

تنمية الموارد البشرية ودوره في تحقيق التميز الإداري  
د. مساك أمينة  
أ. سلمى رزق الله  
جامعة البليدة 2  
جامعة البليدة 2

**الملخص :**

يهدف هذا المقال إلى إبراز أهمية تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري ، وذلك من خلال إدارتهم إدارة إستراتيجية والتخطيط طويل المدى لمسارهم الوظيفي داخل المؤسسة والعمل على الإستثمار فيهم لتنمية وتطوير قدراتهم وجعلهم على مستوى كبير من الإستعداد والتهيء لمجابهة مختلف التغيرات التي تفرضاها البيئة الخارجية ، ومن خلاله يمكن طرح التساؤل التالي : كيف يمكن الوصول إلى التميز الإداري إعتقادا على تنمية الموارد البشرية ؟  
**الكلمات المفتاحية :** المورد البشري ، تنمية الموارد البشرية ، التميز الإداري ، الميزة التنافسية .

**Abstract :**

This article aims to high light the importance of human resource developpement in the pursuit of excellence administrative, through their manage for strategy management and planning long-term career for there careers in establishmnt and working to invest in them for the development of their abilities and make them at a high level of readiness and preparedness to confront the various changes imposed by the external environment, we can asked the following question : How can access to administrative excellence depending on the development of human resources ?

**Key words:** human resource, human resource development, administrative excellence, competitive advantage.

### الاشكالية :

نظرا لما تواجهه المنظمات الحالية من ضغوطات وتحديات داخلية وخارجية ، ما يلحظه النظام العالمي الجديد من حركية سريعة إتجهت مختلف الحكومات وإدارات المنظمات بمختلف نشاطاتها إلى البحث عن استراتيجيات جديدة سعيا لتحقيق الاستقرار والتجانس مع البيئة الخارجية ، ولزيادة فرصتها في الاستمرار والتكيف معها خاصة في ظل الميزة التنافسية التي تشتد حدتها مع مرور الوقت .

وتعتبر تنمية الموارد البشرية من بين اهم الرهانات التي ادركت مختلف المؤسسات في الاونة الاخيرة اهميتها للوصول الى غايتها وتحقيق اهدافها المرسومة ، وهو ما ادى الى تغير النظرة الى هذا المورد الذي اصبح يعتبر راس مال فكري وعنصر مهم من عناصر قوة اي مؤسسة ، ومن هنا فقد اصبح الاستثمار في هذا المورد الحيوي والتخطيط الاستراتيجي لمساره الوظيفي والعمل على تاهيل وتطوير قدراته وجعله على مستوى عالي من الاستعداد للمواجهة والمنافسة الخارجية ضرورة ملحة ومهمة اساسية من مهام اي مؤسسة .

وتكمن اهمية هذا المقال في أهمية الموضوع الذي يعالجه والمتمثل في أهمية رأس المال البشري في تحقيق النمو وتدعيم القدرة على المنافسة وبالتالي الوصول إلى تحقيق التميز الإداري الذي أصبح مطلبا و غاية تسعى كل المؤسسات إلى الوصول إليها ، ومن خلاله سنحاول الاجابة على التساؤل التالي : كيف يمكن الوصول الى التميز الاداري اعتمادا على تنمية الموارد البشرية ؟ يمكن الاجابة على التساؤل المطروح من خلال معالجة النقاط التالية :

اولا : ماهية تنمية الموارد البشرية والاستثمار فيهم .

ثانيا : ماهية التميز الاداري :

ثالثا : أهمية الموارد البشرية في تنمية القدرات التنافسية

للمنظمة .

رابعا : تنمية الكفاءات كمدخل لتدعيم التميز في المؤسسة .

اولا : ماهية تنمية الموارد البشرية والاستثمار فيهم .

### 1. مفهوم تنمية الموارد البشرية :

يعرف علي عبد الرزاق جلبي بأنه " لا يشمل مفهوم تنمية الموارد البشرية تنمية المهارات والقدرات والاتجاهات البشرية اللازمة لتعزيز النمو الاقتصادي وإنتاجية العمل والكفاءة فقط بل يشمل أيضا نطاقا واسعا يضم العناصر الاجتماعية والثقافية كالخصائص الفكرية، الضرورية للمواطن أو الانفتاح الفكري، إلى تمكين الفرد أن يعيش حياة أفضل وتحقيق المزيد من الرخاء الاجتماعي " .<sup>(1)</sup>

كما يعرفها عبد القادر عطية بأنها "عملية توسيع القدرات البشرية والانتفاع بها ."<sup>(2)</sup>

هي استخدام كل الإجراءات والتدابير لإحداث تغييرات على مستوى القدرة العضلية والفكرية للمورد البشري من أجل تقديم خبراتهم ومعلوماتهم للخدمات أو الأعمال التي يقومون بها من أجل تحسين الإنتاج والمردودية أكثر، وهذا لا يتسنى إلا بتغيير وإحداث تحولات جذرية على مستوى الآليات المطابقة من قبل التنظيم السائد في المؤسسة .<sup>(3)</sup>

### التعريف الإجرائي

تنمية الموارد البشرية هي جملة العمليات والإجراءات والسياسات الهادفة إلى تطوير كفاءات الموارد البشرية المتوفرة لدى المنظمة من خلال التحديد الدقيق للاحتياجات في هذا المجال ، وتوفير إطار مساعد للأفراد من أجل تحقيق أكثر فعالية للأفراد وللمنظمة .

### 2. خصائص تنمية الموارد البشرية : تدعيماً لمفهوم تنمية الموارد

البشرية ، فإنه من الضروري تقديم الخصائص التي تتمتع بها تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة والمتمتثلة في :

— تنمية الموارد البشرية عملية استراتيجية : ينظر في الوقت الحاضر إلى

تنمية الموارد البشرية على أنها عملية استراتيجية ، تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة وتعمل ضمن استراتيجية المؤسسة .

– وتتكون استراتيجية تنمية الموارد البشرية من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية المستمرة ، التي تهدف وتوسع إلى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر ، من أجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد ، وفي الوقت نفسه تسعى هذه الاستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر والمستقبل ، لرفع كفاءتها الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية باستمرار لتحقيق الرضا لدى زبائنها ، وكذلك التأقلم والتكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة ، وينعكس أثرها على نشاط المؤسسة في المدى القصير والبعيد ، حيث تحتاج هذه التغيرات إلى تعليم وإكساب مواردها البشرية المهارات الجديدة والمتنوعة لاحتوائها والتعايش معها ، فهذه المهارات الجديدة التي تخلقها التنمية تساعد إلى حد كبير على تخفيف الضغوط التي تشكلها التغيرات على الموارد البشرية .

– تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة : إن تنمية الموارد البشرية كإستراتيجية وعملية منتظمة تعتمد على التعلم ، وتهدف إلى بناء معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات لدى الموارد البشرية ، من أجل تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي ، والتكيف مع تغيرات البيئة الدراماتيكية ، وهي مساعي جادة لإحداث المطابقة والمواءمة بين خصائص الموارد البشرية من جهة ، وخصائص أعمالها الحالية والمستقبلية من جهة ثانية ، وجعل أدائها في حالة تحسن دائم ومستمر .<sup>(4)</sup>

### 3. أهمية تنمية الموارد البشرية :

تواجه المؤسسات العديد من التغيرات في بيئة العمل الداخلية والخارجية التي زادت من الضغوط علي المؤسسة لمواكبة هذه التغيرات ، حيث أصبح لزاما على المؤسسات التي ترغب في البقاء في مجال عملها ، أن تعمل لتحقيق بعض المزايا التنافسية ، ومن أهم المجالات التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة للوصول الى هذه الميزة التنافسية هي الموارد البشرية التي تعتبر من

أهم موارد المؤسسة كونها الأكثر مهارة وكفاءة ، وقدرة ومعرفة والتزام ، لذلك لم يعد الدور التقليدي لإدارة الموارد البشرية والمتمثل في حفظ سجلات الموظفين كافيا في ظل التحديات التي تواجه المنظمة من تقدم تكنولوجيا ، عولمة ، تنوع المهارات المطلوبة ، واختلاف مزيج القوى العاملة ، بل برزت ادوار جديدة لإدارة الموارد البشرية تواكب مراحل التطور مبنية على توجهات إستراتيجية في التعامل مع مواردها البشرية من خلال طبيعة القرارات التي تكون أساسا تتعلق بالعنصر البشري وتشتمل على مختلف المهام التي تركز على العامل ومختلف المراحل التي يمر بها خلال مساره المهني داخل المؤسسة ، ناهيك على مختلف الوظائف التي تهدف من خلالها الى زيادة مهاراتهم والاستثمار فيهم من أجل تحقيق اهدافها المرجوة ، وذلك إنطلاقا من أن توفر المؤسسة على مخزون بشري ذو مهارة ومعرفة مؤشر من مؤشرات تحقيق الميزة التنافسية .

إذن وانطلاقا مما سبق يمكن استنباط أهمية الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة في النقاط التالية :

- الحاجة الملحة للمؤسسات باختلاف أنواعها وأحجامها إلى موارد بشرية على قدر كاف من التدريب والتأهيل لتنفيذ كافة نشاطاتها وعملياتها ، ومن الطبيعي أن تزداد هذه الأهمية مع ظهور وظائف جديدة ، واتساع استخدام المؤسسات للتكنولوجيات الحديثة والمعقدة .
- النتائج الملموسة التي تحققها في حال ما إذا ارتكزت علي سياسات وقواعد واضحة ومدعومة من الإدارة العليا ، إذ أن الفاعلية والكفاية في الإنتاج والأداء يعتبران مطلبين أساسيين يقعن في صلب تفكير واستراتيجيات المؤسسة يتحققان غالبا عن طريق تنمية مهاراتها البشرية .
- تحقيق التنمية للأهداف المرجوة منها<sup>(5)</sup> .
- تحول القوة داخل المنظمات إلى العاملين الذين يملكون مفاتيح المعرفة التنظيمية ، وهم يتحكمون في مصادر القوة والثروة داخل المؤسسة في نفس الوقت .

– يتوقف نجاح العديد من المنظمات الحديثة على جودة ما تملكه تلك المنظمات من رأس المال البشري ، ويقصد بالجودة هنا مقدار المعرفة والمعلومات المتاحة للعمالة البشرية .

– المعرفة أصبحت إحدى المجالات الأساسية للصراع العالمي بين القوى العظمى وذلك بدلا من الصراع على الموارد المادية .<sup>(6)</sup>

#### 4. الاتجاهات الحديثة في تنمية الموارد البشرية .

قصد الاستجابة للتحديات السابقة ، هناك جملة من الإجراءات التي ينبغي إتباعها في إدارة الموارد البشرية ، حتى يمكن الاستفادة أكثر من هذا المورد والتي يمكن إيجازها فيما يلي :

– إيجاد ظروف عمل أفضل : يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية تحسين ظروف العمل وإتاحة فرص للعاملين قصد تنمية قدراتهم وتحقيق ذاتهم من خلال التدريب ، وبرامج التنمية ، وتشجيع العمل الجماعي وأسلوب الفريق الواحد .

– التوظيف الفاعل لقدامى الموظفين : حيث يمكن الاستفادة منهم في حل تطوير المنظمة نظرا للخبرة التي اكتسبوها .

– الحاجة إلى تطوير مهارات العاملين من خلال التدريب : والذي يعتبر تحدي لإدارة الموارد البشرية للتأقلم مع ما يطرأ من تغير في السوق أو التكنولوجيا ، ومتطلبات الجودة والأسعار ، وعدم تجميد الأفكار والجهود .

– مواصلة التركيز على التخطيط الإستراتيجي لنشاطات إدارة الموارد البشرية .

– استخدام نظم معلومات في إدارة الموارد البشرية والاتجاه نحو استخدام الحاسوب في هذا المجالات التالية :

● التوظيف : تمكن قاعدة البيانات المسؤولين من الحصول على معلومات فورية نحو العمال الحاليين والجدد وبالتالي تحديد الأماكن الشاغرة .

● **التدريب والتنمية** : معرفة البرامج السابقة والفئات المعنية بالتدريب ، وكذا استغلال الفرص والإمكانيات التي أتاحتها تكنولوجيا المعلومات في هذا المجال كالعالم الافتراضي ، التعلم عن بعد ... الخ .

● **الأجور** : بالوقوف على الزيادات وتاريخ الحصول عليها ومقارنتها بالمنافسين .

– **العلاقات مع النقابات العمالية** : يستبدل الاتجاه السلبي تجاهها ، ويصبح إيجابيا بالتعامل المشترك لإحداث التغيير وفق المستجدات ، وفرض النزاعات بأفضل الطرق .

– **التركيز على التميز** : وذلك للنمو والبقاء ومواجهة المنافسة والتحديات البيئية وفق مايلي :

- تطوير المنتجات وتحسين الخدمات للعملاء بشكل مستمر .
  - إشراك العاملين في إتخاذ القرارات لزيادة استقرارهم الوظيفي .
  - تمثيل العاملين في مجالس الإدارة .
  - تقييم أداء العاملين بطرق أكثر فاعلية .<sup>(7)</sup>
5. **اسس التخطيط للاستثمار في الموارد البشرية .**

إن الاستثمار في الموارد البشرية وتوجيهها وتسييرها هي العنصر الحاكم للتقدم والتنمية وفي تراكم رأس المال ، فالنتائج الوطني الإجمالي في مجتمع ما هو محصلة أداء قوى العمل المنتجة فيه ، ولكن مع التطور التكنولوجي والاقتصادي والتوسع فيه باستخدام نظم العمل وتغيير مفاهيم وأساليب التسيير وإدخال الحاسبات الإلكترونية في أساليب الإنتاج ، ومع اتساع الأعمال وزيادة التخصصات وتعدد الخيارات وزيادة حدة المنافسة وظهور ونمو التنظيمات العمالية ، تبدو الأهمية الكبرى للاستثمار الصحيح في الموارد البشرية ، وفيما يلي نستعرض أهم الاقتراحات في سياسات واستراتيجيات التخطيط للاستثمار البشري .

