وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة المدية

كلية العلوم الاقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

أثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميّز في المؤسسات الجزائرية

- دراسة قياسية -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

إعداد الطالبة:
❖ راقي نذيرة

تحت إشراف:
❖ د. حمادي نبيل

لجنة المناقشـــــــــة

أ. د. بويهي محمد	جامعة الجزائر 3	رئيسًا
د. حمادي نبيـــل	جامعة يحي فارس بالمدية	مقررًا
د. سالمي رشيـــد	جامعة يحي فارس بالمدية	عضوًا ممتحنًا
د. بن عمور سمير	جامعة يحي فارس بالمدية	عضوًا ممتحنًا
د. بولصنام محمـد	جامعة يحي فارس بالمدية	عضوًا ممتحنًا
د. نوي طه حسين	جامعة الجلفة	عضوًا ممتحنًا

السنة الجامعية: 2018/2017

كلمة شكر

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه على تيسيره وتوفيقه للقيام بهذا العمل ،وهو الغني عن الشكر، حيث قال تبارك وتعالى في محكم تنزيله:

(ولقد آتينا لقمان الحكمة أن اشكر لله ومن يشكر فإنما يشكر لنفسه ومن كفر فإن الله غني حميد) سورة لقمان الآية 12.

أوجه عبارات الشكر والتقدير والامتنان إلى الأستاذ المشرف الدكتور حمادي نبيل على قبوله الإشراف لإنجاز هذه الرسالة وعلى توجيهاته وملاحظاته التي كانت لها دور كبير في انجاز هذا العمل

كما أشكر أيضاً الدكتور سالمي رشيد الذي كان له الفضل علينا في فتح تخصص فرع إدارة أعمال على مستوى الدكتوراه.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل العمال والمسؤولين في فرع المضادات الحيوية على مساعدتهم وعلى رأسهم السيد مصطفى بن عيسى، وكذلك الأستاذ قمبور عبد الرؤوف الذي كان عونا لي في انجاز هذا العمل.

إلى كل من كان له الفضل في انجاز هذا العمل المتواضع.

الإهداء

إلى والدي الكريمين حفظهما الله وأطال في عمرهما

إلى من شاركوني أفراحي وأحزاني وكانوا لي سندا في هذه الحياة إخوتي الأحبة

إلى خطيبي عبد الرؤوف ووالده عمي السعيد وكل عائلته

الى جميع الأهل، الزملاء والأصدقاء

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي مع أسمى معاني الحب والتقدير، رمزا واعترافا بالجميل.

راقي نذيرة

مستخلص

لقد أدى الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة إلى توجه المؤسسات إلى الاهتمام بالمعارف والمهارات التي يتوفر عليها أفرادها، لأنه مع التنافس الشديد والتطورات التكنولوجية الحاصلة أصبح صعباً عليها أن تتفوق على منافسيها وتحقق مزايا تنافسية، وبالتالي أصبح الاهتمام بالموارد غير الملموسة المتمثلة في الكفاءات البشرية أمراً ضرورياً وحاجة ملحة للمنظمات التي تريد أن تكون في المقدمة وتحقق التميز في بيئة أصبح البقاء فيها للأقوى، لذا كان لزاماً على المؤسسات أن تستغل هذه الكفاءات وتقوم بتنميتها وتطويرها بمختلف الوسائل وتسييرها تسييراً فعالاً يحقق لها التميز في كل شيء.

لذا حاولت دراستنا تناول موضوع "أثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز" من خلال ذكر الأبعاد أو المراحل الخاصة بتسيير الكفاءات المتمثلة في استقطاب الكفاءات، تدريب وتحفيز الكفاءات، تقييم الكفاءات ورواتب الكفاءات وأثرها على التميز مستعينين بنموذج التميز الأوروبي.

بغية الإجابة على اشكالية بحثنا قمنا بتقسيم بحثنا إلى جانب نظري وآخر ميداني، فلقد قمنا بالإلمام بكل المفاهيم الخاصة بتسيير الكفاءات البشرية والتميز وأهميتهما في الوقت الحالي، وقد تم اسقاط هذا الجانب على واقع المؤسسة الجزائرية، واخترنا فرع المضادات الحيوية كحالة لدراستنا، حيث قمنا بالاستعانة بالوثائق الداخلية وتقارير مجلس الإدارة لمجمع صيدال، وكذلك قمنا بتوزيع الاستبيان على عينة من الإطارات بالفرع من أجل معرفة أثر تسيير الكفاءات البشرية على التميز، وذلك عن طريق استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد.

لقد توصلنا من خلال دراستنا إلى أن هناك اهتمام من طرف الفرع بموارده وكفاءاته البشرية، كما أن لتدريب وتقييم الكفاءات أثر ايجابي على التميز، وفي هذا الصدد أوصينا بضرورة الاهتمام بالكفاءات الفردية والجماعية والعمل على تدريبها وتطويرها من أجل الوصول بالمؤسسة إلى مستوى التميز في الأداء.

الكلمات المفتاحية: الكفاءات، الكفاءات البشرية، التميز، إدارة التميز، فرع المضادات الحيوية.

Résumé

La nouvelle économie fondée sur la connaissance a amené les organisations à faire attention aux connaissances et aux compétences de leurs membres, car grâce à la forte concurrence entre les organisations et aux développements technologiques qui ont eu lieu, il leur est devenu difficile de surpasser leurs concurrents et d'obtenir des avantages concurrentiels. Ainsi, l'attention portée aux ressources immatérielles qui sont les compétences humaines ,est devenue une nécessité et un besoin urgent pour les organisations qui veulent être à l'avant-garde et atteindre l'excellence dans un environnement dans lequel les plus solides restent, il était donc nécessaire pour les organisations d'exploiter ces compétences, de les développer par divers moyens et gérés par une gestion efficace Atteint l'excellence dans tout.

par conséquent, notre étude a tenté d'aborder la question de «l'impact de la gestion des ressources humaines sur l'excellence» en mentionnant les dimensions ou les étapes de la gestion des compétences qui sont l'attraction des compétences, la formation et la motivation des compétences ,l'évaluation des compétences et des salaires des compétences, et leurs impact sur l'excellence en utilisant le modèle européen d'excellence.

Afin de répondre au problème de notre recherche, nous l'avons divisé en deux cotés théorique et pratique. Nous avons pris connaissance de tous les concepts de gestion de compétence et de l'excellence et de leurs 'importances actuelle. On a appliqué ce thème sur la réalité de l'institution algérienne. Nous avons choisi la branche des antibiotiques comme étude de cas. On a utilisé les rapports du Conseil d'administration du complexe Saidal, et nous avons également distribué le questionnaire à un échantillon des cadres dans la branche afin d'analyser la réalité de la gestion des compétences et son impact sur l'excellence en utilisant le modèle de régression multi-linéaire.

Grâce à notre étude, nous avons constaté que la branche est intéressée par ses ressources humaines et ses compétences, la formation et l'évaluation des compétences ont un impact positif sur l'excellence. À cet égard, nous avons recommandé que les compétences individuelles et collectives soient prises en charge et que la formation et le développement soient entrepris afin d'atteindre le niveau d'excellence de performance de l'entreprise.
Les mots clés : les compétences, la gestion de compétence, l'excellence, la branche des antibiotiques.

فهرس المحتويات

العنوان **الصفحة**

الفهارس.....I
فهرس المحتويات..... II
فهرس الأشكال..... V
فهرس الجداول VII
فهرس الملاحق..... IX
مقدمة عامة.....ب- ش
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات البشرية
تمهيد.....02
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية.....03
المطلب الأول: طبيعة الكفاءات وأبعادها.....03
المطلب الثاني: أهمية الكفاءات البشرية.....10
المطلب الثالث: مساهمة نظرية المنظمات في تطوير مفهوم الكفاءات.....15
المبحث الثاني: من الكفاءة إلى تسيير الكفاءات..... 18
المطلب الأول: طبيعة تسيير الكفاءات 18
المطلب الثاني: من تسيير المناصب إلى تسيير الكفاءات 22
المطلب الثالث: مراحل تسيير الكفاءات البشرية.....25
المبحث الثالث: تنمية كفاءات الأفراد.....30
المطلب الأول: مفهوم وأهمية تنمية كفاءات الأفراد.....30
المطلب الثاني: علاقة تنمية كفاءات الأفراد بنشاطات إدارة الموارد البشرية.....33
المطلب الثالث: طرق وأساليب تنمية الكفاءات في المؤسسة 37
خلاصة الفصل.....47
الفصل الثاني: التأصيل النظري للتميز التنظيمي
تمهيد.....49
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتميز.....50

المطلب الأول: ماهية التميز.....51
المطلب الثاني: كيفية الاستفادة من مميزات المنظمة المميزة.....61
المطلب الثالث: ثقافة التميز.....64
المبحث الثاني: نماذج التميز.....66
المطلب الأول: أهم نماذج التميز العالمية.....66
المطلب الثاني: بعض النماذج العربية للتميز.....76
المطلب الثالث: أهمية وعقبات تطبيق نماذج التميز.....85
المبحث الثالث: الإطار الفكري لإدارة التميز.....87
المطلب الأول: أسباب حتمية إدارة التميز في الوقت الراهن.....87
المطلب الثاني: متطلبات ومبادئ إدارة التميز.....89
المطلب الثالث :استراتيجيات إدارة التميز.....92
خلاصة الفصل.....96
الفصل الثالث: تسيير الكفاءات البشرية كمكون أساسي لتحقيق تميز المؤسسات
تمهيد 98
المبحث الأول: مداخل التميز.....99
المطلب الأول: الموارد البشرية و القيادة كمداخل للتميز.....99
المطلب الثاني: الإدارة الاستراتيجية كمدخل للتميز.....114
المطلب الثالث: الشراكة، الموارد، و إدارة العمليات كمدخل للتميز.....118
المبحث الثاني: مساهمة تسيير الكفاءات في تحقيق التميز 122
المطلب الأول: الكفاءات البشرية أساس تحقيق التميز بالجودة الشاملة.....122
المطلب الثاني: إبداع المورد البشري مفتاح التميز 129
المبحث الثالث: دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية.....137
المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية.....137
المطلب الثاني: مساهمة الكفاءات البشرية في خلق القيمة.....143
المطلب الثالث: مساهمة تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية.....149
خلاصة الفصل.....153

الفصل الرابع: أثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز "دراسة ميدانية في فرع المضادات الحيوية أنتبيوتيكال"

تمهيد.....155
المبحث الأول: تقديم عام حول فرع المضادات الحيوية أنتبيوتيكال 156
المطلب الأول: نشأة وتطور فرع المضادات الحيوية أنتبيوتيكال.....156
المطلب الثاني: تحليل نشاط فرع المضادات الحيوية أنتبيوتيكال.....166
المطلب الثالث: إدارة الموارد البشرية في وحدة المضادات الحيوية.....174
المبحث الثاني: تحليل واقع تسيير الكفاءات البشرية في فرع المضادات الحيوية.....178
المطلب الأول: استقطاب الكفاءات البشرية..... 178
المطلب الثاني: تنمية وتدريب الكفاءات البشرية 177
المطلب الثالث: تقييم أداء الكفاءات البشرية ورواتبها في فرع المضادات الحيوية.....184
المبحث الثالث: تقدير واختبار نموذج تسيير الكفاءات البشرية والتميز 186
المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة.....186
المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبانة.....190
المطلب الثالث: أثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في فرع المضادات الحيوية أنتبيوتيكال.....201
خلاصة الفصل.....206
خاتمة عامة 208
قائمة المراجع.....214
قائمة الملاحق.....229

فهرس الأشكال

الشكل رقم (01): يبين ترتيب الكفاءة.....03
الشكل رقم (02): مفهوم الكفاءة حسب عدة كُتاب في المجال.....04
الشكل رقم (03): ظهور مفهوم الكفاءة في جميع عمليات الموارد البشرية.....12
الشكل رقم (04): مراحل تسيير الكفاءات.....30
الشكل رقم (05): تقنيات وإجراءات تنمية كفاءات الأفراد والعلاقة فيما بينهم.....36
الشكل رقم (06):الأسباب الداعمة للتميز.....56
الشكل رقم (07): مجموع الثقافات التي تفسر ثقافة التميز.....65
الشكل رقم (08): نموذج ديمينج.....68
الشكل رقم (09): هيكل معايير بالدريج للتميّز في الأداء.....70
الشكل رقم (10): يبين المعايير الرئيسية لتقييم التميز حسب النموذج الأوروبي.....76
الشكل رقم (11): هرم التميز.....77
الشكل رقم (12): نموذج برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز.....82
الشكل رقم (13): مبادئ إدارة التميز.....91
الشكل رقم (14): شكل توضيحي لاستراتيجيات إدارة التميز.....93
الشكل رقم (15): صفات القائد المبدع.....110
الشكل رقم(16): الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال.....158
الشكل رقم (17): الهيكل التنظيمي لفرع المضادات الحيوية Antibiotical).....162
الشكل رقم (18): يبين تطور رقم الأعمال لمجمع صيدال من 2011-2015.....166
الشكل رقم(19): يبين نسب تطور رقم الأعمال خلال السنوات الخمس لمجمع صيدال (2011-2015).....167
الشكل رقم(20): يبين تطور حجم الانتاج لمجمع صيدال من 2011-2015.....168
الشكل رقم(21): يبين تطور رقم الأعمال لفرع المضادات الحيوية أنتبيوتيكال.....170
الشكل رقم(22):يبين تطور حجم الانتاج خلال السنوات الخمس (2011-2015).....170
الشكل رقم (23): يبين تطور انتاج فرع أنتبيوتيكال خلال سنة 2016.....171
الشكل رقم(24): الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في فرع أنتيبيوتيكال.....174

الشكل رقم(25): تطور أعداد الموارد البشرية خلال السنوات الخمس (2011-2015).....177
الشكل رقم(26): يبين عدد وتكلفة الإطارات الخاضعين للتدريب خلال السنوات الخمس (2010-2014).....183

الشكل رقم (27): يبين عداد وتكلفة إطارات التحكم الخاضعين للتدريب خلال السنوات الخمس(2011- 2014).....183

الشكل رقم(28): يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.....191
الشكل رقم (29): يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر.....192
الشكل رقم (30): يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة.....193
الشكل رقم(31): يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.....194
الشكل رقم(32): أنموذج الدراسة 201

فهرس الجداول

الجدول رقم (01): مقارنة بين تسيير المناصب وتسيير الكفاءات.....24
الجدول رقم (02): فئات جائزة ديمنج.....69

الجدول رقم (03): يبين تطور رقم الأعمال لمجمع صيدال من (2011-2015) 166
الجدول رقم (04): يبين تطور الانتاج والنتيجة الصافية خلال السنوات الخمس لمجمع صيدال (2011-2015).....168

الجدول رقم(05): يبين تطور رقم الأعمال و الانتاج لمجمع صيدال خلال سنة 2016.....169

الجدول رقم(06): تطور رقم الأعمال لفرع المضادات الحيوية أنتبيوتيكال.....170
الجدول رقم(07): تطور الانتاج لفرع أنتبيوتيكال خلال السنوات الخمس (2011-2015).....171

الجدول رقم(08): يبين تطور الانتاج لفرع أنتبيوتيكال خلال سنة 2016.....172

الجدول رقم (09): يبين تطور أعداد الموارد البشرية في كل من مجمع صيدال وفرع المضادات الحيوية.....177
الجدول رقم(10): إنجازات التدريب لفرع المضادات الحيوية أنتبيوتيكال لسنة (2010-2014).....182

الجدول رقم(11): يمثل درجات سلم ليكرت المستخدمة في الدراسة.....188

الجدول رقم(12): تقدير معامل Alpha croubach.....189
الجدول رقم(13):يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس 190
الجدول رقم(14) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر.....191
الجدول رقم(15): يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة.....192

الجدول رقم(16): يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.....193
الجدول رقم(17): يبين النتائج الخاصة بمحور تسيير الكفاءات البشرية 194- 196
الجدول رقم (18): يبين النتائج الخاصة بمحور التميز.....197- 200

الجدول رقم (19): يبين عناصر نموذج الانحدار المتعدد 202

فهرس الملاحق

الملحق رقم(01): تقارير مجلس الإدارة لمجمع صيدال (2011-2015).....229-233
الملحق رقم(02): قائمة أسماء المحكمين للاستبيان.....234
الملحق رقم(03): الاستبيان الخاص بتسيير الكفاءات البشرية والتميز.....235-238
الملحق رقم (04): يبين درجة صدق الاستبيان.....238
الملحق رقم(05): درجة الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال معامل الارتباط SPEARMAN..... 239-245
الملحق رقم (06): وصف الفئة المستهدفة في الاستبيان.....245
الملحق رقم (07): يبين بعض المؤشرات الإحصائية(المتوسط الحسابي، الانجراف المعياري لعينة الدراسة 248-249
الملحق رقم (08): نتائج تقدير واختبار النموذج.....249

لقد أصبحت إدارة الموارد البشرية بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة في إطار العصر الحالي المبني على المعرفة والكفاءة وترشيد الطاقات الفكرية كأحد الأولويات التي فرضتها العولمة والانفتاح الاقتصادي، والسبب في احتلالها لتلك المكانة راجع لكونها تقوم بوظائف ومهام تعزز موقعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتجعلها وسيلة من وسائل البقاء والاستمرارية في النشاط والنجاح، وذلك نظرا لقدرتها على توفير الكم و النوع اللازم من الموارد البشرية حاليا ومستقبليا، هذا ما يمكنها من خلق وتعزيز الميزة التنافسية في ظل بيئة أقل ما يقال عليها أنها ديناميكية و متغيرة و بالتالي فان القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في قيمة مواردها البشرية و كفاءاتها الفردية و الجماعية و قدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيها، وتحويلها إلى ممارسات تحقق الأداء المتميز و بالتالي تحسين قدراتها.

لقد تزايد دور المعرفة في السنوات الأخيرة باعتبارها محركا للإنتاج ودافعا للتنمية في جميع أوجه النشاط البشري، حيث ساهمت في التحول من اقتصاد يعتمد على عناصر تقليدية (الأرض، المال، العمل) إلى اقتصاد عالمي جديد ألا وهو اقتصاد المعرفة الذي يعتمد أساسا على الرأسمال الفكري، المعرفة وعلى التنافس من خلال القدرات البشرية.

يعتبر تسيير الكفاءات البشرية مرحلة متقدمة في ممارسات الموارد البشرية، فتسيير الكفاءات يعد محدد أساسي لأداء و نجاعة المؤسسة، الأمر الذي يتطلب من المؤسسات أن تحسن الاستغلال الأمثل للكفاءات و جذب هذا النوع من الموارد البشرية ذات القدرات و المهارات والمعرفة، و يكمن دور إدارة الموارد البشرية في تثمين هذه الكفاءات واستغلال مواهبها ومهاراتها وتسييرها تسيراً فعالاً، وبالتالي فنحن بحاجة إلى تسيير الكفاءات لتحقيق مزايا تنافسية ومن ثم الوصول إلى التميز.

يشهد العالم المعاصر تغيرات في جميع الجوانب، حيث أصبح يقال بأن التغير هو الثابت الوحيد، وهذا ما فرض على المؤسسات ضرورة مواكبة هذه التغيرات السريعة، حيث أن المؤسسات مهما كانت إمكانياتها وقدراتها لا تستطيع المحافظة على موقعها التنافسي بالركون إلى الأساليب والاستراتيجيات التقليدية، بحيث أصبح لا يكفي مستوى الأداء العادي لمواجهة أعاصير التغيير والتنافس، وبالتالي أصبح لزاماً وضرورة حتمية على المؤسسات التميز في كل شيء في بيئة أصبح البقاء فيها للأقوى.

في خضم التحولات المعاشة على المستوى الدولي والمحلي، والتحديات الجديدة التي يفرضها المحيط على المؤسسات العالمية المعاصرة، والانفتاح الاقتصادي واشتداد المنافسة، المؤسسة الجزائرية على غرار المؤسسات لا يمكنها أن تبقى على الهامش دون أن تؤثر فيها هذه المتغيرات، إذ هي مجبرة على مراعاتها والتفاعل معها، وهو ما يعكس متطلبات أعمال جديدة تستوجب مواكبة سير تلك المؤسسات الناجحة من خلال اتخاذ خطوات مبتكرة لتتميز على غيرها من المؤسسات ولا يتحقق ذلك إلا باستغلال مواردها استغلالا أمثل و الاهتمام بتسيير كفاءاتها البشرية. لأن الكفاءة هي التي تصنع الفارق (c'est la compétence qui fait la différence).

والإشكالية المراد دراستها من خلال بحثنا هذا هي:

كيف يؤثر أسلوب تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق تميز المؤسسة الجزائرية؟

ويتفرع عن هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية والمتمثلة في:

أ. ما هي الأسباب الداعية إلى ضرورة الاهتمام بأسلوب تسيير الكفاءات البشرية ؟

ب. كيف يتحقق تميز المؤسسة الاقتصادية في ظل الظروف الراهنة ؟

ت. ما طبيعة العلاقة بين أسلوب تسيير الكفاءات وتحقيق تميز المؤسسة الاقتصادية؟

ث. ما هو واقع تسيير الكفاءات البشرية في فرع المضادات الحيوية أنتبيوتيكال وما هو تأثير ذلك على التميز؟

1. فرضيات الدراسة

كإجابة على هذه التساؤلات الفرعية قمنا بطرح الفرضيات التالية:

أ. توجد مجموعة من الأسباب التي أدت بالمؤسسات الاقتصادية إلى ضرورة الاهتمام بأسلوب تسيير الكفاءات البشرية من أهمها العولمة و شدة المنافسة.

ب. يتحقق التميز بالمؤسسة عن طريق تسيير المعارف والكفاءات و تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.

ت. توجد علاقة طردية بين تسيير الكفاءات البشرية وتحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية.

ث. من المفترض أن يؤدي تطبيق أسلوب تسيير الكفاءات البشرية في فرع المضادات الحيوية أنتبيوتيكال إلى زيادة تميزها بشكل طردي وموجب.

2. أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في كونها تربط بين متغيرين هما محل اهتمام المؤسسات المعاصرة هما تسيير الكفاءات والتميز، حيث أنه مع اشتداد المنافسة والتطور السريع في التكنولوجيات الحديثة والعولمة التي جعلت العالم قرية صغيرة، كان لزاماً على المؤسسات أن تواجه هذه التحديات وتراهن بأنها الأقوى من غيرها، و لا يتحقق هذا إلى بالتميز في جميع المجالات الذي يكون عن طريق عدة أساليب من بينها التسيير الفعال لكفاءاتها البشرية لأن هذا الأسلوب هو الذي يصنع الفارق بينها وبين المؤسسات الأخرى لأنه يمكن أن نقلد أو ننقل التكنولوجيات لكن لا يمكن نقل المعرفة الضمنية التي تحويها الكفاءات البشرية بحيث تعتبر هذه الأخيرة هي محرك التطور والتنمية بالنسبة للمؤسسات التي تسعى إلى تحقيق التميز، ويمكن إدراك أهمية الدراسة من خلال سعيها إلى:

أ. محاولة لفت انتباه المؤسسات الجزائرية بضرورة الاهتمام بتسيير الكفاءات البشرية كمدخل للوصول إلى التميز.

ب. تسليط الضوء على كيفية تنمية وتطوير الكفاءات البشرية لتحقيق مزايا تنافسية والوصول إلى التميز.

3. أهداف الدراسة:

يرمي بحثنا هذا إلى الوصول إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والمتمثلة في:

أ. اختبار دور تسيير الكفاءات في تحقيق التميز.

ب. محاولة التأكيد على الدور المتنامي للكفاءات البشرية، كأحد أهم عوامل التفوق التنافسي في الاقتصاد الجديد المرتكز على المعرفة الكامنة لدى الموارد البشرية والكفاءات المسؤولة عن تحقيق التميز.

ت. محاولة طرح أفكار جديدة تثمن الاتجاه الجديد للموارد البشرية الذي انتقل من التسيير التقليدي للأفراد إلى تسيير المعارف والكفاءات.

ث. اختبار واقع المؤسسات الجزائرية من حيث تسيير الكفاءات البشرية والطرق المستخدمة في ذلك.

4. منهج الدراسة:

بغية دراسة إشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات من عدمها سنقوم بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على الوصف والتحليل للظاهرة المدروسة، ومن أجل إسقاط الدراسة

النظرية في الميدان على المؤسسة الجزائرية، قمنا بوضع الاستبيان وتحليله باستخدام برنامج IBM SPSS software.V.20، الذي سمح لنا بتحليل المعلومات واستخلاص النتائج.

5. حدود الدراسة:

أ- **الحدود النظرية:** سنقوم في هذا البحث بالتطرق إلى المفاهيم الخاصة بتسيير الكفاءات البشرية والتميز، ونعرض أهم الوسائل التي تؤدي إلى تنمية وتطوير العنصر البشري والدور الذي تلعبه هذه الكفاءات في المؤسسات، كما سنتناول المداخل الحديثة المؤدية إلى التميز وطرح بعض نماذج التميز سواء العربية أو الأجنبية (النموذج الأوروبي، النموذج الأمريكي...) ونقوم باستنتاج العلاقة بين مفهوم تسيير الكفاءات البشرية و التميز.

ب- الحدود المكانية: سنقوم بإجراء الدراسة الميدانية في فرع المضادات الحيوية أنتيبوتيكال التي تتوفر على الكفاءات والمعارف من أجل معرفة واقع تسيير الكفاءات البشرية وتأثير ذلك على التميز، وذلك بالاعتماد على الوثائق الداخلية للفرع و طرح استبيان على عينة من الإطارات المتواجدة به.

ج- الحدود الزمنية: بغية تحقيق أغراض البحث ومعرفة أثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز، قمنا بإجراء دراسة ميدانية في فرع المضادات الحيوية خلال الفترة الممتدة من سنة (2011- 2016).

6. الدراسات السابقة:

هناك مجموعة من الدراسات السابقة التي تمكّن الباحث من الاطلاع عليها والمتمثلة في:

8-1- الدراسات باللغة العربية:

أ. دراسة (عاصم شحادة علي 2010)) بعنوان" تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات":

تناولت الدراسة مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي (الجامعات) وتطبيقها ومعاييرها، ثم بيان خطوات بناء نظام إدارة الجودة الشاملة في الجامعات وأثرها في الموارد البشرية العاملة. ثم تطرق الباحث إلى بعض تجارب الجامعات في العالم في تطبيقات إدارة الجودة الشاملة

وتخريج الموارد البشرية العاملة المتميزة. ثم ختم الباحث الدراسة بالنتائج والتي من أهمها أن مفهوم الجودة الشاملة وتطبيقها على الجامعات لها أثر كبير في تنمية الموارد البشرية[1].

ب. دراسة علي الضلاعين (2010) : أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي[2]

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في تميز مؤسسة الأعمال "مؤسسة الاتصالات الأردنية"، ولتحقيق ذلك تم تصميم وتطوير استبيان وتوزيعه على عينة مكونة من 553 فرد، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن مستوى إدراك العاملين في مؤسسة الاتصالات الأردنية لأبعاد التمكين الإداري كان مرتفعا وأن مستوى إدراكهم لأبعاد تميز مؤسسة الأعمال جاء أيضا بدرجة مرتفعة؛

- وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تميز مؤسسة الأعمال في مؤسسة الاتصالات الأردنية.

- ولقد أوصت الدراسة بضرورة إيجاد مناخ تنظيمي ملائم لتطبيق مفهوم التمكين الإداري عمليا في المؤسسة، وتشجيع بعض الممارسات الإدارية كبناء الفريق والعدالة في المعاملات لما لها من أثر في بناء مؤسسات متميزة.

ت. دراسة (رشيد مناصرية 2012) بعنوان: "أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة".[3]

هدفت الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه الكفاءات البشرية في إدارة الجودة الشاملة والتعرف على مختلف أساليب تنمية المورد البشري من أجل تطبيق فعال لإدارة الجودة الشاملة وبغية الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS نسخة 15). خلصت الدراسة إلى أن نجاح تطبيق إدارة الجودة في المؤسسة الاقتصادية مرهون بتوفير وتسخير جميع الإمكانيات والموارد اللازمة لذلك والتي من أهمها

[1] عاصم شحادة، تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، مجلة الباحث، العدد 7،2010.

[2] علي الضلاعين، أثرالتمكين الإداري في التميز التنظيمي: دارسة ميدانية في مؤسسة الاتصالات الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 23،العدد1 ،الأردن،2010.

[3] رشيد مناصرية، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، العدد11 ،2012 .

الموارد البشرية، لأن التنافس في ظل عالمية السوق أصبح يعتمد على تنمية الموارد والكفاءات البشرية القادرة على الإبداع والتطوير واستثمار المعلومات وحسن إدارة التغيير.

ث. **دراسة (صولح أسماء 2013) رسالة دكتوراه بعنوان : دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز في المؤسسة المتعلمة.**[1]

هدفت هذه الدراسة إلى فحص وجود تسيير الرأسمال البشري من خلال مقاربتي تسيير الكفاءات وتسيير المعارف ودور هذا التسيير في تحقيق التميز في مراكز البحث العلمي في الجزائر,CRAPC, CSC, CRSTDLA, CREAD ,CRSTRA, CDTA, CDER, CERIST, CRBT, CRASC و المؤطرة من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، حيث سعت الدراسة من خلال المقابلات وتحليل الاستبيان إلى دراسة واقع تسيير الباحثين في مراكز البحث العلمي ومدى مساهمة تسيير الباحثين في تميز هذه المراكز، وقد تم جمع البيانات والمعلومات ومن ثم تحليلها ببرنامج SPSS.18. بالإضافة إلى تحليل الإطار القانوني والتنظيمي المؤطر لتسيير الباحثين والبحث العلمي في الجزائر للفترة (1962-2013)، كما ساهمت الدراسة بنماذج لتسيير الرأسمال البشري من أجل تحقيق التميز لمرا كز البحث، وقدمت العديد من النتائج و الاقتراحات وأفاق لدراسات مستقبلية.

ج. **دراسة(سمير بن عمور 2013) بعنوان: آليات تنمية كفاءات الأفراد وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**[2].

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الآليات التي يمكن للمؤسسة أن تتبناها من أجل الوصول إلى تنمية كفاءات الأفراد للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية، وقام الباحث بإجراء دراسته الميدانية في مجمع صيدال وتناول المعلومات من سنة 2002-2011، وتوصل الباحث إلى أنه توجد عدة آليات في تنمية كفاءات الأفراد والمتمثلة في التعليم، التدريب والتحفيز.

ح. **دراسة (شرف إبراهيم الهادي 2013) بعنوان: إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي نحو جودة النوعية وتميز الأداء.**[1]

---

[1] صولح سماح، دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز في المؤسسة المتعلمة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة،2013.

[2] سمير بن عمور، آليات تنمية كفاءات الأفراد وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر،2013.

هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة تغيير مؤسسات التعليم للوصول إلى الجودة النوعية والتميز في الأداء مستخدمًا المنهج الوصفي التحليلي المستند على البيانات حول التنفيذ والجودة .وقد تناولت الدراسة كيفية إدارة التغير والآليات المطلوبة في المؤسسات الجامعية وأساليب إدارة الجودة النوعية وتميز الأداء كمدخل حديث للتغير ونماذج جوائز الجودة العالمية للأخذ بالنموذج الأنسب تطبيقه في الجامعات العربية وتطرقت الدراسة أيضًا إلى تجارب مؤسسات التعليم العالي في بعض الدول المتقدمة وخاصة تجارب بعض الجامعات الأمريكية والبريطانية كونها من أكثر التجارب نجاحًا، وتوصلت الدراسة إلى تصور مقترح تطبيقه في الجامعات العربية للارتقاء بها نحو الجودة النوعية والتميز من خلال وضع تصوير نموذج هيكلي للتغير واختيار نموذج مناسب من نماذج الجودة الشاملة، وتنفيذ برنامج للجودة الشاملة وفق مجموعة من المهام و المراحل تشتمل الترتيبات الإستراتيجية ووضع الاستراتيجية المطلوبة وتطويرها وإحداث التقييم الذاتي بحسب معايير نموذج الجودة المطبق، وأخيراً تطبيقات إجرائية مقترحة للتحول نحو جودة النوعية وتميز في الأداء.

خ. دراسة ذياب جرار(2013) بعنوان : **العلاقة بين مقومات التميز بالأداء ونتائجه في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطيني[2].**

هدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين مقومات (ممكِّنات) التميز بالأداء ونتائجه في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطيني وفق المعايير المعتمدة في نموذج التميز الأوروبي. ولتحقيق هذا الهدف تم إعداد استبانه و توزيعها على المدراء الإستراتيجيون كافة في مصانع الأدوية الفلسطينية وعددهم 78، ثم استعادة 67 استبانه صالحة للتحليل الإحصائي. أظهر البحث نتيجة رئيسة مفادها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقومات (ممكِّنات) التميز بالأداء مجتمعة ومنفصلة وبين نتائج الأداء مجتمعة ومنفصلة ممثلة برضا العاملين والزبائن والمجتمع وبزيادة الأرباح الصافية والمبيعات والحصة السوقية للشركات المبحوثة. أخيراً، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي قد تسهم في تعزيز التميز بالأداء في الشركات العاملة في قطاع الأدوية الفلسطينية.

---

[1] شرف إبراهيم الهادي، إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي نحو جودة النوعية وتميز الأداء، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 11،2013.

[2] ذياب جرار، العلاقة بين مقومات التميز بالأداء ونتائجه في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطيني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد الحادي والعشرون، العدد الثاني، 2013.

8-2- الدراسات باللغة الأجنبية:

a- Managerial competence management – the organizational learning contribution[1].

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة التعلم التنظيمي في تطوير الكفاءات وقد قام الباحث بدراسة حالة استكشافية وضعت في 3 شركات في البرازيل و 3 في أستراليا. هذه الشركات تنتمي إلى قطاعات الصناعة المختلفة: المعادن الميكانيكية، والاتصالات، والصلب والتصنيع والبناء والكهرباء. وتم تطوير البحوث على أساس ثلاث مراحل هي : مفهوم الكفاءة وبناء الكفاءة ، وتطبيق الكفاءة الإدارية ، كما أجرى الباحث مقابلات في كل مرحلة مع مجموعة من المديرين من خلال مقابلات كوسيلة لجمع المعلومات.

وتوصلت الدراسة إلى نتيجة هي أن نظرية التعلم التنظيمي لديها مساهمة معتبرة في تطوير الكفاءات الإدارية وذلك بالاعتماد على ثلاث عناصر رئيسية هي: النهج التفاعلي والجماعي، والرؤية العملية و أفضل الممارسات في العمل.

b- Capital humain et croissance économique au Maroc[2].

الهدف من هذه الدراسة هو محاولة معرفة العوامل المؤدية إلى زيادة النمو الاقتصادي في المغرب ومعرفة أهمية رأس المال البشري في النمو. تم إجراء تقدير اقتصادي على بيانات المغرب باستخدام دالة الإنتاج كوب دوغلاس على الفترة (1976-1995)، والنظر في اثنين من عوامل الإنتاج ، رأس المال والعمل (المستوى التعليمي للقوى العاملة) . وتظهر النتائج أن رأس المال المادي وخاصة رأس المال البشري يكون لهما تأثير إيجابي على النمو الاقتصادي.رأس المال المادي مهم في النمو الاقتصادي عندما يكون مستوى تأهيل اليد العاملة مرتفع.وبينت الدراسة أهمية التكوين المهني في النمو الاقتصادي في المغرب.

c- **Management des compétences et organisation par projets: une mise en valeur de leur articulation. Analyse qualitative de quatre cas multisectoriels[3].**

[1]Claudia Cristina Bitencourt. School of Management and Economic Sciences, Brazil,2000.
[2] Bennaghmouch Saloua, Bouoiyour Jamal, Capital humain et croissance économique au Maroc, CATT University of Pau, Laboratoire Intelligence des Organisations,2002.
[3] Sabrina Loufrani fedila, Thèse en vue de l'obtention du titre de Docteur .Sciences de Gestion, Le 5 décembre 2006, université de NICE-SOPHIA ANTIPOLIS.Institut d'administration des entreprises.

هدفت الدراسة إلى محاولة حصر المفاهيم الخاصة بإدارة الكفاءات ومنظمة المشاريع ودراسة العلاقة بين هذين المفهومين ومعرفة كيف تقوم المؤسسات بإدارة كفاءاتها ومشاريعها بطريقة فعالة وقام الباحث بدراسة الحالة في أربعة مؤسسات ناشطة في قطاعات مختلفة هي (IBM, HEWLETTPACKARD، TEMEX et ARKOPHARMA) وأعتمد الباحث أيضاً على المقابلة الفردية كمصدر لجمع المعلومات حيث أجرى 64 مقابلة نصف مباشرة بغية أخذ نظرة شاملة على الظاهرة المدروسة.

من النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- تطوير كل من الكفاءات والمشاريع يتطلب التكامل بين الأبعاد التالية (إدارة المعارف الموارد البشرية، الاستراتيجية)؛
- العوامل التي تقوم بإدارة الكفاءات والمشاريع هي: الاستراتيجيين هم الأشخاص الذين يقومون باتخاذ القرار في مجال إدارة الكفاءات وإدارة المشاريع.المنظمين هم الذين يقومون بقيادة إدارة الكفاءات من أجل تحديد احتياجات المشاريع؛
- المستفيدين هم الذين يقومون بتطوير الكفاءات في المشاريع؛
- ضرورة إدراج بعض المفاهيم في الإدارة مثل إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي من أجل فهم إدارة الكفاءات في المؤسسات.

d- Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise : quel est le rôle de la fonction RH[1] ?

الهدف من هذه الدراسة هو معرفة العلاقة بين تسيير الكفاءات، الاستراتيجية وأداء المؤسسة والتعرف على الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية من أجل التسيير الفعال للكفاءات والوصول إلى الأداء الجيد. من أجل الإجابة على الإشكالية قام الباحث بدراسة أكثر من 20 مؤسسة فرنسية والقيام بمقابلات مع مصلحة الموارد البشرية لكل مؤسسة.

من النتائج التي توصل إليها هو أنه يجب على إدارة الموارد البشرية أن تستثمر في المجالات الإدارية والتنظيمية ومجال اختيار المشاريع ووظيفتها من أجل رفع أداء تسيير الكفاءات فيما يتعلق بالاستراتيجية وذلك كما يلي:

[1] Martine le boulaire ,Didier Retour Cerag , Institut d'Administration des Entreprises de Grenoble Université, Pierre Mendès, France, 2008.

– المجال الإداري: أي تطوير الكفاءات من خلال التعاون بين مختلف المسؤولين، الانتاج، تقاسم العمل ونقل المعرف والمهارات.

– المجال التنظيمي: إدراج أنواع التعلم الفردي،الجماعي والتنظيمي...

– اختيار المشاريع: من حيث الخيارات الاستثمارية .

– مجال وظيفة الموارد البشرية: يجب إعادة مراجعة سياسات الموارد البشرية من أجل معرفة مشاركتهم في خلق وتطوير الكفاءات ليست الفردية فقط بل الجماعية،التنظيمية والبيئية.

e– Competencies for managing change

كان الهدف من هذه الدراسة التعرف على الأدوار النسبية لمديري المشاريع / والبرامج ومديري التغيير في مشاريع التغيير التنظيمي و العوامل التي قد تؤثر على الكفاءات المطلوبة لإدارة التغيير، ومعرفة أنشطة التغيير التي تحتاج إلى إجراءات لتطبيقها، وقد قام الباحث بإجراء دراسته في ثلاث منظمات مختلفة وهي منظمة الاتصالات التي تحوي 9000 عامل المعهد المالي ب 12000 عامل، والجامعة العمومية ب 10000 عامل.

