

## متطلبات تطوير إدارة الموارد البشرية في خلق ثقافة التميز التنظيمي

### The requirements of developing human resources management in creating a culture of organizational excellence

د. بوشنافة رضا ، جامعة البليدة 2 - لونييسي علي (الجزائر)\*

د. بضياف صالح جامعة البليدة 2 - علي لونييسي(الجزائر)\*

#### الملخص:

إدارة الموارد البشرية من بين أهم الوظائف الحيوية في العصر الحديث لما لها من ميزة في تنظيم وتسيير المورد البشري، ولقد ازداد الاستعانة به في تجسيد معالم العولمة وكفاءة الانتاج وتعظيمه مع العمل على تدنية التكاليف الى ابعد حد ممكن، هذا الاخير الذي اصبح الشغل الشاغل في منظور المؤسسة بالبحث عن السبل الكفيلة لتأهيله وتميزه، لمواكب المنافسة العالمية للأسواق والمنتجات من قبل الدول المتقدمة والناشئة.

الجزائر كغيرها من الدول النامية تسعى الى بعث الفكرة على المستوى الوطني من خلال تمكين المؤسسات بالمشاركة في المعارض الوطنية والاجنبية، قصد الاحتكاك مع نظرائها للاستفادة من تجاربهم في التميز الوظيفي للعنصر البشري.

**الكلمات المفتاحية:** ادارة الموارد البشرية، المورد البشري، التميز الوظيفي، ادارة الاعمال الحديثة.

#### Summary:

Human resource management is among the most important vital functions in the modern era because of its advantage in organizing and managing the human resource, and its use has increased in materializing the features of globalization and the efficiency of production and maximizing it while working to minimize costs to the maximum extent possible, the latter, which has become the primary concern in a perspective The Foundation is searching for ways to qualify and distinguish it, to keep pace with the global competition for markets and products by developed and emerging countries.

Algeria, like other developing countries, seeks to spread the idea at the national level by enabling institutions to participate in national and foreign exhibitions, in order to interact with its counterparts to benefit from their experiences in the functional excellence of the human element.

**Key words:** humanresource management, humanresource, job excellence, modern business management.

\* الدكتور رضا بوشنافة ، أستاذ محاضر قسم "ب" جامعة البليدة 2 - لونييسي علي (الجزائر) ، البريد الالكتروني :

[bouchenafa.reda@gmail.com](mailto:bouchenafa.reda@gmail.com)

\* الدكتور بضياف صالح ، أستاذ محاضر قسم "ب" جامعة البليدة 2 - لونييسي علي (الجزائر)، البريد الالكتروني:

[profsalah2017@gmail.com](mailto:profsalah2017@gmail.com)

## مقدمة:

عرف العالم الحديث توجهها جديدا نحو اقتصاديات المعرفة والتي بات ينظر إليه كشرط فعال في عملية التنمية الحديثة؛ وكعامل لا يمكن الاستغناء عنه في عالم مفتوح على الابتكار والتجديد الذي يعد بمثابة معيار يعكس الأداء التنظيمي للمؤسسات.

إن زيادة كفاءة وفعالية الأداء التنظيمي للمؤسسات وتحسين صورتها؛ جعل الحديث يدور وبشكل أساسي على العنصر البشري، الذي يعد المصدر الرئيسي للتطوير، فتوفير هذا العنصر بالمؤسسة يساعد على تلبية احتياجاتها التنظيمية وخططها التنموية بالقدرات العالية والكفاءات الفاعلة في كل جوانبها التقنية والإدارية وغيرها، ونظرا لهذه الأهمية تحرص مختلف المؤسسات الرائدة عالميا على تبني مبدأ إدارة الموارد البشرية كمنحنى ومنهج عملي يكفل لها ضمان موائمة مخرجاتها مع التطلعات العالمية الحديثة.

تأتي هذه الورقة البحثية لتلقي الضوء على إشكالية رئيسية: ما هي أهم المتطلبات لجعل العنصر

البشري قادرا على بعث التميز في المؤسسة؟

على أن نعالج هذه الورقة البحثية في المحاور التالية:

المحور الأول: مفاهيم وسمات إدارة الموارد البشرية.