– يقوم التخطيط للاستثمار البشري على الرؤيا الشاملة للظروف البيئية بما تحويه من فرص وتهديدات ورؤية إجمالية لمكونات المؤسسة ، كما يقوم على الإعداد والتغيير والقياس والتقييم ، استنادا إلى تصورات شاملة ومحيطة لأبعاد المواقف القائمة والمحتملة .

– أن تفهم كيف يمكن إحداث التخطيط للاستثمار البشري مع تخطيط الإستراتيجية العامة للمؤسسة أمر هام جدا ، لأن تطوير وإعداد الموارد البشرية يتكامل ويرتبط بإستراتيجية التطوير المستمر التي تطبقها المؤسسة ، ويظهر هذا بوضوح في حالة تدريب وتنمية مهارات العاملين ، لأن فاعلية برامج التنمية البشرية والاستثمار فيها يمكن أن يصبح عنصرا حرجا بالنسبة لتأثيراتها على إستراتيجية التحسن المستمر للمؤسسة .

– في حالة التسيير كامل التأهيل أو التسيير بالجودة الشاملة ، فإن الاهتمام بعنصر البيئة المحيطة بعنصر التدريب والتنمية من جهة ثانية ، يأخذ دورا مهما متكامل في إستراتيجية أعمال المؤسسات ، ويمدها أولا بالأفكار وبالعوامل البيئية المحيطة وبالفرص والتهديدات ، وثانيا بالمهارات والتخصصات المطلوبة للتوافق مع هذه الظروف والفرص والتهديدات ، ومن ثم إمكان العاملين المشاركة الفعالة في تنفيذ إستراتيجية المؤسسة .

– يعتمد التخطيط للاستثمار البشري على قدرة المؤسسة على التنبؤ بالمستقبل ، وهو ما يظهر الحاجة إلى نظم معلومات تساعد على اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة ، ومن ثم تحقيقها فاعلية الأداء ، من خلال موارد بشرية متجاوبة مع احتياجات الإستراتيجية العامة لها .

– تتغير إستراتيجية تنمية الموارد البشرية من ناحية تخصيص الموارد المالية ومن ناحية الهياكل التنظيمية ، ومن ناحية تصميم الوظائف ونظم الحوافز تبعا لتغيير الإستراتيجية الكلية التي تتبعها المؤسسة ، وما إذا كانت تتبع إستراتيجية النمو والتوسع ، أو إستراتيجية الانكماش ، ولا يقتصر الأمر على ذلك ، بل يتطلب

تغييرا في النماذج التسييرية وأمطاط القيادة تبعا لتغير الإستراتيجية الكلية ، وبذلك تتحقق فاعلية الاستثمار في الموارد البشرية .

— يجب أن يتوافر من البداية منهج استراتيجي للاستثمار في الموارد البشرية ، حتى يمكن تحقيق فاعلية التدريب وتنمية المهارات وتعديل السلوك ومواقف الأفراد ونقل كل ذلك إلى الواقع العملي بالمؤسسة .

❖ وتمثل الأهداف الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي للاستثمار البشري

في :

- تكوين الإطارات المسيرة في مستوى الإدارة العليا واللازمة ، والتي تساعد المؤسسة على التوافق مع البيئة وتحقيق الأهداف طويلة المدى .
- تكوين وإعداد الكفاءات المسيرة وتوزيع قوى العمل في مستوى الإدارة الوسطى ، والتي تساعد المؤسسة في تحقيق خطط وبرامج العمل طبقا للإستراتيجية الكلية للمؤسسة .
- إعداد وتنمية الموارد البشرية في مستوى الإدارة التنفيذية لتنفيذ برامج العمل اليومية .<sup>(8)</sup>

### 6. أبعاد الاستثمار في الموارد البشرية .

جاءت أهمية العناية بتنمية الموارد البشرية من منظور متعدد الأبعاد

منها :

— **البعد الثقافي** : حيث ينعكس تزايد نسبة المثقفين من الموارد البشرية في التنمية الحضارية للمجتمع وزيادة معرفة الفرد وتمسكه بما يخص وطنه من العقائد الدينية والتراث الثقافي واللغة والآداب ، وازدياد درجة الوعي لديه بما يدور حوله.

— **البعد الاقتصادي** : من خلال الموارد البشرية المؤهلة والمدربة يتم تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية بما يحقق التقدم للدولة ويوفر احتياجات سكانها من

السلع والخدمات إضافة إلى أن الفرد المؤهل تعليماً وتدريباً لديه فرصة أكبر كمواطن منتج يحقق قيمة مضافة تسهم في تنشيط الدورة الاقتصادية .

– **البعد الاجتماعي** : فمن المعروف أن التعليم ينمي قدرات الفرد الذهنية والفكرية ويكسبه الأنماط والقيم السلوكية المتوازنة مما يجعله أكثر قدرة على تفهم المشكلات الاجتماعية وترسيخ الروابط الأسرية ، إضافة إلى تأثيره الملموس في شعور الإنسان بالذات .

– **البعد العلمي** : حيث يوفر التعليم الكوادر العلمية القادرة على البحث والابتكار والاختراع والتطوير مما يسهم في إحداث النقلة الحضارية المختلفة وإحداث التقدم التقني في مجالات الحياة والتحسين المستمر في وسائل المعيشة .

– **البعد الأمني** : حيث تؤدي العناية بتعليم وتدريب الفرد إلى تخفيض نسبة البطالة والتي تتناقض مع ارتفاع المستوى التعليمي والتدريب مما يسهم في تحقيق الاستقرار الأمني للمجتمع ، إضافة إلى قناعة الأفراد أنفسهم بضرورة وجود هذا الاستقرار .<sup>(9)</sup>

**ثانياً : التميز الإداري :**

### 1. مفهوم التميز الإداري :

" هو حالة من الإبداع الإداري والتفوق المؤسساتي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء و التنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة ، مما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون وترضى عنها الفئة المستهدفة وأصحاب المصلحة كافة في المؤسسة"<sup>(10)</sup>

" هي التميز في الإستراتيجيات وممارسات نشاط الأعمال ، ونتائج الأداء ذات الصلة بأصحاب المصلحة التي تم التأكد من صحتها بواسطة التقييمات باستخدام نماذج تميز الأعمال ذات العلاقة"<sup>(11)</sup>

يعرفه بن عبود على أحمد ثاني بأنه : " الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق التحسينات المستمرة والتميز والاستجابة للقوى الداعمة للتميز وتحقيق الميزات التنافسية الدائمة"<sup>(12)</sup>