توصل الباحث إلى بعض النتائج، وهي أن كل من إدارة تغيير الكفاءات و أنشطة التغيير ذات الصلة، و المصفوفة المساعدة في اتخاذ القرارات كلها عوامل يجب توفرها لتعيين مدير المشروع أو مدير التغيير أو كليهما من أجل تغيير المشاريع التنظيمية، كما يجب أن يكون هناك اتصال بين كل من مدير المشروع ومدير التغيير حول تغيير المشاريع كما أنه في التوظيف لمشاريع التغيير التنظيمي يجب أن يكون هناك اعتبار لإدارة التغيير والشخص الذي سيقود التغييرات في المؤسسة. [1]

f- Identification of Managerial Competencies in Knowledge-based Organizations[2].

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الكفاءات الإدارية في عملية ملء المناصب الشاغرة في عمل المؤسسات القائمة على المعرفة في الجمهورية التشيكية، لأن تحديد الكفاءات الإدارية والتنمية هي أدوات هامة في تسيير الموارد البشرية التي تهدف إلى تحقيق الأهداف التنظيمية الاستراتيجية وتناول الجزء الأول من هذه الدراسة المناهج النظرية للمنظمات القائمة على المعرفة والجزء الثاني

[1] Lynn Crawford and Anat H. Nahmias ,"Competencies for managing change" International journal of project management,2010.

[2] Königová Martina and others , Identification of Managerial Competencies in Knowledge-based Organizations, Journal of Competitiveness,2012.

تطرق إلى تقييم نتائج المسح التي أجريت، ويلخص أيضا الخطوات الأساسية لتطبيق الكفاءات. الجزء الأخير يلخص فوائد و صعوبات تطبيق النهج القائم على الكفاءة كأداة لكفاءة إدارة المؤسسات لغرض تحقيق ميزة تنافسية.

توصل الباحث إلى أن إدماج نظام لإدارة الموارد البشرية، التوظيف على أساس الكفاءة– والكفاءات تمثل شرطا أساسيا لكفاءة الأداء، ويمكن تحديد الكفاءات الإدارية من خلال عملية التوظيف، تقييم الموظفين ،التدريب... .

g– **Developing leadership and management competencies in low and middle-income country health systems: a review of the literature**[1]**.**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيفية تطوير القيادة وإدارة الكفاءات في الدول منخفضة ومتوسطة الدخل، ومعرفة دور كل من القادة والمديرين والكفاءات المطلوبة، في تطوير الإدارة و كفاءة القيادة. وقام الباحث بدراسة التناسب بين نهج إدارة الصحة وتطوير القيادة مع مجموعة الكفاءات المثالية المطلوبة لتشجيع وتطوير النظام الصحي.لأن القيادة الفعالة وإدارة الكفاءات تعتبر من أهم المفاتيح لتشجيع النظم الصحية.

ومن النتائج التي توصل إليها الباحث ضرورة إدراج إدارة أمراض معينة (مثل فيروس نقص المناعة البشرية / الإيدز) وكذلك ضرورة إيجاد حلول لمشاكل القادة التي تساهم في تطوير الدول. ومن أجل تطوير الكفاءات يجب مزج التدريب الرسمي والتوجيه والدعم و إدراج العمليات التعليمية في روتين الممارسات والعمليات.

تطرقت الدراسات السابقة إلى الكفاءات البشرية ومجالات تسييرها وكيف تتحقق فعالية الأداء بالاعتماد على الكفاءات وكيفية تطويرها من منظورات متعددة، وكذا الطرق التي تسمح بتحديد الكفاءات في المؤسسة.

بالنظر إلى مضمون ونتائج الدراسات السابقة تحاول دراستنا دراسة تأثير كل من استقطاب الكفاءات، تحفيز وتدريب الكفاءات، تقييم الكفاءات ورواتب الكفاءات على التميز في المؤسسة. وبهذا فدراستنا تتفق مع الدراسات السابقة من حيث أن كلها تنصب حول طرق تسيير الكفاءات وكيفية تطويرها وتنميتها بشكل يضمن التسيير الفعال وتحقيق الأهداف، وتختلف عنهم في أن

[1] Judith Daire and others, Health Economics Unit, University of Cape Town. South Africa..2014.

دراستنا تنصب على دراسة أبعاد تسيير الكفاءات على التميز معتمدين على المعايير التي جاء بها النموذج الأوروبي للتميز.

7.أسباب اختيار الموضوع

من أهم الأسباب الّتي دفعتنا إلى اختيار ودراسة هذا الموضوع ما يلي:

– الدور المتنامي لتسيير الكفاءات البشرية والمعارف في تحقيق تميز المؤسسات في ظل ما يسمى باقتصاد المعرفة، حيث أصبح اهتمام هذه الأخيرة ينصب على العقول البشرية المتميزة لتحقيق الأفضل والوصول إلى التميز في الأداء؛

– في ظل بيئة تنافسية شديدة أصبح التميز سمة المؤسسات التي ترمي الى تحقيق أهدافها وبالتالي أردنا التعرف على المداخل والآليات التي تمكن المؤسسات من التميز وتحقيق المزايا التنافسية؛

– عدم الاهتمام بالكفاءات البشرية في الجزائر، مما يؤدي إلى هجرتها، وبالتالي حاولنا لفت الانتباه لضرورة تسيير الكفاءات وأهميتها في تحقيق التميز بالمؤسسة الجزائرية؛

– قلة الدراسات العربية التي تناولت موضوع تسيير الكفاءات البشرية، وبالتالي أردنا التعمق واثراء الموضوع أكثر، بغية تشجيع هذا النوع من البحوث.

8. صعوبات الدراسة

– قلة المراجع خاصة باللغة العربية فيما يخص موضوع تسيير الكفاءات البشرية؛

– صعوبة وجود مؤسسات من أجل انجاز دراسة حالة، وفي بعض الحالات طول فترة الرد على طلب القيام بالتربص؛

– صعوبة الحصول على بعض المعلومات التي تخص الدراسة التطبيقية.

9. أقسام الدراسة:

اِنطلاقا من طبيعة هذا الموضوع، ولتحقيق الأهداف المنتظرة منه، وللتّمكن من عرضه بطريقة منتظمة ومتناسقة، تمّ تقسيمه إلى أربعة فصول.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات البشرية.

الفصل الثاني: التأصيل النظري للتميز التنظيمي.

الفصل الثالث: تسيير الكفاءات البشرية كمكون أساسي لتحقيق تميز المؤسسات.

الفصل الرابع: أثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية في فرع المضادات الحيوية أنتيبيوتيكال.

تمهيد

أدت المنافسة الشديدة بين المؤسسات والتطور التكنولوجي والمتغيرات الحاصلة في الوقت الراهن إلى الاهتمام بالموارد غير الملموسة والتي يصعب تقليدها، والتي تتمثل في الكفاءات البشرية والتي تمثل جوهر التميز والإبداع في المؤسسات، حيث أصبح لزاماً على المؤسسات الراغبة في تحقيق أهدافها والوصول إلى الأداء الفعال أن تمتلك مثل هذا النوع من الكفاءات سواء كانت فردية أو جماعية، كما يعتبر تسيير الكفاءات البشرية مرحلة متقدمة من ممارسات الموارد البشرية والتي يجب عليها أن تحسن استغلال مواهبها ومهاراتها والعمل على تنميتها باستمرار باستخدام مختلف الطرق والمتمثلة في التدريب والتعليم والمحافظة عليه ليكون مصدراً لميزتها التنافسية وتميزها.

وهذا ما سنتناوله من خلال هذا الفصل والذي يتضمن ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية

المبحث الثاني: من الكفاءة إلى تسيير الكفاءات

المبحث الثالث: تنمية كفاءات الأفراد

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية

تعتبر العقول البشرية المتميزة هي أهم عنصر من العناصر التي تشكل المقدرة العقلية أو رأس المال الفكري للمنظمات الحديثة وأن حوالي 50% من المنظمات الصناعية الأمريكية تتعامل مع هذه العناصر بشكل أو بآخر، وكما يقول أحد الكُتاب فهي تعتبر العناصر المسؤولة عن تميز المؤسسة، وتتكون كفاءة هذه العمالة من جزء خاص بالمعرفة والمعلومات وآخر خاص بالقدرات والمواهب، والعمل الفعال يتطلب مزج الاثنين.[1] وبالتالي يمكننا القول بأن الكفاءات البشرية تتمثل في الأشخاص والأفراد ذوي القدرات والمهارات الخاصة والمواهب المتميزة والذين لديهم القدرة على التفكير الابتكاري المؤثر في أنشطة المؤسسة، وسنحاول من خلال هذا المبحث إلى التطرق إلى طبيعة هذه الكفاءات، أهميتها وكذا مساهمة نظرية المنظمات في تطوير مفهومها.

المطلب الأول: طبيعة الكفاءات وأبعادها

بغية التعرف على الكفاءات وجوانبها، سنقوم في هذا المطلب بالتطرق إلى كل من مفهوم الكفاءات أنواعها، مكوناتها، وأبعادها.

أولاً: مفهوم الكفاءات

يوجد العديد من التعاريف الخاصة بالكفاءات ولكنها تنصب كلها بطريقة أو بأخرى على نفس العناصر، وسنحاول في هذا المطلب تقديم أهم التعاريف للكفاءة.

– حدد مكتب إدارة شؤون الموظفين (OPM) الكفاءة بأنها " نموذج لقياس المعرفة والمهارات والقدرات و السلوكيات، وغيرها من الميزات التي يحتاجها الشخص لأداء أدوار العمل و الوظائف المهنية بنجاح.[2]

كما عُرفت الكفاءة بأنها قدرة الفرد على تعبئة موارده:

- الموارد الشخصية (المعارف والمهارات و نوع من مهارات التفكير)؛
- والموارد الخارجية (قواعد البيانات، والوثائق، والزملاء، والخبراء، والحرف المختلفة... .)؛

[1] سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، موضوعات وبحوث متقدمة، مطبعة الغشري،مصر،2005،ص 195.
[2] Donna Rodriguez and others, developing competency models to promote integrated human resource practices, Wiley Periodicals, Inc. 2002,p310 .

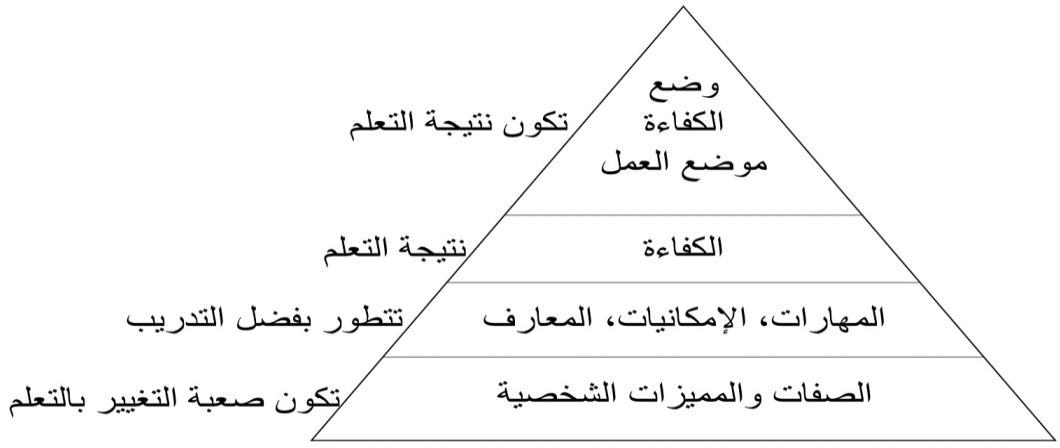
لحل المشاكل في بيئة مهنية معينة وذلك لتلبية متطلبات المؤسسة.[1]

– وقد عرف le Boterf (2001) الكفاءة بأنها: "القدرة على معرفة التحرك وربط الموارد هذه الموارد ذات طبيعة مزدوجة من جهة الموارد الشخصية، المعارف النظرية، المهارات العملية المهارات الاجتماعية، ومن جهة أخرى الموارد الخارجية للفرد: وسائل العمل، المعلومات، شبكة العلاقات".[2]

– وفي دراسة أجراها NPEC[3*] على برامج التربية الثانوية في الولايات المتحدة فعرّف الكفاءة على أنها: "مجموع المهارات، الإمكانيات والمعارف المطلوبة من أجل إنجاز نشاط خاص"[4].

وقد وضح مفهومها في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): يبين ترتيب الكفاءة



Source : Guy le Boterf, repenser la compétence, éditions d'organisations,paris,2008,p 19.

– ويرى Masson et Parlier (2004):"أن تكون كفأ يعني ذلك معرفة ربط وتعبئة الموارد بطريقة منسجمة، بالنظر إلى ما نريد الوصول إليه من خلال نشاط العمل ونأخذ بعين الاعتبار صفات وضعية العمل. الكفاءة هي القدرة على التصرف، ونكون كفؤين في وضعيات مهنية، في

[1]Toumi Miloud Souleh Samah, L'entreprise apprenante: vers la capitalisation des connaissances et le développement des compétences, Revue des Sciences Humaines, No 27/28, Université Mohamed Khider Biskra, 2012. p 51.

[2] José Allouche et autres, Encyclopédie des ressources humaines,Vuibert,3e édition,paris,2012,p261.

[*] NPEC :Nationale Post secondary Education Coopérative.

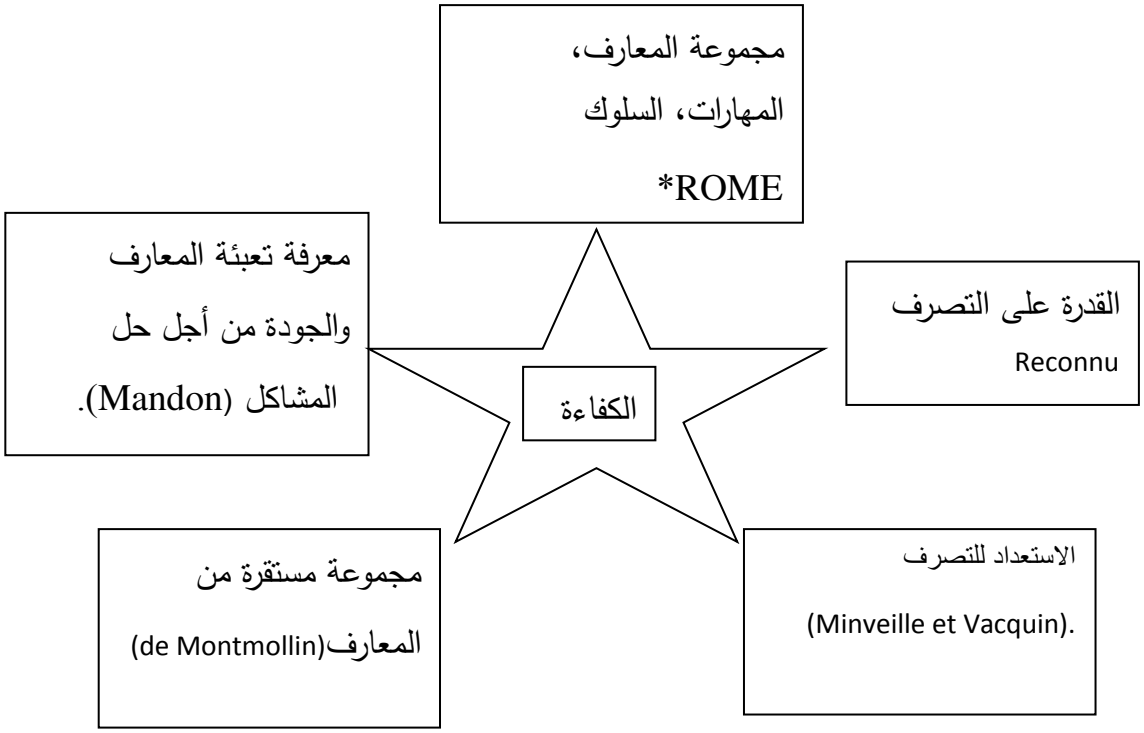
[4] Guy le Boterf ,repenser la compétence ,éditions d'organisations ,paris,2008,p 19.

ظروف معينة وفي مستوى طلب معين. الكفاءة تفرض الفعل، التأقلم مع البيئة وكذا تعديل هاته البيئة".[1]

– وعُرفت أيضاً بأنها "القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع هي استعداد لتجنيد وتجميع وتجسيد الموارد المعرفية (المعارف، المعارف العملية معارف التحلي) في العمل، وهي لا تظهر إلا أثناء العمل".[2]

– ويُعرف كُتّاب آخرين الكفاءة بتعاريف مختلفة يمكن توضيحها بالشكل التالي:

الشكل رقم (02): شكل يبين مفهوم الكفاءة حسب عدة كُتاب في المجال



Source: Nadine Jolis, la compétence au Cœur du succès de votre entreprise, éditions d'organisation, paris,2000,p22.

من خلال التعاريف السابقة نستطيع القول بأن الكفاءة هي مجموعة المعارف النظرية savoirs و المعارف العملية savoir faire و السلوك savoir être والتي يتم التنسيق

[1] Dimitri weiss, ressources humaines, éditions d'organisations,3e éditions,paris,2005,p511.

[2] سماح صولح، إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات مستلزمات ضرورية لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 9،2010،ص 09.

*ROME : répertoire opérationnelle des métiers et des emplois.

بينها من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة ، وهي القدرة على تعبئة الموارد المادية وغير المادية من أجل تحقيق نتيجة، تحقيق هدف أو من أجل تلبية حاجات نشاط معين.

ثانياً: أنواع الكفاءات البشرية

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقا لثلاثة مستويات وهي المستوى الفردي و يوافق الكفاءات الفردية و المستوى الجماعي و يوافق الكفاءات الجماعية، والمستوى التنظيمي و يوافق الكفاءات التنظيمية أو ما يسميه البعض بالكفاءات الاستراتيجية و التي تمثل الميزة التنافسية وفق نظرية الموارد.

1. الكفاءة الفردية: ربط مختلف المعارف، المهارات و القدرات في وضعية معينة، التي تسمح بالحصول على مستوى الأداء المطلوب.[1] يمكن القول أن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنة و الظاهرة التي يمتلكها الفرد و تتمثل في القدرات و المعارف و الإستطاعات و السلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل، فهي تعبر عن القدرة على استخدام الدرايات و المعارف العملية المكتسبة معا من أجل التحكم في وضعيات مهنية معينة و تحقيق النتائج المنتظرة، حيث يركز نموذج الكفاءات الفردية اهتمامه على الشخص من حيث قدراته و تحفيزاته.

2. الكفاءة الجماعية: هي قدرة المؤسسة على أن تضمن للزبون (الداخلي أو الخارجي) أحسن خدمة من حيث الجودة والتكلفة، فمثلاً معرفة تسيير مقابلة توظيف هي عبارة عن كفاءة فردية و معرفة تحديد احتياجات التوظيف وإدماج المشاركين الناجحين فهذه تعتبر كفاءة جماعية.[2]

وبالتالي فالكفاءة الجماعية تنشأ نتيجة التعاون بين مختلف الكفاءات الفردية، وعلى مستواها نميز بين:[3]

أ- الكفاءة الخاصة أو النوعية: وهي كفاءة مرتبطة بمجال معرفي أو مهاري أو وجداني محدد، و هي خاصة ترتبط بنوع محدد من المهام التي تندرج في إطار الأقسام داخل المؤسسة

[1] Cécile Dejoux, gestion des compétences et GPEC, Dunod, Paris, 2e édition, 2013,p10.
[2] Alain Meignant ,les compétences de la fonction ressources humaines, éditions laisions,1995,p 22.
[3] مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، يومي 03-04 ديسمبر،2012،ص 07.

حيث أن اختصاص كل قسم في مجال معين يفرض على الموظفين التحلي بكفاءات خاصة مرتبطة بنوع العمل الموكل إليهم.

ب- الكفاءة الممتدة أو المستعرضة: وهي التي يمتد مجال تطبيقها و توظيفها داخل سياقات جديدة، إذ كلما كانت المجالات والوضعيات والسياقات التي توظف وتطبق فيها نفس الكفاءة واسعة ومختلفة عن المجال والوضعية الأصلية، كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءة كبيرة والكفاءات الممتدة أو المستعرضة تمثل أيضا خطوات عقلية و منهجية إجرائية مشتركة بين مختلف الموارد المعلوماتية، والتي يستهدف تحصيلها و توظيفها خلال عملية إنشاء المعرفة و المهارات المأمولة.

3. الكفاءات الاستراتيجية:

بالنسبة ل Hamel & Prahalad الكفاءة الأساسية، الكفاءة الاستراتيجية /المركزية، هي توليفة من " المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتوج النهائي ويشير هذا التصور إلى قدرات المؤسسة مضروبة في الموارد فهي تشكل تعلم جماعي ضمن المؤسسة".

ويقدم كل من الباحثان ثلاثة فروض تتمكن من خلالها المؤسسة من معرفة كفاءاتها الاستراتيجية.

- الكفاءة الأساسية تمكن من دخول أسواق واسعة ومتنوعة؛
- الكفاءة الأساسية يجب أن تخلق مساهمة هامة في المنتج؛
- الكفاءة الأساسية يجب أن تكون صعبة التقليد من قبل المنافسين.[1]

ثالثاً: مكونات الكفاءات البشرية

يمكن تقسيم مكونات الكفاءة البشرية إلى العناصر التالية:

1. المعارف: وهي حصيلة امتزاج وتفاعل خفي بين المعلومات والخبرة والمدركات الحسية والقدرة على الحكم، وتتم عملية المزج داخل عقل الفرد لتنتج عنه المعرفة التي توصل لأفضل النتائج

[1] كمال منصوري ،سماح صولح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السابع،2010 ،ص 54.

والقرارات واستخلاص مفاهيم جديدة.[1] وتُعرف بأنها مجموعة المعارف المؤسسة والمحصل عليها من نشاط عقلي متابع.[2]

وتقسم المعرفة إلى نوعين أساسين هما:[3]

– المعرفة الصريحة: وهي كل ما يمكن التقاطه ومشاركته عبر تقنيات المعلومات، ويتم توثيقها وتعميمها وهيكلتها ويكون لها محتوى ثابت يُمكن إدراكه وفهمه.

– المعرفة الضمنية: تكون في عقول الأفراد وسلوكهم وفهمهم وتتطور هذه المعرفة من خلال تفاعل الأفراد وتبادل خبراتهم ومهاراتهم وتطبيقهم وأدائهم في العمل.

2. المهارة Savoir faire: القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق سيرورة وأهداف محددة مسبقا. لا تُلغي هذه المهارة المعرفة لكن ليست شرط ضروري لتفسير المبررات في كيفية نجاح حركة اليد. وهذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية وفنية يصعب نقلها.[4]وتنقسم هذه المهارات إلى المهارات الشخصية، الاتصالية، القيادية، المهارات التخطيطية والتنظيمية، والمهارات التقنية.

3. القيم: القيم كمكون باطني للكفاءة تصنف حسب (Spranger) إلى ستة أنماط من خلال ملاحظته اليومية لسلوكيات الناس، وهي:

– القيم النظرية: وهي الاهتمام بالمعرفة والحقائق والتعرف على الأشياء المحيطة، وتمثل هذه القيم نمط العالم والفيلسوف؛

– القيم الاقتصادية: وهي الاهتمام بالمنفعة المادية "المال، الثروة" وتنميتها تمثل نمط رجل الاقتصاد؛

– القيم الجمالية: وهي الاهتمام بالجمال والشكل، وتمثل نمط الرجل ذو الاهتمامات الجمالية؛

---

[1] ابراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم ، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1،2007 ص34.

[2] le petit Rebert, dictionnaire économique, nouvelle Edition millésime, 2011,p23

[3] خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دار حامد للنشروالتوزيع،ط1،الأردن، 2010،ص 85.

[4] الحاج مداح عرايبي، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الخامس حول : رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، ص 05.

– القيم الاجتماعية: الاهتمام بالناس والتفاعل معهم إيجابياً والنظر إليهم كغايات وليس كوسيلة ونعني به نمط الرجل الاجتماعي؛

– القيم السياسية: وهي اهتمام الفرد بالقوة والسيطرة والتحكم في الأشياء والأفراد على سواء ويمثل نمط الرجل المسيطر (القوي)؛

– القيم الدينية: وهي الاهتمام بالجانب الروحاني الديني والمعتقدات الغيبية، وهي أهم مكون للقيمة ويعتبر قائدا وضابطاً لباقي القيم السابقة.

4. المفهوم الذاتي: يأتي المفهوم الذاتي للفرد هنا بصورة المحرك والمحدد للسلوك، والآراء و الاعتقادات والاستجابات المختلفة (اجتماعية، وجدانية....الخ).

5.السمات: ويصنفها البعض مع القيم والدوافع، الاتجاهات ضمن السمات الفردية، وتهتم بصورة أكبر بالسمات الشخصية مثل الخجل.....الخ، وقد قسمها البعض إلى سمات جسدية متمثلة في الطاقة، قوة التحمل وصفات معرفية والتي تتمثل خاصة في الذكاء والقدرة على التفكير بطرائق معينة مثل التنبأ، وسمات انفعالية وتتمثل أساساً في سمات الشخصية.[1]

6.الدوافع : وهي القوى الداخلية المتواترة التي تنشأ عنها السلوكات، مثل دوافع الإنجاز، أو الانتماء[2].

رابعاً: أبعاد الكفاءة

حسب Le Boterf (1994،1997،2000) هناك أبعاد مختلفة لتحديد أو حصر مفهوم الكفاءة من خلال التصورات التالية :[3]

– تصور الكفاءة يجب أن يرتبط بتطور سياق أو حالات العمل؛
– تصور الكفاءة يجب أن يأخذ في الحسبان البعدين الفردي والجماعي للكفاءة؛

[1] أبو القاسم حمدي، التنمية الاستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة، أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،2013،ص ص (167:169).

[2] سملالي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2003 -2004 ص 138.

[3] كمال منصوري ،سماح صولح، مرجع سابق،ص04.

– يجب أن يأخذ في الحسبان ضرورة اعتبار الكفاءة ليس فقط كاستعداد للتصرف لكن أيضا كعملية؛

– تصور الكفاءة يسمح بالتفكير في مصطلح التنسيق وليس فقط الجمع أو الإضافة؛

– تصور الكفاءة يسمح بملاحظة ومعالجة الفرق بين الكفاءة المطلوبة والكفاءة الحقيقية؛

– تصور الكفاءة يدعو إلى المسؤولية المشتركة؛

– تصور يجعل من تقييم الكفاءات ممكنا.

المطلب الثاني: أهمية الكفاءات البشرية

سوف نقوم بتناول أهمية الكفاءات البشرية في سلسلة قيمة الموارد البشرية وكذلك أهميتها بالنسبة للمؤسسات.

أولاً: الكفاءة كعامل أساسي في سلسلة قيمة الموارد البشرية

إذا قمنا بتقسيم سلسلة الموارد البشرية إلى مراحل يتم استخراج الكفاءة كعنصر مهم في كل أنشطتها حيث تعمل سياسة الموارد البشرية على ضمان ما يلي:[1]

- جذب المؤسسة للكفاءات المتوفرة في سوق العمل؛
- التوظيف بسعر السوق المقبول؛
- الإدماج الناجح للكفاءات في الهيكل وفي طرق العمل في المؤسسة؛
- التقييم الداخلي للكفاءات المحصلة عن طريق التقييم، التدريب، التمهين؛
- التسابق لتجديد الكفاءات عن طريق الإعادة redeployment الداخلية أو عن طريق الحصول على الكفاءات من الخارج.

[1] Armand Mennechet ,le capital compétences,Afnor,paris,2006,pp (1-3)

حيث نقوم بشرح كل عملية على حدى:

1.جذب الكفاءات يعتمد أساساً على صورة المستخدم، حيث يتم التعرف على المواهب ويتم تشكيل مخطط اتصال لهذا الغرض، وتتم عملية جذب الكفاءات من خلال حضور التظاهرات، المنتديات الجامعية، توظيف المتربصين.... .

تعتبر صورة المستخدم أو العلامة التجارية من بين نقاط القوة التي يمكن للشركة أن تمتلكها والتي تعتبر قوة جذب خارجية للكفاءات.

2. توظيف الكفاءات يكون عن طريق ملف الوظيفة ويعبر عن حاجات المؤسسة، ويشكل على أساس قاعدة الأجر الموافق لمستوى الكفاءات المعينة. هذا الأجر يرتفع على حسب تحقيق الأهداف في جزئه المتغير أو يتجاوز عتبة المسؤولية أو الخبرة في جزئه الثابت.

3. إدماج الكفاءات يكون خلال فترة من سنتين إلى ثلاث سنوات بحيث يستطيع العامل الجديد أن يتأقلم مع باقي العمال وبطرق العمل وبالتقنيات والإجراءات المهنية.

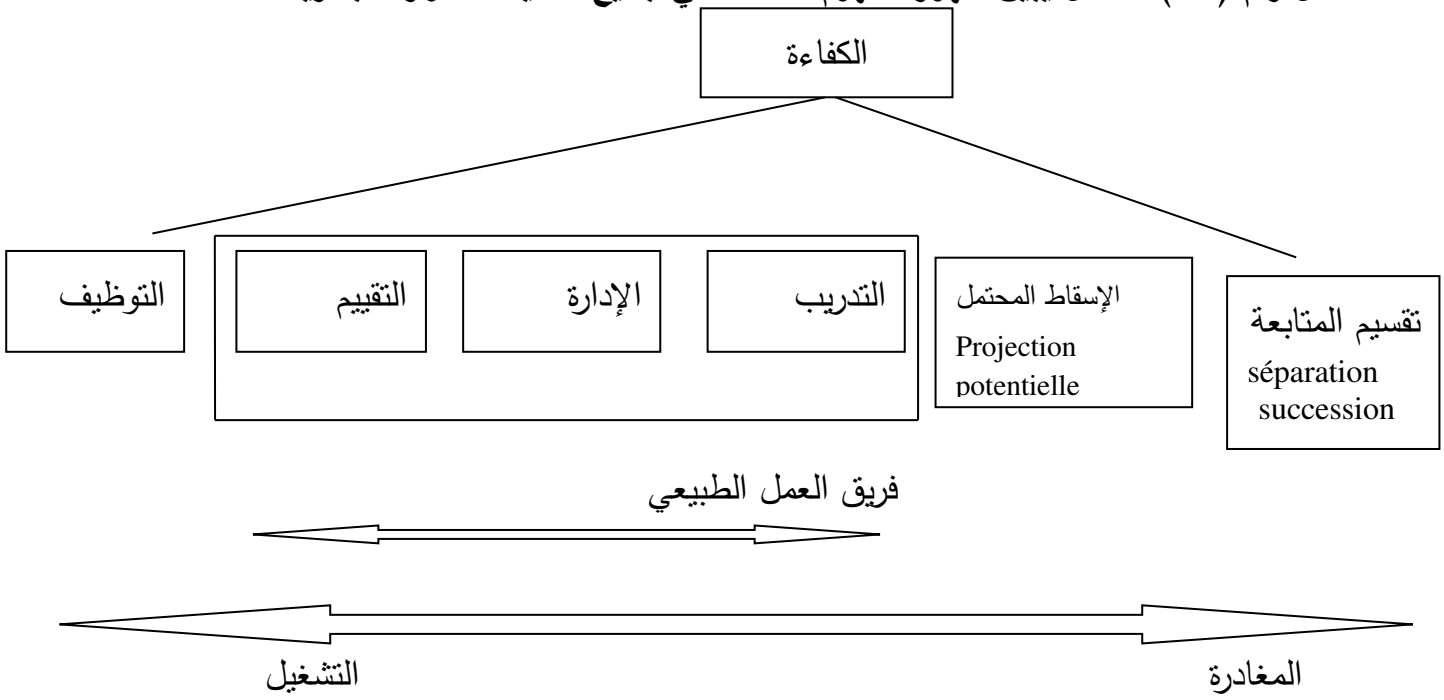
4. تقييم الكفاءات يتحدد في إطار الفريق الطبيعي للعمل، وتتركز على دور القائد وقدرته على تعريف محاور تطوير العاملين، خاصة أثناء مقابلة التقييم.

5. تجديد الكفاءات: وتكون تحسباً للمغادرة الضخمة للمتقاعدين، حيث يجب على المؤسسة أن تملك القدرة على معرفة الكفاءات الموجودة والعمل على تأهيلها بطريقة تعمل على ضمان بقاء الكفاءات الاستراتيجية بالكمية والنوعية المطلوبة.

ومنه يتمثل دور إدارة الموارد البشرية على السهر باستمرار على المحافظة على الكفاءات البشرية واستقرارها من أجل أن تتجنب نقص في كفاءاتها وتعمل على حماية عنصرها البشري الذي يحقق الأداء الجيد للمنظمة.

والشكل التالي يبين مفهوم الكفاءات في عمليات الموارد البشرية:

الشكل رقم (03): شكل يبين ظهور مفهوم الكفاءة في جميع عمليات الموارد البشرية



source: Armand Mennechet ,le capital compétences,Afnor,paris,2006,p5.

ثانياً: أهمية الكفاءات البشرية في المؤسسات

يحتل مفهوم الكفاءات البشرية حيزاً هامًا في جميع المستويات داخل المؤسسة بدءًا بالمستوى الفردي وصولاً للمستوى الجماعي ثُم مستوى إدارة الموارد البشرية وأخيراً مستوى المؤسسة ككل.

- **أهمية الكفاءات البشرية على المستوى الفردي :**

أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبرى بالنسبة للفرد في ظل التحديات الجديدة التي أفرزتها التحولات الراهنة، والتي تتميز بالصعوبة وعدم التأكد، وأهم الأسباب التي أدت بالأفراد إلى الاهتمام أكثر بالكفاءة ما يلي:[1]

– زيادة خطر فقدان الوظيفة، أو المنصب سواء بالنقل أو بالتسريح نظراً لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك.

[1] حمدي أبو القاسم ،تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات – دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية الأغواط"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،2004،ص 47.

– تعزيز فرص الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحات الفرد، وهذا عن طريق امتلاكه لكفاءة معينة على نحو جيد.

– لا يمكن للأفراد داخل المؤسسة تحسين وضعيتهم كالترقية، إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل، وهذا الأخير لا يتأتى إلا بإعطاء الكفاءة أهمية كبرى.

– ضرورة التكيف السريع والمستمر مع التغيرات البيئية و التنظيمية.

- **أهمية الكفاءات البشرية على المستوى الجماعي :**

تمثل الكفاءة بالنسبة للجماعة في المؤسسة عنصراً لحسن سير عملها، وتتجلى كفاءة الأفراد خاصة منها الكفاءات البشرية على هذا المستوى فيما يلي:[1]

– تسهم فعالية هذه الكفاءة في حل بعض الصراعات والنزاعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو للمدير، فهي تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد وتزرع فيهم روح التعاون والتعاضد الكفيل بتجنب جميع هذه النزاعات وذلك لخدمة أهداف المؤسسة.

– كما هو معلوم فإن الكفاءة لا ترتبط بفرد واحد فقط، فالعمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون والتعاضد بين الأفراد وهي تضمن بذلك إقامة الاعتمادية (علاقات التأثير المتبادل) ما بين الكفاءات المتكاملة التي ينتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده.

– تلعب الكفاءة البشرية دوراً هامًا في تنمية العمل الجماعي في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، وتعتبر هذه الكفاءات بمثابة العامل الفيصل للعمل في عصر المعرفة والمعلومات إذ يتطلب هذا الأخير ضرورة التعامل بالشبكات ما بين الأفراد لضمان السرعة والمصداقية.

- **أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية:**

أصبحت الكفاءات تشغل دوراً رئيسياً في سياسة الموارد البشرية، وأصبح مديرو الموارد البشرية يولوا لها الاهتمام الكافي خاصة في ظل الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى

[1] محمد جمال عبد الله الزين، دور ديوان الموظفين العام في تلبية احتياجات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية من الكفاءات البشرية ،رسالة ماجيستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للإدارة العليا،غزة،2015،ص 48.

التركيز على كفاءة الفريق، حيث يمكن إبراز أهمية الكفاءة على مستوى إدارة الموارد البشرية في عدة عناصر منها:[1]

– تغير أنماط التوظيف وإدارة الأفراد من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكونون دائمين، أو موسميين، أو حتى متعاقدين....الخ.

– أصبحت إدارة الموارد البشرية تركز في إداراتها على الكفاءة وليس على الفرد أو المنصب، وهذا بسبب التحديات العالمية التي أصبحت تشهدها المؤسسات والتي انعكست على إدارة الموارد البشرية، حيث انتشرت ثقافة توظيف واستقطاب جديدة تتمثل في ثقافة البحث على كفاءات بدل الأفراد.

– لا بد على إدارة الموارد البشرية مواكبة التطورات التي يشهدها العالم خاصة في مجال التكنولوجيا إن أرادت البقاء، وهذا في مجال تحرير وتنظيم أعمالها مثل الأجور، العطل، إعداد تقارير الترقية، المسار المهني...الخ فحتى التوظيف أصبح يتم عبر الانترنيت، مما يفرض على الموارد البشرية إعطاء أهمية كبرى للكفاءات لغرض سد تلك الاحتياجات.

- **أهمية الكفاءات البشرية على مستوى المؤسسة :**

أصبحت الكفاءات البشرية تمثل أحد الموارد الهامة في المؤسسة، حيث أصبحت تمثل اهتمام المؤسسات التي تهدف إلى التفوق وتحقيق التميز في الأداء، وتظهر أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة فيما يلي:[2]

– تعتبر الكفاءات عنصر أساسي في استراتيجية المؤسسة، حيث تنعكس هذه الأهمية في دعمها للميزة التنافسية للمؤسسة التي تميزها عن باقي المنافسين.

– أصبحت المؤسسات تعتمد على المعرفة عمومًا، والكفاءة خصوصًا، حيث تعتبر المنفذ الرئيسي للمؤسسات من أجل مواجهتها للتحديات الجديدة التي أوجبتها ظروف العولمة و التطورات التقنية وهذا عن طريق إعطائها حرية أكبر للعامل من دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الإبداع.

[1] رحيل أسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية – دراسة حالة المؤسسات الوطنية للهندسة المدنية والبناء- مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2011،ص 8.
[2] رحيل أسية ،نفس المرجع، ص 25.

– يتوفر الأفراد العاملين على مجموعة من الموارد الشخصية (معارف، مهارات،...الخ) ولكن جهل هؤلاء وعدم درايتهم وإدراكهم بكيفية التوفيق والتحريك لهذه الموارد لن يعود على المؤسسة بأدنى فائدة، لذلك فمن الضروري أن تقوم هذه الأخيرة بوضع عامل الكفاءة ضمن أولوياتها باعتباره السبيل الوحيد أمامها لاستغلال موارد عمالها، عوض تعرضها للتلاشي والاختفاء مع مرور الوقت إذ وكما هو معلوم أن هذه الموارد إذا لم تستغل وتُنمى بصورة مستمرة فسوف تختفي وهو ما يطلق عليها الكفاءة الميتة.

المطلب الثالث: مساهمة نظرية المنظمات في تطوير مفهوم الكفاءات

لقد تطورت النظرة إلى الإنسان من التصور الآلي(الإنسان مجرد يد) إلى التصور الإنساني (الإنسان يد وقلب أيضاً) إلى التصور الحالي الذي يغلب عليه الطابع العقلي والمعرفي(الإنسان عقل إلى جانب كونه يد وقلب).

وسنحاول في هذا المطلب تسليط الضوء على النظرة السائدة لموضوع الكفاءات المهنية وكيف تطورت هذه النظرة بتطور نظريات المنظمات.

1.إسهامات الاتجاه الكلاسيكي

تشتمل المدرسة الكلاسيكية على إسهامات رواد الفكر التنظيمي الذين وضعوا الأسس الأولى لبناء صرح علم التنظيم، وقد برز من ضمنهم على وجه الخصوص:[1]

– F.Taylor (1856–1915): صاحب نظرية التنظيم العلمي للعمل؛

– H.Fayol (1841–1925): واضع نظرية التنظيم الإداري؛

– M.Weber (1864–1920): صاحب نظرية التنظيم البيروقراطي.

و أثر مفهوم الكفاءات فيتجلى من خلال تناول النظريات الأساسية كل على حدة:

[1] ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة ،مؤسسة الثقافة الجامعية،ط1،مصر، 2009،ص ص (99:103).