المحور الثاني مدخل إلى التميز الوظيفي

المحور الثالث: متطلبات إدارة التميز في منظمات الأعمال الحديثة

### 1. مفاهيم وسمات إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية وظيفة متخصصة في تسيير العنصر البشري، ولا يمكن الاستغناء عنها في ميدان الأعمال، نظرا لتطور مفهوم الفرد وكيفية التعااطي معه في المؤسسة الحديثة، فالفرد هو المتغير الأساسي في العملية الإنتاجية، والذي له بالغ الأثر على فعالية و كفاءة عناصر الإنتاج(عبد القادر شيلالي، 2009، ص04).

### 1.1 مفهوم إدارة الموارد البشرية

في ظل تطور التوجهات الاستراتيجية وانبثاق حقل الإدارة الاستراتيجية ظهر المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية إذ لم تعد تلك الإدارة الاستشارية فقط، بل أصبحت جزءا من الاستراتيجية التنظيمية التي تستجيب لمتغيرات البيئة المؤثرة على الموارد البشرية، كالمتغيرات البيئية، القانونية، الاجتماعية، والاقتصادية، فإدارة الموارد البشرية، هي ذلك الجزء من الإدارة الاستراتيجية المسؤولة عن صياغة استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية، بالتوافق مع الفرص البيئية واستراتيجيات الأعمال، بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري(سهيلة محمد عباس، 2003، ص26).

ويرى معهد إدارة الأفراد في بريطانيا على أنها: ذلك الجزء من الإدارة المهتم بالأفراد في العمل وبعلاقاتهم داخل المنظمة(سراج وهيبة، 2011، ص15). غير أن هذا التعريف لا يعطينا صورة واضحة عن الكيفية التي يجب أن تكون عليها هذه الإدارة بين الأفراد ومختلف الهياكل التنظيمية داخل المنظمة. فإدارة الموارد البشرية تعنى بالتكفل الدوري للعنصر البشري في المؤسسة وأن مكونات هذه الإدارة تبرز من خلال تسيير الأعمال، برامج التوظيف، مخطط السير الذاتية والتحفيز، تحليل الوظائف، تقييم الموارد البشرية، تسيير المكافآت، شبكة الأجور، المشاركة، مخططات التكوين وتأهيل الأعمال(سراج وهيبة، 2011، ص15).

ومن جهة أخرى ينظر إليها على أنها العملية الإدارية المتعلقة بتخطيط وتوظيف وتنظيم، وتطوير وتعويض ورقابة الأداء والإنتاجية والمحافظة على جميع العناصر البشرية من موظفين ومدراء الذين يؤدون عملاً للمنظمة.(حبيب الصحاف، بدون سنة نشر، ص01). بالإضافة إلى أنها مجموعة المهام المرتبطة بالحصول على الأفراد وتدريبهم وتطويرهم وحفزهم وتنظيمهم، والمحافظة عليهم بأساليب تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها في الأمد البعيد(مؤيد سعيد سالم، 2009، ص23).

مما سبق يمكن القول إلى أن إدارة الموارد البشرية هي نظام يسعى إلى بناء تكامل بين العنصر البشري ومختلف الإجراءات والوسائل المتوفرة والممكنة لتطوير أداء العنصر البشري بما يخدم أهداف المنظمة والفرد معاً.

## 2.1 أهداف إدارة الموارد البشرية:

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى مساعدة المنظمة على تحقيق النجاح من خلال الأفراد العاملين بها. أو بمعنى آخر إلى زيادة فاعلية المنظمة يومكن تفصيل أهدافها كما يلي:

- **تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي:** ويتم تحقيق ذلك من خلال التنسيق بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى في المنظمة.
- **الأهداف الوظيفية:** قيام إدارة الموارد البشرية بأداء الوظائف الخاصة بالأفراد ومنها ضمان استمرار تدفق القوى البشرية للمنظمة، وضمان الاستفادة القصوى منها، والمحافظة على استمرار رغبتها في العمل لدى المنظمة.
- **الأهداف الإنسانية:** إشباع إدارة الموارد البشرية لحاجات ورغبات العاملين من خلال إتاحة فرص التقدم لهم وتوفير سياسات تخدم مصالحهم.
- **الأهداف الاجتماعية:** تحقيق أهداف المجتمع من تشغيل الأفراد حسب قدراتهم، وبما يتناسب مع القوانين والتشريعات الخاصة بالعمال وحمائيتهم من أخطار العمل.