أما الطيب والبشتي فيعرفانه لأنه : " المفهوم القائم على أساس الإدارة الناجحة في جانبين الأول تميز الإدارة ، والثاني تميز الرجل الإداري وبالتالي الإدارة المتميزة والإداري المتميز هو الذي يساير التطور ويحسب للمستقبل"<sup>(13)</sup>

**التعريف الإجرائي :** " هو القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الإتقان والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة داخليا وخارجيا "

### 2. التطور التاريخي لإدارة التميز .

تبحث العديد من المنظمات عن التميز لكن القليل منها قادر على تحقيق هذا الهدف، ويعود ذلك إلى أن إدارة العديد من المنظمات لا تعي بشكل كامل معنى التميز. وبما أن التميز هو عبارة عن إطار منهجي للتطوير من خلال مجموعة من المعايير فقد تطورت هذه المعايير مع تطور علم الإدارة وظهور المدارس والمداخل الفكرية المختلفة، فالاهتمام بالتميز ليس حديث العهد حيث تناولت بعض الدراسات التطور التاريخي لفكر إدارة التميز والذي يمكن إيجازه في مايلي :

● **في عام 1980 :** قدم كل من ( Peters ، Waterman ) نموذج Mchinsy 7S الذي يتكون من سبعة عناصر مهمة للوصول للتميز وتم تقسيمها إلى عناصر (Hardware) والتي تتكون من الأنظمة (Systems) ، الهياكل (Structure) ، الإستراتيجية (Strategy) ، وعناصر (Software) والتي تتكون من النمط الثقافي السائد (Style / Culture) ، والموظفين (Staff) ، والمهارات (Skills) والقيم المشتركة (Shared values) ، ويعتبر هذا النموذج متوافقا مع المدرسة الكلاسيكية في الإدارة التي كانت سائدة في تلك الفترة .

● **1981 :** قام كل من ( Athos ، Pascale ) بالتأكيد على أهمية وجود العنصر البشري الذي يساعد في خلق الرؤية المستقبلية والقيم للمنظمة .

● **1982 :** قام كل من ( Peters ، Waterman ) بتطوير نموذجهما السابق من خلال كتابهما " In Search Of Excellence " حيث أكد على

ضرورة اهتمام المنظمات بالعناصر السابقة بالإضافة إلى الاهتمام بالإبداع والقدرة على التغيير والقيادة .

● 1985 : بين كل من (Peters ، Austin) في كتابهما " The passion for Excellence " أن المنظمات المتميزة تعتمد في نجاحها على البشر بشكل أساسي من خلال الاهتمام بالزبائن والإبداع والقيادة ، وهذا ما يتفق مع مبادئ المدرسة السلوكية .

● 1988 : أضافت " Peters " أن المنظمة المتميزة هي المنظمة التي تحافظ على تطوير ثابت وتغيير ثابت من خلال القيمة المضافة والجودة والمرونة، ويعتبر هذا ضمن فكر المدرسة الاجتماعية التقنية.

● 1990: قامت الشركة Xerox بالإستفادة من مبادئ "ديمنغ" وحركة الجودة فطورت نموذج للتميز من ستة معايير هي: إدارة القيادة، إدارة الموارد البشرية، إدارة عمليات الأعمال، التركيز على الزبون والسوق، استخدام المعلومات وأدوات الجودة، نتائج الأعمال.

● كما اقترح الباحث Sengehg الذي تأثر بأفكار (Forrest.Dewey ، Argyris ,Doming ) أن التميز يتحقق من خلال الرؤية مشتركة، الإتقان الشخصي، الاعتماد على نماذج مدروسة، التفكير المنظم وفرق العمل، وهذا يتوافق مع المدرسة الكلاسيكية الجديدة.

● 1992 : أكد " Aubert De Gauleja " أن التميز يأتي من داخل المنظمة من خلال التركيز على القيم، الانتماء، الالتزام بالتدريب، التقييم، تشجيع المنافسة والدعم .....

● 1999 إلى 2003 : كان هناك جهود من قبل الباحثين (Dahlgaard ,Dahlgaard-park) والتي أدت إلى تطوير نموذج مبسط ومتكامل وهو 4P حيث شمل معايير ملموسة وغير ملموسة للوصول إلى التميز التنظيمي وهي: القيادة، الموارد البشرية، الشراكة وفرق العمل، العمليات،

المنتجات، وركز على الموارد البشرية بشكل كبير حيث يرى أن التميز يتحقق من خلال القيادة الاستراتيجية للموارد البشرية الداعمة للمشاركة و فرق العمل والتي تدير العمليات لإنتاج المخرجات.

● 2004 : على غرار نموذج 4P طورت شركة تويوتا من قبل "Likert" نموذج شبيه يتكون من المعايير التالية: الفلسفة، العمليات، الموارد البشرية، الشراكة، حل المشكلات، كما ظهرت مجموعة من الجوائز التي انطلقت من فكرة التميز واعتمدت على نماذج تقييم وأوزان مختلفة لكل معيار من المعايير المختارة ضمن ذلك النموذج مثل نموذج: مالكوم بالدريج الأمريكي، النموذج الأوروبي.<sup>(14)</sup>

بناء على ما سبق، يمكن القول أن إدارة التميز هي عبارة على فلسفة إدارية حديثة النشأة تسعى كل المنظمات باختلاف مجالاتها وتخصصاتها إلى تحقيقها، إلا أن نشأتها وبوادرها الأولى لم تكن وليد الصدفة بل نتيجة للمحاولات والاجتهادات المتواصلة في مجال الإدارة والتسيير من أجل الوصول إلى مجموعة من المواصفات القياسية التي لابد للمؤسسة من تحقيقها من أجل الظفر بهذه الميزة الإدارية، والتي لا تتحقق إلا من خلال عمل المؤسسة المتواصل على أداء أعمالها بالشكل الدقيق الذي لا مجال فيه للخطأ اعتماداً على ما لديها من موارد مادية وبشرية. كل هذا من أجل إرضاء العملاء الداخليين والخارجيين وبالتالي تحقيق هدفها العام وهو تحقيق التميز والمحافظة على البقاء والاستمرارية في ظل التنافس الخارجي الذي تزداد حدته من حين لآخر.

### 2. مبادئ إدارة التميز .

— التركيز على الزبائن : من خلال وجود علاقة مستديمة بين المنظمة وعملائها الداخليين والخارجيين .

— القيادة وتناسق الأهداف : التميز هو وجود قيادة قوية ومميّزة تستطيع أن تحقق أهدافها التي تكون مشتركة ومنسجمة بشكل يحقق مصلحة كل الأطراف داخل وخارج المؤسسة .