أولاً: تايلور والتنظيم العلمي للعمل

أعاد تايلور تنظيم المسار الإنتاجي وفق تقسيم مزدوج:

- التقسيم العمودي: مهام التصور، التصميم والقيادة من صلاحيات المديرية وحدها، أما العامل فعليه التنفيذ فقط، لأنه على قول تايلور لا يتقاضى أجره من أجل التفكير.
- التقسيم الأفقي: يُحلل العمل ويفكك إلى حركات أولية، ويكلف كل عامل بمهام بسيطة (التخصص المعمق).

يخول هذان التقسيمان سلطة مطلقة لمهندسي التنظيم باعتبار أنهم وحدهم الأدرى بكيفيات الإنجاز الذي لا يتم إلا وفق طريقة وحيدة مثلى (One best way)، ويحدد من جهة أخرى مجال التأهيل للعمال الذين يحصرون في نطاق ضيق مما يخلق حالة عامة من البلادة في أوساط العمل.

ثانياً: فايول والتنظيم الإداري

خلافاً لتايلور اعتنى فايول بالتنظيم الإداري لمعالجة أزمة القيادة التي استفحل أمرها آنذاك فقسم المؤسسة إلى ست وظائف: تقنية، تجارية، محاسبية، مالية، أمنية، وإدارية.

وبالرغم مما قد يؤخذ على هذه الطريقة من بعد عن الموضوعية العلمية وتسرع في استخلاص النتائج وتعميمها، إلا أن حيازة فضل السبق في طرح مشكلة الكفاءات وتمييزها بحسب نوعية الوظائف وحجم المؤسسات، تعود إلى فايول.

ثالثاً: ماكس فيبر والتنظيم البيروقراطي

في تصنيفه لأنواع السلطات حدد فيبر مجموعة من المواصفات تميز السلطة العقلانية، وقد تم اعتماد المؤهلات العلمية والقدرات التقنية كأساس للانتقاء وتولية المناصب والمسؤوليات، خلافا لنمطي السلطة الكارزمية والتقليدية الذين لا يوليان الكفاءة أي اعتبار.

وخلاصة القول أن المدرسة الكلاسيكية تعتمد كلية على مبدأ التأهيل، على اختلاف من حيث الشكل بين نظرياتها المختلفة التايلورية، الفايولية، والبيروقراطية.

2.الكفاءات في ظل مدرسة العلاقات الإنسانية:

يندرج في إطار هذه المدرسة مجموعة نظريات تهدف إلى معالجة الوضعية التنازعية الناجمة عن علاقات العمل وبناء النشاط الاجتماعي بالمراهنة أساسا على حاجات العامل إلى الاندماج الاجتماعي، وقد انتقلت هذه النظريات بالتفكير التنظيمي من العقلانية الاقتصادية إلى العقلانية الاجتماعية.

وتتمثل أهم مساهمات أبحاث Howthorne الشهيرة التي كانت منطلقاً لهذه المدرسة في إبراز أهمية العلاقة بين المشرفين والعمال ودورها في رفع مردودية العامل، وأن الإشراف الفعال الذي من شأنه أن يخلق جوا ملائما من العلاقات الإنسانية ويستثمر العواطف الناجمة عن ذلك في تحسين أداء الأفراد، هذا الإشراف يتطلب مهارات خاصة، ويستدعي إخضاع المشرفين لدورات تكوينية تتعلق بأساليب وطرق الإشراف.

في سنة 1943 أضاف ماسلو لهرمه نوعين آخرين من الحاجات هما: الرغبة في المعرفة والفهم بالإضافة إلى الحاجات الجمالية.

تعد النتائج المتمخضة عن أبحاث هاوثرن ونظريات الدافعية المرتكزة على الحاجات البشرية Maslow،Herzberg وغيرهما بمثابة الانقلاب على هيمنة نمط التنظيم التايلوري وردة فعل ضد هذا الاتجاه، سمحت بطرح تصورات جديدة تتعلق بتنظيم العمل من جهة وبالعلاقات بين أعضاء المجموعة الواحدة وبين مختلف المجموعات من جهة ثانية.

هذا التطور أرسى دعائم توجهات جديدة تولي الإنسان وقدراته الشخصية، الفكرية و المهنية مكانا مرموقا في البناء التنظيمي، وتراهن ليس فقط على حاجاته الاجتماعية وإنما على حاجاته المعرفية معتبرة كل تطور للقدرات الفردية تطويرًا للإمكانيات التنظيمية، وبعبارة أخرى تراهن هذه التوجهات على الاستثمار البشري بالدرجة الأولى.[1]

3. الكفاءات في ظل مقاربات تطوير و أنسنة المنظمات

في ظل هذه المرحلة تم الاهتمام بالتكوين المتخصص، وبفرق التكوين الذاتي، حيث ظهرت فكرة الفرق التدريبية كوسيلة لتغيير قيم و سلوكات الإداريين بواسطة ما اصطلح عليه بالتكوين المخبري، وقد اقترح بعض الكُتاب برنامج شامل للتطوير التنظيمي يتم تنفيذه بين ثلاث سنوات وخمس سنوات، في إطار الشبكة الإدارية، ويتم تطبيق المعارف، المواقف والمؤهلات المكتسبة خلال فترة التكوين من أعلى إلى أسفل الهرم الإداري، حيث يتم تطوير فرق العمل أثناء المشاكل الواقعية التي يواجهونها.

وما تميزت به هاته المرحلة هو اهتمام الباحثين بالتكوين في مشروع التطوير التنظيمي واعتباره مرحلة الانطلاق في استراتيجية التغيير للوصول بالمؤسسة إلى التميز وذلك بالتوفيق بين الاعتبارات الاقتصادية و الاعتبارات الإنسانية.

[1] ثابتي الحبيب، مرجع سابق، ص ص(103:105).

المبحث الثاني: من الكفاءة إلى تسيير الكفاءات

لا يكفي وجود الكفاءة في المؤسسة وحسب بل يجب على المؤسسة أن تكون على دراية بكفاءاتها وأن تقوم باكتشافها والتنقيب عليها ومن ثم تقوم بتسييرها لتحقيق أهدافها، و بعدما تعرفنا على الكفاءة والتي تمثل مجموع المهارات، الإمكانيات والمعارف المطلوبة من أجل القيام بمختلف الأنشطة وأهميتها على مختلف المستويات، سنقوم في هذا المبحث بالتعرف على طبيعة تسيير الكفاءات وكيفية الانتقال من مفهوم تسيير المناصب إلى تسيير الكفاءات وكذا المراحل أو المجالات المختلفة لتسيير الكفاءات.

المطلب الأول: طبيعة تسيير الكفاءات

- تسيير الكفاءات هو مجموعة من الأنشطة التي يحددها الاستعمال و التي تستخدم المهارات (وتقييمها) كحلقة وصل بين مختلف عمليات الموارد البشرية (التوظيف، التكامل، الأجر والمسار الوظيفي)، كما يربط مع وظائف أخرى مثل تنظيم العمل والتفكير الاستراتيجي للمؤسسة.[1]
- كما عرف الباحثين (Martine le Boulaire, Didier Retour) تسيير الكفاءات بأنها: مجموع الإجراءات و الأدوات، ... التي تسمح للشركة باكتساب وتعزيز و تنظيم المهارات التي تحتاجها اليوم وغدا، فرديا وجماعيا، المتضمنة رسالة وأهداف وغايات المؤسسة، و استراتيجياتها وهيكلها ووسائلها التقنية الخاصة وثقافتها[2].

و هناك من يرى بأن تسيير الكفاءات هي مجموعة من النشاطات التي تعمل على تطوير كفاءات الأفراد والفرق من أجل إنجاز المهام وزيادة أداء العاملين.

كما أن تسيير الكفاءات يطبق مبادئ التكامل العمودي والأفقي، التكامل العمودي يتعلق باختيار الكفاءات ويجب انتقاء الكفاءات الضرورية من أجل ملأ وظيفة أو عدة وظائف تسمح بالوصول إلى النتائج والتي تؤدي في حد ذاتها لتحقيق مهام وأهداف المؤسسة، أما التكامل الأفقي فيتعلق بتموقع الكفاءات في بعض أنظمة وأنشطة الموارد البشرية.[3]

---

[1] Piette, S-A., & Reynders , Gestion des compétences : de la théorie à l'action ,sur *www.udi.hec.ulg.ac.be/.*

[2] Martine Le Boulaire, Didier Retour Cerag , Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise :quel est le rôle de la fonction RH ,Institut d'Administration des Entreprises de Grenoble Université Pierre Mendès, France, 2008,p03.

[3] Lou van Beirendonck ,management des compétences, évaluation, développement et gestion, de Boeck,paris,2004,p30.

كما يعتبر كل من S.Michel و M.leder تسيير الكفاءات مصطلح نوعي يمكن تفصيله ب:

- وصف الكفاءات المربوطة بالمناصب الحالية و المستقبلية؛
- تحليل الكفاءات التي بحوزة الأفراد؛
- مقارنة الكفاءات من أجل اتخاذ القرار؛
- تحضير الكفاءات الضرورية للتسيير.[1]

على ضوء التعاريف السابقة يمكن أن نقول بأن تسيير الكفاءات هي نظام تسييري يهدف إلى الاستغلال الأمثل للكفاءات من خلال استقطابها وتنميتها، وتحفيزها، ودمجها في مسار تحقيق الأهداف الاستراتيجية بتوفير بيئة العمل المناسبة لتفجير قدراتها وإمكاناتها المحتملة.

وسنقوم فيما يأتي بالتعرف على الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بتسيير الكفاءات وفوائد تطبيقها في المؤسسات ومقاربات هذا التسيير.

أولاً: أسباب الاهتمام بتسيير الكفاءات

تطورت التحفيزات التي دفعت بالمؤسسات إلى وضع تسيير الكفاءات منذ ظهوره سنة 1980، حيث في البداية كانت هناك محاولات ضعيفة من أجل تعزيز حركة العاملين ومرونة العمل وبعدها ظهرت تحفيزات تتعلق بقضايا الموارد البشرية، الإدارة والاستراتيجية، ومن بين الأسباب التي دفعت بالمنظمات إلى تسيير الكفاءات ما يلي:[2]

1. غرس ثقافة النتائج: مع عولمة الأسواق، التكنولوجيات الجديدة وشدة المنافسة أصبحت المؤسسات تحاول أن تظهر في جميع المجالات بأنها تعمل على خلق القيمة المضافة، تسيير الكفاءات أدخلت ثقافة النتائج إلى مجال الموارد البشرية.

تسيير الكفاءات هي رمز لنموذج جديد للموارد البشرية التي تضع الفرد في قلب المؤسسة وتجعله "شريك مسؤول" للأداء الكلي.

2. حل المشاكل: نجاح تسير الكفاءات يتحقق عندما يسمح بحل المشاكل على نطاق واسع في الموارد البشرية لأنه يحمل حلول لوضعيات مختلفة:

[1] سماح صولح، إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات مستلزمات لتحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للأبحاث والدراسات، جامعة محمد خيضر بسكرة،العدد09 ،2010، ص 49.

[2] Cécile Déjoux, gestion des compétences et GPEC,Dunod,paris,2008,pp (37 :39).

– الوضعية المرتبطة بالتوظيف: الحصول عل كفاءات خاصة، تجديد هرم الأعمار، تطوير قدرات التوظيف؛

– الوضعية المرتبطة بالتدريب: التدريب عند تقييم الكفاءات، مسار التدريب الفردي، التدريب لنقل الكفاءات؛

– الوضعية المرتبطة بالنقل: المرافقة في أخذ الوظائف الجديدة، تطوير المسار؛

– الوضعية المرتبطة بإعادة الهيكلة: تنسيق الوضع، المساعدة في إعادة الترتيب، سياسة التحفيز، والاتحاد حول ثقافة المؤسسة وقيمها؛

– الوضعيات المرتبطة بسياسة الإدارة: الوصول إلى إدارة موارد بشرية جديدة، حل المشاكل المتعلقة بالضغوط الاجتماعية؛

– الوضعيات التنافسية: إعادة تعريف المحاور الاستراتيجية وتحديد أقطاب التميز.

3. قيادة الفريق: لا يجب الاعتقاد بأن تسيير الكفاءات يتعلق فقط بمجال الموارد البشرية بل يمكن اعتباره كوسيلة ربط بين الفرق في مجال إدارة المشاريع، كما يسمح بوضع "لغة مشتركة عملية" من أجل أن يكون هناك صفات متشابهة أو مختلفة تستطيع أن تصل إلى وضع المشاريع.

ثانياً: فوائد تطبيق تسيير الكفاءات من نواحي متعددة:

يحمل تسيير الكفاءات فوائد متعددة سواء من ناحية المستخدم، العاملين، الإدارة، ومسؤولي الموارد البشرية وتتمثل في:[1]

- بالنسبة للمستخدم (المؤسسة): تسيير الكفاءات يسمح للمؤسسة بزيادة مرونتها، خفض الوقت المخصص للتسيير، كما يسمح بتعريف منظمة العمل، وزيادة رضاء الزبائن وأداء المؤسسة تسيير الكفاءات هي وسيلة المؤسسة من أجل مواجهة التحديات الكبرى: متطلبات الأداء الاقتصادي، تغيرات منظمات العمل والتكيف المهني. كما يقدم مزايا تزويد المؤسسة بقواعد التفاوض الفردي التي تكون أكثر سهولة بوجود التأهيل الذي يفرض مرجع دقيق من المعارف مرفوقة بالشهادات.
- العاملين: من ناحية العاملين منطق الكفاءات يعرض إمكانية توسيع مجال نشاطاتهم، الحصول على كفاءات جديدة وتطوير قدراتهم التشغيلية، توسيع استقلاليتهم وحالياً الاستفادة من تحسين رواتبهم.

[1] Mélanie Antoine et autres, faut-il bruler la gestion de compétences, de boeck, paris, 2006, pp(37 :40).

- إدارة التقارب (management de proximité): الدراسات التي أجراها بعض الباحثين أثبتت أن تقدير الكفاءات يمكن أن تكون وسيلة تمكين للسلطات المباشرة(hiérarchie direct)، دور الإشراف يتطور عندما يكون بشكل يقدر مباشرةً العاملين ويثبت كفاءاتهم. القائد الذي يطبق قواعد تسيير الكفاءات(التسديد، الترقية) يجب أن يترك قدرته التمييزية.
- مسؤولي الموارد البشرية: الأدبيات الإدارية تعمل على الانتقال من إدارة الأفراد إلى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، هذا الانتقال يكون عن طريق وضع سياسة لتسيير الكفاءات وهذا بتعزيز دور مدير الموارد البشرية، وحسب عدة كُتاب في المجال(1999)، ومن خلال ما قاموا به من مقابلات مع ثمانية منظمات(أطراف من الإدارة، الأفراد، مسؤولي الموارد البشرية) وحسب رأيهم فإن تقدير الكفاءات تزيد من المصداقية المهنية في وظيفة الموارد البشرية.

ثالثاً: مقاربات تسيير الكفاءات البشرية

تتمثل مقاربات تسيير الكفاءات في ثلاث مقاربات والمتمثلة في:[1]

1. المقاربة التسييرية للكفاءات : تتمثل الكفاءات من وجهة نظر المقاربة التسييرية (l'approche gestionnaire) في مجمل المعارف و الخبرات الفردية و الجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال تلك المعارف و الخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة، فمن هذا المنطق تصبح الكفاءات متكونة من رأسمال يشمل المعرفة و المهارات (أو المعرفة العلمية و حسن التصرف) والسلوكيات.

إن المقاربة التسييرية تفترض أن تكون جاهزية الكفاءات للتعبئة والاستغلال عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة، وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة و ملازمة للوضعيات المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه، ورغم هذا تبقى الكفاءات غائبة أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على الفعل أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفاعلية والرغبة على الفعل، التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة، إن الكفاءات كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية بسبب امتلاكها للمعرفة و الخبرة و الإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة و المنظومة التحفيزية.

[1] سملالي يحضيه، مرجع سابق، ص ص(142:143).

2. المقاربة العملية: من منظور المقاربة العملية (l'approche opérationnelle) تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي، والسيرورة التنظيمية والتكنولوجيا. وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي بينها. إن الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن أن تتحقق إلا بتفاعل دائم ومستمر بين تلك المكونات. فالقدرة حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة، مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة، وكذا القدرة على التأقلم والتفاعل مع السيرورات التنظيمية المطبقة من طرف المؤسسة بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغيرات البيئة الداخلية والبيئة التنافسية.

3 .المقاربة الاستراتيجية: وفق المقاربة الاستراتيجية (l'approche stratégique) تحقق الكفاءات للمؤسسة الميزة التنافسية من خلال إنجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية، والعملية، والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين، أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد، أو تعويضها بابتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى مشابهة.

المطلب الثاني: من تسيير المناصب إلى تسيير الكفاءات

منصب العمل هو مجموعة من المهام والمسؤوليات المنفذة من طرف الفرد، ومفهوم المنصب غالباً مرتبط "بكرسي العمل"، الموضع داخل هيكل معين وشغل منصب يعني ممارسة النشاطات والمسؤوليات في إطار محدد لهيكل تنظيمي.[1]

فيما يخص نظرية المنظمات وتسيير الموارد البشرية، البحوث ركزت لمدة زمنية طويلة على العلاقات العمودية و الهرمية بين مناصب العمل في المؤسسة. المؤسسة التقليدية وفيما يخص مناصب العمل ركزت على المبادئ التي جاء بها Taylor (1914) في الإدارة العلمية للمؤسسات و Fayol(1917) في المبادئ العامة للإدارة العامة والصناعية. الدراسات العلمية تقسيم وتخصيص المهام نحصل عليها من خلال تعدد المناصب المتخصصة والهرمية في المؤسسة التايلورية.[2]

وبالتالي فإن التنظيم المؤسس على المنصب مكون على فكرة أن لكل فرد من العمال في المؤسسة منصب محدد ومميز بمواصفات ومسؤوليات وبمستوى هرمي خاص، كما أن جميع

[1] Nadine Jolis Op.cit,p23.

[2] Pierre- Xavier MESCHI, Le concept de compétence en stratégie : Perspectives et limites, disponible sur :www.stratégie-aims.com/montread/meschi.pdf, consulté le 01/04/2016.

أنشطة تسيير الموارد البشرية من الأنظمة التقليدية للراتب، التكوين، تسيير المهنة والتوظيف، كلها مبنية على تصور المنصب، حيث يحدد توظيف المنصب المواصفات الواجب توفرها لشغل هذا أو ذاك المنصب، كما يوجه مسؤولو الموارد البشرية برامج التكوين وفق ذلك أيضاً.

لقد قدم التنظيم المؤسس على المنصب دليلا للفعالية في سياق اقتصادي واجتماعي خاص وهو ضروري للمؤسسات من أجل تنظيم إنتاج موافق لحاجات السوق المختلفة قليلا مع يد عاملة قليلة التعلم ومستوى ضعيف من الحياة، ومع ذلك تطور هذا السياق وواجه هذا التنظيم بعض صعوبات التأقلم، بالنظر إلى التطور المرافق للمحيط الاقتصادي للمؤسسة والطموحات الاجتماعية للعمال، وقد فرض كل من المرونة وتعدد الوظائف نفسيهما كهدفين تنظيميين في المؤسسات لمواجهة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية، مما وجب اكتشاف تنظيمات جديدة للعمال بمستويات سلمية أكثر قصراً وأكثر تركيزاً حول مجموع الأنشطة المترابطة، وبالتالي يصبح كل منصب معرف على قاعدة أكثر اتساعا وأكثر تعقيدا وأقل تخصصا وسلمية، مما يسمح بتخفيف العمل بالنسبة للفريق المسير وتنويع وإثراء العمل للعمال.

ومن أجل تقليص المستويات الهرمية وإثراء العمل وتحقيق التميز في الأداء للمؤسسة، فإنه حتمي لها أن ترتكز على تنظيم مرن ومتعدد الوظائف الذي تمثل فيه الكفاءة العنصر المركزي، حيث يشير Freiche إلى أن الكفاءة قد أصبحت التصور الجديد المطبق لإثراء المناصب رغم أن استقرارها أو مدة حياتها غير أكيدة، وهذا ما يدعى التنظيم المؤسس على الكفاءة والذي أصبح محور نموذج جديد لتسيير وتنظيم الموارد البشرية للمؤسسات، وبالتالي تحول المحور المركزي من المنصب إلى الفرد، أي من تسيير جامد للمناصب وللتصنيفات إلى تسيير تقاطعي للكفاءات حيث التنظيم المؤسس على المنصب هو توليفة من العديد من الوظائف المتخصصة التي نجد فيها نظاميا نفس الكفاءة، أو إنطلاقا من توليفة من الكفاءات النوعية المشتركة نحصل على منتوج أو خدمة.

ولقد شبه كل من Hamel & Prahalad التنظيم المؤسس على الكفاءة بتنظيم الشجرة، حيث مثلا المؤسسة بشجرة يمثل فيها الجذع والفروع الأساسية المنتوجات القاعدية والفروع الصغيرة

الوحدات، أما الأوراق والأزهار والفواكه هي المنتوجات المباعة للزبائن، أما الجذور التي تعطي الغذاء بالدعم والاستقرار فهي تمثل "الكفاءة القاعدية" أي الكفاءة الاستراتيجية.[1]

من جهة أخرى فإن منطق تسيير الكفاءات يسمح للمؤسسات بالعمل اعتماداً على مجموعة عالية من الموارد البشرية متعددة الكفاءات والوظائف، وتظهر مقارنة بين منطق تسيير المناصب ومنطق تسيير الكفاءات في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): مقارنة بين تسيير المناصب وتسيير الكفاءات

تسيير المناصب	تسيير الكفاءات
- يرتكز على المهام. - المؤهلات: التي يستوجبها المنصب - وصف مفصل للمهام. - معارف، معارف عملية. - المنصب: محور كل مظاهر تسيير الموارد البشرية GRH والتنظيم التايلوري والتنظيم البيروقراطي. - تعيين دائم لمهام الفرد اعتمادا ً على السلمية (السلم التنظيمي). - اختيار الأفراد انطلاقا من المنصب. - المكافأة تقوم على تقييم المنصب مع مناصب مرجعية. – تقييم الفرد على أساس الوصول إلى درجات معينة من الإنتاج.	- يرتكز على الفرد إجمالا. - مؤهلات يمكن تحويلها من منصب إلى آخر. - وصف للفرد وللكفاءات الواجب تطويرها. - معارف، معارف عملية، معارف سلوكية. - الكفاءة: محور كل مظاهر GRH وما بعد التنظيم التايلوري والبيروقراطي. - تعيين مؤقت للمهام داخل فرق العمل. - اختيار أفراد قادرين على اكتساب كفاءات. - المكافأة تقوم على أساس تقييم كفاءات الأفراد. – تقييم الفرد على أساس التحسين المستمر في الإنتاجية و الكفاءات.

المصدر: صولح سماح، دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة، مرجع سابق، ص 91.

[1] صولح سماح، دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة-دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة،2013،ص ص(89-90).

من خلال الجدول نلاحظ أن تسيير المناصب يقوم بالتركيز على المنصب ويقوم باختيار الأفراد الذين توكل إليهم مجموعة من المهام والأنشطة، أما فيما يخص تسيير الكفاءات فيقوم بالتركيز على الفرد ومؤهلاته حيث يقوم على اختيار الأفراد الذين لهم معارف متعددة وقادرين على اكتساب الكفاءات.

المطلب الثالث: مراحل تسيير الكفاءات البشرية

تمر عملية تسيير الكفاءات البشرية بعدة مراحل والمتمثلة فيما يلي:

1.إعداد مواصفات الكفاءات (تحليل الكفاءات): المرحلة الأولى من مراحل تسيير الكفاءات والتي تعمل على التعريف بالكفاءات المطلوبة من أجل الحصول على الأداء الجيد لوظيفة معينة أو مجموعة من الوظائف تُسمى تحليل الكفاءات.

تحليل الكفاءات هي عملية تسمح بمعرفة مواصفات الكفاءات، وذلك بمعرفة كفاءات السلوك والكفاءات الخاصة، حيث تُعرف الكفاءات الخاصة بأنها المعارف والعمل بها مثل (معرف استعمال الوورد word، معرفة المخططات).أما كفاءات السلوك فتتمثل في القيم، التحفيز الذاتي، وهذه الكفاءات تساهم في تقديم أحسن أداء مثل (القوة على الإقناع).

على المستوى العملي تكون مواصفات الكفاءات الأساس في تسيير الكفاءات، حيث تشكل في الواقع نقطة مرجعية لتقييم الكفاءات، تطويرها ورواتبها.

أثناء تحضير مواصفات الكفاءات يجب استخدام العديد من الأشخاص واستخدام عدة طرق من أجل جمع المعلومات، حيث توجد طرق عديدة لتحليل الكفاءات وجمع المعلومات حول الوظيفة ومجال العمل، وكذا مهام ومسؤوليات الكفاءات الضرورية لذلك، من بينها الملاحظة في الميدان المقابلات الفردية والجماعية، استمارات الكفاءات، تحليل مذكرات مسؤولي الوظائف، بطاقات الكفاءات، أو المخططات التقنية...، ومهما تكن الطريقة المستعملة، تحليل الكفاءات يجب أن يعطي النتائج التالية:

- نظرة شاملة للكفاءات الأساسية والمهمة؛
- وصف لمؤشرات السلوك من خلال الكفاءة[1].

ومن بين الطرق المستخدمة في عملية تحليل الكفاءات ما يلي:

[1] Lou Van Beirendonck, Tous compétents !: Le management des compétences dans l'entreprise, éd :de boeck, Belgique, 2006, pp(53-55).

- **المقابلة:** الأشخاص المعنيين بالمقابلة هم مسؤولو الوظائف، السلطات العليا، الزبائن حيث تمثل أحسن طريقة لمعرفة العناصر المميزة لوظيفة معينة ومضمونها مثلاً موقع الوظيفة، المهام، الأهداف... .

وتعتبر طريقة مميزة لأنها تسمح باستجواب عدد كبير من الأشخاص حول خبرتهم في وظيفة أو مجموعة من الوظائف الخاصة، توقعاتهم حول تطوير الوظائف، إحساسهم السلوكي المستقبلي المرغوب فيه، ونظرتهم الشخصية، مما يحفز تفكيرهم ويحسون أنهم يشاركون بنشاط في تطبيق تسيير الكفاءات في مؤسستهم.[1]

- **الاستبيان و بطاقة الكفاءات:**

من خلال معجم الكفاءات المستخدم من طرف المؤسسة، نقوم بوضع لمحة حول الكفاءات والتي تكون في شكل استبيان، نقوم باستدعاء المستجوبين لوضع الكفاءات حسب أهميتها مثلاً في شكل نقاط من (1−5) ونقوم بترتيبها حسب تكرارها. مساوئ هذه الطريقة هو أننا نأخذ رأي المستجوبين مباشرةً حول الوظيفة والكفاءات كما أن الإجابة على أسئلة الاستبيان تتطلب مواجهة النقد والمناقشة.

ويمكن استخدام بطاقة الكفاءات بدلاً من الاستبيان، حيث نجد في هذه البطاقات التعريف بالكفاءات والمجموعة التي تنتمي إليها، هذه البطاقات تعتبر طريقة مفيدة أثناء القيام بالمقابلة حيث نقوم بعرض قائمة كفاءات للمستجوب للقيام باختيار الكفاءات الموجودة، حيث أن اختيار أو رفض الكفاءات تكون بطريقة سهلة والبطاقات المختارة تكون أساس القيام بمقابلة معمقة في الموضوع.[2]

2. تقييم الكفاءات: ونقصد بها الحكم على جودة الأداء الكلي بالنظر إلى الأهداف المسطرة من طرف المسؤولين.[3] ويتم التقييم الدائم والمستمر للكفاءات من طرف إدارة الموارد البشرية بشكل مستمر سواء أثناء عمليات التوظيف، والترقية، وإعادة ترتيب وتصنيف العاملين، أو عن طريق عملية التكوين التي تقوم بها المؤسسة لصالحهم، وتتم هذه العملية باستعمال الأدوات والتقنيات التسييرية، منها الاختبارات المتعددة التي تقيس الملكات المعرفية، والذهنية، والنفسية، وبطاقات

[1] Lou Van Beirendonck,Op.cit,p 56.
[2] Lou Van Beirendonck,Op.cit,p59.
[3] Claude Lévy-Leboyer, la gestion de compétence, Éditions d'Organisation, 2ème éditions,France,2009,p30.

التقييم إذ تتم هذه العمليات التقويمية المهيكلة والمؤسسة في مستويات عديدة من طرف مهنيين متخصصين لقياس القدرات، المهارات، والمؤهلات الفردية.[1]

وهناك عدة أدوات تستخدم من أجل تقييم الكفاءات والمتمثلة في:

1.2. طريقة مركز التقييم Assessment centre: الهدف من مركز التقييم (أو الطريقة متعددة التقييم) هو تقييم الكفاءات الحالية والمشاركين المحتملين أو العاملين في مكان عملهم من خلال ملاحظة ردود أفعالهم أثناء قيامهم بالعمل.

تعتبر طريقة صعبة الاستعمال لأن عدد المشاركين يكون كبير لكن لها فائدة قيمّة في اكتشاف الإمكانيات، كما أن استعمال هذه الطريقة يسمح بالتنبأ بالأداء المستقبلي للكفاءات المدروسة ومعرفة الاحتياجات لتطويرها، هذه الطريقة تتكون من:

- تعريف التقييم، معايير التقييم، الكفاءات حسب هدف التقييم.
- وضع مبادئ متعددة للتقييم والرجوع إلى عدد كبير من المقيّمين (استعمال طرق تقييم ذات طبيعة مختلفة)، فهذه الطريقة تسمح بقياس معيار أو عدة معايير والمعيار يقاس بعدة طرق.
- استخدام كبير لأنشطة المحاكاة أو وضع حالات مثل تقسيم الأفراد إلى (فرق، أفراد)، لكي يستطيع المقيّمين ملاحظة تصرفات المشاركين.
- وضع حوار يكون في شكل مقابلة بين المقيّمين والأشخاص الخاضعين للتقييم.

2.2. جدول الكفاءات الجماعي: يسمى أيضاً جدول متعدد الكفاءات، هذا الجدول يسمح بعرض الكفاءات الجماعية وتكون متقاطعة مع الكفاءات الفردية،وهو عبارة عن مرجع الكفاءات يحدد مستوى الكفاءة لكل مشارك. ويجب التوضيح بأن الكفاءات الجماعية لا تقيس مجموع الكفاءات الفردية لأعضاء الفريق لأنها تتعلق بالعلاقات بين كل طرف من أطراف الفريق.[2]

3.2. مرجعية الكفاءاتRéférentiel de compétences: مرجعية الكفاءات يعمل على تحديد الكفاءات المطلوبة لكل عمل، يكون على شكل قائمة من الكفاءات وتكون مفصلة وبصفة عامة تكون منظمة على حسب أنشطة العمل، حيث أصبح اليوم وسيلة لا يمكن الاستغناء عنها في

[1] سملالي يحضيه، مرجع سابق، ص 143.

[2] Benjamin chaminade, ressources humaines et compétences dans une démarche qualité, AFNOR, paris,2005,pp(218-219).

خطوات تسيير الكفاءات لأنه يعمل على تحديد وتقييم الكفاءات لكل عمل، كما أن طريقة تحضيره واستعماله تلقى بعض المشاكل.[1]

3. تطوير الكفاءات: تطوير الكفاءات ليس تقنية جديدة كالتكوين الذي تقوم به المؤسسة من أجل الحصول على مؤهلات مفيدة، وإنما هو موقف أو سلوك يجب تبنيه من طرف المؤسسة من أجل زيادة كفاءتها واكتشاف إمكانيات التطور. وعلى هذا الأساس يمكن النظر إلى هذه العملية من خلال ثلاثة محاور أساسية تتمثل في:[2]

- وضع نظام للأجور على أساس الكفاءة؛
- دور التكوين في تطوير الكفاءات؛
- الكفاءة التنظيمية.

1.3. وضع نظام للأجور على أسس الكفاءة: إن أنظمة الأجور المعروفة يمكن أن تكون:

- الأجور حسب المعارف؛
- الأجور حسب المؤهلات؛
- الأجور حسب تعدد المؤهلات Multi-habilitées؛
- أو الأجور حسب الكفاءة.

2.3. دور التكوين في تطوير الكفاءة:

التدريب هو النشاط الذي يعمل على تخصيص الوسائل التي تسمح بالحصول على المعارف سواء من طرف شخص أو فريق في منظور تعاقدي في علاقة مع مجال معين من أجل الوصول إلى الأهداف.[3] يعمل التدريب على اكتساب المهارات العامة ويمكن أن يوفر فرصة لإعطاء المؤسسة المهارات الفردية الجديدة، كما أنه وسيلة لتحويل المعارف، المهارات أو الكفاءات الفردية الخاصة بالمؤسسة. ويعتبر عامل توزيع الرؤية التي تحملها الإدارة، القيم المشكلة لثقافة المؤسسة والإجراءات التي تحمل روتين المؤسسة[4].

---

[1] CADIN et autres, gestion des RH pratiques et élément de théorie, Dunod, 4ème édition,paris,2012,p173.

[2] رابح بن الشايب، براق محمد، تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة ،جامعة ورقلة، 09-10مارس 2004،ص 246.

[3] THIERRY(A) *:* ingénierie de formation pour l'entreprise, 2emeédition, Dunod, Paris, 2006, P10.

[4] Philippe Moati, Pierre Volle, la montée de la compétence marketing dans la distribution, Centre de Recherche pour l'Étude et l'Observation des Conditions de Vie, CREDOC, p22 sur : www.credoc.fr/pdf/Rech/C276.

3.3. الكفاءة التنظيمية: ترتبط الكفاءة التنظيمية للمؤسسة بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، وفي الواقع فإن الدراسات أوضحت أن هناك نوعان من التنظيم، فهناك تنظيم ميكانيكي وتنظيم عضوي، فالتنظيمات الميكانيكية تلائم المؤسسات التي تعمل في محيط مستقر حيث تكون هناك مركزية في أخذ القرار وهناك رسمية (الإجراءات والقواعد) كبيرة. أما بالنسبة للتنظيم العضوي فإنه يلائم المؤسسات التي تعمل في محيط غير مستقر ومعقد ويتميز بالمرونة واللامركزية.

وفي الواقع، أن التغير الحاصل في محيط المؤسسات ودرجة تعقده وعدم استقراره الكبير يفرض على هذه المؤسسات أن تتصف بالمرونة قصد إعطاء حرية أكبر للأفراد من أجل الإبداع وتطوير الكفاءات سواء الفردية أو الجماعية، بل ويمكن القول أن التنظيمات المتصفة بالمرونة هي تنظيمات كفأة.[1]

4. رواتب الكفاءات: تبحث المؤسسات على دفع رواتب الكفاءات من أجل:[2]

- رفع الكفاءة المهنية وحظوظ الترقية؛
- زيادة تحفيز الأشخاص (تهنئة، علاوات، ترقية)؛
- تقييم الفرد (إرضاء حاجة التقدير و الإنجاز).

وقد اقترح Valérie Marbach خمسة أنواع لرواتب الكفاءات ويجب الأخذ بعين الاعتبار:

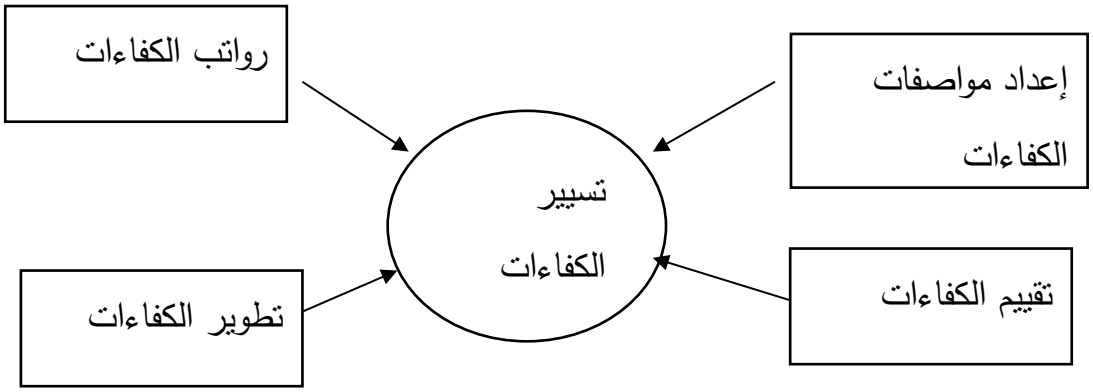
- تنوع الكفاءات المستخدمة؛
- تخصص الكفاءات (المهنية)؛
- المهارات التي تتعلق بالعمل الفردي؛
- الكفاءات المحتملة؛
- الكفاءات المثبتة.

[1] رابح بن الشايب، براق محمد، مرجع سابق، ص 246.

[2] Belghanami Wassila Nadjet , La GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise, Mémoire de Magister en Management, Faculté des sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences commerciales ,université d'oran,2014 ,p79.

وفيما يلي نقوم بوضع شكل توضيحي لأهم المراحل التي يمر بها تسيير الكفاءات

الشكل رقم (04): يبين مراحل تسيير الكفاءات.



المصدر: من إعداد الطالبة إعتماداً على أطروحة صولح سماح، ص 112.

المبحث الثالث: تنمية كفاءات الأفراد

تعتبر الكفاءات البشرية أصل من أصول المؤسسة ويمكن أن تحقق الكثير للمنظمة إذا ما وجدت مناخ يعمل على تنميتها والاهتمام بها، خاصة وأن التميز في الأداء أصبح يعتمد على رأس المال الغير ملموس والمتمثل في الكفاءات والمعارف الموجودة في العقول البشرية وبالتالي فتنمية هذه الكفاءات أصبح رهاناً يجب على المؤسسات القيام به إن هي أرادت أن تكون رائدة في سوق العمل، لذا سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم وأهمية تنمية الكفاءات وأهم الطرق المؤدية إلى تطويرها .

المطلب الأول: مفهوم وأهمية تنمية كفاءات الأفراد

في ظل التغيرات الحاصلة في الوقت الراهن أصبح ضرورياً بالنسبة للمنظمات أن تقوم بتنمية كفاءات أفرادها لما لها من أهمية بالغة والتي سنتطرق إليها لاحقاً.

أولاً: مفهوم تنمية كفاءات الأفراد

تنمية كفاءات الأفراد تشير إلى مجموعة أنشطة التعلم التي تعمل على زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للعاملين وذلك بزيادة معارفهم، ومهاراتهم ومواقفهم.

مردودية العامل ربما يمكن كتابتها على الشكل التالي:

(المعارف، المهارات، المواقف، الوضعية) R=f ،حيث أن المردودية (R) هي معادلة (f) للمعارف، المهارات، ومواقف العاملين، والوضعيات.[1]

ويذهب البعض إلى أن تنمية كفاءات الأفراد ليست تقنية جديدة كالتدريب الذي تقوم به المؤسسة لأجل الحصول على مؤهلات مفيدة، وإنما هي موقف أو سلوك تتبناه المؤسسة يتمثل في إعداد مجموعة من البرامج والخطط التعليمية لزيادة كفاءات أفرادها واكتشاف إمكانيات نمو محيطها. يمكن النظر إلى هذه العملية من خلال ثلاث محاور تتمثل في وضع نظام للأجور على أساس الكفاءة، دور التدريب في تنمية الكفاءات والكفاءة التنظيمية (وهي مدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها.[2]

من خلال هذين التعريفين نستطيع القول بأن تنمية كفاءات الأفراد هي مجموعة من الأنشطة التي تعمل على زيادة مهارات ومعارف الأفراد وذلك باستخدام عدة طرق (التدريب، التعلم)، من أجل تسهيل تكيّف الأفراد مع التغيرات الحاصلة .