ويمكن تلخيص أهداف إدارة الموارد البشرية إلى جانبين هما: المنظمة والأفراد، فالأهداف التي تسعى لها المنظمة من إدارة مواردها البشرية هي: الكفاءة والفاعلية؛ الاستقرار؛ التجانس؛ تطوير وتنمية المهارات؛ تحقيق الانتماء والولاء. أما أهداف الأفراد، فتتلخص فيما يلي: فرص عمل جديدة؛ ظروف ومناخ عمل جديدة؛ العدالة في الأجور والمعاملة؛ فرص للتقدم الوظيفي.

### 3.1 وظائف إدارة الموارد البشرية:

تشير وظائف إدارة الموارد البشرية إلى تلك النشاطات المتخصصة في جميع المنشآت صغيرة كانت أم كبيرة، والتي تتعلق بإمداد المنشأة بالعاملين وتنسيق كل العمليات المرتبطة باستمرار ترميمها باتجاه رفع كفاءتها وفعاليتها، وهذه الوظائف هي (وائل محمد جبريل، 2017، ص02):

#### 1.3.1 التخطيط؛ الاستقطاب؛ والاختيار للموارد البشرية: وتقوم على مجموعة من النشاطات:

- تحليل كل عمل وحصر مكوناته لأجل تحديد متطلباته
- بناء التنبؤات للاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية اللازمة لتلبية متطلبات عمليات المنشأة .
- بناء وتطوير وتنفيذ الخطط لتلبية تلك المتطلبات .
- استقطاب و اختيار تلك الموارد البشرية التي تحتاجها المنشأة لشغل الأعمال المطلوبة فيها .

#### 2.3.1 تنمية الموارد البشرية: وتقوم على مجموعة من النشاطات:

- تأهيل العاملين سواء نحو المنشأة أو العمل .
- تصميم و تنفيذ برامج التدريب و التطوير و توجيه أداء العاملين .
- تشكيل مجموعات العمل الكفوة .
- تصميم النظم المناسبة لتقييم أداء كل من العاملين .

#### 3.3.1 التعويضات و المكافآت: وتقوم على مجموعة من النشاطات:

- تصميم نظم الأجور و المكافآت التي تضمن العدالة لكل عمل .
- تحديد طبيعة الحوافز و برامج الخدمات و المزايا للعاملين .
- توفير المعلومات اللازمة للإدارة في بناء تقييم الأداء للعاملين .

#### 4.3.1 السلامة و الرعاية الصحية: وتقوم على مجموعة من النشاطات:

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

#### 5.3.1 علاقات العمل: وتقوم على مجموعة من النشاطات:

- بناء جو العمل الملائم بما يعزز الروح المعنوية للعاملين .

- تصميم و بناء قنوات اتصال مفتوحة داخل المنشأة .
- بناء العلاقة المرنة مع تنظيمات العاملين داخل المنشأة و خارجها .
- 6.3.1 البحوث في الموارد البشرية:** وتقوم على مجموعة من النشاطات:
- بناء قاعدة بيانات تخدم نظم المعلومات التي ترتبط بشؤون العاملين .
- تصميم و بناء مسارات تبادل المعلومات داخل المنشأة .

#### 4.1 تخطيط الموارد البشرية

تمر عملية تخطيط الموارد البشرية بمرحلتين؛ أولاً:دراسة خطط المنظمة وأهدافها وثانياً: تحليل بيئة المنظمة

**1.4.1 دراسة خطط المنظمة وأهدافها:** حيث تساعد هذه الدراسة على تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية خلال الفترة الزمنية القادمة.