- الإدارة بالعمليات والحقائق : فالتميز هو إدارة المنظمة بمجموعة مترابطة من النظم والعمليات.<sup>(15)</sup>
- تطوير ومشاركة القوى البشرية : حيث يقوم التميز على تعظيم مساهمة العاملين من خلال تنميتهم وزيادة نسبة مشاركتهم .
- نتائج الأعمال : حيث أن التميز يؤدي إلى تحقيق النتائج التي تؤدي إلى تفوق المنظمات .
- الابتكار والتجديد : فالتميز هو تحدي للوضع الراهن وإحداث التغيير باستخدام التعلم لخلق فرص الابتكار والتحسين.<sup>(16)</sup>
- تنمية علاقات الشراكة والتحالف : التميز هو التنمية والحفاظ على القيمة المضافة للشركات .
- **المسؤولية المجتمعية** : التميز هو السعي إلى الفهم والاستجابة لتوقعات أصحاب المصلحة.<sup>(17)</sup>
- 3. **خصائص الأداء المتميز.**
  - ويمكن وصف الأداء المتميز بجملة من الصفات أهمها :
    - إدارة عليا تتميز بالالتزام وبعد النظر ومشاركة كل الأفراد .
    - مهارات متعددة وكفاءات متميزة .
    - السعي المستمر لتحسين الأداء .
    - التقييم الحيادي والموضوعي للأداء الحالي والمستقبلي للمؤسسة .
- ومن خلال الدراسة التي أجراها كل من Tom peters - Robert Waterman على 62 مؤسسة أمريكية ، حول موضوع التميز باعتباره سمة للمؤسسات الرائدة أظهرت النتائج أن المؤسسات المتميزة كانت دائما تحافظ على أعلى مستوى للجودة ، والاستماع الدائم للزبائن والعاملين فيها وإعطاء الحرية للابتكار ، والتطوير في المنتجات ، ولقد حدد الباحثان المزايا الأساسية والخصائص المميزة لهذه المؤسسات في ما يلي :

— إعتقاد المؤسسة مبدأ الحركية : في دراسة وتحليل الظروف الداخلية والخارجية التي مرت على المؤسسة والتي من المحتمل أن تمر بها حتى تتمكن من اتخاذ القرارات الملائمة وتعتمد في ذلك على الاستغلال الأمثل للوقت الذي يعتبر من بين أهم المصادر التي تمتلكها المؤسسة للوصول إلى التميز .

— التقريب إلى الزبون : يرى الباحثان أن المؤسسات مكان الدراسة نجحت في الوصول إلى التميز من خلال الأفكار الجديدة التي كانت تأتي بها في غالبيتها نتيجة لتلبية رغبات الزبائن من خلال الاستماع المتواصل لهم حيث أن المستهلك هو الذي يحدد المنتج ، وهذا الأخير هو الذي يحدد مصير المؤسسة ، إذن فبداية المنتج يكون من عند الزبون لا من عند المؤسسة .

— الاستقلالية وروح التجديد : حيث بينت الدراية أن القياديين لا يتدخلون في تصرفات العمال حتى لا تعيق قدرتهم على إظهار مواهبهم وأفكارهم ، بل على العكس من ذلك يقومون بتدعيم كل محاولة هادفة من طرفهم ، حيث أعطيت الإستقلالية لكل الأفراد والموحدات مهما كانت مستوياتها .

— الربط بين صفة الجدية والليونة : تتمتع المؤسسات مكان الدراسة بصفة المركزية واللامركزية في آن واحد ، فمن ناحية نجدها تترك حرية الحركة واتخاذ القرارات لوحدة التنفيذ عند الخط الأدنى للتنظيم ، وفي نفس الوقت نجد أن المؤسسة كلها تدور حول القيم الأساسية والهدف العام التي تتميز بها هذه المؤسسة .<sup>(18)</sup>

— تحقيق الإنتاجية من خلال دافعية العمال : إن نظرة المؤسسة للعامل حسب ما جاءت به نتائج الدراسة كانت بأنهم مصدر للمعرفة ، حيث أن المؤسسة لا يمكنها الاستغناء عن العامل مهما كانت مكانته في الهيكل التنظيمي فهو منفذ الإستراتيجية المحددة من طرف المؤسسة وان الاهتمام بهذا العنصر البشري يجب أن يكون بنفس الأهمية التي يؤثر بها على نجاح تطبيق

الإستراتيجية حيث أنه كان سائدا مبدأ إحترام وتقدير العمال والثقة فيهم ، التي كانت تمنح لهم الإحساس بالانتماء .

– الاعتماد على الهيكل البسيط والخفيف : تبين الدراسة أن المؤسسات الأمريكية المتميزة لا تأخذ الشكل المصفوفي ، بل يتسم بالبساطة والإداريون في القمة عددهم قليل ، إذن فالمؤسسات المتميزة مرنة جدا في مواجهة الظروف السريعة التغيير في محيطها وفي التعامل مع الاعتبارات الخاصة التي تفرض إستخدام المصفوفة ، ذلك أن تنظيمها يمكنها من استخدام الأقسام والوحدات الصغيرة ، كما تمكنها إعادة تنظيم نفسها بمرونة عالية وبشكل متكرر كلما دعت الحاجة لذلك يمكنها استخدام التشكيلات المؤقتة مثل الفرق الخاصة ، لكم هذه العملية تحدث عند الأطراف ، أما الصيغة الرئيسية للتنظيم فتبقى ثابتة إلى حد بعيد .

– التجمع حول قيم أساسية : من بين ما تتميز به المؤسسات التي استهدفتها دراسة الباحثان Tom peters – Robert Waterman هي قدرة التنظيم بها على استخراج الطاقات ، وإتاحة الفرصة للعمال لإظهار مواهبهم وكل ما بإمكانهم القيام به ، حيث يمكن للمؤسسة أن تؤثر على العاملين بها من خلال مدى جاذبية القيم السائدة بها - وتأثيرها على تصرفات العاملين .

إذن فالتمييز يكون من خلال الاحترام الجاد للعمال والعمل على تدريبهم ، وبناء الأهداف وإعطائهم الفرصة لتحقيق هذه الأهداف من خلال تحفيزهم الذي يلعب دورا جوهريا في زيادة أو نقصان مستوى الأداء .<sup>(19)</sup> إذن فالمساهمة الفعلية والأساسية للقادة في المؤسسة هي توضيح القيم وتبسيطها لكل فرد في المؤسسة ويجب الإشارة إلى أن تحديد القيم ونشرها ليس بالأمر السهل .

إنطلاقا مما سبق ذكره يمكن القول أن المؤسسة المتميزة هي التي تعطي أهمية للعاملين بها ، لما لهم من دور جوهري في تنفيذ الإستراتيجية المحددة من طرف الإدارة العليا للمؤسسة ، كما تفضل سرعة التنفيذ بدل الانتظار أي تبذل جهودها من أجل عدم تضييع أي وقت بغية تحقيق أهدافها وهي تحرص على

أعلى مستويات الجودة لمنتجاتها وخدماتها من أجل الحفاظ على صورة وسمعة المؤسسة في نظر عملائها الحاليين والعمل على جذب عملاء جدد ، كما تحرص على تشجيع المبادرة الخاصة من أجل تنمية روح الإبداع ، كل هذه الصفات تعتمدها المؤسسة من أجل الوصول إلى تحقيق التميز عن منافسيها خاصة في ظل المحيط المتغير باستمرار .