ثانياً: أهمية تنمية الكفاءات البشرية

تتمثل أهمية تنمية الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية وأداء المؤسسة، كما أصبحت تنمية الكفاءات استراتيجية جوهرية وأداة إدارية في بيئة الأعمال اليوم، كما يتمثل الدور البارز لتطوير الكفاءات في تعزيز نجاح الموظفين، كما أصبحت المنظمات تثير انتباه الممارسين إلى إدخال تنمية كفاءات كجزء مركزي من ممارسات الموارد البشرية.[3]

---

[1] Shimon et autres , la GRH tendances ,enjeux et pratiques actuelles,3édition,pearson education,canada,2002 p307 .

[2] سمير بن عمور، أليات تنمية كفاءات الأفراد و أثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 03،2013،ص 114.

[3] ANS DE VOS ,competency development in organizations: building an integrative model through a qualitative study,25/06/2016, *https://lirias.kuleuven.be/bitstream/.../2/vlgms-wp-2011-01,*

تنمية الكفاءات عبارة عن استراتيجية عقلانية من أجل مواجهة الأمور الجديدة أو زيادة متطلبات الكفاءة بسبب تغيرات الظروف البيئية(مثل متطلبات العملاء الجديدة) أو تغييرات في المؤسسة.[1]

وتظهر هذه الأهمية من خلال التدريب والتعلم وأشكال أخرى لتنمية الكفاءات، حيث يعتبر التعلم الفردي والذي يكون في شكل زيادة المعرفة وزيادة الكفاءة كوسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة في شكل زيادة الإنتاجية والنمو والرفاه على المستويات التنظيمية والمجتمعية.

كما أن تنمية كفاءات الأفراد تعمل على سد الثغرات الحالية والمستقبلية فيما يخص الأداء وتعتبر بمثابة وسيلة لزيادة الشعور بالانتماء وتدعيم الولاء للأفراد تجاه مؤسستهم، مما ينتج عنه انخفاض معدل الدوران والتغيب وكذا زيادة الإنتاجية.[2]

كما أن لتنمية الكفاءات البشرية تحديات بالنسبة للمؤسسة والأفراد في نفس الوقت والمتمثلة في:[3]

1. **تحديات تنمية الكفاءات بالنسبة للمؤسسة** : حالياَ بقاء وتطور المؤسسات مرتبطين بقدرتها على التأقلم مع التغيرات المستمرة التي تعرفها البيئة الاقتصادية، السياسية المالية... . للمؤسسة التنبأ وإرضاء حاجات الزبون الذي أصبح أكثر تطلباً، وبالتالي تطوير المؤسسة و العمل أصبح من الضروري على المؤسسة و عمالها أن يستمران في التحضير للمستقبل ووضع استراتيجية حقيقية لتطوير الكفاءات.

تعتبر وظيفة الموارد البشرية اليوم كمفتاح لخلق القيمة، وسلاح من أجل مواجهة التحديات التي يواجهها مديري المؤسسات والمتمثلة في:

- عولمة الاقتصاد، وتسارع التبادلات؛
- المنافسة الشديدة؛

[1] Per-Erik Ellström, Henrik Kock, Competence Development in the Workplace: Concepts, Strategies and Effects, Education Research Institute, Vol. 9, No.1, 5-20,2008, p08.
[2] Shimon et autres, Op.cit, P308 .
[3] Amari S. S, a problématique de la construction des compétences entre formation et apprentissage,colloque nationale sur le capitale intellectuelle dans les organisations arabes dans les économies modernes,le 13-14 décembre,2011,p05.

- التطور التكنولوجي السريع؛
- تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

في هذا السياق الجديد، الكفاءة تسمح للمؤسسة بأن تصبح أكثر مرونة وقادرة على رد الفعل وهذا بفضل حث الأفراد على مهام ومشاريع المؤسسة.

2. **تحديات تنمية الكفاءات بالنسبة للأفراد:** تعتبر تنمية الكفاءات تحدي مهني هام بالنسية للفرد، أكثر من أنه تحدي شخصي و ثقافي، وبالتالي تنمية كفاءاته تمثل أصل في تسيير مساره وتطوير مشاريعه المهنية كما تمثل عامل أساسي في التحفيز.

في الأخير يمكن القول بأن الكفاءة تمثل عنصر اعتراف اجتماعي، ويمكن أن تساهم في الحيوية الجماعية إذا أصبحت مرجعية مشتركة وهذا بإشراك جميع الأطراف المعنية بالكفاءة (المؤسسة، الأفراد، منظمات التدريب).

المطلب الثاني: علاقة تنمية كفاءات الأفراد بنشاطات إدارة الموارد البشرية

تنمية الكفاءات تحتاج إلى عدد كبير من التقنيات والإجراءات التي ترتبط بنشاطات مختلفة من الموارد البشرية وخاصة تخطيط الموارد البشرية، تحليل المناصب، تقييم المردودية، التوظيف والاختيار، تسيير المسار الوظيفي، والمكافأة. والمتمثلة في:[1]

1. علاقتها بتخطيط الموارد البشرية

أمام التحديات التي تواجه المؤسسة عموما وإدارة الموارد البشرية خصوصا، فقد أصبح مفروضا على هذه الأخيرة – في ظل تناقص اليد العاملة المؤهلة في سوق العمل – أن تسعى لسد النقص والاحتياجات المتزايدة لمواردها البشرية عن طريق اعتماد مخططات تعنى بهذه العملية وأخذها في الحسبان، حيث أصبحت من الأولويات التي توليها إدارة الموارد البشرية أهمية أثناء هيكلتها لنشاطات التدريب والتنمية.

[1] Shimon et autres, Op.cit,p 307.

2. علاقتها بتحليل المناصب وتقييم المردودية

بما أن التخطيط يعمل على وضع السياق العام لكيفية تنمية الكفاءات فإن تحليل المناصب وتقييم المردودية تساعدان على تحديد الاحتياجات الخاصة للمنظمة فيما يخص تنمية الكفاءات. حيث تساهم عملية تحليل المناصب وتقييم المردودية في تحديد حجم النقص الذي يعانيه الأفراد (لسد ذلك النقض بتنمية كفاءاتهم)، فهي تنير الطريق نحو معرفة أفضل للثغرات الموجودة لدى الأفراد من جهة، وتساعد في اكتشاف وجود يد عاملة متعددة الكفاءات (خاصة عند تقييم المردودية) من جهة أخرى، مما يسمح بإعادة توزيع المهام وحتى توجيه الأفراد نحو مناصب مختلفة عن تلك التي كانوا يعملون بها لتكون ملائمة لهم.

3. علاقتها بالتوظيف والاختيار

من أجل الحصول على الكفاءات التي تحتاجها المؤسسة، فإن لديها خياران الأول أن تقوم بعملية التوظيف من خارج المؤسسة لأفراد ذوي كفاءات جيدة، والثاني أن تقوم بتنمية كفاءات الأفراد الحاليين لاكتساب الكفاءات المطلوبة، فإذا قامت بالتوظيف الخارجي فإنها ستتحمل مصاريف إضافية كما أنها تخفض من إمكانيات الترقية داخل المؤسسة والتي يمكن أن تكون بمثابة حوافز للأفراد العاملين.

ولهذا تقوم العديد من المؤسسات بوضع برامج لتنمية الكفاءات من أجل رفع مهارات الأفراد فيما يخص المناصب الحالية والمستقبلية. في الأخير تنمية الكفاءات جزء لا يتجزأ من عملية التنشئة الاجتماعية، كما تعمل على تخفيض الوقت الذي يخصصه العامل في تعلم وظائف جديدة.

4. علاقتها بإدارة المسار المهني:

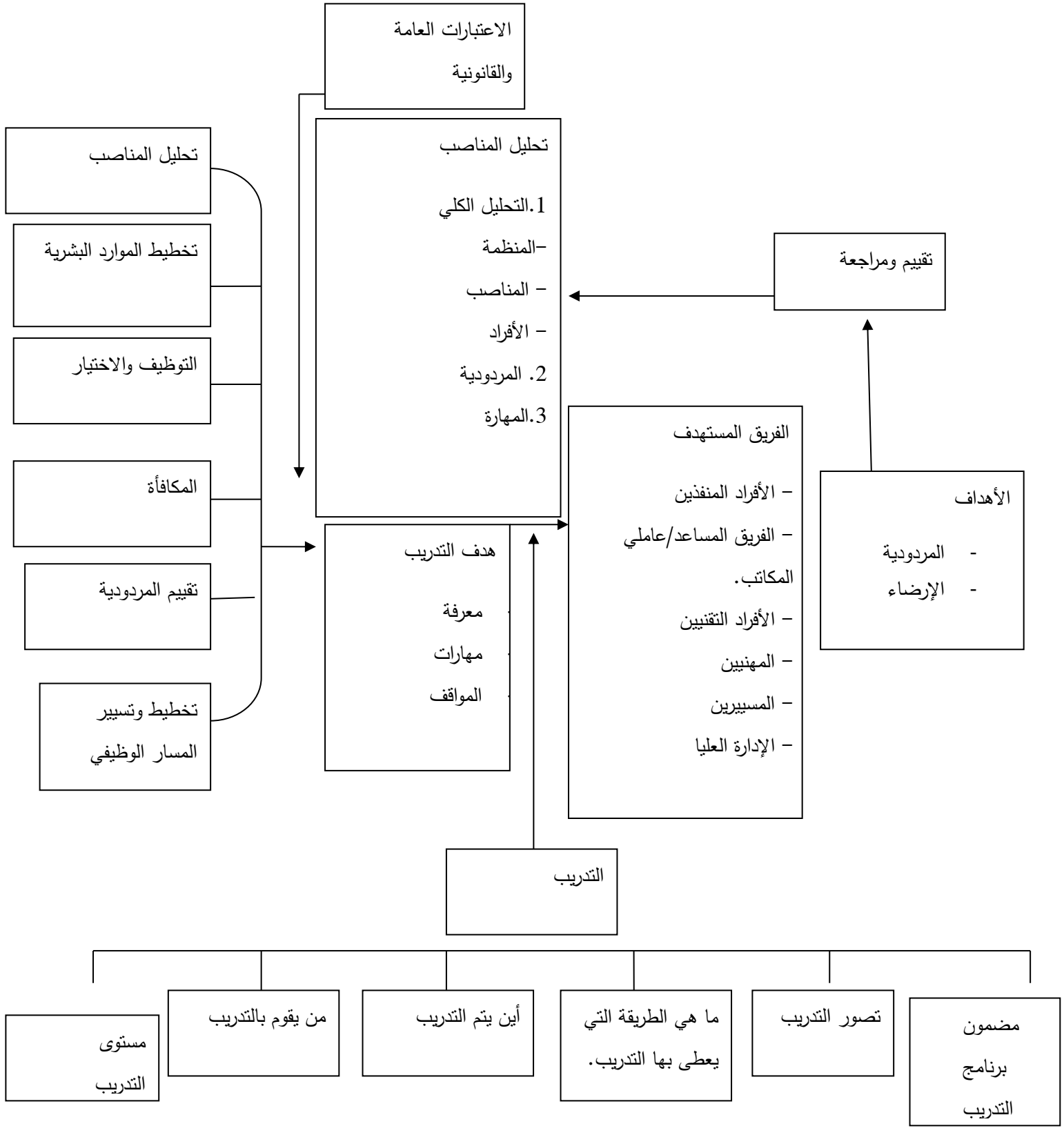
تنمية الكفاءات تستطيع أن تساهم في تخفيض دوران الموظفين وبالتالي هذا يسمح للموظفين باكتساب مهارات التي تعطيهم فرصة التدرج في المؤسسة و تحقيق الأفضل في أعمالهم.

5. علاقتها بالمكافأة

يعتبر عنصر المكافأة بمثابة العامل المحفز للأفراد كي يهتموا أكثر بتحسين مردوديتهم، وليس هذا فحسب بل تلعب المكافأة دوراً هاما ليس فقط لضمان مشاركة الأفراد في برامج تنمية الكفاءات بل حتى في أن تحتفظ بالأفراد الأكفاء من انتقالهم إلى المنافسين تحت تأثير نفس العامل وهو المكافأة.

والشكل التالي يبين إجراءات تنمية كفاءات الأفراد:

الشكل رقم (05): تقنيات وإجراءات تنمية كفاءات الأفراد والعلاقة فيما بينهم



Source: Shimon et autres,Op.cit,p309.

المطلب الثالث: طرق وأساليب تنمية الكفاءات في المؤسسة

تعتبر العلاقات الداخلية ما بين أعوان المؤسسة من حيث الطبيعة من أهم العوامل في نجاح سياسة المؤسسة و أهدافها في السوق، أي كيفية تمثيل أعوان المؤسسة لمنتوجهم اتجاه المحيط الخارجي، و هذا لا يأتي إلا بإتباع الخطوات التالية في تحديد استراتيجية لتنمية الكفاءات البشرية فردية أو جماعية:[1]

أولا: خطوات استراتيجية لتنمية الكفاءات

أ- التقييم الأولي لمخطط إدارة الموارد البشرية والكفاءات المعتمدة من طرف المؤسسة:

إن عملية التقييم تتم بالمراجعة الدورية لمخطط تسيير الموارد البشرية لتحديد طبيعة الكفاءات المعتمدة من طرف المؤسسة، وهل تلك الكفاءات الموظفة تلعب فعلا دوراً هاما في تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المديرية العامة للمؤسسة.

إن عملية التدقيق أو المراجعة الدورية تتم بدراسة العوامل التالية:

- مكانة دائرة تسيير الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي الداخلي للمؤسسة، و ذلك لمعرفة و تشخيص الأهمية التي توليها المؤسسة لهذه الدائرة، فهل تمثل دائرة الموارد البشرية من حيث الوسائل المسخرة لها كباقي الدوائر الأخرى في المؤسسة؟ و لماذا؟.

- مخطط التوظيف المعتمد من طرف المؤسسة بدراسة شروط التوظيف التي يمكن أن تقترحها المؤسسة، فهل المناصب التي يشرف عليها الأعوان تتناسب و الشهادات المحصل عليها؟ مع دراسة إمكانية التوافق ما بين المناصب المفتوحة للتوظيف و الاعتمادات الممنوحة؟ كشرط أساسي لدراسة و تقييم المردودية في التوظيف(التوازن المالي).

- مخطط التكوين المعتمد من طرف المؤسسة، هل يتماشى و أهداف المؤسسة في السوق؟ فالتقييم الأولي لمخطط التكوين يسمح بدراسة المتابعة المستمرة للمؤسسة اتجاه الأعوان الموظفين من حيث التكوين المتواصل حسب توجهات المؤسسة في السوق، أي الطلب الموجود في السوق.

- مخطط الترقية المعتمد من طرف المؤسسة، من حيث المتابعة المستمرة لكل الأسلاك الإدارية و التقنية، بوضع الشروط الضرورية للترقية، أي ماهية المعايير المعتمدة في هذا المجال؟ و هل هذه الشروط تتوافق و استراتيجية المؤسسة في السوق؟.

[1] أحمد كردي، تنمية الكفاءات الإدارية متاح على *kenanaonline.com*،تاريخ الاطلاع 2016/04/09

– مخطط لمتابعة تسيير المسار المهني لكل عامل في المؤسسة من بداية التعيين حتى انتهاء مدة الخدمة (التقاعد)، و هذا يسمح بدراسة المراحل التي مر بها كل عامل، و ما هي المردودية المقدمة في هذا المجال؟ أي تشخيص ما قدمه كل عامل أثناء مسيرته المهنية بما يتوافق و الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.

إن التقييم الأولي للكفاءات الموظفة من خلال مكانة دائرة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، و كيفية تسيير عمليات التوظيف و التكوين، و الترقية، و متابعة المسار المهني لكل عامل، هدفه دراسة وضعية الكفاءات الفردية و الجماعية للمؤسسة و بالتالي كيفية تسيير الموارد البشرية بما يتوافق مع توجهات المؤسسة في السوق، لكن هذا لا يتحقق إلا بدراسة ما يلي:

– تقييم الوسائل المسخرة من طرف المؤسسة، من حيث ماهية و طبيعة الميزانية المخصصة لتسيير الكفاءات أو مخطط تسيير الموارد البشرية.

ب– وضع الاستراتيجية لتنمية الكفاءات حسب مخطط تسيير الموارد البشرية:

إن التقييم الأولي و المراجعة الدورية لمخطط تسيير الموارد البشرية، يسمح لمسؤولي المؤسسة تحديد التفاوض و السلبيات الملاحظة في إدارة الكفاءات الموظفة حسب الأهداف المسطرة ، وبالتالي إمكانية رسم الاستراتيجية لتنمية الكفاءات الفردية والجماعية حسب الشروط التي يمليها السوق والتحديات التي يفرضها المحيط من فرص وتهديدات. فالاستراتيجية التي تصنعها المؤسسة قيد التنفيذ لتسيير الموارد البشرية بهدف تطوير وتنظيم وتنمية الكفاءات الفردية و الجماعية، تكون حسب العوامل التالية:

1– الأهداف و التوجهات الكبرى للمؤسسة في السوق؛

2– الوسائل المسخرة لتحقيق تلك الاستراتيجية؛

3– تحديد المسؤولين عن تنفيذ تلك الاستراتيجية حسب مردودية و كفاءة كل مسؤول على مستوى المؤسسة.

إذن الاستراتيجية المنفذة هي عبارة عن الحلول المقدمة أثناء التقييم الأولي لمخطط تسيير الموارد البشرية المعتمد في المؤسسة لتنمية الكفاءات الفردية و الجماعية.

ج– مراقبة تنفيذ الاستراتيجية المعتمدة لتنمية الكفاءات:

إن مراقبة تلك الاستراتيجية المعتمدة لتنمية الكفاءات قائمة على التأكد من مدى تطابق الاستراتيجية المتبعة حسب الحلول المقدمة أثناء التقييم الأولي لمخطط تسيير الموارد البشرية

المعتمد في المؤسسة و هذا قائم على الوسائل المسخرة من جهة، والأهداف المسطرة من طرف المؤسسة في السوق من جهة أخرى.

ثانياً: طرق تنمية الكفاءات : من بين طرق تنمية الكفاءات ما يلي:

- التدريب
- التعلم

1. التدريب وتنمية الكفاءات:

1.1. مفهوم التدريب: التدريب هو تلك الجهود التي تهدف إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل، أو تنميته وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعد لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل القريب.[1]

2.1. فوائد التدريب:

إن للتدريب فوائد عديدة للمنظمة وللفرد معاً، ومن أهم هذه الفوائد ما يلي:[2]

- زيادة الإنتاجية: إن تطوير مهارات وقدرات الأفراد الناتجة عن التدريب ينعكس على حجم الإنتاج وجودته، وعلى تخفيض النفقات وتقليل الهدر والضياع في المواد ووسائل العمل والتوفير في وقت وجهد العاملين في أداء المهام المطلوبة بصورة سليمة وفعالة.
- رفع معنويات الأفراد: فاكتساب الفرد القدرات والمهارات الجديدة يؤدي به إلى زيادة الثقة بالنفس والشعور بالسيطرة على العمل وتحدي صعوباته، مما يساهم في زيادة إشباع الحاجة إلى الإنجاز وتأكيد الذات وبالتالي تحسين معنويات العاملين.
- تخفيض معدلات دوران العمل: يساهم التدريب في التقليل من الحوادث والإصابات التي قد تنجم نتيجة جهل العاملين باستخدام وسائل وطرق العمل، كما وينمي التدريب الشعور بروح المسؤولية مما يعالج العديد من المشكلات الناتجة عن التأخر، وتخفيض نسبة الشكاوي والمنازعات مما يؤدي إلى تخفيض معدلات دوران العمل.
- زيادة درجة الرضا والولاء التنظيمي: يساهم التدريب في تحسين العلاقات بين العاملين والمشرفين وبين المؤسسة والفئات التي تتعامل معها سواء أكانت فئات مستهلكة لمنتجات المؤسسة، أم فئات موردة لمستلزماتها واحتياجاتها.

[1] فايز خاطر، استراتيجية التدريب الفعال، دار أسامة للنشر والتوزيع،عمان،2010،ص11.
[2] مبروكة عمر محيرق، أساسيات تدريب الموارد البشرية، دار السحاب للنشر والتوزيع،القاهرة،2013،ص ص(36:37).

- تخفيض نفقات العمل من خلال زيادة مهارة الأفراد وفئة الأخطاء التي يقومون بها، وتقليل الهدر في المواد والآلات.
- تخفيض شدة العبء على المشرفين، وتقليل الشكاوي وتحسين وسائل الاتصال بين الأفراد ورفع الروح المعنوية وزيادة مستوى التعاون.

3.1. أهمية التدريب في تنمية الكفاءات: تتمثل أهميتة في إكساب الموظف الجديد المهارات التي تجعله قادراً على أداء الواجبات المتوقعة منه بطريقة مرضية وصحيحة، وحتى الموظف ذو الخبرة السابقة الذي يلتحق حديثاً بالمؤسسة لشغل وظيفة معينة قد لا تتوافر لديه كافة القدرات الضرورية للأداء الجيد، وهنا يفيد التدريب في استكماله للقدرات المطلوبة، فضلاً عن توجيهه وتكييفه للظروف و الأوضاع القائمة بالمؤسسة، وبالتالي يكون التدريب مسانداً ومدعماً لقدرات الموظف الجديد بما يكفل له التوافق مع منطلقات العمل ومن ثم أداء العمل بطريقة جيدة، كما وأنه لا تقتصر أهمية التدريب على العاملين الجدد الملتحقين حديثاً بالمؤسسة، وإنما تشمل أهميته وفائدته العاملين القدامى وذلك بما يكفل تطوير معلوماتهم وتنمية قدراتهم على أداء أعمالهم، وذلك لأن هناك تطوراً مستمراً في العلوم والمعارف، الأمر الذي يستلزم إحداث تطوير مستمر في نظم وأساليب العمل وهذا الأمر يقتضي تسليح العاملين وتزويدهم بالمهارات والمعارف الجديدة والمساعدة لأداء العمل بكفاءة وفاعلية من خلال التدريب.[1]

ومن جانب آخر فإن التدريب يكون مطلوباً بغرض إعداد العاملين لتولي مناصب ذات مستوى أعلى من قدراتهم، ولا يقتصر دور التدريب في تطوير قدرات العاملين وحسب وإنما تمتد لتحسين وتطوير سلوكياتهم في العمل، كما يسهم بصورة فاعلة في تطوير العلاقات البشرية داخل بيئة العمل.

4.1 التدريب الالكتروني وتنمية الكفاءات:

التدريب الالكتروني يمكن تعريفه بأنه العملية التي يتم فيها تهيئة بيئة تفاعلية غنية بالتطبيقات المعتمدة على تقنية الحاسب الآلي وشبكاته ووسائطه المتعددة، التي تمكن المتدرب من بلوغ أهدافه العملية التدريبية من خلال تفاعله مع مصادرها، وذلك في أقصر وقت ممكن وبأقل جهد مبذول، وبأعلى مستويات الجودة من دون تقيد بحدود المكان و الزمان.

[1] فايز خاطر، مرجع سابق، ص 12.

وأيضا هو تقديم البرامج التدريبية والتعليمية عبر وسائط إلكترونية متنوعة تشمل الأقراص المدمجة وشبكة الانترنت بأسلوب متزامن أو غير متزامن وباعتماد مبدأ التدرب الذاتي أو التدرب بمساعدة مدرب.

كما يعرف على أنه أي عملية تدريبية تستخدم شبكة الانترنت(شبكة محلية، الشبكة العالمية) لعرض وتقديم الحقائب الالكترونية أو التفاعل مع المتدربين سواء كان بشكل متزامن أو غير متزامن أو بقيادة المدرب أو بدون مدرب أو بين مزيج بين ذلك كله.[1]

بصفة عامة يمنح هذا الأسلوب الحديث في التكوين عدة مزايا هي:[2]

- بالنسبة للمنشآت

يُحسب التكوين الإلكتروني لصالح المنشآت المستفيدة منه في عدّة نقاط هي:

- التقليص من التكلفة الإجمالية للتكوين: و تعدّ من أهمّ مزايا التكوين الإلكتروني بالمقارنة مع التكوين التقليدي، و يتعلّق الأمر بـ:
- التقليل من بعض المصاريف المرتبطة بالتكوين، كمصاريف الإقامة و التنقّل؛
- جعل مردودية التطبيقات التي يتقاسمها عدد معتبر من المُتكونين أكبر ما يمكن؛
- التسيير المحكم للوقت عن طريق التقليص من التكلفة الزمنية (غياب المُتكَّونين عن مناصب عملهم) التي كانت تتحمّلها المنشآت نتيجة القيد المكاني الذي يفرضه التكوين التقليدي.
- تبني هذا النمط الحديث يضفي المرونة على التكوين، وهذه الميزة تخدم بقدر كبير الشركات المتعددة الجنسيات، نظرا لانتشار مواردها البشرية في مختلف بلدان العالم، وهو ما يضمن لها تكوينا متجانسا مهما كان مكان تواجدها.
- استخدام تكنولوجيات الإعلام و الاتصال في التكوين يسمح بتدعيم صورة المنشآت في أعين جمهورها الداخلي و الخارجي على حدّ سواء.
- القدرة على رسملة (Capitalisation) كفاءات المنشآت.
- المساهمة في الحفاظ على الرأسمال المعرفي من مخاطر تسرّب الموارد البشرية، هذا الأخير يشكل تهديدا للذّمة المعرفية للمنشآت.

[1] شوقي محمد حسن، التدريب الإلكتروني وتنمية الموارد البشرية، مجلة التعليم الالكتروني، جامعة المنصورة، العدد الرابع،2009،ص12.

[2] سعيد عيمر، التكوين الإلكتروني و إسهامه في تنمية الكفاءات داخل الاقتصاديات المبنية على الدرايات، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، نوفمبر 2005،ص ص(92:93).

- كسب زبون جديد يكلّف للمنشآت ما يقارب الخمس مرّات أكثر من أن تحافظ على زبون حالي، و هو ما يدفعها لتبني التكوين الإلكتروني الذي يوفّر لمواردها البشرية مهارات جديدة من شأنها تحسين الخدمات المقدّمة لزبائنها الحاليين.

- بالنسبة للموارد البشرية

يقدّم هذا النمط الحديث في التكوين عدّة مزايا للمتعلّمين يمكن ذكرها فيما يأتي:

– الرّفع من فعّالية المجهود التكويني المبذول من طرف المتكونين، و هذا راجع للخصائص التي يتميز بها التكوين الإلكتروني وهي:

– سهولة تلقّنه، فبإمكان المتعلّم أن يتكوّن و هو متواجد في مقرّ عمله، في منزله، أو في أيّ مكان يتوفّر على ممرّ للأنترنيت؛

– مرونة إدارته، حيث باستطاعة المتعلّم أن يتكوّن متى يريد دون وجود قيود وقتية؛

– سهولة تلاؤمه مع الحاجات الخاصة للمتكونين، فتفاعل وسيلة الإعلام الآلي يسهل من تأقلم محتوى التكوين مع الحاجات الخاصة للموارد البشرية المتكوّنة، آخذا بذلك في الحسبان كلاّ من مستوى ووتيرة الاستيعاب الشخصي على حدّ سواء؛

– يمنح إمكانية الذهاب بعيدا في التكوين، و ذلك إمّا عن طريق الوصيّين (Tutoraux) الذين بإمكانهم التأقلم مع أيّ مستوى، أو بواسطة روابط الانترنيت التي تسمح بتوجيههم إلى مواقع ذات صلة بموضوع التكوين؛

– يمنح فرصة تبادل الآراء و المعارف فيما بين المتعلّمين، بفضل الملتقيات و الدردشة الإلكترونية؛

– يسمح بالجمع و التوفيق بين الدراسة و النشاط المهني (الجامعات الافتراضية)؛

– بيّنت الدراسات التي تمّ إجراؤها في بداية التسعينات أنّ التكوين الإلكتروني يسمح بتحسين منحنيات التّعلّم، و رفع مستوى ترسيخهم للمعلومات؛

– يسهم في تجسيد المقاربة الحديثة للتكوين و المتمركزة على الجماعة، بدل تلك التقليدية التي كانت متمركزة على المُكوّن أو المُتكوّن، فهذا النمط الحديث يتلائم مع معطيات الواقع المعاش حاليا، أين يتطلّب الإقدام من جانب المتعلّم لجمع المعلومات، و التفاعل مع الآخرين لبناء المعارف و المهارات.

- بالنسبة للمكوّنين

يستفيد المكوّنون بدورهم من التكوين الإلكتروني في عدّة نواحي نذكر منها:

- الإثراء الحيوي لمضمون التكوين؛
- التقييم الدقيق نتيجة الاختبارات المتواصلة طول فترة التّعلّم (تقييم الإنجازات في نهاية المقاييس)؛
- تسهيل عملية تحيين المحتوى البيداغوجي للتكوين.

2. التعلم التنظيمي: التعلم التنظيمي هو الاختبار والمراجعة المستمرة للخبرات وتحويلها إلى معرفة تستطيعالمؤسسة الحصول عليها وتوظيفها لأغراضها الرئيسية.[1] وتتمثل خصائص التعلم التنظيمي فيما يلي:[2]

- يقدم مفهوم التعلم التنظيمي صورة حديثة تختلف عما قبلها من صور و أساليب لتنمية قدرات ومهارات الأفراد العاملين في مختلف المنظمات ويمكن ذكر بعض الخصائص التي يتسم بها التعلم التنظيمي فيما يلي:
- التعلم التنظيمي عملية مستمرة تحدث بصورة تلقائية كجزء من نشاط وثقافة المؤسسة ولا يعتبرها الأفراد شيئا مضافا إلى أعمالهم اليومية؛
- يعتبر وجود رؤية مشتركة بين أعضاءالمؤسسة حول هدفها ومستقبلها عنصرا أساسيا في عملية التعلم التنظيمي؛
- التعلم التنظيمي هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية أو الخارجية للمنظمة، والخبرة وحدها التي تساهم في عملية التعلم التنظيمي، وتمكن المؤسسة من إدراك المعاني القيمة المستمدة من تجاربها وممارساتها؛
- التعلم التنظيمي عملية تتضمن عدداً من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المؤسسة ، ثم الوصول إلى هذه المعلومات تنقيحها للاستفادة منها في حل المشكلات المالية والمستقبلية؛
- لا يمكن لعملية التعلم التنظيمي أن تحقق النتائج المرجوة منها دون مساندة من قيادة المؤسسة.

[1] طلال بن عايد الأحمد، وآخرون، التنظيم وأداء المنظمات، بحوث محكمة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2010 ، ص 75.

[2] رايس وفاء، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، مداخلة في الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، الجزائر، ديسمبر،2011 ص 06.

1.2. أهمية التعلم في تنمية الكفاءات:

أشار معظم الباحثون إلى أهمية التعلم المنظمي للفرد وللمنظمات، فالتعلم يسهم في تطوير الشخصية من خلال مساعدة الفرد في إدراك ذاته وفهم الآخرين والتفاعل معهم وتحسين مهارته في العلاقات الإنسانية وتحسين خبرته في الحياة وتحقيق التوافق مع المتطلبات الثقافية والاجتماعية والبيئية، أن التعلم المنظمي هو الوسيلة للتحسين المستمر للكفاءة والجودة والإبداع والاستجابة للزبون وأن التعلم يمثل الجسر بين العمل والإبداع. ويشدد أغلب الباحثين على أهمية التعلم المنظمي في الحصول على الميزة التنافسية وذلك من خلال الدور المهم الذي يؤديه في تطوير موجودات إستراتيجية وربط العوامل الداخلية والخارجية ومعالجة المعلومات وتطوير المؤهلات وحفظ المعرفة والمشاركة فيها وفي تحويل الموارد والمعرفة الضمنية إلى كفاءات جوهرية، وبدونه قد لا تتمكن المنظمات من صقل مهاراتها وقدراتها الفريدة، ويعده أغلب الباحثين المصدر الوحيد للميزة التنافسية المستدامة.[1]

والتعليم يعمل على إرساء أساليب التفكير المنطقي السليم، وهو فهم المعرفة وتفسيرها، ولا يعطي إجابات قاطعة، ولكنه يعمل على تنمية ذهن منطقي عقلاني يستطيع أن يحدد العلاقات بين متغيرات ترتبط ببعضها البعض، وبالتالي يتمكن من إدراك وفهم مختلف الظواهر التي يواجهها.

يمثل التطور المستمر في تنمية الأفراد الإداريين قضية استراتيجية هامة وحرجة في معظم المؤسسات وتحدي صعب يؤثر في التغيرات الكلية في الاستراتيجية، فالتنمية الإدارية تعني قدرة الإداريين على اتخاذ قرارات فعالة في كل ما يتعلق بعناصر العملية التسييرية من تخطيط وتنظيم ورقابة لنشاطات المؤسسة كاملة، وزيادة قدرة هؤلاء الإداريين في التأثير في سلوك الآخرين وتوجيههم بالشكل المطلوب في جو من علاقات التعاون والرضا المادي والنفسي.[2] والتعلم سواء داخل العمل أو خارجه وسواء كان وثيق الصلة بأجندات العمل الضيقة أو يخدم أجندة أوسع يجب أن ينظر له على أنه الهدف الأساسي والجوهري لأي سياسة تنمية تنظيمية.

فالتعلم التنظيمي كاستراتيجية يعمل على تحسين أداء الموارد البشرية والرفع من مستوياته من خلال التأثير المباشر على محدداته، نبرز آليات هذا التأثير فيما يلي:[3]

[1] صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، عبد الستار إبراهيم دهام، التعلم التنظيمي وأثره في نجاح المنظمات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13،العدد2007،45،ص 141 .

[2] سمير بن عمور، آليات تنمية كفاءات الأفراد وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (حالة مجمع صيدال)،أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،2012،ص 176.

[3] مانع سبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر – بسكرة،2015،ص ص(261:262).

- المؤهلات: تساعد استراتيجية التعلم التنظيمي الموظفين على اكتساب مؤهلات متعددة في مجال تخصصهم لتضاف إلى مؤهلاتهم العلمية قبل التحاقهم بالوظيفة، حيث تعمل المؤسسة على تركيز مضامين برامج التعلم التنظيمي لتتبع من واقع متطلبات الوظيفة وتصب في إشباعها وتغطيتها، مما يساعد الموظف على الرفع والتحسين من مستوى أدائه وجعله أكثر كفاءة وفعالية.
- المهارات: إن ممارسة التعلم التنظيمي وترسيخ فلسفته وتفعيل ممارساته في المؤسسة يزود الموظفين بالمعلومات والمعارف والخبرات وتبادلها فيما بينهم، نظرا لميلهم إلى التعلم المستمر المتأتي أساسا من خلق بيئة مساندة للتعلم ومشجعة عليه، حيث توجه أهداف التعلم التنظيمي إلى بناء برامج التعلم المركزة على جودة المهارات والخبرات والمعارف التي يكتسبها الموظفين في إطار ممارسة هذه الفلسفة، من بين أهم هذه المهارات: مهارات التواصل والاتصال التي تفتح الباب واسعا أمام تبادل الخبرات والمعلومات، مهارات مواجهة وحل المشكلات، مهارات توليد الأفكار والتشارك، مهارات التواجد كأعضاء فاعلين في جماعات وفرق العمل، مهارات الخوض في الحوارات البناءة وإبداء الآراء بكل حرية، مهارة تقبل الانتقادات ومناقشة الأخطاء، مهارات اتخاذ قرارات صحيحة مبنية على قاعدة معرفية ومعلوماتية سليمة، هذا يزيد من ثقة الموظف بنفسه مما يحسن من مستويات وجودة أدائه ويؤثر فيه تأثيرا إيجابيا، حيث تتطور منحنيات التعلم لدى الموظف جنبا إلى جنب ومنحنيات خبرته نظرا لما يضيفه من مهارات يكتسبها من التعلم في خبرته التي يعبر عنها بمنحنيات تمشي تصاعدا في المسار الوظيفي للموظف.
- التحفيز: إن امتلاك الموظفين للمعلومات والمعارف والخبرات وبشكل مستمر في إطار ممارسة التعلم التنظيمي، يجعلهم على دراية بكل جديد في مجال خبرتهم وتخصصاتهم المهنية، مما يجعلهم يؤدون وظائفهم في تمام الأريحية التي تقلل لديهم من ضغوط العمل التي يقف على رأسها غموض الدور المتأتي من غياب المعلومات والخبرات والمعارف حول متطلبات الوظيفة، بالإضافة إلى تبادلها فيما بينهم في إطار العمل الجماعي الذي يساعدهم على إثبات ذوا تهم وسط نظرائهم، مما يحفزهم ويدفعهم للرفع من أدائهم والتميز فيه.
- الثقافة: يمكن التعلم التنظيمي وممارساته على خلق رؤية وثقافة مشتركة بين موظفيها، مبنية على أساس اشتراكهم في الأهداف، التطلعات، المهام والمسؤوليات والرسالة، فيأخذون من قيمها والمعبرة أساسا عن مبادئها، معتقداتها وتصوراتها، التي تمكنهم من تعديل سلوكياتهم وتوجيهها، مما يجعل ثقافاتهم نابعة وتصب في ثقافة المؤسسة في آن واحد، هذا يعزز من انتمائهم ويزيد من ولائهم مما يرفع من مستويات الرضا لديهم فيؤثر إيجابا في مستويات الأداء لديهم والتميز فيه.

وعليه فاستراتيجية التعلم التنظيمي تسعى المؤسسة من خلالها إلى إحداث تأثير إيجابي وعميق على أداء الموارد البشرية فيها، هذا التأثير يترجم أساسا في حجم المعارف والخبرات التي يكتسبها المورد البشري ضمن ممارسات هذه الاستراتيجية، التي تخوله أداء وظيفته على الوجه المطلوب ومن أهم نتائج التعلم التنظيمي على أداء الموارد البشرية نذكر:

– إكساب المورد البشري المهارات اللازمة والتي تعطيه ثقة في نفسه، تجعله يحسن ويرفع من أدائه دون الاعتماد على الآخرين؛

– يزيد من احترام المورد البشري لنفسه، هذا الاحترام مستمد أساسا من مدى امتلاكه للمهارات والمعارف المساعدة على الرفع والتحسين من أدائه؛

– إكساب المورد البشري خبرات جديدة تؤهله لمناصب أعلى ومسؤوليات أكبر وتحفزه على الأداء الأفضل؛

– إكساب المورد البشري المرونة في حياته الوظيفية نتيجة لامتلاكه خبرات متعددة تساعده على الرفع من أدائه؛

– تنمية النواحي السلوكية للمورد البشري تجعله يتأقلم في العمل ضمن فرق تساعده على تبادل الخبرات والمعارف والتي توجه أداءه نحو الأفضل؛

– الرفع من الروح المعنوية للموظفين نتيجة الرفع من مخزونهم المعرفي والزيادة في خبراتهم الوظيفية المساعدة على التمكن من التحكم في مستويات الأداء المطلوبة.

خلاصة الفصل

يعتبر مفهوم الكفاءات وتسييرها الشغل الشاغل بالنسبة للمنظمات التي تبحث على الريادة والتميز ذلك أن الاهتمام بالمعارف والمهارات أصبح ضرورياً، فرضه اقتصاد جديد يهتم بما يملكه الأفراد من مواهب وإمكانات يصعب تقليدها يسمى باقتصاد المعرفة.

حيث أنه بعدما كان اهتمام المؤسسات ينصب على تسيير المناصب الذي يركز على المنصب ويقوم باختيار الأفراد الذين توكل إليهم المهام، أصبح الآن تسيير الكفاءات محور تركيز المؤسسات فهو يقوم على ما يملكه الفرد من مؤهلات ومعارف تمكنهم من اكتساب الكفاءات، كما أن تنمية هذه الكفاءات أصبحت بمثابة وسيلة لزيادة الشعور بالانتماء وتدعيم الولاء للأفراد تجاه مؤسستهم، كما أضحى من أبرز انشغالات إدارة الموارد البشرية بدءاً من مرحلة التوظيف، سعياً منها للحصول على مورد يحقق لها مزايا تنافسية غير قابلة للتقليد، حيث أن المؤسسات تستطيع تقليد التكنولوجيات الجديدة والاستفادة منها ولكنها لا تستطيع أخذ المعارف والخبرات الموجودة في عقول الكفاءات من الأفراد، هذا ما يستوجب تثمين هذه الكفاءات و تسييرها تسييراً فعالاً يمكنها من تحقيق أهدافها.