##### 2.4.1 تحليل بيئة المنظمة: ويكون التحليل باتجاهين:

➤ **تحليل البيئة الخارجية:** حيث يتم دراسة كل العوامل الخارجية التي تؤثر على سوق العمل، مثل تكوين الموارد البشرية من حيث العمر والجنس ومستوى التعليم والثقافة، وكذلك دراسة التشريعات الحكومية المؤثرة على سوق العمل، والظروف الاقتصادية العامة، والعوامل الجغرافية، وظروف المنافسة على الموارد البشرية، والتطور التكنولوجي، والتغيير في شغل الوظائف (خاصة مزاحمة النساء لرجال في كثير من الوظائف)، بالإضافة إلى دراسة القيم الاجتماعية وعلاقتها بالتوظيف.

➤ **تحليل البيئة الداخلية:** من خلال دراسة حجم ونوع المهارات والخبرات والقدرات ومقارنتها بالعرض والطلب في سوق العمل، فهذا التحليل يساعد على مراجعة الوظائف الحالية بهدف معرفة نقاط القوة والضعف للموظفين، بالإضافة إلى عملية تدقيق المهارات حيث يتم إجراء تحليل مفصل للموظفين ومستوى مهاراتهم لمعرفة الفجوة بين ما هو موجود وبين ما يجب أن يكون.

#### 2. مفهوم إدارة التميز في المنظمة

إن العولمة وتطورات الألفية التكنولوجية فرضت عوامل ومتغيرات جديدة لتحقيق إدارة التميز لمنظمات الأعمال من خلال حشد جهودها التنظيمية لتحقيق الميزات التنافسية الدائمة لها. فإدارة التميز هي تلك الوظائف الإدارية اللازم أداؤها لتحقيق ميزة التميز للمؤسسة، أو بمعنى آخر هي التطبيق

الإداري لمختلف الأنشطة والوظائف الجالبة للانفرادية، وبالتالي تتضمن إدارة التميز كلا من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لهذه الأنشطة المتعلقة بها. (بودي عبد القادر، بودي عبد الصمد: 2010، ص05).

وقد استخلصت الباحثة ألاء عبد الرحمان محمد بالحرر أن التميز التنظيمي يعتمد على تفاعل عدة عناصر وهي الإدارة والقيادة الجيدة؛ الاستراتيجيات والأهداف الواضحة؛ الموارد البشرية؛ الموارد المادية والتقنية وإمكانيات المنظمة والعاملين والعملاء والمجتمع ككل (ألاء عبد الرحمان محمد بالحرر: 2016، ص14).

ونشير فقط إلى أن التميز ليس عملية تتم على أساس لحظي، وإنما تخضع للعملية الإدارية بعناصرها المختلفة، الأمر الذي يؤدي إلى حسن استخدام الموارد المتاحة لهذه العملية بأنواعها المختلفة (مادية بشرية ومالية)، وتحقيق الهدف المنشود من ورائها بكفاءة وفعالية، وذلك إذا تمت إدارتها بشكل سليم.

وتتمحور أهمية التميز التنظيمي حول فكرة أساسية وهي ضرورة إحداث التغيير المتناسب مع متطلبات العصر الحديث، والعاملين والعملاء. والذي من شأنه أن يرفع من مستوى أداء المنظمة ويمكنها من تطبيق التقييم الذاتي ومواكبة التطورات والاتجاه إلى تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، وتحقيق النتائج بأقل التكاليف وجودة عالية تحقق رضى مختلف المتعاملين (ألاء عبد الرحمان محمد بالحرر: 2016، ص15).

