لمجلس الوزراء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Aljamal, S. (2018). The practice of transformational management and its role in achieving institutional excellence from the point of view of workers in the directorates of education in Hebron. International Journal of Business Ethics and Governance (IJBEG), 61-83.

2. Alyami, S. A., & Alotaibi, M. K. (2022). The role of human resources in achieving institutional excellence from the point of view of the administrations of King Abdul-Aziz University: an applied study. *International Multilingual Academic Journal*, 1(1).
3. Beil-Hildebrand, M. B. (2021). Institutional excellence reloaded: a 17-years, two-phase in-depth study of corporate culture change in the health care sector. *Journal of Health Organization and Management*, 35(9), 50-65.
4. Chomiak-Orsa, I., & Martusewicz, J. (2023). Creating good practice in effective sustainability management by implementing the EFQM model. *Procedia Computer Science*, 225.
5. Al-Dhaafri, H. S., Yusoff, R. Z., & Al-Swidi, A. K. (2013). The effect of total quality management, enterprise resource planning and the entrepreneurial orientation on the organizational performance: The mediating role of the organizational excellence---A proposed research framework. *International Journal of Business Administration*, 4(1), 66-85.
6. Junliang, F., Dang, L., & Cheng, X. (2024). Charting the path to sustainable prosperity: Harnessing innovation, renewable energy, and institutional excellence for a greener tomorrow. *Heliyon*, 10(18).
7. Liu, Y. L., Pen-Fa, K., Chiang, J. T., & Shyr, W. J. (2021). Should the EFQM excellence model be adapted for specific industries? A restaurant sector example. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102694.
8. Rachmad, Y. E. (2025). From Degree to Competence: Human Resource Management Strategies in the Gen Z Era. United Nations Development Programme.