تمهيد

في عصر أصبح التغير هو الثابت الوحيد، تسعى المنظمات والمؤسسات المعاصرة إلى مواكبة التطورات السريعة والمتلاحقة، حيث أصبح لا يكفي مستوى الأداء العادي لمواجهة أعاصير التغيير والتنافس الشديد بين المنظمات وتنوع حاجات العملاء، وبالتالي أصبح لزاماً وضرورة حتمية على المنظمات التميز في كل شيء في بيئة أصبح البقاء فيها للأقوى.

حيث أسال مصطلح التميز حبر الكثير من الباحثين وتناولت الموضوع عدة دراسات نظراً لأهميته في الوقت الحالي، حيث وضعت عدة نماذج له لتسهيل تطبيقه وخصصت جوائز للمنظمات التي تقوم بتطبيق معايير التميز تشجيعاً لها لتكوين إدارة متينة وقوية تسمى بإدارة التميز.

وسنتناول في هذا الفصل ما يلي:

- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتميز
- المبحث الثاني: نماذج التميز
- المبحث الثالث: الإطار الفكري لإدارة التميز

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتميز

إن النشأة الأولى لأفكار التميز كانت في إطار الجهود الرامية إلى تأكيد الجودة والتي تطورت بفضل جهود كل من ويليام ديمنج Wiliam Deming وجوزيف جوران Joseph Joran، حيث يعتبر هذا المفهوم قديم اهتمت به الأمم منذ آلاف السنين و أول من تناوله بالكتابة هم الفلاسفة الصينيون القدماء، وأصبح الآن أهم انشغالات المنظمات المتعلمة الرامية إلى تحقيق الجودة في الأداء ولا يتحقق مفهوم التميز إلا بوجود ثقافة تعمل على ترسيخ هذا المصطلح في أذهان العاملين في وقت أصبح التميز الحد الأدنى الذي يرضي العملاء.

المطلب الأول: ماهية التميز

لقد تعددت المفاهيم الخاصة بالتميز وتباينت النظرة إلية حسب الجهات المهتمة به، وسنقوم بعرض أهم التعريفات التي تؤدي إلى تشخيص المعنى وكذا الأسباب التي دفعت إلى الاهتمام به وكيفية الحصول على ميزة التميز بالنسبة للمنظمات الراغبة في ذلك.

أولاً: مفهوم التميز

- يُقال بأنه من الصعب تحديد مفهوم التميز و الصعوبة الأكثر في تطبيقه ويعرف التميز بأنه الربحية، الحصة السوقية، ورضا العملاء/الموظفين، أو ابتكار المنتج.[1]
- كما عُرّف التميز بأنه حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة بما ينتج نتائج وانجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضي عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المؤسسة [2].
- وعّرفه النموذج الأوروبي بأنه الممارسة الماهرة في إدارة االمؤسسة وتحقيق النتائج، ومن ثم تستطيع المؤسسة الوصول إلى مرتبة التميز إن هي التزمت أفكار وأنماط الإدارة القائمة على ثمانية أسس هي:[3]

---

[1] Charlotte D, Shelton and others, foundations of organizational excellence: leadership values, strategies and skills, available at http://lta.hse.fi/2002/1/lta_2002_01_a2.pdf ,18/07/2016,22:34 h.

[2] علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب، القاهرة، 2001، ص 80.

[3] أحمد المعاني وآخرين، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص330 .

- التركيز على العملاء.
- التركيز على النتائج المستهدفة.
- تنمية علاقات الشراكة والتحالف.
- القيادة الفعالة والأهداف الواضحة
- تنمية وتمكين الأفراد العاملين بالمؤسسة.
- التعلم المستمر وتنمية الإبداع.
- الإدارة بالحقائق والعمليات المتكاملة.
- مسؤولية المنظمة الاجتماعية.

- هناك من يختصر مفهوم التميز المؤسسي بالنتيجة المتحصل عليها وبالتالي فهو قدرة المؤسسة أن تضع الوسائل الأساسية لتلبية توقعات مختلف شركائها والعمل على إرضائهم من خلال إنجازاتها الفعالة، حيث يتحقق التميز عندما تقوم المؤسسة بوضع الأدوات اللازمة من أجل إرضاء الجهات المعنية بأنشطتها(العملاء العاملين، الملاك، المجتمع وآخرين)، وكما يشير إلى ذلك أحد الكُتّاب هو القدرة على تحديد موقع المؤسسة من مجموع منظمات العالم.[1]
- وعُرّف التميز بأنه الابتكار، وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين المنافسين أو غير المنافسين؛ فهو ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المنفردة لحاجاتها عن طريق الابتكار. وهو كذلك تحقق ميزة تنافسية، بمعنى أن تكون الأفضل من المنافسين في واحد أو أكثر من الأداء الاستراتيجي(التكلفة/الجودة/الاعتمادية/المرونة/الابتكار).[2]

من التعاريف السابقة نستطيع القول بأن التميز هو قدرة المؤسسة على تحقيق الأفضل وأن تكون مبدعة مقارنة بمنافسيها وذلك بأن يكون لها مجموعة من الممكنات التي تستطيع أن تحقق لها النتائج المرجوة.

[1] Aoumeur Akki Alouani, et Tidjani Berregui, l'excellence organisationnelle passe par un système d'information excellent, le congrès scientifique internationale sur la performance excellent des entreprises et gouvernances, université de Ouergla,08-09-mars 2005,p 16.

[2] عبد الرزاق الشحادة وآخرين، الجودة والتميز في منظمات الأعمال، مكتبة المجتمع العربي،ط1،عمان،2011،ص 354.

ثانياً: نشأة مفهوم التميز

إن التميز إطار منهجي تطور مع تطور علم الإدارة وظهور المدارس والمداخل الفكرية المختلفة وقد شهدت الآونة الأخيرة التوجه نحو التركيز على الرأس المال الفكري والانتقال إلى مفهوم التميز في جميع المستويات.

- ففي عام 1950م قدم Deming الجودة كمعيار أساسي للتميز عن المنظمات الأخرى والتي تبنتها اليابان، وأنشأت في عام 1951م نموذج ديمنج، وخلال عشرين عاماً من تطبيق النموذج تحقق نجاح الإدارة اليابانية، فكان للنهضة الصناعية اليابانية وتميزها عن الصناعة الأمريكية أثر في دراسة فلسفة الإدارة اليابانية، فظهرت نظرية "Z" لصاحبه Ouchi في عام 1981م، التي انتقدت الفكر الإداري الغربي وأدركت كثير من المنظمات الغربية أن واقع الجودة هو خيار استراتيجي للتميز.[1]وفي سنة 1982 قام كل من petres & Waterman بتطوير نموذجهما(حيث في عام 1980 قدم كل من الكاتبان نموذج S7 الذي يتكون من سبعة عناصر مهمة للوصول للتميز وتم تقسيمها إلى عناصر والتي تتكون من الأنظمة الهياكل، الاستراتيجية، وعناصر البرمجيات التي تتكون من النمط الثقافي السائد، والموظفين والمهارات والقيم المشتركة، ويعتبر هذا النموذج متوافقاً مع المدرسة الكلاسيكية في الإدارة لتلك الفترة)، من خلال كتابهم الشهير in search of excellence، حيث أكد على ضرورة اهتمام المنظمات بالعناصر السابقة بالإضافة إلى الاهتمام بالإبداع والقدرة على التغير والقيادة.
- 1985: قدم الكاتبان peters & Austin في كتابهما the passion for excellence أن المنظمات المتميزة تعتمد في نجاحها على البشر بشكل أساسي من خلال الاهتمام بالزبائن والإبداع والقيادة .

[1] بدر بن سليمان بن عبد الله آل مزروع ، بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، الرياض،2010 ، ص21.

•1988: أضاف peters أن المنظمات المتميزة تحافظ على تطوير ثابت وتغيير ثابت من خلال القيمة المضافة والجودة والمرونة.[1]

وخلال فترة التسعينات أسهمت عوامل عدة في تحفيز المنظمات الحكومية نحو تطوير أداء القطاع العام وتبني نماذج التميز في سعيها لتحقيق الأداء المتميز، ومن تلك العوامل تعاظم دور خدمات الأجهزة الحكومية، والوفاء بالمتطلبات الدولية، وفاعلية الأداء الحكومي بالمقارنة مع الأهداف الاستراتيجية، والشعور بروح المسؤولية نحو المجتمع، وترتب عليه انتشار بناء نماذج التميز في مختلف دول العالم وتنامي استخدامها في الدوائر العامة، ففي الحكومة البريطانية زاد استخدام نموذج التميز في المنظمات الحكومية من 4% إلى أكثر من 60% عام 2003م، وتم التوسيع في تطبيقاته بمختلف القطاعات، ويرى 86% من منظمات القطاع العام أن نموذج التميز مؤثر قوي جداً لتحقيق التطور في القطاع العام، وتشير دراسات أخرى إلى أن 93% من المؤسسات في القطاع الحكومي البريطاني تشهد تطوراً أو تقدماً في مستويات الأداء والخدمة بسبب استخدامها نموذج التميز الأوروبي.[2]

حيث شهدت فترة التسعينات التطورات التالية:[3]

- 1990: قامت شركة Xerox بالاستفادة من مبادئ ديمينغ 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 ونتائج الأعمال.

كما قام الباحث Sengehg الذي تأثر بأفكار (Deming ، Forrester...) واقترح أن التميز يتحقق من خلال رؤية مشتركة، الإتقان الشخصي، الاعتماد على نماذج مدروسة التفكير المنظم وفرق العمل.

---

[1] تغريد عيد الجعبري، دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي بالضفة الغربية، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، فلسطين،2009، ص ص(41-42).

[2] بدر بن سليمان بن عبد الله آل مزروع ، مرجع سابق، ص 22 .

[3] تغريد عيد الجعبري، مرجع سابق، ص ص(42-43).

- 1992: أكد Aubert &Gaulejuc أن التميز داخل المؤسسة يكون من خلال التركيز على القيم والانتماء والالتزام بالتدريب والتقييم وتشجيع المنافسة والدعم... .
- 1999 إلى 2003: كان هناك جهود من قبل الباحثين (Dohlgaard –park و Dohlgaard) والتي أدت إلى تطوير نموذج مبسط ومتكامل هو4P حيث شمل معايير ملموسة وغير ملموسة للوصول إلى التميز التنظيمي وهي البشرpeople، الشراكة وفرق العمل partnerchip، المنتجات products، العمليات process، وركز على الموارد البشرية بشكل أساسي، فقد تبنى أن التميز يتحقق من خلال القيادة للموارد البشرية الداعمة للمشاركة وفرق العمل التي تدير العمليات لإنتاج المخرجات.
- 2004: على غرار نموذج p4، طوّرت شركة تويوتا نموذج شبيه يتكون من المعايير التالية: الفلسفة، العمليات، البشر والشراكة، و حل المشكلات.

إن انتشار مفهوم التميز أدى إلى ظهور ما يسمى بإدارة التميز وعن مستقبلها اقترح أحد الباحثين تصور مستقبلي للمعايير التي يجب أن يحتويها نظام إدارة تكاملية شامل وهي القيادة، التخطيط الاستراتيجي، إدارة العلاقة مع الزبائن، إدارة المعرفة، إدارة العاملين، إدارة العمليات، إدارة النتائج.

ثالثاً: مبررات البحث عن التميز

جاءت فترة النهضة الصناعية وتطورت الطاقات الإنتاجية وزيادة تطلعات المستهلكين ونمو قواهم الشرائية في كثير من دول العالم لتزيد فرص الإدارة في منظمات الأعمال لتحقيق مزيد من الأرباح والنمو مع تواضع طلبات العاملين وانخفاض مستويات أجورهم ثم توالت على منظمات الأعمال في كثير من دول العالم فترات من الرواج والكساد، وشهدت أسواق كثيرة حالات متعددة لانهيار منظمات وتدهور أوضاع الكثير من الشركات، وبدأت قصص الخسائر الباهضة في الانتشار في محيط الأعمال ومع بدايات النهضة التقنية المعاصرة، ونتيجة لانفتاح الأسواق واشتداد المنافسة بدأت سوءات كثير من منظمات الأعمال تتضح، وانكشفت عيوب الإدارة فيها واتضح مدى ضعف أساليبها وأنماطها الفكرية.

وتبين الكثير من الدراسات الإدارية أن أهم عوامل الضعف في المؤسسة تتمثل في محورين هما:

- ضعف أداء المنظمات
- ضعف أداء الموارد البشرية

1. ضعف أداء المنظمات

وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:[1]

- الاهتمام بوضع الإجراءات والنظم وتقنينها أكاديمياً دون اهتمام مكافئ بتطبيقها وتحقيق النتائج المرجوة منها في الواقع؛
- عدم وضوح أسس ومعايير المفاضلة بين البدائل واتخاذ القرارات وانحصارها غالباً في تفضيلات شخصية للمديرين أنفسهم ؛
- الانحصار في مشكلات الوقت الحاضر وعدم الاهتمام الكافي بضرورات الإعداد للمستقبل؛
- إهدار الوقت وعدم التعامل معه باعتباره مورد رئيسي للمنظمة، والتمسك بالجوانب الشكلية في "إدارة الوقت" دون البحث في العوائد المتحققة وتكلفة الفرص الضائعة نتيجة استخدام الوقت فيما هو أقل قيمة؛
- عدم الإدراك الواعي بالقدرات المحورية للمنظمة، وغياب الجهد المنظم لتنميتها واستثمارها كأساس لبناء القدرات التنافسية؛
- عدم الاهتمام الكافي بمتابعة المتغيرات الخارجية و الكشف عن الفرص و المهددات و التعامل معها بإيجابية.

2. ضعف أداء الموارد البشرية

كذلك تبينت الإدارة أن هناك أوجه ضعف وقصور تعود بالدرجة الأولى إلى ضعف الموارد البشرية وعدم قدرة الإدارة على استثمار طاقاتهم الإبداعية أهمها ما يلي:[2]

- عدم استيعاب المفهوم التسويقي لدى الإدارة و العاملين وضعف البرامج والخطط الهادفة إلى تحقيق الريادة في السوق؛

[1] علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص ص (80:79).

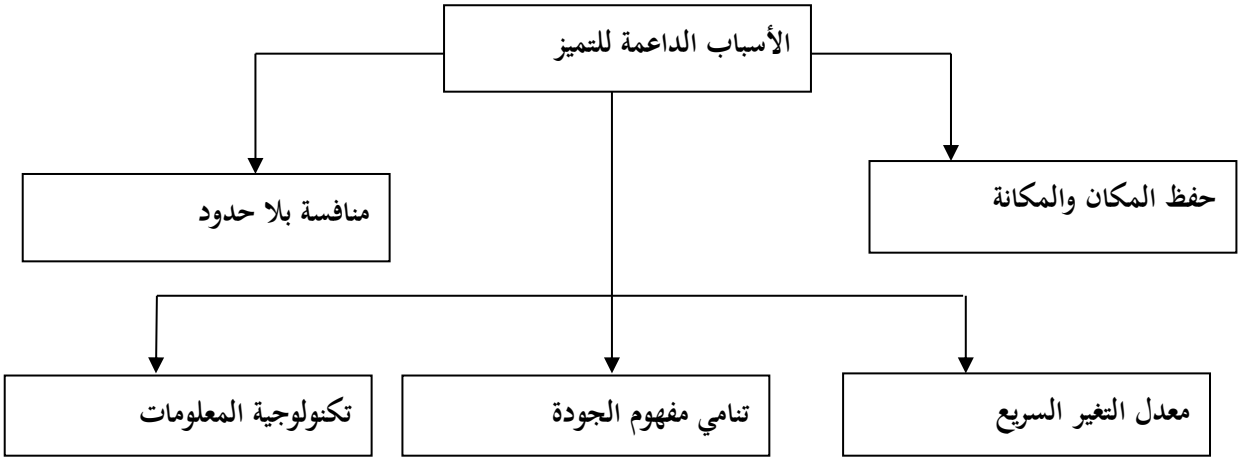
[2] سامح عامر، التميز الإداري في القرن الحادي والعشرين، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة،2013، ص ص(12:11).

- ضعف المساءلة و المحاسبة؛
- عدم خلق الشعور بالحماس بين العاملين لتطوير أنفسهم؛
- ضعف مستويات التنفيذ وانخفاض كفاءة الأداء لمشروعات التطوير، والتعامل معها باعتبارها أعمال روتينية معتادة؛
- ضعف نظم وآليات إمداد العاملين عن مستوى أداءهم؛
- ضعف التوجيه لجعل العاملين يركزون على خدمة العملاء؛
- ضعف مستويات التنفيذ وانخفاض كفاءة الأداء لمشروعات التطوير والتعامل معها باعتبارها أعمال روتينية معتادة؛

رابعاً: الأسباب الداعمة للتميز

هناك جملة من الأسباب التي تعمل على تشجيع ودعم مفهوم التميز في المنظمات والتي نوردها في الشكل الآتي:

الشكل رقم (06): الأسباب الداعمة للتميز



المصدر: عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2006، ص7.

1. التغيير سريع وثابت: التغير هو الثابت الوحيد الذي تتعامل معه المنظمات في عصرنا الحديث، فلا شك أن الظروف البيئية الحديثة تميزت بدرجة عالية من التغيير لدرجة يصدق معها القول: لا يستطيع الإنسان أن يسبح في نفس النهر مرتين. فالماء يجري ويتجدد، والإنسان نفسه

يتغير في كل مرة يسبح فيها (في نفس النهر)، إن السبب الأساسي لحدوث هذا التغيير هو تغير ظروف البيئة الخارجية.[1]

2. المنافسة:

ان نمو الاقتصاد المفتوح وآليات السوق، ظهرت معها مفاهيم تدعم فكرة العولمة والاقتصاد الحر وكان من الطبيعي أن تطفوا الى السطح فكرة المنافسة وخير شاهد على وجود المنافسة المفتوحة هو الغزو الثقافي الذي تعيشه معظم بلاد العالم نتيجة المحطات الفضائية، فما نشاهده الآن هو تنافس بلا حدود بين المحطات الإذاعية والتلفزيون المحلية والعالمية وذلك من خلال الأقمار الصناعية، إن حرّية المشاهد في اختيار الفضائية وسهولة التوصل إليها يضع عبئًا على المحطات المحلية التي لا ترتقي بمستوى برامجها فنيا بما يتناسب مع جودة البرامج العالمية. بصفة عامة يمكن القول بأن الفكر الإداري الحديث، يؤكد طبيعة المنافسة التي يمكن أن تواجهها المنظمات الحديثة والتي يمكن وصفها أنها منافسة بلا حدود، وكل تلك الظروف أجبرت المنظمات على ضرورة مواجهة نوعا جديدًا من المنافسة: منافسة علاجها التميز في الأداء[2].

3. تكنولوجية المعلومات:

ان المنظمات الحديثة لم تشهد تطوراً تكنولوجياً مؤثراً أكبر من التطور الحادث في مجال تكنولوجيا المعلومات، إن مقدار التأثير الذي أحدثته طفرة تكنولوجيا المعلومات لا يمكن تقديره في الوقت الحالي نظراً لاستمرار تدفقه بمعدلات يصعب معها حساب تأثيره الحالي أو المتوقع والدليل القاطع على ذلك أن النظم الالكترونية والرقمية غيرت العديد من المفاهيم الادارية التي كانت سائدة من قبل، بل أكثر من ذلك فإن السؤال الذي يطرحه الباحث ما مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات على العمل التنظيمي، والاجابة على هذا السؤال تكمن في واقع الممارسة الميدانية للإدارة فممارسات ادارة التسويق والأفراد مثلاً أصبحت مرتبطة مباشرة بالتقدم الحادث في مجال تكنولوجيا المعلومات، فالعديد من المنظمات تعتمد على الاستقطاب الالكتروني.[3]

4. حفظ المكان والمكانة:

---

[1] عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006 ص7.

[2] عادل زايد، نفس المرجع، ص 10.

[3] عادل زايد، نفس المرجع، ص15.

يساعد تميز الأداء التنظيمي على حفظ مكان المنظمة ومكانتها أما المكان فهو القدرات الذاتية للمنظمة ذاتها. فالتميز بداية هو القدرة على ترتيب البيت الداخلي ونقطة الانطلاق الأساسية لتميز الأداء التنظيمي، لابد أن تبدأ من داخل المؤسسة، ومن هذا المنطق فإن عملية ادارة التميز تتضمن مكوناً مهماً هو المراجعة الداخلية باعتبارها شقاً أساسياً من عمليات التحليل الاستراتيجي للمنظمة.

وأهم أسباب النجاح المؤدية الى تميز المنظمة هي:[1]

- الموارد المادية؛
- الاتصال الداخلي؛
- التخطيط ووضع البرامج؛
- القيادة.

5. تنامي مفهوم الجودة:

تفاعلت كل المتغيرات السابقة لتضع على المؤسسات مسؤولية البحث عن الذات ومحاولة التميز عن المؤسسات المنافسة، حيث أن التميز يحقق لها الاستقرار ويضاعف من فرص بقائها واستمرارها بشكل أكبر من تلك المؤسسات التي وضعت التميز في مؤخرة قائمة أولوياتها، فهناك اتجاه متزايد نحو تطبيق المفاهيم الخاصة بالجودة كحلقات الجودة والجودة الشاملة، ويعكس هذا الاتجاه رغبة المنظمات في الرفع من قدرتها التنافسية بالتركيز على الجودة والعمل على ترقيتها للوصول الى مستوى التميز.[2]

خامساً: أسباب الحيازة على ميزة التميز

حتى يتم الحيازة على ميزة التميز، يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد التي سنوردها فيما يلي:[3]

1.الإجراءات التقديرية: تقدم المؤسسات على اختيارات تقديرية للأنشطة التي يجب أن تُعتمد وللكيفية التي تمارس بها، حيث تعتبر هذه الإجراءات عاملاً مهيمناً على تفرد المؤسسة، وتتمثل

[1] Abdel Moniem Ahmed,and others , organisation excellence journey critical success factors of engenering firms in saudi arabia and united arab emirates,dubai,2004,p4 available at http:*ww.bm.nsysu.edu.tw/tutorial/iylu/.../05-08.pd,*2016./07/17 / 20 :21h.

[2] فاطمة الزهراء عبادي، مقومات تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة،2007،ص84.

[3] عبد السلام أبو قحف وآخرين، الجودة والتميز في منظمات الأعمال، مكتبة المجتمع العربي، ط1،عمان،2011، ص ص(140:142).

في خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، الخدمات المقدمة، كثافة النشاط كمستوى نفقات الإشهار)، محتوى النشاط (كدقة الآلات)، جودة وسائل الإنتاج المسخرة للنشاط، الإجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط كإجراءات النشاط، المعلومات المستخدمة من أجل مراقبة النشاط (كدرجة الحرارة، الضغط والمتغيرات المستعملة لمراقبة التفاعل الكيميائي).

2. الروابط: يمكن أن تتأتى خاصية التفرد من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة، أو من خلال الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة، ويمكن شرح هذه الروابط كما يلي:

– الروابط بين أنشطة المؤسسة: يشترط في التلبية الجيدة لحاجيات الزبائن تنسيقا بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها، فمثلا لا تحدد آجال تسليم المنتجات من خلال الإمداد الخارجي فحسب، بل كذلك من خلال السرعة في معالجة الطلبيات، وكذا تردد الباعة لأخذ طلبياتهم.

– الروابط مع الموردين: يمكن تلبية حاجيات الزبائن، إذا تم التنسيق مع الموردين، حيث أنه بالإمكان تقليص مدة تطوير نموذج جديد، إذا قبل الموردين اقتناء المعدات الضرورية لتصنيع القطع الجديدة، ريثما تنتهي المؤسسة من عملية تصنيع النموذج الجديد.

– الروابط مع قنوات التوزيع: يمكن لهذه الروابط أن تساهم في تفرد المؤسسة إما من خلال التنسيق مع هذه القنوات، أو من خلال استغلال أفضل للأنشطة المشتركة بين المؤسسة وهذه الأخيرة، مثلاً تكوين الموزعين، إلحاق جهود البيع بتلك الخاصة بالقنوات، تمويل الاستثمارات في قنوات التوزيع.

3. الرزنامة: قد ترتبط خاصية التفرد بالتاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة ممارسة نشاط معين، فمثلا المؤسسة لتي كانت السباقة إلى استعمال صورة معينة للمنتج يمكنها أن تحقق ميزة التميز، وخلافاً لذلك هناك بعض القطاعات التي يكون فيها التأخر عن الدخول مفيداً، لأنه يسمح باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة.

4. التموضع: قد تحوز المؤسسة على خاصية التفرد، إذا ما أحسنت اختيار الموضع الملائم لأنشطتها، فمثلاً، يمكن لبنك تجاري أن يتمتع بأحسن المواضع لوكالاته و موزعاته الأوتوماتيكية الخاصة بالأوراق النقدية.

5. الإلحاق: يمكن أن تنجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة، بمجرد أن يكون هذا النشاط مشتركا لعدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة.

6. التعلم وأثار بثه: قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يُمارس التعلم بصفة جيدة فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثمة فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل.

7. التكامل: تسمح درجة التكامل بالحصول على خاصية التفرد، حيث يتم ذلك بوساطة ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع، فهي تتيح الفرصة لمراقبة نتائج الأنشطة التي بمقدروها أن تكون مصدراً للتميز.

8. الحجم: يمكن أن يؤدي الحجم الكبير لنشاط معين إلى ممارسة هذا الأخير بطريقة فريدة الشيء الذي لا يمكن تحقيقه بالاعتماد على الحجم الصغير، وقد يؤدي الحجم الكبير إلى التأثير سلبا على التميز، فمثلا، يمكن أن يُضعف من مرونة المؤسسة عندما يطلب منها الاستجابة إلى احتياجات الزبائن(المؤسسات الحساسة لعامل الذوق).

وبالتالي فالمؤسسة مطالبة باختيار مجالات التميز التي يمكن أن تتفرد بها وتعمل على استغلالها بطريقة مثلى فالفهم الجيد لهذه العوامل تجعل من المؤسسة فريدة وتسمح لها بالتصرف في الاتجاه الذي يحقق لها التميز في جميع المستويات.

كما أن هناك من يرى مجالات التميز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول، والمتمثلة في:[1]

- التميز على أساس التفوق الفني؛
- التميز على أساس الجودة؛
- التميز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك؛
- التميز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع له.

[1] عبد السلام أبو قحف وآخرين، مرجع سابق، ص 43.

المطلب الثاني: كيفية الاستفادة من مميزات المنظمة المميزة

قبل أن نتطرق إلى طرق الاستفادة من خصائص المؤسسة المتعلمة نقوم بالتعريف أولاً بالمؤسسة المميزة وأهم خصائصها.

أولاً: مفهوم وخصائص المؤسسة المتميزة

- تُعرف المؤسسة المتميزة بأنّها: " المؤسسة التي تحقق ربحية مناسبة ونموا ملائما، أي توجد لديها علاقة تداخل وتفاعل بين الربحية والنمو، فهي تعمل على جذب زبائن جدد وتقتنص من المنافسين زبائنهم، وهي دائمة السعي نحو منتجات جديدة "[1].
- المؤسسة التي تحقق نتائج مالية أفضل من المنافسين لآجال طويلة من خلال قدرتها على التكيف مع المتغيرات والرد بسرعة عليها، من خلال إدارة على المدى الطويل، من خلال إقامة هيكل متكامل والربط بين مختلف هياكل الإدارة، من خلال تحسين مستمر لقدراتها الأساسية، والتعامل مع الموظفين كأصول حقيقية في المؤسسة[2].
- المؤسسة المتميزة هي التي تعمل على إبقاء الأمور بسيطة في عالم معقد، وتعمل على الاستمرار وتصر أن تكون في أعلى مراتب الجودة وأنها تتودد لعملائها وتستمع إلى موظفيها باهتمام"[3].

ويرى الباحث بأن المنظمة المتميزة هي المؤسسة السباقة لتحقيق أهدافها بجودة عالية وكسب عملائها وبالتالي التفوق على منافسيها من خلال الربط بين مختلفة الهياكل الإدارية، واستخدام ممكنات التميز لتحقيق النتائج المرجوة.

وتتميز المنظمات المتميزة بمجموعة من الخصائص نوردها فيما يلي:[4]

---

[1] عادل محمد مبروك، مقدمة في الأسس العلمية والتطبيقية للتخطيط والرقابة في منظمات الأعمال، بدون دار نشر القاهرة، 2007، ص 296 .

[2] A. André, The Characteristics of a High Performance Organization, Business Strategy Series, Number 3, 2007, p4.

[3] *Su Mi Dahlgaard-Park*, *Jens J. Dahlgaard* , In Search of Excellence - Past, Present and Future available at : https://www.iei.liu.se/q/filarkiv/phdcourses/1.119234/InSearchofExcellenceSMJJ_.pdf 17/07/2016,23:37h.

[4] أبوبكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، "دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية"، أطروحة دكتوره، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد،2015، ص70.

1. قبول الأعمال المتحدية: حيث أن قبول الأعمال المتحدية يعتبر من أهم مصادر التميز التنظيمي، حيث فرص النمو والتعّلم السريع للمنظمات يكون بقبولها لسلوك المخاطرة وإصلاح العمليات المضطربة وبدء العمل من الصفر.

2. توّفر القيادات الكفؤة: إن القيادات تعمل كقدوة، حيث أن للقيادات دور بارز فني تحفيز التميز و التشجيع عليه.

3. تحمُل المصاعب: إن المصاعب توضح للمنظمات قدراتها، حيث أن ارتكاب الأخطاء وتحمل المؤسسة للأزمات ومواجهتها أو احتواءها، يسهم في صقل قدرات المؤسسة وتميزها.

4. الخبرات بعيدًا 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 أهميته أقل بالنسبة لما يتم تعّلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المنظمات.

6. الدقة المعززة: ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها، من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهام، وخلق مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المؤسسة.

7. التعلم المستمر: من خصائص المنظمات المتميزة أنها تتبنى التعلم المستمر، وتُثّمن التحسين والتطوير المستمرين للمنتجات والعمليات، حيث أن المنظمات المتعلمة تنقل بذور التعلم من بيئتها الخارجية وتزرعها في بيئتها الداخلية، وهذا ما يعزز من تميزها التنظيمي.

ثانياً: كيفية الاستفادة من مميزات المنظمة المميزة

يمكن للمؤسسات و الحكومات والأجهزة الحكومية أن تستفيد من هذه المميزات عن طريق:[1]

1. تطوير برامج وجوائز الجودة: من خلال الدخول في مشاريع التميز في الأداء تقوم المؤسسة المتميزة بتقديم خدمات متخصصة في وضع وتطوير نماذج التميز لدى المؤسسات، وبما يرتقي بمستوى الأداء والخدمات المقدمة، وتقوم هذه الخدمات على بناء نماذج التميز الملائمة للمؤسسات، بحيث يتضمن ذلك الإطار العام للجائزة، هيكلة الجائزة، مراحل البرنامج، الجدول الزمني للجائزة، تعليمات الترشح، معايير التميز الرئيسية والفرعية، آلية التقييم، ومؤشرات النتائج.

[1] أسامة خيري، التميز التنظيمي، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان،2014، ص ص(26:24).

2.إعداد فريق المقيمّين القياديين: إن تدريب مقيمّي برامج التميز هي وسيلة الارتقاء بمستوى أداء المؤسسات، لتمكينها من التقييم الذاتي ومواكبة التطورات المتلاحقة في شتى المجالات، وبالتالي تعزيز القدرات على تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة والمستدامة، والتي تهدف إلى رضا المتعاملين وتنمية الموارد، وتبسيط الإجراءات، وتوثيق الأنظمة، وتشجيع روح الإبداع، وإطلاق الملكات والقدرات.

3. نقل التجارب العالمية في تطبيقات التميز:

- النموذج الأمريكي لتميز الأداء MBNQA؛
- النموذج الأوروبي لتميز الأعمال EFQM ؛
- النموذج الياباني للجودة الشاملة Deming Quality Award؛
- النموذج السنغافوري للجودة؛
- النموذج النيوزيلندي للجودة؛
- نموذج دبي للجودة؛
- نموذج برنامج دبي للأداء الحكومي.

4. منهجيات قياس الأداء: يمكننا الاستفادة هنا من خلال تأسيس المفاهيم والمنهجيات والآليات وأدوات القياس للأداء من خلال المقارنة مع الحالات العالمية الناجحة في النماذج العالمية أعلاه وذلك من خلال:

- المقارنة بين المعايير الأساسية في جوائز التميز؛
- التعرف على متطلبات جوائز التميز العالمية خاصة معايير الأداء؛
- التعرف على منهجية استمرارية القياس للأداء دورياً، وعلى فترات غير متباعدة دون توقف؛
- التعرف على نتائج قياس الأداء في المؤسسات المتميزة، وأفضل الممارسات في ذلك؛
- التعلم من طرق تحفيز الأداء والشفافية من خلال فلسفة التميز؛
- دور مفاهيم التميز في المنهجيات التنظيمية و الابتكارية لتحسين أساليب العمل؛
- دور العمل بأسلوب الفريق المرن والفرق العالية الأداء في تحقيق متطلبات التميز العالمية؛
- حل الإشكاليات الدائمة بين منهجية التطبيق الفعلي لبرامج قياس الأداء والخطط الاستراتيجية.

المطلب الثالث: ثقافة التميز

لا تستطيع المؤسسة أن تحقق التميز إذا لم تكن الثقافة السائدة هي ثقافة التميز فعلى المؤسسة الراغبة في الوصول إلى التميز من خلق ثقافة تتماشى مع التميز، حيث أن حسن الإدارة ينبع من الثقافة، وقد أصبح التميز هو الحد الأدنى الذي يقبله العملاء والذي يحافظ على بقاء االمؤسسة واستمرارها.

- ثقافة المنظمة أو ما يسمى بالثقافة التنظيمية تشكل مجموع القواعد للمنظمة (سواء كانت خاصة أو عامة)، القيم المشتركة والمتنقلة، الطريقة المشتركة لمواجهة المشاكل وكذا طريقة التعامل مع الوضعيات الحالية مثل(التعامل مع سوق معينة، ضبط مشاكل العمال....).[1]

فالثقافة التنظيمية تشكل نوع من الترابط بين الأنساق الفرعية للمنظمة والتي تعتبر عند الباحثين في التطور التنظيمي النسق الفرعي المفضل للتدخل بالنسبة للخبراء والمستشارين في مجال التغير فهي بمثابة التراث المشترك من القيم والمعايير والمعتقدات التي تسمح لأفراد المؤسسة من تحديد هويتهم، كما تشجع على استقرار النسق، فهي تحمل الكثير من نقاط التقاطع بين السلوكيات والقرارات التسييرية، لهذا فعندما يظهر مشكل بالمؤسسة (أزمة أو تجديد) فان ثقافتها يمكن أن تذكر على أنها السبب أحيانا أو كعلاج أحيانا أخرى.[2]

والثقافة هي المحصّلة الجماعية للطريقة التي يفكّر بها معظم الناس في مؤسسة، أو هي الطريقة التي يفعلونها أو يشعرون بها حيال بعضهم بعضاً، وحيال متلقي الخدمة والمورّدين، والخدمات المقدّمة، ويعدّ تطوير ثقافة تجسد التميز ضرورة أساسية لتعظيم قيمة المؤسسة وأثرها الإيجابي في المستفيدين والشركاء، ويمكن التعبير عنها في مجموعة من القيم المشتركة التي تتبناها المؤسّسة وبالتركيز على إرضاء متلقي الخدمة، وعلى العمليات الفعالة، وعلى قياس المخرجات الصحيحة وعلى التحسين المستمر، وعلى تحرّي الأخطاء وتصحيحها، وعلى الاهتمام بالبيئة، وعلى التقدير والمكافآت، وعلى تأكيد النتائج، وعلى القيادة الملهمة، وعلى العمل كفريق واحد، وعلى التمكين

---

[1] Pierre Simard Samson, Loiselle et Associés, la culture organisationnelle et le rôle des gestionnaires, sur http : //www.qualite.qc.ca/uploads/files/la-culture-organisationnelle.pdf,consulté le 26/08/2016.

[2] بن زروق جمال، الاتصال التنظيمي، الثقافة التسييرية وإدارة التغيير داخل المنظمة، مجلة الابحاث والدراسات في العلوم الانسانية، العدد 06، نوفمبر 2010، ص 236 .

والمساءلة، وعلى الاتصال، وعلى الشفافية والثقة، وعلى الشعور بتملّك الجودة، وعلى المقارنات المرجعية مع الغير، وعلى توضيح الأهداف، وعلى ربط المخرجات بالنتائج.[1]

كما أن ثقافة التميز هي مجموعة من طرق التفكير والسلوك والتعامل لمعظم الموظفين في المؤسسة مع بعضهم البعض من جهة ومع المستفيدين والزبائن والموردين والمساهمين من جهة أخرى، فهي تغطي معظم علاقات المؤسسة بالمجتمع المحلي.[2] فهي تعبر عن مجموع الثقافات التي يجب أن يغرسها أصحاب المنظمات في نفوس العاملين والمبنية في الشكل التالي:

الشكل رقم 07: مجموع الثقافات التي تفسر ثقافة التميز



المصدر: صالح علي عودة الهلالات، إدارة التميز، الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص28.

[1] عصمت مصطفى، ثقافة التميز المؤسسي، متاح على: http://vb1.alwazer.com/archive/index.php/t-46075.html ، تاريخ الإطلاع 2016/09/23.

[2] إيهاب عبد الرزاق حسين الحيالي، أليات تقييم وتطوير البرنامج المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي وفق معايير التميز، متاح على http://iso.uobabylon.edu.iq/docs/drehab_presentation.ppt ، تاريخ الإطلاع 2016/09/23.

ومن أجل خلق ثقافة التميز يجب توفر العناصر التالية:[1]

- تحديد القيم، المواقف، السلوكيات، والمحيط الملائم لتحقيق التميز في المؤسسة ؛
- ضمان أن يتدرب فريق القيادة والعمال على ثقافة التميز؛
- ضمان أن يتفهم فريق القيادة والعمال الثقافة المرتقبة؛
- جذب و توظيف والإبقاء على العناصر التي تعمل على ازدهار ثقافة المؤسسة؛
- تطوير بيئة ملائمة تساعد الأفراد على امتلاك التميز؛
- تطوير العمليات والأنظمة لتأكيد وتعزيز ثقافة التميز؛
- تشجيع ثقافة النجاح.

المبحث الثاني: نماذج التميز

لقد أصبح الوصول إلى التميز هدف الكثير من المنظمات من أجل ترسيخ ثقافة التميز في أفرادها، حيث ظهرت عدة نماذج تعتبر كدليل للمنظمات من أجل تحقيق التميز فهي عبارة عن مجموعة من المعايير بحيث يعطى لكل منها درجة معينة بحيث تتمكن المنظمات من إجراء تقييم يعكس أدائها، وسنتناول في هذا المبحث أهم نماذج التميز العالمية والعربية وأهميتها ومعوقات تطبيقها.

المطلب الأول: أهم نماذج التميز العالمية

أولاً: نموذج وجائزة ديمنج

يعد النموذج الياباني من أقدم نماذج إدارة التميز، ويرجع تاريخ إنشائه إلى عام 1951 وقد وضع أسسه اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين، وذلك تقديراً واعترافاً بجهود ديمنج* ومساهماته الكبيرة في مجال الجودة، وتحديداً مساهماته في تطوير أدوات الجودة واستخداماتها في أعقاب الحرب العالمية الثانية، ويعتبر هذا النموذج أحد أسباب تفوق المنتجات اليابانية على مستوى العالم.

[1] U. S Leadership, Company Culture Excellence, copyrights, Quality Texas Fondation,p01, Available at: http://qualité-texas.org/wp-content/uploads/2014/11/company-culture-excellence.pdf.