### 3-متطلبات تحقيق إدارة التميز:

يشكل التميز إطارا فكريا يتضمن العناصر الرئيسية في توجيه الإدارة في المنظمات المعاصرة لتحقيق التفوق وخلق القيم لكل أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمات، وتنمية القدرات على التنافس والتطوير والإبداع، وتحقيق النتائج والإنجازات الباهرة. ففكرة إدارة الأداء تقوم على منطق أن الأداء المتميز المحقق للغرض منه يتطلب توفر العناصر التالية (بودي عبد القادر، بودي عبد الصمد: 2010، ص10):

- تصميم العمل بطريقة علمية سليمة يحدد الأداء المطلوب وطريقته والنتائج المتوقعة حين تمام التنفيذ؛
- توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية لتنفيذ العمل حسب التصميم الموضوع؛
- متابعة الأداء وملاحظة ما يقوم به الفرد (أو الأفراد) أثناء العمل.

هذا ويتطلب تحقيق التميز أيضا الاستغلال الجيد والأمثل لمختلف الموارد الاقتصادية من أجل إعطاء صورة انفرادية للمنظمة، ولهذا يجب على المنظمة أن تتوفر فيها بعض الشروط اللازمة من أجل تحقيق ميزة التميز

## اقتناع الإدارة العليا للمنظمة:

يجب أن يوجد اقتناع لدى الإدارة العليا للمنظمة بضرورة وأهمية اكتساب ميزة التميز ودورها الأساسي في المنافسة مع غيرها من المنظمات، وفي نجاحها وتحقيق أهدافها، إن وجود هذا الإقناع ضروري لتهيئة المناخ التنظيمي لوجود ونمو هذا المفهوم التميزي، وتشجيعه، بل واعتباره جزءاً لا يتجزأ من سياسات واستراتيجيات المنظمة.

وبالطبع، فإن عدم وجود مثل هذا الإقناع ينعكس سلباً على تحقيق الأداء المتميز، حيث قد لا يتوقف الأمر عند مجرد عدم تشجيعه وتهيئة الجو المناسب لنموه بل قد يمتد إلى محاربة كل من يفكر فيه تحت مبررات مفتعلة ظاهرها حق، ولكن يراد بها باطل.

## تهيئة البيئة التنظيمية:

تشير البيئة التنظيمية إلى خصائص بيئة العمل داخل المنظمة، والتي يمكن أن تستخدم في التمييز بين منظمة معينة، وغيرها من المنظمات. وتتكون مثل هذه البيئة من عدد من العوامل أو العناصر مثل سيادة روح العمل في شكل فريق، وكيفية اتخاذ القرارات، والهيكل التنظيمي، والعلاقات والولاء والانتماء، ونظم الحوافز والمكافآت. فكل هذه العوامل من شأنها أن تشجع العاملين بالإدارة على توليد الأفكار الخلاقة والجديدة و/أو وضعها موضع التطبيق فيعتبر مطلباً مهماً في تجسيد وتفعيل مفهوم التميز على أرض الواقع.

## استقطاب الأفراد ذوي الصفات المناسبة والمؤهلة لتحقيق التميز:

يجب على المنظمة أن تملك أفراد ذوي كفاءة عالية وقدرات ابتكارية على الفهم ويتمتعون بروح المبادرة والإبداع.

توفير الفرد أو الأفراد المؤهلين للقيام بالعمل، وإعدادهم وتدريبهم على طرق الأداء الصحيحة، لأجل دراسة السوق دراسة جيدة، وبالتالي تجزئته إلى إبداع طرق جديدة لعرض منتجات المنظمة. الرقابة على تكاليف الأنشطة الخالقة للتميز: إن تحقيق التميز يستلزم السيطرة على التكاليف المباشرة والغير مباشرة في نشاط المنظمة، وبالتالي على المنظمة أن تدرس جيداً قيمة التميز والتحكم الجيد فيها، فمن الأحسن أن تضع المنظمة الخطة التي تأخذ بعين الاعتبار التوازن والتوافق ما بين الحجم الكمي للتكاليف زيادة على:

- ✓ الاهتمام بعنصر التقنية خاصة تقنيات العمليات والمعلومات الجديدة- أو الهندسة العكسية.
- ✓ خطة استراتيجية متكاملة.
- ✓ منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى أسس وقواعد ومعايير اتخاذ القرار.