#### 4. نماذج التميز .

تعتبر مفاهيم إدارة الجودة الشاملة قاعدة الأساس التي انطلقت منها حركة البحث عن مصادر ومركزات الأداء المتميز، حيث تتمحور تقنيات إدارة الأداء المتميز على كل العناصر والمبادئ الإدارية والتنظيمية التي تجعل تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة أمراً ضرورياً يتخلل كافة فعاليات المؤسسة نحو تحقيق الرضا لكل الأطراف المشاركة ، ومن بين نماذج الجودة والتميز نجد :

#### ● نموذج الياباني لإدوارد ديمينغ Deming

تم وضع هذا النظام من طرف عالم الرياضيات والفيزياء " ويليام دومينغ سنة 1951 . وتم تأسيس الجائزة الوطنية للجودة في اليابان تكريماً لهذا الرجل منذ سنة 1962 التي يمنحها اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين ( J.U.S.E ) ، حيث قام ديمينغ بوضع المبادئ الأربعة عشر لإدارة الجودة وهي عبارة عن إشارة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة والتي من بينها :

- التهيؤ للاستمرارية في التوجه نحو تحسين المنتج .
- تصميم برامج للتحسين المستمر في التكاليف، الجودة، الخدمة، والإنتاجية .
- استخدام طرق إحصائية للتحسين المستمر في الجودة والإنتاجية.
- عدم السماح بوقوع أخطاء عند التموين أو في الأداء البشري.
- الاهتمام بالتدريب لتحسين مستوى جميع العاملين.<sup>(20)</sup>
- التركيز على مساعدة الأفراد نحو أداء أفضل للعمل وتهيئة كل الأساليب والأدوات لتسهيل الأداء الجيد والذي يجعل العاملين فخورين بأدائهم.
- إزالة الحواجز بين الإدارات وتشجيع حل المشاكل من خلال فرق العمل.
- توضيح الالتزام الدائم للإدارة بكل من الجودة والإنتاجية.

ويحتوي نموذج دومينغ على 10 عناصر متساوية في التنقيط لكل منها 10 نقاط لتصل في مجملها 100 نقطة مقسمة كالتالي: سياسات الجودة، التنظيم وإدارة التنظيم، جمع واستخدام معلومات الجودة، التعليم ونشر الجودة، التحليل ( للجودة والعمليات)، ضمان الجودة، التحكم في الجودة، المعايير والإجراءات، التخطيط للمستقبل، نتائج الأداء.

حيث يظهر من خلال عرض معايير جائزة Deming اليابانية لإدارة الجودة الشاملة أنها مقسمة على 10 عناصر أساسية دون تفضيل عنصر على عنصر آخر وهي تعد الأعلى قياسا بباقي النماذج الأخرى وأكثر تكلفة وشروطا عن مثيلاتها وبالمقابل الأكثر تميزا وشهرة بالنسبة للمؤسسات التي تحصل على شهادتها فيما يتعلق بكسب ثقة العميل والتنافسية في الأسواق .

### ● النموذج الأمريكي لإدارة الجودة الشاملة :

يعود أصل تسمية هذه الجائزة إلى مالكوم بالدريج وزير التجارة الأمريكي لعشرينيات القرن الماضي ، وقد تم إطلاق هذه الجائزة خلال سنة 1987 ويبلغ عدد نقاط هذا النموذج 1000 نقطة مقسمة على 7 عناصر ، وهي القيادة ( 125 نقطة ) ، التخطيط الاستراتيجي ( 85 نقطة ) ، التركيز على العميل ( 85 نقطة ) ، المعلومات والتحليل ( 85 نقطة ) ، تطوير الموارد البشرية ( 85 نقطة ) ، إدارة العمليات ( 85 نقطة ) ، نتائج العمليات ( 450 نقطة )<sup>(21)</sup>.

ويتضح من خلال هذا التقسيم ونظام التنقيط عدم التساوي في عدد من العناصر مع إعطاء الأولوية إلى نتائج العمليات التي قاربت نسبتها نصف النقاط حيث تشكل 45 % ويليهما عنصر القيادة بـ 12.5 % فيما تتساوى العناصر الخمسة المتبقية الأخرى على خلاف النظام الياباني الذي يعد الأكثر إيضاحا وتناسقا كما سبقت الإشارة إليه سابقا.

### ● النموذج الأوربي للتميز :

#### ■ سمات النموذج الأوربي للتميز:

يعبر النموذج الأوربي للتميز من أبرز نماذج إدارة التميز ويقوم على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة وفعاليات الاتحاد الأوربي لإدارة الجودة الذي أنشأ في عام 1988 ويترابط مع الجائزة الأوروبية للجودة الذي يديرها

الإتحاد ذاته ويعبر المرجع الأول للشركات الأوروبية التي تبحث عن أرقى معايير الجودة وتسعى إلى التميز في أسواقها وفي مجالاتها، حيث تتخذ الجائزة الأوروبية للتميز التي أسست عام 1992 من العاصمة البلجيكية بروكسل مركزا لها وتضم مجموعة أعضائها أكثر من 700 شركة وشريك ينتشرون في انحاء العالم ومؤسسة EFQM هي مبتكرة الجائزة الأوروبية للجودة التي تمنح سنويا لتكريم عدد من أبرز الشركات الناجحة، والمحافظة على تقليدها الذي يزدو الشركات بتوجيهات عامة لتمكينها من تحقيق النجاح وقياسه وتحديد مستويات الأدائية وتقييمها في كل الأماكن والعناصر الحساسة .

وتتلور فلسفة النموذج الأوروبي في ان التميز في الاداء لا يتحقق من خلال خدمة العملاء، وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والمجتمع بأسره فحسب، وإنما يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية وتستثمر العلاقات وتدير العمليات المختلفة بالمنظمة. حيث يعرف النموذج الاوروي التميز بأنه " الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج "، ومن ثم فإن المنظمة تستطيع الوصول الى مرتبة إدارة التميز إن هي التزمت بأفكار وانماط الإدارة القائمة على الأسس المصممة في النموذج .

### ■ المعايير التي يقوم عليها النموذج الأوروبي للتميز: يصل عدد

عناصر هذا النموذج 9 عناصر ، ونظام التنقيط مقسم على 1000 نقطة توزع كما يلي : القيادة ( 100 نقطة ) ، السياسة الاستراتيجية ( 80 نقطة ) ، الموارد ( 90 نقطة ) ، تسيير الموارد البشرية ( 90 نقطة ) ، العمليات ( 140 نقطة ) ، إرضاء العميل الداخلي - العاملون - ( 90 نقطة ) ، إرضاء العملاء الخارجيين ( 200 نقطة ) ، النتائج المتعلقة بالمجتمع ( 60 نقطة ) ، نتائج الأداء الرئيسية ( 150 نقطة ) .<sup>(22)</sup>

وما يمكن ملاحظته من خلال هذا النموذج أنه يتشابه مع النموذج الأمريكي - السابق الذكر - في العديد من العناصر، كما يتقاربان في عدد النقاط التي تمنح إلى هذه العناصر، ولكن يتميز عنه بتركيزه الأكبر على العملاء الخارجيين حيث خصص لهم 20 % من مجمل النقاط دون إغفال العملاء الداخليين ( العاملين ،

ثم نتائج الأداء التي خصص لها 15 % من النقاط، ثم العمليات بـ 14 % من مجمل النقاط، أما الموارد البشرية والمادية في هذا النموذج فقد خصصت لها نسبة متساوية تقدر بـ 9 % من مجمل النقاط، كما أنه يتفرد في الاهتمام الخاص بعنصر خدمة المجتمع التي شكلت نسبة 6 % .