* أمريكي عمل مستشارا ولقب بأب ثورة إدارة الجودة الشاملة، اهتم بالعمل الإحصائي من خلال تطبيقات المراقبة الإحصائية SPC وساهم بقسط وفير في نجاح وتفوق اليابان في الجودة، وقلد سنة 1960 وسام الإمبراطور هيروهيتو تكريما له على إسهامه في نهضة اليابان، وهو القائل "إذا أُريد لي أن ألخص رسالتي للإدارة في عدة كلمات، فاني أقول إنها جميعا تتعلق بان تعمل على تخفيض الاختلافات".

لقد رأى ديمنج أن الإدارة العليا غالبا ما تلوم العاملين على أشياء لا تقع أصلا في نطاق اختصاصهم، وهذا يحتاج إلى تحول كلي لنمط الإدارة، وقد كان يؤمن بتشجيع العاملين ومشاركتهم، وجعلهم قادرين على المساهمة في إدخال تحسينات مستمرة، من خلال فهمهم للعمليات وكيف يمكن تحسينها.[1]

وقد تركزت أفكار ديمنج على ما يلي:[2]

- إنتاج فلسفة جديدة TQM تصبح قراراً يشترك فيه ويتحمل مسؤوليته كل فرد في المؤسسة؛
- التخلص من التفتيش الشامل لتحقيق الجودة، ليصبح بناء الجودة هو المرتكز؛
- إلغاء تقييم العمل على أساس السعر فقط، ولا يمكن تجاهل العمل المربح ولكن لا تكون التكاليف هي الاهتمام الأول والأخير؛
- وجود تطوير مستمر في طرق اختبار جودة الإنتاج والخدمات؛
- إنشاء مراكز للتدريب الفعال لتطوير أداء الأعمال، أي يدرب الموظف تدريباً محدداً ومتعلقاً بعمله؛
- وجود قيادة فعالة تتبنى فلسفة TQM و تقوم بتطبيقها ويكون التحول بالتركيز على الجودة النوعية أكثر من الجودة الكمية؛
- إزالة الخوف وتلتزم TQM بتنمية الأمان للموظف داخل المؤسسة؛
- إزالة الحواجز بين الإدارات، بالقضاء على الحواجز بين الأقسام (الاتصال الأفقي)، وتصبح الجودة هي الهدف وليس المنافسة؛
- التخلص من الشعارات والنصائح، وانتقاد الطريقة التحضيرية إذ أنها تدمر الجودة لأنها تركز على الاهتمام بالرغبة في عمل شيء، أكثر من كيفية عمل هذا الشيء؛
- استبعاد الحصص العددية والتخلص من النسب الرقمية لتحديد الأهداف والقوى العاملة، لأن الحصص الرقمية تجعل الموظف يركز عليها وليس على مدى الجودة أو الفعالية، ويصبح الهدف هو إيجاد طريقة ابتكاريه لزيادة الإنتاج بدلا من زيادة الجودة؛

---

[1] قويدر عياش، مدخل إدارة الجودة الشاملة كمحدد للأداء المتميز في المنظمات، المؤتمر الدولي العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، يومي 9/8 مارس،2005، ص 224.

[2] فيصل محمد عبد الوهاب سعيد، ياسر محمد سعيد، دراسة تقويمية لنظام التعليم عن بعد في السودان في ضوء معايير "ادوارد ديمنج" للجودة ، دراسة حالة جامعة السودان المفتوحة ،المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي،2012، ص 653.

- إزالة العوائق التي تحرم العاملين من التباهي ببراعة عملهم إذ يفترض أن معظم الأفراد يرغبون في أداء العمل الجيد، وعدم تعرضهم للنقد الظالم بل ضرورة تشجيعهم على إنجاز أعمالهم؛
- إعداد برنامج قوى للتعلم والتحسين، فيجب أن يكون الموظف لديه أساسٌ قويٌ ويمتلك أدوات رقابة الجودة؛
- إيجاد هيكل في الإدارة العليا يركز على متابعة الخطوات السابقة يجعل جميع العاملين في المؤسسة يعملون لتحقيق التحول.

وتعتمد آلية عمل النموذج على تقسيم معايير النموذج إلى أربع مجموعات رئيسية هي:

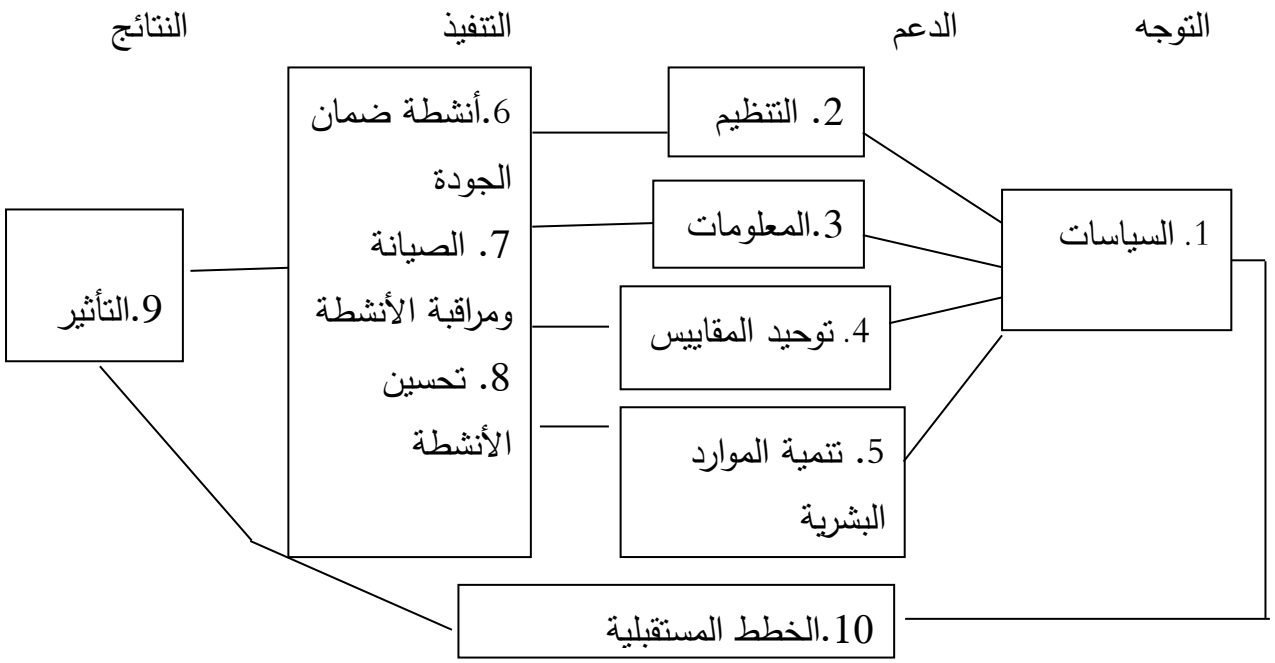
أ. التوجه: يتحدد توجه المنظمة من خلال معيار السياسات التي تتبعها المؤسسة ؛

ب. الدعم: يتم دعم التوجه بمعايير التنظيم، والمعلومات، وتنمية الموارد البشرية، وتوحيد المقاييس؛

ج. التنفيذ: يتم التنفيذ عبر معايير أنشطة ضمان الجودة، ومراقبة وصيانة الأنشطة، وأنشطة التحسين؛

د. النتائج: والتي تقاس من خلال معيار التأثير، وبناءً عليه يتم وضع الخطط المستقبلية ضمن السياسات المستقبلية لتوجيه المؤسسة، وسنقوم بتوضيح هذه النقاط في الشكل الآتي:

الشكل رقم (08): نموذج ديمينج



المصدر: بدر بن سليمان بن عبد الله آل مزروع، مرجع سابق، ص 50.

- وتعد جائزة ديمنج من أهم وأقدم جوائز إدارة الجودة الشاملة في العالم، وتمنح هذه الجائزة لثلاث فئات هي الأفراد وفرق العمل، المؤسسات ووحدات العمل التابعة لها التي تعمل بشكل مستقل، وحدات العمل على المستوى التشغيلي.

وكما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): فئات جائزة ديمنج

	الفئة	الجهات ذات العلاقة
1	جائزة ديمنج للأفراد	وتمنح للأفراد الذين كان لهم مساهمات بارزة في دراسات إدارة الجودة الشاملة أو الطرق الإحصائية المستخدمة في مجالاتها، كما تمنح للأفراد الذين كان لهم مساهمات في نشر مبادئ ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة.
2	جائزة التطبيق لديمنج	وتمنح للمؤسسات أو وحدات العمل التابعة لها التي تعمل بشكل مستقل، والتي كان لها مساهمات متميزة في تطوير أدائها من خلال تطبيقات إدارة الجودة الشاملة.
3	جائزة مراقبة الجودة لوحدات العمل على المستوى التشغيلي	وتمنح لوحدات العمل في المؤسسات التي كان لها مساهمات متميزة في تطوير الأداء من خلال تطبيق مراقبة الجودة كأداة من أدوات الجودة الشاملة.

المصدر: إياد عبد الله شعبان، إدارة الجودة الشاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان،2009 ص 138.

ثانياً: نموذج وجائزة مالكوم بالدريج الأمريكية

1. النموذج الأمريكي (نموذج مالكولم بالدريج للتميز): تأسست سنة 1987 "منظمة مالكولم بالدريج الوطنية للتميز باختصارMBNQ" في الولايات المتحدة الأمريكية لغرض تعزيز القدرات التنافسية للمنظمات الأمريكية في مواجهة نظيراتها الأوروبية واليابانية خاصة. وقدمت هذه المنظمة ما يعرف اليوم بجائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة والموقعة من طرف الرئيس الأمريكي(رونالد

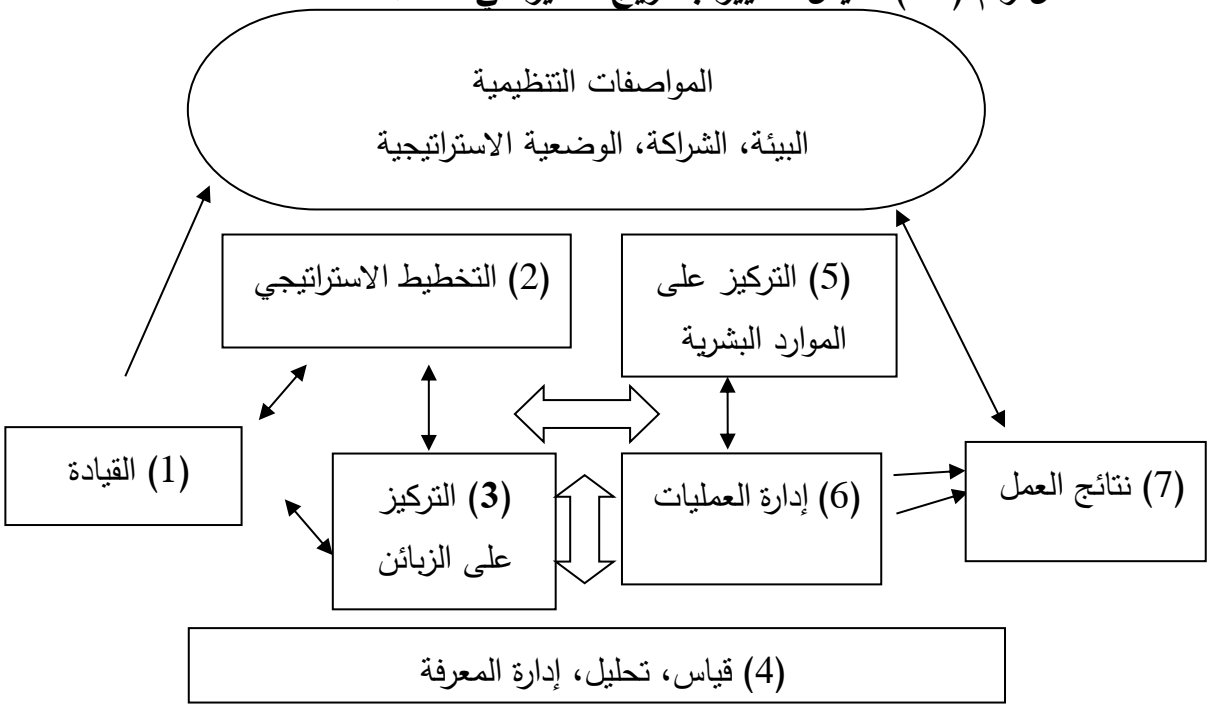
ريغان)، وجائزة مالكولم بالدريج هي جائزة رفيعة المستوى جداً، بحيث تمنح من طرف الرئيس الأمريكي شخصياً في حفل يقام سنوياً تعنى بها ثلاث أنواع من المنظمات هي: منظمات الأعمال، المنظمات التعليمية، والمنظمات الصحية.[1]

ويقدم النموذج الأمريكي للتميز سبعة معايير رئيسية هي:

- التخطيط الاستراتيجي؛
- التركيز على الزبائن؛
- القيادة؛
- التركيز على المورد البشري؛
- إدارة العمليات؛
- نتائج الأعمال.

والشكل التالي يمثل معايير بالدريج للتميز في الأداء كما هو موضح في الآتي:

الشكل رقم (09): هيكل معايير بالدريج للتميّز في الأداء



Source: Robin Mann and others, understanding business excellence, available at: http://www.apo-tokyo.org/coe/files/Understanding-Business-Excellence.pdf /05/08/2016,p05.

[1] قبطان شوقي، إدارة التميز الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 2009، ص11.

ويتم التقييم للحصول على جائزة بالدريج* على أساس سلم تنقيط توزع بأوزارن مختلفة على مختلف الجوانب الرئيسية والفرعية وسنقوم بشرحها فيما يلي:[1]

1. القيادة (90 نقطة) : يختبر القيادة الشخصية للمدراء التنفيذيين ودرجة اندماجهم في إيجاد وإدامة عمليات التركيز على الزبون وقيم جودة واضحة وقابلة للتطبيق، كما يختبر تكامل تلك القيم والتوقعات داخل النظام الإداري من ضمنها كيفية عنونة المسؤوليات العامة للشركة ومواطنتها Citizenship، وينقسم إلى المتطلبات الفرعية الآتية :

- قيادة المدير التنفيذي (45 نقطة)؛
- نظام القيادة والتنظيم (25 نقطة)؛
- المسؤولية العامة ومواطنة الشركة (20 نقطة) .

2. القياس، التحليل، وإدارة المعرفة (75 نقطة): هذا المعيار يبحث في عملية جمع وتحليل وإدارة البيانات والمعلومات وكيفية تحسينها وتحسين أصول المعرفة وكيف تقوم المؤسسة بإدارة تكنولوجيا المعلومات بشكل يعمل على تحسن أدائها.[2]

ويضم :

- إدارة المعلومات والبيانات (20 نقطة) ؛
- المقارنات التنافسية والمقارنة المرجعية (15 نقطة)؛
- تحليل واستخدام البيانات على مستوى الشركة (40 نقطة) .

3. التخطيط الاستراتيجي للجودة (55 نقطة): يختبر عمليات التخطيط وكيفية تكامل متطلبات الجودة الرئيسية في إطار التخطيط الإجمالي للأعمال، كما يتعامل مع خطط الشركة قصيرة وطويلة المدى وكيفية نشر متطلبات الجودة والأداء في وحدات العمل، ويضم هذا المتطلب بندين هما التطوير الاستراتيجي (35) نقطة والنشر الاستراتيجي (20) نقطة .

---

*جائزة بالدريج: نسبة إلى مالكوم بالدريج وزير التجارة في الولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة من عام 1981 وحتى وفاته في عام 1987 وذلك تقديراً لمساهماته وجهوده في تحسين كفاءة وفاعلية الخدمات الحكومية طيلة فترة عمله، تستغرق عمليات الحصول على الجائزة عاماً من تاريخ التقديم إلى تاريخ الإعلان عن الفائزين.

[1] ميسر إبراهيم احمد الجبوري، الأدوار المرتقبة من جوائز الجودة العالمية في إدامة التميّز والتنافسية، متاح على www.shatharat.net، 2016/07/29/ على الساعة 19:00.

[2] Robin Mann and others,Op.cit,p 06.

4. إدارة وتطوير الموارد البشرية (140 نقطة): يختبر المتطلب كيفية تمكين قوة العمل من أجل تطوير واستثمار كامل طاقاتها طبقاً لأهداف الأداء، كما يختبر جهود الشركة في بناء وإدامة بيئة تشجّع على الأداء المتميّز، المشاركة الكاملة والنمو الشخصي و المنظمي، ويضم أربعة بنود فرعية هي:

- تخطيط وتقييم الموارد البشرية (20 نقطة)؛
- نظم عمل عالية الأداء (45 نقطة)؛
- تعليم، تدريب، وتطوير العاملين (50 نقطة)؛
- ارتياح ورضا العاملين (25 نقطة).

5. إدارة العمليات (140 نقطة): ويختبر القضايا الأساس في إدارة العمليات من ضمنها تصميم عمليات التركيز على الزبون، عمليات تسليم المنتج والخدمة، الخدمات الساندة، وإدارة التجهيز ذات العلاقة بوحدات العمل كافة وخصوصاً البحث والتطوير، كما يتعامل مع تصميم العمليات الرئيسة وإدارتها بكفاءة وتحسينها للوصول إلى الأداء الأعلى ويضم:

- تصميم وتقديم المنتجات والخدمات (40 نقطة)؛
- إدارة العمليات: إنتاج وتسليم المنتج والخدمة (40 نقطة)؛
- إدارة العمليات: الخدمات الساندة (30 نقطة)؛
- إدارة أداء المجهز (30 نقطة) .

6. نتائج العمل (250 نقطة): ويختبر أداء الشركة والتحسينات في مجالات العمل الرئيسية، جودة المنتج والخدمة، الإنتاجية وكفاءة التشغيل، جودة التجهيز و مؤشرات الأداء الأخرى وفقاً للمنافسين ويضم المتطلب ثلاثة بنود هي نتائج جودة المنتج والخدمة بـ 75 نقطة و النتائج المالية و العملياتية للشركة (130 نقطة) و نتائج أداء المجهز (45 نقطة) .

7. التركيز على الزبون ورضا الزبون (250 نقطة): إذ يختبر نظم الشركة للتعلّم من الزبون وبناء وإدامة العلاقات معه، كما يختبر مستويات واتجاهات الأعمال الناجحة، رضا الزبون، الحصة السوقية ونقاط رضا الزبون لدى المنافسين، ويحوي البنود الفرعية الخمسة الآتية :

- المعرفة بالزبون والسوق (30 نقطة)؛
- إدارة العلاقة مع الزبون (30 نقطة)؛
- محددات رضا الزبون (30 نقطة)؛
- نتائج رضا الزبون (100 نقطة) ؛

– مقارنات رضا الزبون (60 نقطة) .

و حتى تتمكن الشركة من التنافس مع الآخرين في إطار الجائزة يتوجب عليها جمع ما يزيد عن 700 نقطة، ليجري تصنيفها ضمن الشركات المؤهلة والتي ستعرض على لجنة الجائزة، وأعلى مجموع سجلته الشركات تراوح بين 800 و 850.

ثالثاً: النموذج الأوروبي للتميز "le modèle EFQM d'excellence"

تأسست المؤسسة الأوروبية للإدارة بالجودة سنة 1988 وهي منظمة تعتمد على المساهمة الفعالة لأعضائها، وهم المؤسسات الأعضاء، الجامعات، المنظمات غير الحكومية وشركائها، وتقوم هذه المنظمة بالتعريف بأحسن الممارسات، الاتجاهات الناشئة، والنهج المبتكرة، وبفضل هذه الشبكة المختلفة من الشركاء يمكن توقع التغيرات والاستفادة منها، وشعار هذه المنظمة" مشاركة من يعمل جيداً".

تعتبر المؤسسة الأوروبية للإدارة بالجودة EFQM قوة بالنسبة للمنظمات التي تسعى إلى التميز المستمر، فهي تعمل على مساعدة المنظمات إلى الوصول إلى مستوى عال من الأداء، كما تعمل على:

- تقييم أداء المنظمات؛
- تولد فرص التبادل بين المنظمات؛
- تعرض عليهم فرص التدريب و التعلم؛
- الاعتراف بإنجازات المنظمات؛
- تقوم بمساعدة المنظمات على استخدام أحسن الممارسات والوسائل.

وقدمت هذه المنظمة سنة 1991 نموذج للتميز يمكن أن تستخدمه المؤسسات في تقييم أدائها، هذا النموذج هو تطبيق لأفكار مبنية في شكل نظام للإدارة تطبقه العديد من المنظمات الأوروبية وغير الأوروبية سواء كانت شركات، مدارس، مؤسسات القطاع الصحي،... .

يقوم النموذج الأوروبي للتميز على منطق يبين أن النتائج المحققة على اختلاف المنتفعين منها (العاملون، العملاء، المجتمع) تتحدد نتيجة كفاءة القيادة التي تضع الاستراتيجيات والسياسات وتوجه العاملين وتنسق مختلف الموارد المتاحة للمنظمة كما تعمل على تكوين واستثمار العلاقات مع الأطراف الخارجيين ذوي المنفعة للمنظمة، وتصوغ كل ذلك في عمليات ثم تصميمها بكفاءة

تنتهي إلى تحقيق نتائج الأداء الرئيسية، وتنتهي عمليات تقييم النتائج بتوفير معلومات مرتدة تجعل المنظمة تتعلم وتبتكر وبالتالي تحسن من إدارتها لمختلف عوامل التميز[1].

وسنقوم بشرح كل عنصر من عناصر النموذج فيما يلي:[2]

- معايير المدخلات

1. القيادة: يجب أن يشارك القادة في أنشطة التنمية الثقافية وتحديد ثقافة الجودة، كما أن تصور القيادة يبنى على دعم الجودة والتحسين الدائم لتكون بذلك قدوة للعاملين وهذا يؤدي إلى نجاح المؤسسة.

فضلا عن هذه المهام، يجب على القادة أن يبذلوا جهداً من أجل توفير الموارد الضرورية التي يحتاج إليها الموظفين، وتحديد أهداف المنظمة على المدى الطويل من تنظيم الأنشطة وتسهيل التنسيق وتحقيق هذه الأهداف، والمنظمات الممتازة لها قادة يعملون على تشكيل المستقبل و يقومون بتحقيقه، ويكونون قدوة وفقا للقيم والنهج الأخلاقي للتنظيم ويتميزون بشخصية مرنة ويعملون على تقدير وتنفيذ العوامل التي أدت إلى نجاح المنظمة.

2. الأفراد: من بين الموارد التي تمتلكها المؤسسة العنصر البشري وهو الوحيد الذي لا يمكن تغييره بمورد آخر، المورد البشري هو عامل فعال من أجل أن تبقى المنظمات قادرة على المنافسة والبقاء في السوق، كما يجب أن تتاح الفرصة للموظفين في عملية اتخاذ القرارات لاكتشاف مهاراتهم الإبداعية.

تقوم المنظمات الممتازة بتقدير موظفيها وتعمل على خلق ثقافة بأن الأهداف الفردية والتنظيمية يمكن أن تستفيد بعضها من بعض، كما تعمل على تطوير مهارات موظفيها، رعايتهم، التواصل معهم، الاعتراف بهم وتحفيزهم، كما يجب أن يعطى الموظفين فرصة استخدام معلوماتهم ومهاراتهم لصالح المؤسسة.

3. السياسات: هيكل السياسات والاستراتيجيات هو خطوة مهمة للجودة من خلال الفرص والتهديدات في السوق، وتقاسم كل العمليات مع الموظفين وفق متطلبات النموذج.

---

[1] قبطان شوقي، مرجع سابق، ص 10.

[2] AKYAY UYGUR, SEVGI SÜMERLİ, EFQM Excellence Model, International Review of Management and Business Research, Vol. 2 Issue.4,2013,pp(987.988).

المنظمات الممتازة تخلق مهام الموظفين ورؤيتهم من خلال خلق مساهمين يعملون على وضع الاستراتيجية. يتم إنشاء السياسات، الجداول الزمنية، الأهداف والعمليات وتطبيقها ذلك لتفعيل الاستراتيجية.

4. الشراكة والموارد: يعتبر التعاون والموارد مهمتان للغاية، كما ينبغي تطوير التعاون خاصة فيما يخص الموارد المالية، ويتم التأكد ما إذا كانت تستخدم بكفاءة.

المنظمات الممتازة تخطط وتدير التعاون خارج المؤسسة، الموردين والموارد الداخلية كطريق لتدعيم الاستراتيجيات وسياسات المؤسسة وفعالية العمليات.

5. العمليات: وفقاً لمعيار العمليات والذي يأتي في المرتبة الأهم على جملة معايير المدخلات من الضروري أن تكون محددة ووفق متطلبات الزبائن.

تصميم عمليات المنظمات الممتازة منتجاتها وخدماتها وإدارة وتعزيز ذلك يعطي قيمة للعملاء ولمساهمين آخرين.

- معايير المخرجات:

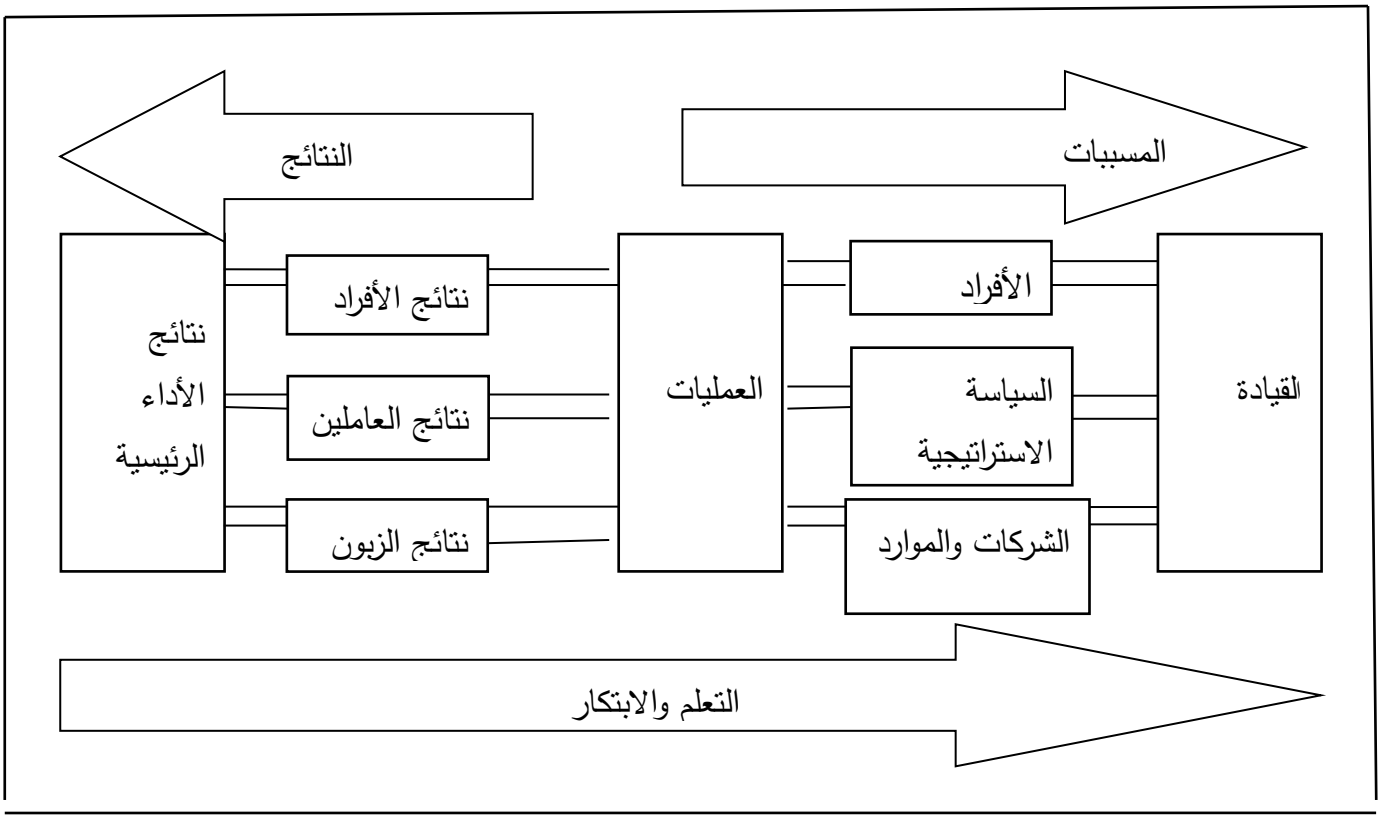
1. نتائج العاملين: يتم من خلال هذا المعيار قياس كفاءة العاملين وكذا قياس رضاهم في العمل وعند النظر إلى مدى تحقيق أهداف المؤسسة يتم تقييم أداء العاملين بموضوعية، ويتم أخذ لمحة عامة عن الموظفين من خلال دراسة معدل الغياب، الرضا الوظيفي، المشاركة في عمليات العمل، والحوادث المهنية.

2. نتائج الزبائن: لمعرفة هل جودة الخدمة تصل إلى الحد الأقصى بشكل دائم، وكيف تتم عمليات قبل وبعد البيع من أجل خلق ولاء العملاء وهي نقطة مهمة للغاية.

3. نتائج الأفراد: يتبنى النموذج الرأي القائل بأن المؤسسة لا تتألف من الموظفين والزبائن فقط بل أن المجتمع لا يقل أهمية عنهم لأن الأضرار والفوائد في المجتمع تعكس مدى فعالية المؤسسة لذلك فإنه من المستحيل تجاهل المجتمع، كما أن نظرة المجتمع إلى للمنظمة تعتبر واحدة من المؤشرات الرئيسية.

4. نتائج الأداء الرئيسية: يتم هنا تقييم النتائج المالية والنتائج الغير مالية، حيث أنه ضمن النتائج المالية يتم فحص ما إذا كانت المبيعات والأرباح والتدفق النقدي والميزانية تتماشى وفق ما هو مخطط، أما فيما يخص النتائج الغير المالية يتم فحص العمليات الإنتاجية ودورة العمليات وتقييم النتائج يكون في غضون معايير محددة.

الشكل رقم (10): يبين المعايير الرئيسية لتقييم التميز حسب النموذج الأوروبي



Source: Neja Zupan,Karem Kern-Pipan,embracing excellence in high education process,the 4 th international conference of the central and eastern European countries,p02 availabl at:http:www.mirs.gov.si/fileadmin/um.gov.si/pageuploads/dokpdf/PRSPO/literature/bled_2004_Zupan-Kern.PDF.

المطلب الثاني: بعض النماذج العربية للتميز

1. نموذج مركز الملك عبد الله للتميز بالمملكة الأردنية الهاشمية:

أسس مركز الملك عبد الله الثاني للتميز في كانون ثاني 2006، بموجب نظام رقم (6) لسنة 2006، يدير المركز جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في كافة القطاعات، ويعد المرجعية الوطنية للجودة والتميز في الأردن، وقد عمل المركز على بناء نموذج هرم التميز كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (11):هرم التميز



Source : http://www.kaa.jo/Award/DocLib/Excellence.aspx,25/08/2016

ويتبين من الشكل أن النموذج يتطلب تطبيق المعايير الخمسة للتميز والمتمثلة في" الأفراد المعرفة، القيادة، العمليات، و المالية"، ويوفر أسس الممارسات المثلى المتمثلة في التركيز على متلقي الخدمة و التركيز على النتائج والشفافية، مما يحقق ثقافة التميز.

و يقوم المركز حاليا بإدارة ثلاث جوائز للتميز هي:

- جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز القطاع الخاص؛
- جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية؛
- جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز لجمعيات الأعمال والمؤسسات غير الربحية.

1.1 جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز القطاع الخاص

أنشئت الجائزة في عام 1999 كأرفع جائزة للتميز على المستوى الوطني تهدف الجائزة إلى:[1]

- تعزيز التنافسية لدى المؤسسات الأردنية عن طريق نشر الوعي بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز؛

[1] مركز الملك عبد الله الثاني للتميز، جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص، الدورة السابعة 2013/2012، متاح على http://www.skea.ae/English/MediaCenter/Documents/Conference-Day-2/King%20Abdulla%20II%20Center%20for%20Excellence-Yaasera%20Ghosheh.pdf، تاريخ الاطلاع 2016/08/02.

- إبراز الجهود المتميزة للمؤسسات الوطنية وإنجازاتها في تطوير أنظمتها ومنتجاتها/ خدماتها؛
- تحفيز مؤسسات القطاع الخاص على المنافسة المحلية والدولية وتحقيق التميز في جميع المجالات؛
- تبادل الخبرات المتميزة و مشاركة قصص النجاح فيما بينها.

تمنح الجائزة في كل دورة لمؤسسة فائزة أو أكثر في كل من الفئات التالية:[1]

– المؤسسات الصناعية الكبيرة أو وحداتها الفرعية (عدد العاملين 250 أو أكثر ورأس المال المسجل 30 ألف دينار أردني فأكثر)؛

– المؤسسات الخدمية الكبيرة أو وحداتها الفرعية (عدد العاملين 250 أو أكثر ورأس المال المسجل 30 ألف دينار أردني فأكثر)؛

– المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة (عدد العاملين 249 أو أقل ورأس المال المسجل 30 ألف دينار أردني فأقل)؛

– المؤسسات الخدمية الصغيرة والمتوسطة (عدد العاملين 249 أو أقل ورأس المال المسجل 30 ألف دينار أردني فأقل)؛

– المؤسسات الزراعية والتسويق الزراعي؛

– المؤسسات التي فازت بالجائزة في دورتين أو أكثر؛

– جائزة المصدر الأردني؛

– جائزة الاستدامة البيئية.

1.2 جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية:

تم إنشاء الجائزة في 2002/09/04، بهدف تعزيز دور القطاع العام في خدمة المجتمع الأردني بكافة قطاعاته، عن طريق نشر الوعي بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز وإبراز الجهود المتميزة لمؤسسات القطاع العام وعرض إنجازاتها في تطوير أنظمتها وخدماتها، وبحيث تكون أرفع جائزة للتميز في القطاع العام على المستوى الوطني.

وتهدف الجائزة إلى إحداث نقلة نوعية وتطوير في أداء الوزارات والمؤسسات الحكومية في خدمة المواطنين الأردنيين والمستثمرين وتعزيز تنافسيتها، عن طريق نشر الوعي بمفاهيم الأداء المتميز

[1] جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص، متاح على http://www.kace.jo/index.php/ar/2014-10-20-13-10-38/2014-10-20-13-04-06، تاريخ الاطلاع 2016/08/02.

والإبداع والجودة والشفافية، كما تهدف إل تجذير ثقافة التميز، مع ضمان قيام القطاع الحكومي بالواجبات والمهام الموكلة إليه على الوجه الأكمل وبمستويات عالية من الجودة والكفاءة والاحتراف.[1]

1.3 جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز لجمعيات الأعمال والمؤسسات غير الربحية:

أطلق مركز الملك عبد الله الثاني للتميز في شهر أيار 2006 جائزة خاصة بقطاع جمعيات الأعمال تحت اسم "جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز لقطاع جمعيات الأعمال" وفي عام 2013 توسعت الجائزة لتشمل المؤسسات غير الربحية والتي تعتبر أرفع جائزة للتميز لجمعيات الأعمال والمؤسسات غير الربحية على المستوى الوطني.

تهدف الجائزة إلى وضع معايير لجمعيات الأعمال والمؤسسات غير الربحية الأردنية المبنية على أفضل الممارسات الدولية، حيث تعمل الجائزة كمحفز لهذه الجهات لتقديم الخدمة الأفضل للقطاعين العام والخاص، وقد بدأ المركز بتطبيق نموذج التميز الأوروبي (2013) الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة لهذه الجائزة.

2. نموذج جائزة الملك عبد العزيز للجودة بالمملكة السعودية

في السابع والعشرين من ذي القعدة من عام 1420 هـ صدرت موافقة المقام السامي على إنشاء جائزة الملك عبد العزيز للجودة لتكون الجائزة الوطنية المتخصصة في الجودة والتميز بالمملكة وذلك بهدف رفع مستوى الجودة و الكفاءة و الإنتاجية في مختلف القطاعات في المملكة، على أن يتم منحها للقطاعات التي تحقق مستويات عالية من التميز. ومنذ ذلك الحين والعديد من المنشآت في شتى قطاعات المملكة تتنافس للحصول علي جائزة الملك عبد العزيز للجودة.

وتهدف الجائزة إلى ما يلي:[2]

– التوعية ونشر ثقافة الجودة والتميز المؤسسي وتطبيقاته في المجتمع وبين مختلف القطاعات في المملكة؛

---

[1] كمال رزيق، نماذج عربية لتحقيق التميز في الأداء الحكومي، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي،الرياض،1-4 نوفمبر 2009 .

[2] جائزة الملك عبد العزيز للجودة متاح على:

http://www.kaqa.org.sa/ar-sa/about-award/pages/definitionaward.aspx ، تاريخ الاطلاع 2016/08/01.

– تحفيز القطاعات لتبني مبادئ الجودة والتميز المؤسسي من خلال تطبيق النموذج الوطني للتميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة وتبني معاييره؛

– تعزيز مفاهيم وتطبيقات قياس الأداء والتحسين المستمر للأعمال سعياً نحو إرضاء المستفيدين وكافة المعنيين؛

– العمل على رفع مستوى الجودة في المنشآت السعودية وتعزيز جهودها وتمكينها من الوصول للمنافسة على المستوى العالمي؛

– الارتقاء بمستوى القيادات الإدارية في المنشآت لتحقيق أهداف الجودة الشاملة والوفاء بمسؤولياتها؛

– حث المنشآت على الالتزام بالمواصفات والمقاييس الوطنية و الدولية؛

– توفير منصة مثالية لتبادل أفضل الممارسات والمقارنات المرجعية بين المنشآت الوطنية ونقل التجارب الناجحة بين قطاعات الأعمال المختلفة؛

– زيادة فاعلية مشاركة المنشآت في بناء المجتمع وتعزيز الاستدامة في كافة المجالات؛

– تكريم وتشجيع المنشآت المتميزة والفائزة بالجائزة وإبرازها كقدوة حسنة في المجتمع مما سينعكس إيجابياً على المنشآت الوطنية وخلق جو إيجابي للمنافسة نحو التميز.

وتقوم الجائزة على المعايير التالية: القيادة الإدارية، والتخطيط الاستراتيجي، الموارد البشرية، إدارة العمليات، إدارة الموردين والشراكة، التركيز على العميل، والمعلومات والتحليل، التأثير على المجتمع، ونتائج الأعمال، حيث يتم توزيع 1000 نقطة على كل عنصر من العناصر بنسب مختلفة.

3. نموذج برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز:

يهدف برنامج دبي للأداء الحكومي المتميّز إلى إحداث نقلة نوعية في أداء الدوائر والجهات الحكومية المشاركة من خلال عمليات التقييم الذاتي التي تجريها هذه الدوائر والجهات مقارنة بمعايير التقييم الخاصة بالبرنامج، كما يهدف إلى:[1]

• تطوير القطاع الحكومي و الارتقاء بمستوى الأداء فيه، من خلال توفير حافز معنوي وظروف عمل تحفيزية تشجع التعاون وبناء روح المنافسة الإيجابية في القطاع الحكومي؛

[1] دليل برنامج دبي للأداء الحكومي المتميّز، إصدار الأمانة العامة للمجلس التنفيذي – حكومة دبي،2015، متاح على http://tec.gov.ae/media/6251/dgep-brochure-06-april.pdf، تاريخ الإطلاع 2016/09/23.