- ✓ هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتطوير والتكيف مع التغيرات والتحديات الخارجية والداخلية للمنظمة.
- ✓ نظام متطور للجودة الشاملة، يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة.
- ✓ نظام متطور لإعداد وتنمية الموارد البشرية و تقويم أدائها.
- ✓ نظام متكامل للمعلومات لدعم اتخاذ القرار في المنظمة وتقويم الأداء المؤسسي والنتائج والإنجازات.
- ✓ قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير لتطبيق الخطط والسياسات و اتخاذ القرارات وقيم وأخلاقيات العمل لتحقيق التميز.

### 1.3 مراحل تطبيق التميز:

يتبع توفر المتطلبات السابقة أو أغلبها وضع خطة لتحقيق التميز التنظيمي وتحديد المراحل اللازمة لذلك، حيث تمر عملية تطبيق التميز التنظيمي بعدة مراحل يمكن تضمينها كالتالي:

➤ المرحلة الأولية: وتشتمل على الخطوات التالية:

- تحديد الوضع الحالي للمنظمة وتحديد الأسس والتوجيهات الاستراتيجية؛
  - صياغة رسالة المنظمة ورؤيتها وتحديد الأهداف الاستراتيجية؛
  - تحديد طرق واجراءات العمل التشغيلية والعمل على تحسينها؛
  - وضع الأسس والمعايير لقياس النتائج؛
  - وضع آليات للمتابعة والتقييم والتعرف على المتغيرات البيئية وتأثيراتها المختلفة؛
  - الثناء على أفضل ممارسات المنظمات الأخرى والعمل على الاستفادة من خبرتها وتجاربها.
- مرحلة تطبيق التميز: تنطوي هذه المرحلة على ما يلي:

- نشر مفاهيم التميز عن طريق استعراض مفاهيم التميز ومناقشة جميع العاملين في المنظمة حول كيفية تطبيقها؛
- بث رسالة تتضمن التزام المنظمة بالتميز التنظيمي ومبادئه؛
- استخدام نموذج التميز كأداة للتقويم واكتشاف الفجوات التي يبرزها التقويم الذاتي؛
- وضع خطط للتحسين المستمر عن طريق تحديد المواضيع ذات الأولوية لتحسين وضع المنظمة عن طريق التميز؛
- مراقبة خطط التحسين والتطوير؛
- المحافظة على الأهداف والمكاسب المحققة.



➤ مرحلة استدامة التميز: وهذه المرحلة تعنى باستمرار تحقيق التميز التنظيمي ومن الوسائل المعينة على ذلك:

- توظيف التقنية بالصورة التي تحقق أعلى استفادة ممكنة؛
- تشجيع التعلم على كافة المستويات الادارية وموظفيها؛
- نشر المعرفة وفرض التحسن على جميع العاملين.

### 2.3 نماذج وجوائز التميز التنظيمي:

التوجهات الحديثة في دول العالم تسير نحو التطور ومواكبة التقدم، والاهتمام بالسعي إلى تحقيق التميز لمنظمتها ورفع مستوى أدائها، والدليل على هذا ظهور العديد من الجوائز الداعمة للأداء الحكومي المتميز، ومن بينها ما يلي:

#### أ- برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز:

أسس هذا البرنامج عام 1997 ليكون القوة المحركة لتطوير القطاع الحكومي بدبي، ومن الجدير بالذكر أن برنامج دبي جهة شخصية اعتبارية مستقلة تهدف الى احداث وتأسيس نقلة نوعية في أداء وخدمة دوائر حكومية لدبي لتصل الى مستوى رائد عالميا، ويتضمن البرنامج فئتان،

أولا/ فئات التميز المؤسسي وعناصرها :

- الجهة الحكومية المتميزة؛
- الجهة الحكومية المتميزة ماليا؛
- الجهة الحكومية المتميزة إلكترونيا؛
- أفضل جهة في نتائج رضا المتعاملين؛
- أفضل جهة في نتائج رضا الموظفين؛
- فريق العمل المتميز؛
- المبادرة الادارية المتميزة؛ المشروع الفني المتميز؛
- المشروع الحكومي المشترك المتميز؛
- الجهة الحكومية الاكثر التزاما بالهوية الوطنية)
- ثانيا/ - فئات التميز الوظيفي.