● **النموذج الجزائري للتميز** : ويعتبر من النماذج الرائدة في إفريقيا، وقد أنشأ اقتداءً بنماذج التميز السبّاقة وذلك لمسايرة التطورات العالمية وتحدياتها. وقد أقتراح لأول مرة إنشاء نموذج وطني للتميز سنة 2000 وهذا في إطار برنامج تطوير نظام وطني من قبل الحكومة الجزائرية ، وبالفعل تم إقرار هذا النموذج بشكل رسمي وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05- 02 المؤرخ في 06 جانفي 2002 حيث وضع تحت إشراف وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات ممثلة بقسم الجودة والأمن الصناعي، ويقدم النموذج الوطني للتميز الجائزة الجزائرية للجودة (PAQ) التي تتمثل في مكافأة مالية قيمتها 2 مليون دينار جزائري بالإضافة إلى كاس الاستحقاق وشهادة شرفية. وتمنح الجائزة سنويا كما تعنى بها جل المنظمات التي تنشط على مستوى التراب الوطني سواء كانت منظمات وصناعات صغيرة ومتوسطة، منظمات كبيرة، منظمات عمومية أو خاصة ذات طابع ربحي أو غير ربحي.

يتم التقييم هنا على أساس سلم تنقيط من 1000 نقطة توزع بأوزان متفاوتة على معايير التقييم الثمانية وهي : التزام الإدارة ، الإستراتيجية والأهداف ، الاستماع للزبائن ، التحكم في النوعية ، قياس الجودة ، تحسين الجودة ، مشاركة العمال ، النتائج .<sup>(23)</sup>

**ثالثا : أهمية الموارد البشرية في تنمية القدرات التنافسية للمنظمة .**

لقد تبين للإدارة المعاصرة أن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو المورد البشري الفعال ، وأن ما يتاح لديها من موارد مادية ومالية وتقنية ومعلوماتية ، وما قد تتميز به تلك الموارد من خصائص وإن كانت شرطاً ضرورياً لإمكان الوصول إلى تلك القدرة التنافسية ، إلا أنها ليست شرطاً كافياً لتكوين تلك القدرة لذلك لا بد من توفر العمل البشري المتمثل في

عمليات التصميم والإبداع الفكري ، التخطيط والبرمجة ، التنسيق والتنظيم ، الإعداد والتهيئة ، التطوير والتحديث ، التنفيذ والإنجاز ، وغيرها من العمليات التي هي من إنتاج العمل الإنساني وبدونها لا يتحقق أي نجاح مهما كانت الموارد المتاحة للمنظمة .

كما يمكن القول ان تواجد العنصر البشري فحسب ليس كافياً لضمان تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة والمتمثلة غالباً في القدرة على تحقيق الميزة التنافسية ، بل وجب تنمية قدراته الفكرية وإطلاق الفرصة أمامه للإبداع والتطوير وتمكينه من مباشرة مسؤولياته حتى تثمره التحديات والمشكلات وتدفعه إلى الابتكار والتطوير ، إذاً فما تتمتع به تلك الموارد البشرية من مميزات وقدرات هي التي تصنع النجاح المستمر ، ووضع تلك المبتكرات والاختراعات في حيز التنفيذ<sup>(24)</sup> .

### رابعا : تنمية الكفاءات كمدخل لتدعيم التميز في المؤسسة .

تحتل عملية تنمية كفاءات الأفراد في المؤسسة أهمية كبيرة نظرا للارتباط الوثيق بين جودة المنتجات وكفاءة الموظفين المساهمين في إنتاجها ، لذلك تلجأ هذه المؤسسات إلى تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية المكثفة التي تعمل على إكساب العاملين بها المعرفة والسلوك المناسبين لتقديم منتجات ذات جودة عالية تسمح للمؤسسة بمواجهة المتطلبات التنافسية محليا ودوليا .

وهو ما جعل المؤسسة الباحثة عن دعم مشروع التميز تركز على كل أنشطة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بداية من استقطاب أفضل المهارات البشرية وتنظيم دورات تكوينية متخصصة لها، ووضع نظام متكامل لتقييم أدائها ومن ثم تصميم النظام المناسب لتحفيزها خاصة وان عملية بناء الميزة التنافسية تتطلب التركيز على نظام تنمية الكفاءات والذي يمر عبر سياسة البحث عن أحسن المدخل لتثمين الموارد البشرية بما يساهم في ترقية الخدمات والمنتجات ، ومن هذا المنطلق تمارس هذه الإدارة الكثير من الجهود وتحقق الكثير من السياسات الهادفة إلى تعزيز مكانة المورد البشري ضمن موارد المؤسسة والتي من بينها :

- نظام تثمين كفاءات الأفراد في إطار تدعيم الميزة التنافسية : يدخل هذا النظام في إطار الإدارة التكاملية للموارد البشرية حيث يساهم وضعه في دعم

الإستراتيجية التنموية للمؤسسة ، ويهدف اعتماد مثل هذا النظام من طرف المؤسسة إلى تحقيق جملة من النتائج ومن أهمها نجد :

■ عقلنة القرارات الخاصة بتنمية المسارات المهنية للأفراد عن طريق ربطها بكل من :

— تقييم موضوعي للأداء لضمان عدم الانحياز الشخصي الذاتي في تقييم الأداء .

— تثمين الطاقات الكامنة للأفراد عن طريق استغلال القدرات الكامنة وتفجيرها .

■ العمل على الأخذ بعين الاعتبار المعطيات التالية :

— الاحتياجات والإمكانيات الحالية والمستقبلية للمؤسسة .

— التطلعات والطموحات الحالية والمستقبلية للأفراد .

■ التأكيد على أهمية تحديد احتياجات التدريبية لتهيئة الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة .

● **تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة :** يهدف نظام تقييم كفاءات الأفراد إلى تقديم معلومات مفيدة للإدارة لمساعدتها على إكتشاف مواطن الضعف عند الموارد البشرية ومن ثم العمل على تصحيحها من خلال التدريب ، التحفيز ، التطوير ... وهذا يعني أن تقييم أداء العامل تتجلى أهميته في كونه يعالج إشكالية حساسة تمس وترتبط بمتابعة تطور أدائه قصد دفعه إلى الاستغلال الأمثل لقدراته وطاقاته .