• دعم برامج التنمية والتطوير في الدوائر، و الجهات الحكومية، وتحسين الإنتاجية، وزيادة الكفاءة بالإضافة إلى ترشيد الإنفاق فيها وضمان التزامها بتقديم خدمات جيّدة وعالية المستوى؛

• نشر مفاهيم التميّز والإبداع والجودة، وتعميم أفضل الممارسات الإدارية والمهنية وضمان تطبيق أكثر أساليب العمل كفاءة وتطوراً في القطاع الحكومي؛

• التأكيد على أهمية القطاع الحكومي في توجيه ورعاية خطط التنمية الشاملة وتوفير بيئة عمل تنموية متطوّرة ومحفّزة على الأداء الجيّد في جميع المجالات وتأكيد دور هذا القطاع في خدمة مجتمع الأعمال ودعم القطاع الخاص؛

• توفير مرجعية إرشادية من خلال أسس ومعايير لقياس مدى التقدّم والتطور في أداء الدوائر والجهات الحكومية في الإمارة؛

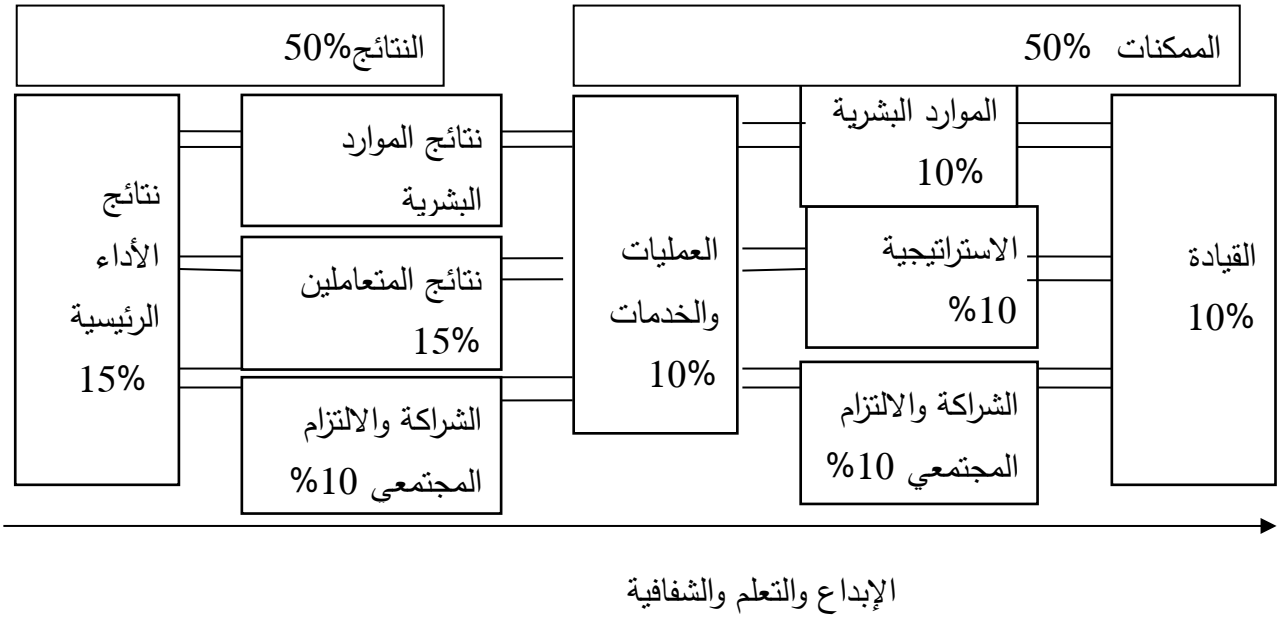
• ضمان قيام القطاع الحكومي بالواجبات والمهام الموكلة إليه على الوجه الأكمل وبمستويات عالية من الجودة والكفاءة والاحتراف؛

• التعبير عن شكر وتقدير دبي للدوائر والجهات الحكومية المتميّزة في أدائها وإنتاجيتها وخدماتها ومشروعاتها وبرامجها وخططها وأساليب عملها؛

• تحفيز موظفي الحكومة على مختلف مستوياتهم الوظيفية، وتشجيعهم على الإبداع، والتميّز والالتزام الوظيفي، والإتقان، وخدمة العملاء، والأداء الوظيفي الكفؤ.

في عام 1997 قدم برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز نموذجا لتميز الأداء، حيث يتم توزيع 1000 نقطة على المعايير الرئيسية للجائزة والمتمثلة في القيادة، المبادرات الإبداعية التخطيط الاستراتيجي، ثقافة و خدمات الانترنت، الموارد البشرية، إدارة العمليات وتبسيط الإجراءات، إدارة الموارد، خدمة المتعاملين، خدمة المجتمع، ومؤشرات الأداء المؤسسي، ليتم تعديله سنة 2003، وأصبحت الجائزة والنموذج مقتبسين من النموذج الأوروبي للتميز، حيث تمت ترجمته ليتلائم مع متطلبات العمل في إمارة دبي لتحقيق الأداء المتميز وقد أخذ الشكل التالي:

الشكل رقم (12): نموذج برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز



المصدر: دليل برنامج دبي للأداء الحكومي المتميّز، إصدار الأمانة العامة للمجلس التنفيذي، متاح على: http://tec.gov.ae/media/6251/dgep-brochure-06-april.pdf، تاريخ الإطلاع 2016/09/23.

4. نموذج التميز الجزائري

إن بروز النماذج العالمية والعربية للتميز أدى بالكثير من الدول إلى محاولة تبني نموذج للتميز يتماشى مع إمكانياتها، الجزائر على غرار هذه الدول تبنت نموذج للتميز وأنشأت العديد من المؤسسات الفاعلة في هذا المجال من بينها الهيئة الجزائرية للاعتماد (ONML) بموجب مرسوم تنفيذي 86-250 المؤرخ في 30 ديسمبر 1986، وتم أيضاً تأسيس المعهد الجزائري للتقييس (INAOR) بموجب مرسوم تنفيذي رقم 89 المؤرخ في 21 جانفي 1998، لتعتمد وزارة الصناعة الجزائرية جائزة وطنية للتميز سميت بالجائزة الجزائرية للجودة.

حيث تكون هذه الجائزة في شكل مكافأة مالية يحدد مبلغها بمليوني دينار (2.000.000 دج) وشهادة شرف وهدية شرفية، حيث تمنح هذه الجائزة كل سنة عن طريق مسابقة، لمكافأة أحسن مؤسسة أو هيئة خاضعة للقانون الجزائري، حيث تمنح الجائزة الجزائرية للجودة بناءاً على تقييم لجنة تحكيم تحدد تشكيلتها بقرار من الوزير المكلف بالتقييس حيث تعد لجنة التحكيم نظامها

الداخلي وتصادق علية، وتسجل مصاريف تنظيم المسابقة وكذا مبلغ مكافأة الجائزة الجزائرية للجودة في إطار ميزانية الدولة بعنوان الاعتمادات الممنوحة للوزارة المكلفة بالتقييس.[1]

وسنقوم فيما يأتي إلى عرض المعايير التي يقوم عليها النموذج الجزائري للتميز حيث يتم التقييم على أساس 1000 نقطة توزع على المعايير كالتالي:[2]

1. التزام الإدارة (120)

يظهر هذا الجانب مدى اهتمام الإدارة بالجودة وذلك من خلال الإجراءات المتخذة في سبيل نشر ثقافة الجودة وتعبئة الموارد اللازمة لاستمرارية التحسين والعمل على إشباع توقعات الزبائن والعمال والمالكين ومختلف ذوي المصلحة في المؤسسة، بالإضافة إلى اهتمامها بمكافأة الانجازات الفردية والجماعية الناجحة.

2. الاستراتيجية والأهداف (80): ويبين هذا الجانب درجة توافق استراتيجية الجودة المتبعة مع استراتيجية المؤسسة الكلية ومدى اعتبار الجودة كهدف رئيسي في مختلف الوظائف والأقسام بالإضافة إلى درجة استيعاب استراتيجية الجودة من طرف العمال والقائمين على تنفيذها.

3. الاستماع للزبائن (200): ويظهر هذا الجانب ما يلي:

– الأدوات التي تستعملها المؤسسة في قياس وفاء الزبائن ودرجة رضاهم حول مخرجاتها، ونذكر على سبيل المثال: التحقيقات، سبر الآراء، إحصاء الشكاوي والمردودات، إقامة علاقات مع جمعيات المستهلكين... .

– أساليب المؤسسة في معالجة التظلمات والشكاوي ودرجة انعكاس ذلك في مخرجات المؤسسة وخدماتها المرافقة.

– أساليب المؤسسة في تحليل ودراسة المنافسين والقيمة التي يقدمونها للزبائن، وما هي الإجراءات المتبعة لمسايرة ذلك من خلال العمل على تقديم الأفضل(خدمات ما بعد البيع، سياسات التسويق الهدايا، التغطية الإعلامية....).

[1] المرسوم التنفيذي رقم 05/02 المؤرخ في 06 /جانفي/ 2002 المتعلق بإنشاء الجائزة الجزائرية للجودة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 02 ،2002.

[2] قبطان شوقي، أثر المناخ التنظيمي في تميز المؤسسات، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2014، ص ص(75–76).

4. التحكم في النوعية (120 نقطة): ويعكس هذا الجانب قدرات المؤسسة على التحكم في خصائص ومواصفات السلع والخدمات المقدمة (القضاء على العيوب)، وذلك من خلال مراقبة وضبط مراحل العملية الإنتاجية.

5. قياس الجودة (100نقطة): يبين هذا الجانب كيفية اختيار المؤسسة للمعايير التي تسمح بقياس درجة تحقيق أهداف الجودة ومدى التحكم في هذه المعايير ودرجة تأثيرها وانعكاسها على عمليات التحسين المستقبلية.

6. تحسين الجودة (80 نقطة): يبين قدرة المؤسسة على معالجة الانحرافات بين أهداف الجودة المتوقعة و المحققة، وكيفية قيادة عمليات التحسين اللازمة، وما هي الإجراءات المتبعة لضمان فعالية هذه العمليات.

7. مشاركة العمال(100 نقطة): يظهر هذا الجانب درجة تمكين العمال ومشاركتهم في اقتراح الإجراءات التحسينية على الجودة، والعمل على تجسيدها، ودرجة تثمين دورهم في ذلك من خلال إعلامهم، تكوينهم وتحفيزهم.

8. النتائج (200 نقطة): ويتم التركيز على النتائج التالية:

- نتائج المؤسسة الخاصة بإرضاء الزبائن؛
- نتائج المؤسسة الخاصة بإرضاء العمال؛
- نتائج المؤسسة المتعلقة بالجوانب المالية كالربحية و المردودية، الحصص السوقية... ؛
- نتائج المؤسسة المتعلقة بالعمليات الإنتاجية والمتمثلة في نوعية المخرجات، تكاليف الجودة، الإنتاجية الكلية والإنتاجية الجزائية.
- نتائج المؤسسة المتعلقة بمساهمتها الايجابية في المجتمع، كالمحافظة على البيئة، خلق مناصب العمل، تقليل الانبعاثات الغازية والأصوات المزعجة ،المعالجة العلمية للفضلات.

المطلب الثالث: أهمية وعقبات تطبيق نماذج التميز

تناولنا في المطلبين السابقين أهم النماذج العالمية والعربية والتي استنتجنا من خلالها الأهمية التي تكتسيها في تقييم المؤسسة من خلال المعايير التي تحتويها، بحيث أنه لكل نموذج معايير خاصة به وذلك حسب إمكانات المؤسسة ، فمن خلاله يمكن التعرف على أوجه القوة والضعف في الأداء وبالتالي يمكّن المؤسسة من تعزيز نقاط قوتها والوقوف على أوجه القصور، والنموذج عبارة عن تحفيز للتميز، حيث تحصل المنظمات على جوائز في إطار تطبيقها لهذه النماذج حسب درجة الأداء المحققة، وسنقوم فيما يلي بعرض أهمية نماذج التميز والعقبات التي تقف كعائق لتطبيق هذه النماذج.

أولاً: أهمية نماذج التميز

يوجد عدة فوائد لنماذج التميز منها:[1]

- بناء هيكلي شامل لإدارة الجودة الشاملة؛
- أداة للتقييم الذاتي؛
- فرصة للمقارنة المرجعية مع المؤسسات الأخرى المتميزة؛
- دليل للتعرف على فرص التحسين؛
- أداة للتغيير وتوحيد ثقافة المؤسسة؛
- طريقة تساعد على التفكير المقنن؛
- أن تطبيق برامج ونماذج وجوائز الجودة والتميز من شأنه أن يوفر منهجيات عمل وآليات لقياس نتائج الأداء، لما تحتويه هذه النماذج من معايير رئيسية وعناصر متكاملة يتطلب توافرها في المتقدم لهذه الجوائز؛
- تمثل برامج التميز مدخلاً أساسياً لقياس وتقييم كفاءة أنظمة العمل والوسائل والأدوات المستخدمة، وكيفية وضع الخطط وتطبيقها، وتحفيز العاملين والاهتمام بالتدريب، وقياس نتائج الأداء المؤسسي، وقياس رضا المتعاملين، وتحديد جوانب القوة وتشخيص فرص التحسين المستقبلية إلى نحو ذلك من متطلبات تحقيق التفوق والتميز؛

[1] عفت ياسر عبد المجيد الشوا، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز وسبل تطويرها، مذكرة ماجيستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة،2016، ص 39.

- توفر نماذج الجودة والتميز منهجاً لقياس الأداء في جميع أرجاء المؤسسة وتطوير العمل وتحقيق التحسين المستمر بالشكل الذي يحقق الكفاءة والفعالية.

ثانياً: عقبات تطبيق نماذج التميز

يوجد عدة عقبات تقف كعائق لتطبيق نماذج التميز وهي:[1]

- ضعف القناعة والدعم والمشاركة من القيادة العليا؛
- قلة وجود وعي كاف بالجودة وأهميتها؛
- ضعف التركيز على المستفيدين؛
- المركزية الخانقة وقلة تفويض العاملين؛
- نقص الولاء وعوامل التحفيز؛
- ضعف المشاركة الحقيقية للعاملين؛
- قلة الوقت المبذول لمشاريع الجودة و خططها؛
- ضعف الخطط الاستراتيجية للتغيير؛
- ضعف قنوات الاتصال و التواصل؛
- الاعتقاد بأن نموذج التميز هو حل سريع للمشاكل الإدارية و المالية؛
- مقاومة التغيير.

[1] عفت ياسر عبد المجيد الشواء، نفس المرجع، ص 40.

المبحث الثالث: الإطار الفكري لإدارة التميز

لا تستطيع أي منظمة مهما كانت إمكانياتها أو قدراتها المحافظة على موقعها التنافسي في السوق بالركون إلى الأساليب والاستراتيجيات التقليدية بل لا بد لها من أسلوب شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات فائقة في مواجهة التغيرات والأوضاع الخارجية وتحقيق الفوائد والتفوق في الأسواق، إدارة قوية ومتينة هي إدارة التميز.

المطلب الأول: أسباب حتمية إدارة التميز في الوقت الراهن

قبل التطرق إلى الأسباب التي جعلت من إدارة التميز ضرورة حتمية في وقتنا الحالي، سنقوم بتقديم أهم التعريفات الواردة لإدارة التميز.

أولا: مفهوم إدارة التميز

- إدارة التميز ليست تميز المنتج أو الخدمة ولكنها مفهوم أكبر يتضمن جودة كل الجوانب التنظيمية اللازمة لتحقيق رضا العميل وقيادة السوق ومختلف نتائج الأعمال الأخرى وهو شعار ترفعه العديد من المنظمات الحديثة، وتتخذه رسالة أساسية لها.[1]
- إدارة التميز لها بعدين محوريين هما: [2]

- البعد الأول: كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمده من نظم وفعاليات، يجب أن تتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للانحراف والخطأ وتهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة من أول مرة.
- البعد الثاني: انجاز نتائج غير مسبوقة تتفوق بها المؤسسة على منافسيها، وحتى على نفسها(نتائجها السابقة) بمنطق التعلم.

والبعدان متكاملان ويعتبران وجهان لعملة واحدة ولا يتحقق أحدهما دون الآخر، كما أن بعدي التميز يعتمدان اعتماداً تاماً وكاملاً على الرصيد المعرفي المتراكم والمتجدد باستمرار وتيسير السبل للتعلم التنظيمي حتى يتم تفعيل تلك المعرفة على أرض الواقع.

ويرى الباحث بأن إدارة التميز هي عبارة عن فلسفة إدارية في التسيير تعمل على الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة مستخدمة في ذلك الكفاءات والمهارات المختلفة فهي تعمل على انتهاج ثقافة

[1] عادل زايد، مرجع سبق ذكره،ص:11 .

[2] علي السلمي، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الجديدة، مصر،2001، ص:7.

الجودة للوصول إلى أعلى مراتب الأداء ولا يتحقق ذلك إلا من خلال التكامل والترابط بين معايير التميز المختلفة.

ثانياً: حتمية إدارة التميز

ومن الأسباب التي جعلت من إدارة التميز ضرورة حتمية في الوقت الراهن ما يلي:[1]

1. تكتلات اقتصادية إقليمية: من خلال تجمع عديد من الدول التي تجمعها روابط خاصة بالجوار الجغرافي أو التماثل الكبير في الظروف الاقتصادية أو الانتماء الحضاري المشترك، بحيث يكون هذا التكتل في إطار معين، إما منطقة تجارة حرة، أو اتحاد جمركياً أو سوقاً مشتركة ...، فالتكتل يعكس الجانب التطبيقي لعملية التكامل الاقتصادي ويعبر عن درجة من درجاته فيما بين الأعضاء.

2. تكتلات الشركات الكبيرة: وهذا عن طريق إنشاء تحالفات استراتيجية محلية كما هو حاصل في اليابان، مثلاً اليابان لها استراتيجية تسمى "كير يستو " التي ترمز باليابانية إلى تكتل مجموعة شركات مالياً وفنياً وإنتاجيا للتعامل والتعاون المتبادل. أو في شكل تحالفات خارجية وهي التي تتم بين شركات تابعة لدول مختلفة، ومن الأمثلة على هذا النوع، نورد تحالف" توشيبا " الفرنسية مع "موتورولا" الأمريكية و"سيمنس" الألمانية مع "فليبس" الهولندية في صناعة وتسويق وسائل الاتصال الإلكترونية.

3. سيطرة الشركات المتعددة الجنسيات: وهي شركات يقع المركز الرئيسي لكل منها في دولة معينة، وتقوم بتنظيم الإنتاج وعملياتها الاستثمارية عبر مجمل الاقتصاد العالمي، وتوزيع عملياتها على العديد من الدول المتجاورة أو المتباعدة.

4. ثورة علمية وتكنولوجية وثورة الاتصالات: وهي تسمى بالثورة الصناعية الثالثة، والتي تمثل ثورة تكنولوجية في المعلومات والاتصالات والمواصلات، والتكنولوجيا الكثيفة، والتي أصبحت تمثل الأساس المادي للنظام الاقتصادي الجديد، نظرا لأنها تلعب دورا محورياً في تشكيله ومحرك لتغيير أجزائه.

[1] صالح علي عودة الهلالات، مرجع سابق، ص ص(83-84).

5. هيمنة النموذج الليبرالي: بارتكازه على هيئات دولية وأممية في شاكلة المنظمة العالمية للتجارة (OMC)، صندوق النقد الدولي، والبنك العالمي للإنشاء والتعمير. وهي كلها منظمات تدعو إلى تحرير المبادلات بين الدول الأعضاء دون تفضيل، وفتح أسواق الدول المتعاقدة فيما بينها، والعمل على تخفيض الحواجز والقيود التي تعوق المبادلات الدولية.
6. عولمة الجودة: حيث ظهرت متطلبات الجودة، التي وضعت من أجل تهذيب التجارة العالمية على نحو يحافظ على ارتقاء مستوى ما يتداول فيها. وبنشوء الجودة العالمية أصبحت كل شهادات الجودة الممنوحة من منظمات عالمية للتوحيد القياسي ISO بمثابة جواز مرور دولي.

مما سبق يتبين لنا بأن المنظمات في الوقت الحالي تتعرض لتحديات وتغيرات كبيرة يجب عليها مواجهتها لتستطيع المنافسة على المستوى العالمي والمحلي، ولا يكون هذا إلا بتبنيها لأسلوب إدارة التميز التي أصبحت الخيار الوحيد للمنظمات للوصول إلى أهدافها وتحقيق التميز.

المطلب الثاني: متطلبات ومبادئ إدارة التميز.

أولاً: متطلبات إدارة التميز

1. بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية ويشمل العناصر التالية:[1]

- رسالةالمؤسسة: والتي تسعى إلى النتائج الكبرى التي تسعى إلى تحقيقها والتي تدل على مبرر لوجودها؛
- الرؤية المستقبلية للمنظمات وتصورات الإدارة عن موقعها المستقبلي على خريطة الصناعة ومركزها التنافسي وطبيعة الخدمات والمنتجات التي تبرع في توفيرها وتتميز بها عن المنافسين؛
- الأهداف الاستراتيجية التي تعمل الإدارة على تحقيقها وتتخذها أساساً في تخطيط عملياتها وتحديد الموارد و المدخلات المختلفة التي تحتاجها؛
- آلية إعداد الخطط الاستراتيجية ومتابعتها وقياس عوائدها وتقويم الانجازات المتحققة عنها.

[1] علي السلمي، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مرجع سابق، ص ص:(6-7).

2. منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة وترشد القائمين بمسئوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات؛

3. هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية وتتخذ إدارة التميز التنظيم على أساس العمليات كما تأخذ في الاعتبار تدفق المعلومات وتشابك علاقات العمل عند تشكيل أو تعديل الهياكل التنظيمية، وتتصف هياكل إدارة التميز بدرجة أعلى من اللامركزية نتيجة اعتمادهم على تمكين العاملين وتخويلهم الصلاحيات كل في مجال عمله، فضلاً عن عمق استخدامها لتقنيات الاتصالات والمعلومات؛

4. نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات تحليل العمليات Process Analysis وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها وآليات رقابة وضبط الجودة ومداخل تصحيح انحرافات الجودة؛

5. نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، فضلاً عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار؛

6. نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أداءها. كما يتضمن قواعد وآليات تقويم الأداء وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء.

7. نظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المؤسسة، وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته، وقواعد توجيه ومتابعة الأداء وتقويم النتائج والإنجازات؛

8. نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء مجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال الاستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة؛

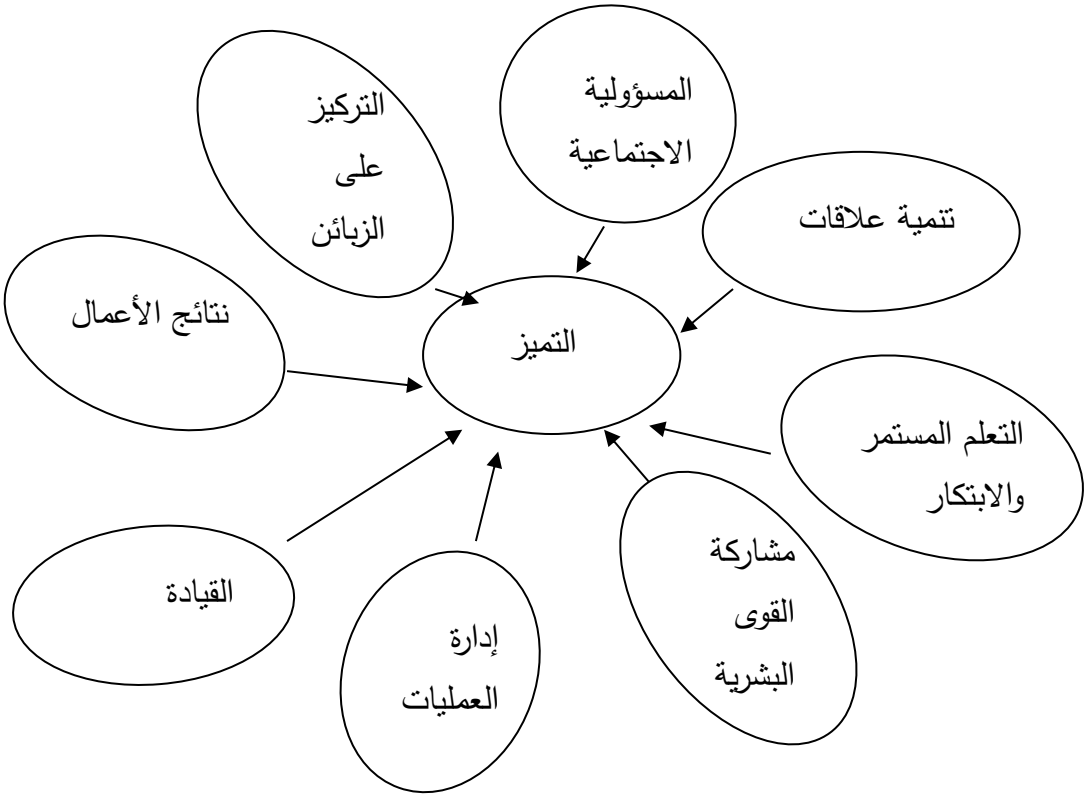
9. قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج تؤكد فرص المؤسسة في تحقيق " إدارة التميز "[1].

[1] علي السلمي، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مرجع سابق، ص 07.

ثانياً: مبادئ إدارة التميز

أشارت الأدبيات السابقة إلى أن إدارة التميز للمنظمات بشكل عام تقوم على مجموعة المبادئ الموضحة بالشكل التالي:

الشكل رقم (13) : مبادئ إدارة التميز



Source :Soren Eilertsen ,Culture of performance Excellence, Kollner Group,france,.2007,p03.

فيما يلي توضيح ملخص لهذه المبادئ :[1]

1. نتائج الأعمال: التميز يؤدي إلى تحقيق النتائج التي تؤدي إلى تفوق المنظمات؛
2. التركيز على الزبائن: التميز يؤدي إلى وجود علاقة مستديمة بين المؤسسة وبين و عملائها؛
3. القيادة وتناسق الأهداف: التميز هو وجود قيادة قوية ومميزة تستطيع أن تحقق أهدافها؛
4. الإدارة بالعمليات و الحقائق: التميز هو إدارة المؤسسة من خلال مجموعة مترابطة ومتشابكة من النظم و العمليات؛

[1] تغريد عيد الجعبري، مرجع سابق ،ص50.

5. تطوير و مشاركة القوى البشرية: التميز هو تعظيم مساهمة العاملين من خلال تنميتهم وزيادة نسبة مشاركتهم؛

6. التعلم المستمر والابتكار والتجديد: التميز هو تحدي للوضع الراهن وإحداث التغيير باستخدام التعلم لخلق فرص الابتكار و التحسين؛

7. تنمية علاقات الشراكة والتحالف: التميز هو التنمية والحفاظ على القيمة المضافة للشركات؛

8. المسؤولية الاجتماعية: التميز هو السعي إلى الفهم والاستجابة لتوقعات أصحاب المصلحة.

المطلب الثالث :استراتيجيات إدارة التميز

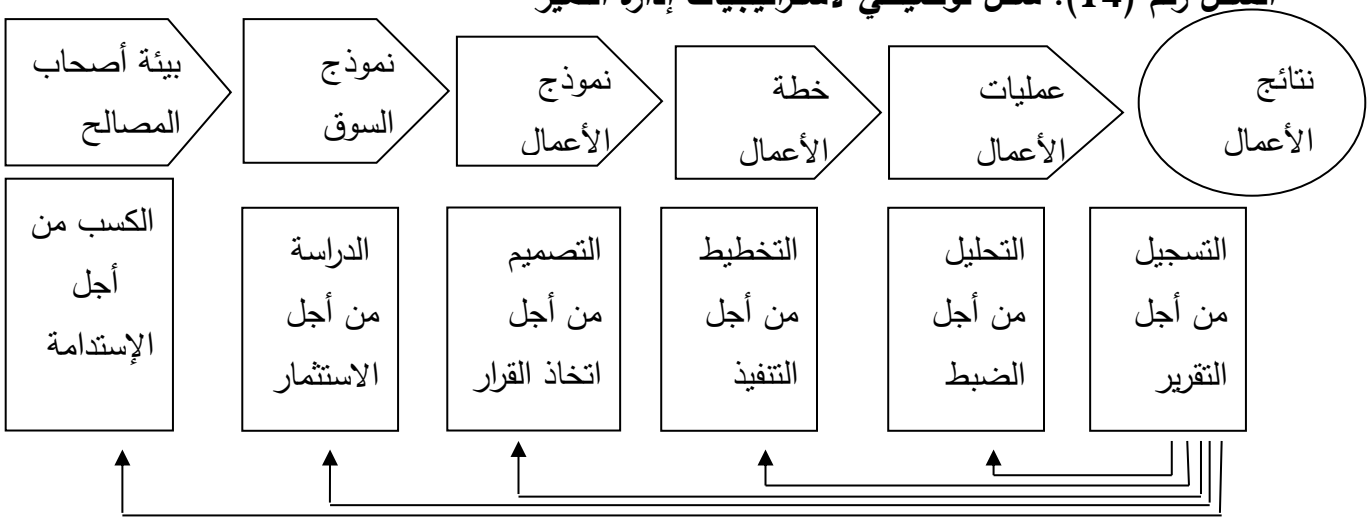
تعتبر هذه الاستراتيجيات كعوامل نجاح تقدم العمليات التي من خلالها تتمكن المنظمات من تحقيق التميز الإداري وهي امتداد لمفهوم بورتر Porter في تحديد سلسلة القيمة للمنظمة عبر عمليات أعمالها ويشمل هذا الإطار نطاق إدارة الأداء التي تشمل بيئة أصحاب المصالح، نموذج السوق ونموذج الأعمال.

وتتكون استراتيجيات النجاح من ست خطوات حيث تعتبر مخرجات عملية هي مدخلات عملية أخرى وتشمل العمليات التالية:

- فهم بيئة أصحاب المصالح؛
- مسح السوق؛
- وضع استراتيجية حول نموذج الأعمال؛
- إدارة خطة العمل؛
- تشغيل العمليات التجارية؛
- تقديم التغذية العكسية في كل المستويات عن طريق قياس نتائج الأعمال.

و سنقوم بتوضيح هذه الاستراتيجيات في الشكل التالي:

الشكل رقم (14): شكل توضيحي لاستراتيجيات إدارة التميز



Source : Thomas Oestreich and Frank Buytendijk, Management Excellence, septembre 2008, http://www.oracle.com/us/solutions/business-intelligence/064077.pdf,p10,10/08/2016.

وسنقوم فيما يلي بشرح كل عملية على حدى:[1]

1. بيئة أصحاب المصالح: الكسب من أجل الاستدامة Gain to Sustain

إدارة الأداء التقليدية كانت عبارة عن ممارسة من الأعلى إلى الأسفل، بحيث يقوم فريق الإدارة بترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى عوامل نجاح، مفاتيح إدارة الأداء و مبادرات تحسين، لكن اليوم أصبحت المؤسسات تعمل ضمن شبكة من مختلف الجهات المعنية بحيث يساهم كل منها في مجمل أداء المؤسسة.

وهذه الاستراتيجية Gain to Sustain هي عبارة عن إدارة للعمليات تتضمن اتصال كل من أصحاب المصالح الرئيسيين بما في ذلك الموظفين، العملاء، الموردين، المنظمين، المواطنين والمستثمرين باستراتيجية الشركة، والغرض من هذه العملية هو ضمان أن المؤسسة تكتسب كل المساهمات اللازمة من الجهات المعنية لتسيير أداء الأعمال وكذلك تلبية توقعات أصحاب المصلحة المطلوبة.

[1] Thomas Oestreich and Frank Buytendijk, Management Excellence ,septembre 2008, http://www.oracle.com/us/solutions/business-intelligence/064077.pdf, pp(11-13),09/08/2016.

2. نموذج السوق: الدراسة من أجل الاستثمار Investigate to Invest

فهم ديناميكية السوق هي أول خطوة حاسمة في تقييم البدائل الاستراتيجية وتحديد الأهداف المناسبة لوضعية المؤسسة مثل خروج منتج جديد، دخول منافسين جدد إلى السوق...، حيث تقوم معظم المنظمات بجمع بيانات خارجية كافية للتنبأ بالاتجاهات المستقبلية. لكن هذه المعلومات تكمن في وظيفة الذكاء التنافسي وتكون منفصلة عن المعلومات الداخلية التي تكون حول الموارد والأنشطة بحيث يتطلب النجاح الاستراتيجي الجمع بين الاثنين.

الدراسة من أجل الاستثمار هي عملية إدارية من أجل التعريف، تقييم وخلق فرص السوق الأكثر جاذبية للاستثمار والغرض من هذه العملية هو اختيار البدائل الاستراتيجية لتحقيق أكبر عائد وتتطلب هذه العملية الجمع بين المعلومات الخارجية مثل معلومات السوق والاستخبارات التنافسية مع التحليل الداخلي للمنتج أو أداء محفظة الخدمات فضلا عن العملاء والأداء الجغرافي.

3. نموذج الأعمال: التصميم من أجل اتخاذ القرار Design to Decide

التصميم من أجل اتخاذ القرار هو المفتاح لصياغة الاستراتيجية، حيث تساعد المنظمات في كيفية تحقيق أعلى العوائد لجميع أصحاب المصلحة في الأسواق المناسبة.

وهذه الاستراتيجية تتمثل في إدارة العمليات من أجل تصميم البنية التحتية للأعمال التجارية وشبكة الشركاء لتقديم قيمة للعملاء بالطريقة التي تحقق أكبر ربح، الهدف من هذه العملية هو اختيار التكوين الأمثل لربط الشركة بسلسلة القيمة، وتتطلب هذه العملية تحليل السيناريوهات لتحديد محفظة منتجات الشركة، استراتيجية المصادر الخارجية، شركاء الأعمال، استراتيجية التمويل.

4. خطة العمل: التخطيط من أجل التنفيذ Plan to Act

هي العملية الإدارية لمواءمة المؤسسة من مستوى المنظمات إلى وحدات الأعمال عبر وظائف العمل من أجل تحقيق أهدافها. الهدف من هذه العملية هو تعظيم رأس المال وتوزيع الموارد في جميع أنحاء المؤسسة من أجل تنفيذ فعال للاستراتيجية، تتطلب هذه العملية مواءمة الأهداف الاستراتيجية مع المستويات التشغيلية، حل الفجوات بين الخطط المالية والقيود التشغيلية، وتقوم هذه العملية على التوقع بشكل مستمر للحفاظ على المسار الصحيح للمنظمة.

5. العمليات التجارية: التحليل من أجل الضبط Analyze to Adjust

استراتيجيات العمل تبدأ وتنتهي على أساس مدى نجاح المؤسسة بتنفيذها، حيث تبقى الاستراتيجيات والخطط نظرية حتى توضع موضع التنفيذ وتراقب لمعرفة كيفية التنفيذ.
استراتيجية التحليل من أجل الضبط هي عملية إدارية من أجل تحليل الانحرافات لأهداف المؤسسة من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية، والغرض من هذه العملية هو الكشف عن الفروق بين التنفيذ والتخطيط وتحليل الأسباب واتجاهات هذه الاختلافات، وتحديد أفضل الاستجابات الممكنة هذه العملية تتضمن إجراءات تتراوح بين الردود التكتكية المباشرة مثل تغيير الوضع الائتماني على العملاء لضبط خطة العمل أو حتى إعادة تقييم الاستراتيجية، وهذا يتوقف على حجم التأثير.
6. نتائج الأعمال: التسجيل من أجل التقرير Record to Report

استراتيجية التسجيل من أجل التقرير هي عملية إدارية لتقديم الاستراتيجية، التغذية العكسية المالية والتشغيلية لفهم كيفية أداء الأعمال، هذه العملية تتطلب جمع وتحويل وتقديم المعلومات الدقيقة ذات الصلة وفي الوقت المناسب حول أصحاب المصلحة داخل المؤسسة وخارجها من أجل توفير نظرة ثاقبة عن توقعاتهم.[1]

[1] Thomas Oestreich and Frank Buytendijk, Op.cit, pp(14-16).

خلاصة الفصل

خلصنا في هذا الفصل إلى أن التميز ليس مجرد شعار ترفعه المنظمات بل هو نتاج تضافر الجهود والأفكار في كافة المستويات من أجل الوصول إلى مستوى الأداء الفعال، حيث أن اهتمام المؤسسات بهذا المفهوم كان نتيجة عدة أسباب والمتمثلة في التغير المستمر للبيئة والمنافسة الشديدة وظهور الثورة التكنولوجية ومفاهيم الجودة، فالتميز في الأخير ما هو إلا تطبيق عملي لمفاهيم الجودة الشاملة، وإذا كان للمنظمات لغة تتكلم بها في الوقت الحالي فهي لغة التميز التي تتمكن من بنائها عن طريق غرس ثقافة في الأفراد التي تعبر عن مجموع القيم و السلوكات التي تغرسها المؤسسة في نفوس موظفيها، فلا تميز بدون أن تكون الثقافة السائدة هي ثقافة التميز.

ومن أجل أن تتمكن المنظمات من التطبيق الفعلي لمعايير التميز ظهرت عدة نماذج تحاول إبراز معايير هذا الأخير، فهي بمثابة أداة ودليل تتمكن من خلالها المؤسسات من تقييم أدائها ووسيلة تشجيعية من خلال منح جوائز للمؤسسات التي تتمكن من تطبيق هذه النماذج.

وبما أن التميز من مفاهيم الإدارة المعاصرة كان لا بد للمؤسسات أن تتبنى هذا المفهوم بوضع إدارة خاصة بهذا الأخير هي إدارة التميز، التي تعتمد على تنظيم الموارد وتنسيق الأعمال من خلال إدارة العمليات عن طريق قيادة كفأة تضع الاستراتيجيات والسياسات وتوجه العاملين وتقوم في الأخير بتقييم النتائج وبالتالي الحصول على معلومات تمكنها من الإبداع و الابتكار.

تمهيد

لقد تعددت المداخل التي تمكن المؤسسة من الوصول إلى التميز ومن بينها ما جاء به النموذج الأوربي للتميز، والتي تعتبر كمدخلات إذا اتبعتها المنظمات فإنها تتمكن من تحقيق نتائج عالية الأداء، كما أن الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة ومبادئها والحصول على كفاءات بشرية قادرة على الإبداع و الابتكار من شأنها تحقيق التميز.

لقد أصبح الاهتمام بمعارف ومهارات الكفاءات البشرية من أهم انشغالات منظمات الأعمال في ظل التحول إلى اقتصاد المعرفة الذي فرض على المنظمات لتضمن بقائها و تنافسيتها أن تستثمر في عقول الأفراد، لأنها أدركت أنها تمثل الموارد التي يصعب تقليدها ونسخها من طرف المنافسين، وأن امتلاكها من طرف المنظمات هو ما يمكّنها من خلق القيمة والحصول على المزايا التنافسية وبالتالي الوصول إلى مستويات عالية من الأداء تحقق لها التميز، وبالتالي بات من الضروري على المنظمات تثمين كفاءاتها البشرية ورصد المعرفة الكامنة لديها والمحافظة عليها وتطويرها وتسييرها بفعالية بشكل يضمن ديمومة تميزها.

من خلال هذا الفصل سنتناول ما يلي:

المبحث الأول: مداخل التميز

المبحث الثاني: مساهمة تسيير الكفاءات في تحقيق التميز

المبحث الثالث: دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية

المبحث الأول: مداخل التميز

لقد تعددت نماذج التميز التي تناولت عناصر أو ممكنات التميز ومن بينها النموذج الأوربي للتميز، الذي اعتبر كل من الموارد البشرية، القيادة، الإدارة الاستراتيجية، الشراكة، الموارد وإدارة العمليات كمدخلات لتميز المؤسسة، حيث سنتناول من خلال هذا المبحث كل هذه العناصر بشيء من التفصيل.