#### ب- النموذج الاوروبي للتميز (The EFQM Excellence Model):

يعتبر هذا النموذج أداة تساعد المنظمات على تحديد موقعها على طريق التميز من خلال، تقييم الوضع القائم حاليا، ومن ثم تحديد الفجوات، وصولا الى وضع الحلول اللازمة لسد الفجوات، وقد أسس

من قبل المؤسسة الأوروبية للجودة عام 1988 وتم إطلاقه سنة 1992 بشكل رسمي والذي عرف بأنه أداة عملية تهدف إلى مساعدة المنظمات في تطوير أنظمتها الإدارية، بقياس موقعها عن طريق التميز مقارنة بالتحسينات التي تقوم بها، فهو بذلك يساعد على تحديد أهم العقبات التي تواجهها ويشجعها على إيجاد الحلول المناسبة لها (آلاء بنت عبد الرحمان بن محمد بالحر، 2016، ص-ص: 23-27).

#### الخاتمة:

يشكل تطوير إدارة الموارد البشرية إطارا فكريا يتضمن عناصر رئيسية في توجيه الإدارة في المنظمات المعاصرة لتحقيق التفوق وخلق القيم لكل أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمات، وتنمية القدرات على التنافس والتطوير والإبداع، وتحقيق النتائج والإنجازات الباهرة، وهذا من خلال طريقة عمل سليمة قائمة على توفير المستلزمات العلمية والتقنية الضرورية لتحقيق متابعة الأداء وملاحظة ما يقوم به الأفراد عند العمل.

وإن تحقيق التميز لا يتوقف على الفرد فقط لذا يجب على المنظمة أن تتوفر لديها الاقتناع بأهمية ميزة التميز ودورها الأساسي في المنافسة مع ضرورة تهيئة بيئة عمل محترفة وحديثة لاستقطاب الأفراد ذوي الصفات المناسبة والمؤهلة لتحقيق التميز، بالإضافة إلى تحقيق الرقابة على تكاليف الأنشطة الخالقة للتميز وذلك بالعمل على وضع خطة استراتيجية متكاملة مع ضرورة التحكم وتنظيم عمل المنظمة على أسس وقواعد اتخاذ القرار.

#### المراجع والهوامش:

1- عبد القادر شيلالي، دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة POVAL\spa وحدة المضخات بالبرواقية، مداخلة مقدمة للمشاركة في الملتقى العلمي الدولي حول : صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، 14-15 أفريل 2009، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، أنظر الرابط: <http://www.univ-bouira.dz>

2- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، دار وائل، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2003.

3- سراج وهيبة، استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة سطيف، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2011-2012.

- 4- حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، عربي - إنجليزي، مكتبة لبنان، بيروت. بدون سنة نشر.
- 5- مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي تكاملي، دار إثراء للنشر والتوزيع عمان، الأردن، ط01، 2009.
- 6- وائل محمد جبريل، إدارة الموارد البشرية: النشأة والمفهوم والتطور والوظائف، على الرابط: <http://ekldata.com/xY1qITNoZr114pBoLe01HhiyGYc.doc> ، تاريخ الاطلاع: 2017-10-26.
- 7- ألاء عبد الرحمان محمد بالحر، مستوى تطبيق إمكانات التميز التنظيمي في المنظمات العامة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والادارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، 2016.
- 8- بودي عبد القادر، بودي عبد الصمد، الإدارة الرقمية كإبداع في تسيير وتميز منظمات الأعمال مع الإشارة لنموذج للإدارة الرقمية في المنظمات العربية، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، مخبر البحوث في الإبداع والتغيير التنظيمي والمؤسساتي. ماي 2010.
- 9- ألاء عبد الرحمان محمد بالحر، مستوى تطبيق إمكانات التميز التنظيمي في المنظمات العامة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والادارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، 2016.