إذن فتتمية الكفاءات في المؤسسات تسعى إلى تحقيق الإستثمار الفعال لقدراتها من خلال اعتماد إستراتيجيات لتحسين أدائها تشمل دراسة وتحليل نظام الموارد البشرية وتحديد نقاط قوتها لتدعيمها ونقاط ضعفها لمعالجتها ، بما يساهم في تدعيم انجاز الأهداف المبرمجة ، حيث تقوم تنمية المهارات على مبدأ المشاركة الجماعية داخل المؤسسة بهدف تحقيق تميز الأداء من خلال إيجاد بيئة

يتم فيها تطوير وتحسين مستمر لها لتحقيق رضا العميل بمساهمة جميع العاملين بشكل مستمر.<sup>(25)</sup>

### خاتمة :

تأسيسا على ما سبق يمكن القول أن مختلف التحولات التسييرية ، الانتاجية ، البشرية التي حدثت على مستوى المؤسسة جاءت استجابة لما فرضته البيئة الخارجية من تغيرات ، وهو ما يؤكد على انها نسق مفتوح تعمل في اطار تفاعلي من اجل تحقيق الاستقرار والبقاء ضمن جو المنافسة الذي تشتد حدته مع مرور الوقت حيث لا مكان الا للمؤسسات المتميزة .

ومن بين الاستراتيجيات التي اتبعتها المؤسسة للوصول الى التميز الاداري نجد الاستثمار في مواردها البشرية وتغيير النظرة اليهم حيث اصبحت تعتبرهم راس مال فكري واصل من اصول المؤسسة ، وكذا عنصر مهم من عناصر قوتها ، فوزن المؤسسة الذي كان سابقا يعتمد على ما تملكه من موارد مادية ، وتكنولوجية ، اصبح اليوم يقاس بما تملكه من قدرات فكرية وكفاءات بشرية ، وذلك انطلاقا من ادراك المؤسسات ان هذه الثروة الفكرية هي المحرك الاساسي للمؤسسة فهي التي تساعد على استغلال بقية الموارد المتاحة وتوجيهها وجهة سليمة لتحقيق الاهداف المرسومة اذا ما استطاعت وضع هيكله استراتيجية لكيفية التعامل معها وتنميتها مستغلة بذلك مختلف المبادئ والاسس التي تنادي بها المدخل والفلسفات الحديثة في ادارة الموارد البشرية .

قائمة المراجع :

- <sup>1</sup>- علي عبد الرزاق جليبي ، علم اجتماع الصناعي ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 2003 ، ص 420 .
- <sup>2</sup> - عبد القادر محمد عطية ، اتجاهات حديثة في التنمية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2003 ، ص 49 .
- <sup>3</sup> - عبد الرحمن توفيق، إستراتيجيات الاستثمار البشري ، مركز الخبرات المهنية الإدارة ، القاهرة ، مصر ، 1996 ، ص 61 .
- <sup>4</sup> - عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي - ، دار وائل للنشر ، حلب ، 2005 ، ص 437 .
- <sup>5</sup> - راوية محمد الحسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2005 ، ص 03 .
- <sup>6</sup> - عادل زايد ، الأداء التنظيمي المتميز - نظرية إلى المنظمة المستقبل - ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسة ، القاهرة ، 2003 ، ص 33 .
- <sup>7</sup> - حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية ، دار زهران للنشر ، الأردن ، 2001 ، ص 400 - 404 .
- <sup>8</sup> - حسين يريقي : إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 2007 ، 2008 ، ص 178 ، 179 .
- <sup>9</sup> - أماني خضر شلتوت : تنمية الموارد البشرية كمدخل إستراتيجي لتعظيم الإستثمار في العنصر البشري ، رسالة ماجستير ، ادارة اعمال ، الجامعة الاسلامية غزة ، 2009 ، ص 24 .
- <sup>10</sup> - محمد الصيرفي ، التميز الإداري ، للعاملين بقطاع التربية والتعليم . مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، مصر ، 2009 ، ص 6 .
- <sup>11</sup> - BUSINESS PERFORMANCE IMPROVEMENT RESOURCE (26/01/2013). AT www.bpir.com .

- <sup>12</sup> - بن عبود على أحمد ثاني : دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي ، ورقة عمل للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، السعودية ، ص 05 .
- <sup>13</sup> - الطيب أحمد محمد البشتي جمعة : القيادة الإبداعية وإدارة التغيير والتطوير - الإدارة الاستراتيجية التميز الإداري - ، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة الإبداع والتجديد ، مصر ، 2004 ، ص 86 .
- <sup>14</sup> - تغريد عيد الجعبري ، مرجع سابق . ص ص 40 - 43 .
- <sup>15</sup> - سلمان زيدان ، إدارة الجودة الشاملة - الفلسفة ومداخل العمل - . ج 1 ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط2 ، 2010 ، ص 28 .
- <sup>16</sup> - عاطف الديب ، " إدارة الإمتياز " . المؤتمر السنوي التاسع نحو منظومة للتميز الإداري العربي ، الجمعية العربية للإدارة ، 9 - 10 / 4 / 2008 .
- <sup>17</sup> - بسام جرار ، " برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي " . كلية دبي للإدارة الحكومية ، تارسخ الزيارة على الانترنت 2014/03/25 ، الموقع [www.mof.gov.ae/arabic/doclibl.pdf](http://www.mof.gov.ae/arabic/doclibl.pdf) .
- <sup>18</sup> - le prix de l'excellence – les 8 ، Tom peters Robert Waterman .
- DUNOD . - livres de performance ، paris ، 1999 ، P 09 .
- <sup>19</sup> - إبراهيم الفقي ، أسرار قادة التميز . ترجمة أميرة نبيل عرفة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة ، 1996 ، ص 50 .
- <sup>20</sup> - لويد دوبينز وكليز كراوفورد ماسون ، إدارة الجودة - التقدم والحكمة وفلسفة ديمنج . - ترجمة : حسين عبد الواحد ، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية ، القاهرة ، ط 1 ، 1997 ، ص ص 72 - 86 .
- <sup>21</sup> - فرنسيس ماهوني ، كارل جي ثور ، ترجمة عبد الرحمن الخزامي ، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة ، دط ، دار الفجر للنشر ، سنة 2000 ، ص 140 .

- <sup>22</sup> - نزار عبد المجيد البروازي ، لحسن عبد الله باشيوة ، إدارة الجودة مدخل للتنمية والريادة مفاهيم وأسس وتطبيقات . مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن - دط ، 2010 ، ص ص 485 ، 486 .
- <sup>23</sup> - قبطان شوقي ، " إدارة التميز : الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة " . ورقة بحثية مقدمة في إطار الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة المدية ، ص ص 12 ، 13 ، 14
- <sup>24</sup> - علي السلمي : مرجع سابق ، ص 104 .
- <sup>25</sup> - مصنوعة أحمد ، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني . ورقة بحثية مقدمة في إطار الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع العملي وأفاق التطوير ، جامعة حسبية بن بوعلي الشلف ، يومي 3 ، 4 ديسمبر 2012 ، ص 13 .