المطلب الأول: الموارد البشرية و القيادة كمداخل للتميز

إن التحول الذي يعرفه العالم من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة، يعني الكثير للمؤسسات الراغبة في التميز من خلال الموارد البشرية، فالمعرفة هي المتغير الأساسي الذي سيؤثر على التقدم العلمي في السنوات القادمة، وسوف تحتل الصدارة مقارنة بالموارد الاقتصادية الأخرى، وبالتالي فإن امتلاك المؤسسات لمصادر المعرفة، ممثلة في المورد البشرية، سوف يكون سبيلها الأول للوصول إلى التميز، لذا يتوجب على المؤسسات المعاصرة التعامل الإيجابي مع هذه التغيرات، حيث يمثل المورد البشري قدرة عقلية وإمكانيات فكرية، ومصدر للأفكار والابتكار، لا بد من استثماره بشكل ايجابي، وهو قادر على المشاركة في حل مشاكل العمل، من خلال:

- التزام إدارة الموارد البشرية بقواعد و معايير إدارة الجودة الشاملة؛
- الاستثمار في زيادة الرصيد المعرفي للموارد البشرية، و تطوير الأداء؛
- تكثيف اهتمام القيادات الإدارية بقضايا تنمية الموارد البشرية.[1]

سنقوم في هذا المطلب بالتطرق إلى كل من دور الموارد البشرية والقيادة باعتبارهما الوسيلة القادرة على تنمية وتطوير الكفاءات البشرية وتحفيزها للوصول بها إلى تحقيق التميز.

أولاً: الموارد البشرية

إن الموارد البشرية تعتبر من أهم الموارد التي تساهم في خلق التنمية، باعتبارها العنصر المؤهل والقادر على مزج جميع الموارد الأخرى وتسخير كل إمكانياتها في الحصول على أفضل

[1] فوزية غربي، فتيحة حبشي، الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، متاح على: http://www.univ-skikda.dz/doc_site/revues_SH/ar2(3).pdf، تاريخ الاطلاع 2016/10/14

النتائج، وذلك إذا ما أحسن إدارتها واستغلالها من خلال إدارة معاصرة تهتم بالجانب السلوكي والإداري، بهدف تعظيم الإفادة من طاقات البشر ووضعها في الإطار التنظيمي المناسب، وهو ما يعبر عنه بمفهوم الإدارة المعاصرة للموارد البشرية أو إدارة الموارد البشرية.[1]

حيث تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً كبيراً في تثمين مواردها البشرية وتنميتها باستمرار والمحافظة عليها، حيث تناول أحد الكُتّاب 13 ممارسة لتسيير الموارد البشرية تميز المنظمات المالكة لميزة تنافسية مستدامة بفضل مواردها البشرية وهي: ضمان استمرارية العامل في العمل، تعيين وتوظيف اختياري، أجور مرتفعة، المشاركة في ملكية المؤسسة، توزيع ونشر المعلومات، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، المشاركة في الأرباح، تنظيم عمل قائم على مجموعات أو فرق العمل، التكوين إثراء الأعمال، تقليص الفجوات بين الأجور، عدالة و تشجيع للترقية الداخلية، مساواتية رمزية égalitarisme symbolique.

هذه الممارسات مرتبطة بقوة ببعضها البعض، ويمارسها كل من مدير إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع بقية مديري الإدارات، باعتبار أن وظيفة الموارد البشرية قائمة على مبدأ التقاسم و الاشتراك.[2]

فإذا كنا نعيش اليوم " ثورة القدرات والأحلام "، فإن موقع وظيفة الموارد البشرية يكون بالفعل استراتيجي لأن الميزة التنافسية المستدامة مبنية على الشكل الوحيد لرأس المال النادر وغير قابل للتقليد ألا وهو الرأس المال البشري وما تبقّى يمكن أخذه أو شراءه أو نقله. المورد البشري هو عنصر استراتيجي هام في عملية إعادة إحياء وبعث المؤسسة والاقتصاد ككل، وهذا يعني ضرورة إقامة روابط عضوية تفاعلية بين نظرة إستراتيجية عامة للمنظمة واستراتيجيات الموارد البشرية وسياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية بها.[3]

---

[1] محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة– الهندرة، دار الرضوان ،2014، ص 38.

[2] ليندة رقام، إدارة الموارد البشرية من منطق إدارة القوة العضلية إلى منطق إدارة الفكر و المعرفة: دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية، مجلة التواصل، العدد 24،جوان 2009،ص 132.

[3] نفس المرجع، ص 135.

حيث تسعى إدارة الموارد البشرية من خلال سياساتها وممارساتها إلى تحقيق الأهداف التالية:

- مساعدة جميع العاملين في الوصول إلى الأداء الأمثل واستخدام كامل قدراتهم وإمكانياتهم؛
- إقناع الموظفين لبذل المزيد من الجهد للوصول إلى الأهداف التنظيمية؛
- استخدام الموارد البشرية بطريقة مثلى لتحقيق الأهداف التنظيمية؛
- توحيد الخطط التنظيمية واستراتيجيات الموارد البشرية وخلق والحفاظ على ثقافة الشركات لتقديم بيئة عمل محفزة على الإبداع؛
- خلق ظروف عمل تحفيز الابتكار والعمل الجماعي، وبمفهوم إدارة الجودة الشاملة؛
- تشجيع المرونة لتحقيق تنظيم التعلم.[1]

فإذا عملت إدارة الموارد البشرية على تحقيق هذه الأهداف بفعالية لتمكنت من خلق موارد بشرية قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة والحصول على مزايا تنافسية وبالتالي الوصول بها إلى التميز في الأداء.

لقد أشارات الدراسات والبحوث في مجال الإدارة إلى أهمية الموارد البشرية، وبالتالي فعلى المؤسسة الاهتمام بها ورعايتها نظراً لدورها في فاعلية أداء المؤسسة ودورها في تحقيق أهدافها وليس أدل على أهمية الموارد البشرية من اهتمام جوائز الجودة الشاملة العالمية وتضمينها هذه الموارد في معاييرها، ففي جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، كان معيار الأفراد أحد المعايير الخمسة للجائزة: معيار القيادة، معيار الأفراد، معيار العمليات، معيار المعرفة ومعيار المالية.

و يتضمن معيار الأفراد جهود المؤسسة في بناء والمحافظة على بيئة عمل داعمة تشجع الأداء المتميز على المستويين الشخصي والمؤسسي، كما يُقيِّم مدى فاعلية المؤسسة في المجالات التالية:

- تطبيق سياسات عادلة وشفافة ونظم مكافآت لتحفيز الموظفين؛

[1] Zehra Alakoç Burma, Human Resource Management and Its Importance for Today's Organizations, International Journal of Education and Social Science, Vol. 1 No. 2; September 2014,p88.

- وضع خطط لتوفير العمالة الضرورية لمواجهة الطلب الحالي والمتوقع؛
- تنفيذ برامج تدريب وتطوير الموظفين بشكل يلبي الاحتياجات المؤسسية؛
- تصميم وتنفيذ برامج تعزز رضا الموظفين وتشجعهم على البقاء في أعمالهم.

أما في جائزة بالدريج الوطنية للجودة والتي تأسست في الولايات المتحدة الأمريكية بهدف تعزيز التنافسية في المنظمات الأمريكية فقد كان معيار إدارة وتطوير الموارد البشرية أحد المعايير الرئيسية السبعة، وأما بالنسبة للجائزة الأوربية للجودة فيضل معيار الأفراد معياراً رئيسيا كأحد العناصر الممكنة في الجائزة، كما في نتائج الأفراد تحتل معياراً رئيساً في النتائج لأي منظمة من المنظمات التي تشترك في الجائزة.[1]

كما أنه في ضوء التحول إلى عصر المعرفة زادت أهمية العنصر البشري كميزة تنافسية للمؤسسات، فلقد أصبحت الموارد البشرية وطرق إدارتها من الميزات التنافسية الهامة خلال سنوات العقود القليلة الماضية. ففي عصر المعرفة ستصبح الموارد البشرية أهم أصول المؤسسة، بل وثروتها الوحيدة، وذلك بسبب تراجع الأهمية النسبية للميزات التنافسية التقليدية. ويؤكد المختصون على الدور الفعال الذي يمكن أن تساهم به الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ومن أهم الميزات التنافسية التي تعتمد عليها المؤسسات هي القدرة على تقديم منتج (سلعة أو خدمة) متميز، وامتلاك تكنولوجيا متطورة، والحماية السوقية، غير أن دور الموارد البشرية في تعظيم تلك الميزات التنافسية أصبح أكثر أهمية من ذي قبل حيث أنه:[2]

- في مجال تقديم منتج جديد: فإن قدرة المؤسسة على التنافس من خلال تقديم منتج متميز أصبحت ترتبط ارتباطا كبيراً بمدى قدرة تلك المؤسسة على تقديم منتج جديد خلال فترات زمنية متقاربة. فالملاحظ حاليا أن دورة حياة المنتج أصبحت قصيرة جداً، وخير دليل على ذلك ما يحدث في مجال صناعة الإلكترونيات (مثل أجهزة الهاتف المحمول، أو الحاسبات الآلية)، بل أكثر من ذلك أصبح من المعتاد أن تقدم نفس الشركة منتجاً جديداً يقتل منتجا سابقا لها، فالمؤسسة التي

[1] محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوبع، ط1، عمان، 2010، ص ص (24: 26).

[2] حكيم بن جروة، سامي بن خيرة، مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية –حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد01 ، ديسمبر، 2014،ص ص(184:186).

تستطيع أن تقدم منتجاً جديداً لا تترك للمنافس متعة تقليد منتجها الحالي، غير أن رغبة المؤسسة في تقديم منتجات جيدة بشكل مستمر يتطلب إلى جانب الإنفاق على البحوث والتطوير، توافر الموارد البشرية القادرة على الإبداع والتجديد والابتكار، ومن ثم أصبح امتلاك الموارد البشرية القادرة على تحقيق هذا الحلم ميزة تنافسية لا تقارن ولكي تتضح الأمور أكثر أنظر إلى الهاتف النقال الذي يحمله العديد من الناس، فالهاتف يتكون من مجموعة بسيطة جداً من المواد البلاستيكية أو مشتقاتها، غير أن المكون الأكبر في هذا الجهاز هو الجانب المعرفي. المعرفة التي تتمثل في الجهود البشرية، والتجارب العديدة والأبحاث الطويلة المرهقة التي كانت وراء إنتاج هذا الجهاز بالشكل الذي نحمله الآن.

– في مجال امتلاك تكنولوجيا متطورة: إضافة إلى ما سبق فإن امتلاك التكنولوجيا المتطورة يعد ميزة تنافسية كبرى، غير أن الطفرات التكنولوجية التي يشهدها العالم حاليا تشير إلى أن الأساس في استيعاب وتطوير تلك التكنولوجيات هو العنصر البشري. ولقد فاق التطور التكنولوجي العديد من التصورات البشرية في كافة مجالات الحياة، فمن منا يتصور أن يجري طبيب في فرنسا عملية جراحية على مريض في الو.م.أ دون أن ينتقل إليه جسدياً، إنها تكنولوجيا الطب عن بعد "Téle–medcine"، غير أن تصور أو عدم تصور هذه الطفرة التكنولوجية لن يجدي نفعا. إن المتغير الوحيد الذي يمكن أن نتعامل معه في هذه الحالة هو أن امتلاك الموارد البشرية القادرة على تعظيم الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة هو الميزة التنافسية الحقيقية، وتزداد أهمية المورد البشري في مجال تعظيم الاستفادة من التكنولوجيا المتطورة في البلاد المستوردة للتكنولوجيا بدرجة أكبر من أهميته في البلاد المصنعة للتكنولوجيا.

– في مجال التنافس في الأسواق المفتوحة: من أهم المستجدات البيئية التي حدثت خلال النصف الأخير من القرن العشرين هي تكاثف القوى الدولية – وخاصة الدول الصناعية الكبرى– على فتح الأسواق العالمية وتحرير التجارة، ومن هذا المنطلق فإن الدور الجديد للموارد البشرية هو زيادة قدرة المؤسسة على التنافس في الأسواق المفتوحة. إن سيطرة الأسواق المحمية، وحالة " اللامنافسة " لن تضمن البقاء أو الاستمرار للمؤسسات الحالية، إن أحد الأسلحة الفعالة في العالم الجديد هو خلق

جيل من الموارد البشرية القادرة على تفهم فكر العالم الجديد، عالم المنافسة المفتوحة عالم لا يسمح بالدخول من بوابته إلا لكل منافس، ومن هذا المنطلق فإن التميز يمكن أن يتحقق من خلال موارد بشرية يمكن أن تعي جيدا طبيعة المنافسة في الأسواق العالمية الجديدة، موارد بشرية يمكن أن تغير من تركيبتها العقلية التي برمجت على الأسواق المحمية وتحويلها إلى عقلية السوق المفتوح.

ولكي تجعل المنظمات مواردها البشرية مصدراً لتميزها يجب عليها إتباع الخطوات التالية:

1. معرفة قدرات الأفراد و تطويرها:

المؤسسات المتميزة تقوم ب:[1]

– فهم المهارات والكفاءات اللازمة لتحقيق الرؤية، الرسالة والأهداف الاستراتيجية؛

– ضمان ضرورة مساعدة خطط التدريب والتطوير للأفراد على تلبية الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة من المهارات والقدرات؛

– مواءمة أهداف الأفراد، وفرق العمل، مع مستهدفات المؤسسة ومراجعتها وتحديثها في الوقت المناسب؛

– تقييم الموظفين ومساعدتهم في تحسين أدائهم، بما يضمن قدرتهم على البقاء في وظائفهم الحالية، ويحسن فرصتهم في التنقل الوظيفي؛

– ضمان توفر الأدوات و الكفاءات و المعلومات، والتمكين اللازمين للموظفين من أجل تعظيم مساهمتهم .

2. مواءمة الأفراد، إشراكهم وتمكينهم:

المؤسسات المتميزة تقوم ب:

- ضمان مواءمة الموظفين على المستوى الفردي وعلى مستوى الفرق مع رسالة و رؤية المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية؛
- إيجاد ثقافة تعمل على تطوير و تقدير تفاني الموظفين، مهاراتهم، مواهبهم، و إبداعهم؛

[1] رولا نايف المعايطة، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية، دليل علمي، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع،عمان،2012، ص ص(211–213).

- تشجيع موظفيها على أن يكونوا صانعي وسفراء النجاح المستمر للمؤسسة؛
- إشراك الموظفين بشكل مستمر في مراجعة وتحسين كفاءة وفعالية العمليات.

3. ضمان تواصل الموظفين بشكل فعال:

المؤسسات المتميزة تقوم ب:

- فهم احتياجات وتوقعات الاتصال الخاصة بالموظفين؛
- بناء استراتيجية وسياسات وخطط وقنوات الاتصال بناءً على الاحتياجات والتوقعات الخاصة بالاتصالات؛
- إيصال توجه واضح وتركيز استراتيجي، وضمان فهم الموظفين لرسالة ورؤية وقيم وأهداف المؤسسة؛
- تسهيل وتشجيع مشاركة المعلومات والمعرفة وأفضل الممارسات لإقامة الحوار داخل المؤسسة.

4. تقدير الموظفين ومكافآتهم والاهتمام بهم:

المؤسسات المتميزة تقوم ب:

- ربط التعويضات والمنافع، الفصل، النقل وغيرها من الأمور ذات العلاقة بالتوظيف مع الإستراتيجية والسياسات لتشجيع واستدامة إشراك وتمكين الموظفين؛
- تبني منهجيات تضمن توازناً معقولاً بين عمل الموظف وحياته؛
- ضمان و تشجيع تنوع الموظفين؛
- ضمان بيئة عمل آمنة وصحية للموظفين؛
- تشجيع الموظفين للمشاركة في النشاطات الموجهة للمجتمع؛
- نشر ثقافة الدعم، والتقدير والاهتمام المتبادلين بين الأفراد وبين الفرق.

ثانياً: القيادة

عُرّفت القيادة على أنها: كل الخصائص المتعلقة بالتأهيل، القدرة والخبرة لجمع مجموعة من الناس تحت أهداف معينة والعمل على تفعيلهم"[1].

وهناك من عرّفها على أنها "صفة عامة يتحلى بها الرئيس أياً كان مستواه الإداري ومجال عمله وهي تتمثل بمجموعة من الخصائص و القدرات و الخبرات و المؤهلات والاستعدادات التي تجعل الرئيس قادراً على التوجيه والإشراف السليمين، فتمكنه من رفع الروح المعنوية لمرؤوسيه وجعلهم يحبونه ويقتنعون به قائداً لهم، ويشعرون بالانتماء إليه وللمنظمة معاً، وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة عالية[2].

و إذا طبقنا معنى الفاعلية على القيادة يكون تعريفها كالآتي: "هي مجموعة العمليات القيادية والتنفيذية والفنية للقائد والتي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب الذي يحفز الهمم ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي النشط والمنظم من أجل تذليل الصعاب وتكييف المشكلات الموجودة وتحقيق الأهداف المحددة للمجتمع و المؤسسات بهدف الوصول إلى نتائج مرضية في مجال القيادة دون إهدار في الوقت والطاقة".[3]

وبالتالي نستنتج من التعاريف السابقة بأن القيادة عبارة عن مجموعة من المؤهلات والقدرات، التي يمتلكها القائد والتي يمكنها التأثير في سلوك الأفراد وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية، ومن هنا نقول بأن القيادة تعتبر كمدخل للتميز من خلال التأثير

---

[1] Sinem Somunoğlu İkinci, Organizational Change: Importance of Leadership Style and Training Management and Organizational Studies , Vol. 1, No. 2; 2014 ,p124.

[2] شهرزاد محمد شهاب، أثر برنامج تطويري لرفع مستوى مهارات القيادة الإدارية والتربوية لمديري المدارس الابتدائية في مركز محافظة نينوى، دراسات تربوية، العدد08، 2009، ص 15.

[3] إبراهيم بن سالم الصباطى، محمود يوسف رسلان، القيادة الفعالة والذكاء الوجداني، كلية التربية، جامعة الملك فيصل الأحساء، المملكة العربية السعودية متا ح على:
https://www.sharqiah.gov.sa/nadwa/Lectures/Mahmoud2.pdf، تاريخ الاطلاع 2016/10/14.

الذي تمارسه على الأفراد، من خلال سلوكيات وتصرفات القادة التي تحث الأفراد على التعاون والتشارك وتعمل على تحفيزهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

كما أن للقيادة أهمية بالغة داخل المؤسسة، حيث ذهب كثير من علماء الإدارة إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة، وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يؤثر في كل جوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محركة لتحقيق أهدافها[1].

كما تنبع أهمية القيادة الإدارية في الأسباب التالية:

- أنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية؛
- أنها البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات؛
- إنها قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة؛
- تعميم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان؛
- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها؛
- تنمية وتدريب ورعاية العمال، إذ أنهم الرأسمال الأهم والمورد الأعلى؛
- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة[2].

وفي ضوء الكثير من الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع القيادة حُدّدت ثمانية مبادئ للقيادة الإدارية المتميزة والناجحة والمتمثلة في:[3]

---

[1] حسن محمد ابراهيم حسان، عبد العاطي أحمد الصياد، البناء العاملي لأنماط القيادة التربوية وعلاقة هذه الأنماط بالرضا الوظيفي للمعلم وبعض المتغيرات الأخرى في المدرسة المتوسطة السعودية، مجلة الخليج العربي، العدد17،1986 ص 97.

[2] هبة قدندل، تفعيل القيادة التحويلية من خلال أسلوب تمكين العاملين في المنظمة : دراسة جامعة المدية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2008، ص5.

[3] مدحت محمد أبو النصر، قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص ص(146:138).

1. القدرة على إيجاد رؤية مشتركة: الرؤية هي حلم تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، بمعنى أنها تصور للصورة الذهنية المستقبلية للمنظمة، والرؤية الناجحة هي الرؤية التي تكوّنت بالإحساس والشعور والتفكير الابتكاري بالإضافة إلى التفكير التحليلي؛

2. الثقة بالنفس وبالآخرين: الثقة بالنفس تعني الإحساس والشعور بالقوة والقدرة والجرأة مع إنجاز الأعمال المطلوبة بالمستوى المطلوب، وهي من مقومات النجاح في الحياة والعمل، والحافز الذي يدفع الإنسان لتحقيق النتائج المرجوة، وعندما لا يثق الإنسان في نفسه فغالباً لا يثق بالآخرين ففاقد الشيء لا يعطيه، وعلى القائد الناجح أن يثق في نفسه ويثق في الآخرين وفي قدرتهم على أداء الأعمال المطلوبة منهم؛

3. زيادة معدلات مشاركة المرؤوسين: مشاركة المرؤوسين من المبادئ الرئيسية لنجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها، وكل المدارس الإدارية الحديثة تؤكد على أهمية مشاركة المرؤوسين في جميع مراحل العمل(وضع السياسة والتخطيط وصنع واتخاذ القرارات والتنفيذ والمتابعة والتقويم) ومشاركة المرؤوسين شكل من أشكال الديمقراطية والشورى ودليل على الثقة في قدراتهم والاهتمام بالاستفادة من معلوماتهم وخبراتهم؛

4. توفير فرص التعلم والتدريب: إذا أردت أن تقود الآخرين، فلا بد أن توفر لهم فرص النمو والنضج ومن أدوات ذلك إتاحة الفرص لهم للتعلم والتعليم والتدريب، فعلى سبيل المثال لا بد من توفير التدريب المناسب وبشكل مستمر لجميع العاملين في المؤسسة ؛

5. احترام التنوع والاستفادة منه: البشر متشابهون ومختلفون في أشياء كثيرة، بمعنى أن هناك تنوعاً عريضاً بين جميع البشر قد يرجع إلى اختلاف النوع أو السن أو مرحلة النمو أو الديانة أو الثقافة أو المستوى التعليمي أو الأصول العرقية أو الجغرافية أو الانتماءات السياسية، وعلى القائد الناجح أن يدرك هذا النوع وأن يحترم هذه الاختلافات وأن يراعي مبدأ الفروق الفردية بين العاملين بل وأن يستفيد من هذا التنوع من خلال توظيفه في اختيار الأشخاص المناسبين للمهام المطلوب إنجازها؛

6. تنمية الابتكار لدى الفرد والمؤسسة: الابتكار إحدى القدرات العقلية المهمة التي تولد بها، وإن كانت بدرجات مختلفة لدى كل منا. ويعد الابتكار من أهم القدرات التي يجب أن تحظى بالاهتمام بالعناية والرعاية، لأن المبتكرين هم الذين غيّروا وجهة التاريخ والعالم، وهم ثروة بشرية نادرة؛

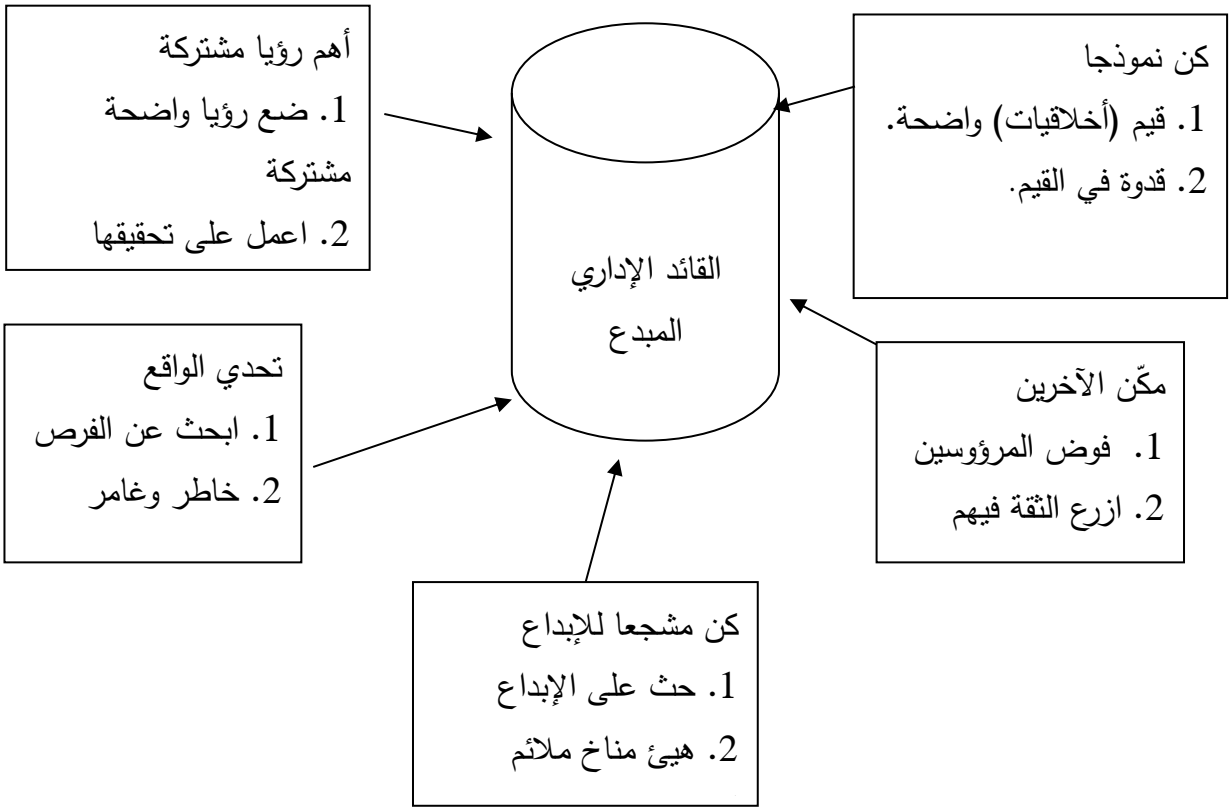
7. التكامل في العمل: التكامل في معناه يشير إلى توحيد العناصر أو الأجزاء لتكون كلاً واحداً ولتحقيق التكامل في العمل لا بد من توفير مناخ يتسم بالآتي على سبيل المثال:

- التنسيق و التعاون؛
- التخطيط والعمل الفريقي؛
- التأكيد على أهمية واحترام كل المهن و التخصصات؛
- تدعيم أخلاقيات العمل الإيجابية.

8. التوافق مع المجتمع: التوافق هو إحدى العمليات الاجتماعية التي تتمثل في تحقيق علاقة منسجمة نسبياً بين الفرد ونفسه ومع المجتمع المحيط به بما يسهم في إنجاز الأهداف، والتوافق يتطلب إحداث التغيير المستمر في كل من الإنسان والبيئة المحيطة به، وعلى أي منظمة أن تحقق التوافق مع المجتمع من منطلق أنها جزء منه، وأنها أنشئت خصيصاً لتلبية حاجة لدى المجتمع، وأن مدخلاتها تجيء من المجتمع، وأن مخرجاتها تذهب إلى المجتمع.

ولكي يكون القائد متميز يجب أن يتصف بصفات الإبداع، والتي سنوضحها من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (15): صفات القائد المبدع



المصدر: محمد حسن جمعة، حيدر شاكر نوري، تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 90 ،2011، ص 131.

من الشكل أعلاه نلاحظ أن صفات القائد المبدع تتمثل في:

- قدوة للآخرين من خلال القيم و الأخلاقيات؛
- تفويض السلطات لمرؤوسيهم؛
- زرع الثقة بالمرؤوسين وقدراتهم؛
- تشجيع المرؤوسين على التفكير الإبداعي ومن ثم تبني الأفكار المبدعة؛
- البحث عن الفرص واقتناصها؛
- وضع الرؤى الواضحة والعمل على تحقيقها.

و يجب على القائد أن يتوفر على مجموعة من المهارات حتى يكون فاعلاً ومؤثراً في أتباعه و يقود المؤسسة إلى تحقيق الأهداف المرجوة ويصل بها إلى مستوى التميز. وقد أعد روبارت كاتز Robert Kats، تصوراً يقوم على توفر ثلاث مهارات قيادية، وتعد تلك المهارات إطاراً مرجعياً وأساساً تعينه على تحسين العملية أو الأداء القيادي، بما يحقق الغايات المنشودة، ويمكن استعراض تلك المهارات كما يلي:[1]

1. المهارات الإدراكية "الفكرية": هي حزمة من المهارات الفكرية التحليلية، ويتمكن بها القائد من رسم تصور عام يعكس رؤية للتغيير والتطوير في المؤسسة والتغلب على التحديات والصعوبات ونقاط الضعف واستغلال الفرص، ومؤكد أن ذلك يتطلب فهماً معمقاً للموقف القيادي متضمناً: البيئة الداخلية (بيئة الأتباع) والبيئة الخارجية (كافة الأطراف الأخرى)، وما يؤثر فيها من عوامل سواء كان ذلك بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

ويتوجب على القائد أن يكون قادراً على الانفلات من التفاصيل الصغيرة كي يبلور الصورة العامة فهو لا يعيش داخل الأغصان وإنما يرتقي فوق تلة كبيرة بما يجعله مبصراً للغابة وما حولها بما في ذلك الأفق البعيد. وأي قائد يتوفر على مثل تلك المهارات فإنه يتوقع أن يكون قادراً على ابتكار أفكار وطرق وحلول جديدة، بجانب قدرته على التنبؤ والإحساس بالمشاكل قبل وقوعها.

2. المهارات الإنسانية "التواصلية": من المهارات الضرورية للقائد أن يكون ذا قدرة فائقة على التواصل الفاعل مع أتباعه وكافة الأطراف ذات الصلة والتأثير بالموقف القيادي. ويدخل في ذلك قدرته على إيضاح الرؤية والأهداف والأفكار بجانب إقناعهم بضرورة العمل على تحقيقها، كما أن ذلك يتضمن مهارة جعلهم يشعرون بوجود مشكلة أو حاجة بضرورة التغيير، وذلك أن القائد وظيفته دفع الناس للتغيير والخروج من القوالب الجامدة، بخلاف المدير الذي يجهد لأن يحافظ على الوضع الحالي وفق الأنظمة والتعليمات. ومما لا شك فيه أن هذه المهارة تتطلب أن يكون القائد متصفاً بمجموعة من الصفات ومنها ما يلي:

[1] أحمد بن عبد الله الكبير، القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي دراسة نظرية تطبيقية مقارنة، الألوكة، ط1، السعودية 2016 ،ص ص(43:44).

- فهم أنماط الشخصية المختلفة؛
- فهم أنماط التفكير المتنوعة؛
- استيعاب عملية الاتصال وكيفية حدوثها و انسيابها؛
- القدرة على التحفيز والتشجيع بما يتلائم مع مختلف الأشخاص.

3. المهارات الفنية "التخصصية": تعكس تلك المهارات البعد الفني أو التخصصي في الموضوع وتقضي بأن يكون القائد قادراً على الإلمام "العام" بالإطار الفني بما في ذلك الإجراءات والمراحل والمتطلبات الفنية. ولا يعني هذا أن يكون القائد "خبير"، بل عارفاً بشكل جيد بذلك الإطار عبر المعرفة النظرية والممارسات العملية.

كما أن نجاح القائد يعتمد على قدرته على تحقيق الأهداف من خلال إجراءات المشاركة مع الآخرين، وهذا يتطلب التزامهم من أجل تنفيذ رؤية القائد والأهداف. يجب أن تتوفر المنظمات على القيادة الفعالة من أجل تحقيق أهدافها بنجاح وذلك لأنه أمر حيوي للنمو و الرفاه العام في المجتمع، كما يجب تذكر أن القيادة تُطوّر باستمرار، وتكون قادرة على نحو فعال في تعزيز الالتزام داخل المؤسسة.[1]

إن ما يميز المؤسسة الناجحة عن غيرها من المنظمات غير الناجحة هو انفرادها بوجود قيادة إدارية كفؤة ديناميكية لأن المدراء أو القادة الإداريين هم مورد رئيسي ونادر لكل مشروع. والقيادة الإدارية و الاستراتيجية تتمثل في الإدارة العليا التي تتكون من رئيس مجلس الإدارة وأعضاء مجلس الإدارة والمدراء والعاملين وفي بعض الأحيان تشمل أيضاً الإدارة التي تعتمد على مصدر القوة أو السلطة التنظيمية التي تمثلها.

[1] Marilyn Vojta, Characteristics of the Effective Leader, available at: http://www.tnstate.edu/servicelearning/documents/Leadership%20Characteristics.pdf,consulté le 14/10/2016.

ويمكن تصنيف القوة في التنظيم إلى أربعة مصادر:[1]

- القوة المكافئة: وتبرز من إدراك الآخرين بأن استراتيجيّي المؤسسة يملكون القدرة على تحقيق نتائج إيجابية لهم وأن المكافئة التي يمكن الحصول عليها تكون بشرط التوافق مع رغبات وأهداف صانعي الإستراتيجية.
- القوة القهرية: وتستند إلى إدراك الأفراد أن صانعوا الإستراتيجية هم قادرون بالفعل على تحقيق نتائج سلبية لهؤلاء الذين لا يتصرفون بالطريقة التي يرغب بها القادة.
- القوة الشرعية: وهي قدرة التأثير التي تشتق من الميل أو الرغبة لدى الفرد لكي يكون شبيهاً بحامل القوة والقائد الذي يستند إلى هذا النوع من القوة سيتجه للتركيز على الصداقة والارتباط العاطفي بالقائد.
- القوة الخبيرة: وهي أكثر استقلالاً من الأنواع الأخرى لأن القائد الاستراتيجي يمتلك كفاءة خاصة أو معرفة أو خبرة وتجربة عميقة فيما يتصل بكل المسائل التي يسعى إلى التأثير فيها وتكون محل اهتمام الآخرين.

فكثير من الشركات الكبيرة أصبح نجاحها يقترن بأشخاص قادتها، حيث أن هؤلاء القادة لهم الفضل الأول في تحقيق أعظم نجاح استراتيجي لمنظماتهم في ميدان الأعمال وليس بالضرورة أن يكون هؤلاء القادة ذو صفات استثنائية ولكنهم بالتأكيد امتلكوا البراعة الكافية لصياغة وتنفيذ إدارة إستراتيجية بالمثابرة والإصرار الكافي للتعبير عن القيم بالكلمات والأفعال.

وبالتالي نستطيع القول أن القائد المتميز هو الذي يمكنه صياغة إستراتيجية المؤسسة بالشكل الذي يحقق أهدفها، ويعمل على التنسيق بين الأطراف لتنفيذ هذه الإستراتيجية، فإذا كانت الخطة واضحة وتتوافق مع قدرات وموارد المؤسسة ووجدت القيادة التي تعمل على تسييرها بفعالية فتحقيق الأهداف تحصيل حاصل.

[1] وفيق حلمي الأغا، دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة: القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي،13- 16 اكتوبر،2003،ص ص(13-14).

المطلب الثاني: الإدارة الاستراتيجية كمدخل للتميز

يمكن القول بأن الإدارة الإستراتيجية أصبحت واحدة من الموضوعات التي تحدد نجاح أو فشل المؤسسة، لذا فقد تم إيلاء هذا الموضوع الأهمية القصوى من قبل المنظمات، خاصة في ظل تعدد وتنوع أهداف الإدارة الاستراتيجية، التي تشمل ما يلي:[1]

- تحديد أولويات عمل المؤسسة والأهمية النسبية لكل منها؛
- التركيز على البيئة الخارجية، كون اقتناص الفرص ومقاومة التهديدات تلعب دوراً أساسياً في نجاح المنظمات؛
- إجراء التعديلات اللازمة في الهيكل التنظيمي لزيادة قدرة المؤسسة على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة و فعالية؛
- تجميع البيانات عن نقاط القوة و الضعف والفرص والتهديدات لاكتشاف المشاكل مبكراً ووضع الحلول المناسبة؛
- زيادة فعالية وكفاءة اتخاذ القرارات والرقابة عليها لاكتشاف الانحرافات بوجود معايير واضحة متمثلة في الأهداف الإستراتيجية.

و بالتالي نستنتج أن للإدارة الإستراتيجية أهمية بالغة للمنظمات خاصة في ظل المنافسة التي تشهدها هذه الأخيرة، حيث أن بقاء واستمرار المنظمات أصبح مرهوناً بوجود إدارة إستراتيجية قادرة على استثمار الفرص واستغلال نقاط القوة، وتجنب التهديدات ونقاط الضعف.

إن تميّز المؤسسة يتم من خلال صياغة الإستراتيجية وتطبيقها وتقويمها باعتبارها منهجية أو أسلوباً شاملاً يتضمن مجموعة من القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء التنظيمي المتميز طويل الأجل.

إن غاية فكر الإدارة الإستراتيجية هو تحقيق وضع استراتيجي أو مكانة استراتيجية متميزة يقول(بورتر) إن الوضع الاستراتيجي المتميز ينتج عن خلق ميزة تنافسية مستديمة تتحقق من خلال المحافظة على ما يميز المؤسسة ويتطلب أداء أنشطة مختلفة عن المنافسين، أو أداء نفس

[1] سعود جرادات، ناصر محمد، الإدارة الاستراتيجية منظور تكاملي حديث، إثراء للنشر والتوزيع،عمان،2013،ص 41.

الأنشطة بأساليب مختلفة، حيث تسعى كل منظمة، بالرغم من الاختلاف في أحجامها وأنشطتها وأهدافها، إلى البقاء والتميز وهذه الأهداف لا تتحقق بمعزل عن وجود إدارة استراتيجية، كونها الوسيلة الرئيسية في سبيل تحقيق ذلك. ويكمن الفرق بين المنظمات المتميزة والمنظمات الفاشلة في اعتماد الأولى على الإدارة الاستراتيجية[1].

إن المنظمات والمؤسسات الساعية للبقاء والنجاح والتفوق والتميز التنافسي لا بد لها من ممارسة التخطيط الاستراتيجي، لبلوغ أهدافها المرسومة بعناية ضمن مدة زمنية مناسبة، ومواجهة التحديات وحالة عدم التأكد البيئي، وبخاصة من خلال امتلاك نظم معلومات إستراتيجية إذ أن ذلك يدعم المركز التنافسي ويساعد على الإفادة من الموارد وتخصيصها بطريقة فعالة وبذلك فإن الإدارة الإستراتيجية هي الأداة الفاعلة للقيادة الإدارية في تنمية التفكير الاستراتيجي وتطوير الاستشراف المستقبلي، إضافة إلى توفير فرص المشاركة لجميع المستويات في عملية التخطيط والتنفيذ، مع الاهتمام بالمعرفة كميزة تنافسية، كما أنها تساهم كمنظومة متكاملة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية المستقبلية.[2]

كما تحقق المنظمات التي تهتم بإدارة عملياتها وأنشطتها على هدي من الدراسات الإستراتيجية العديد من المزايا والمنافع، منها ما يرتبط بوضوح الرؤية المستقبلية أمام واضعوا الإستراتيجية وتحقيق عنصر المبادأة لتفاعل المؤسسة مع بيئتها، بجانب إمكانية تحقيق المؤسسة للعائد الاقتصادي المرضى، وتخصيص مواردها وفق ما يسهم باستغلال الفرص الممكنة والاستفادة من نقاط القوة المتاحة وتجنب المخاطر المحيطة وتحجيم عوامل الضعف الداخلية وفيما يلي نتناول بعض المزايا التي تعود على المنظمات من جراء إهتمامها بالإدارة الإستراتيجية:

- وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية: فالمنظمات الناجحة هي تلك التي لها رؤية صائبة عن الأمور المستقبلية ودقة في توقعاتها وبالتالي تكرس مواردها

[1] أبو بكر بوسالم، مرجع سابق،ص77.

[2] علاء الدين ناطورية (ترجمة ديفيد هاريسون)،الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار زهران،عمان،2009، ص 143.

واهتماماتها لهذه الأمور. أما المنظمات التي فشلت فلا يرجع فشلها إلى عيوب واضحة في حجمها أو مواردها المالية ولكن يرجع السبب إلى الافتقار إلى صنع و اتخاذ القرار الاستراتيجي. وهكذا يمكن القول أن الشركات التي تهتم بوضع إستراتيجيات واضحة لأعمالها قد حققت نجاحاً ملحوظاً في إنتاجيتها ومبيعاتها وأرباحها، بما يمثل عامل حفز لغيرها من الشركات للاهتمام والعناية ببناء وصياغة الإستراتيجية المناسبة لها.

- التفاعل البيئي على المدى البعيد: لا تستطيع منظمات الأعمال التأثير في ظروف ومتغيرات بيئتها في المدى القصير، فلا يمكنها التحكم أو السيطرة على الظروف الاقتصادية أو الاجتماعية السائدة، في حين يمكنها ذلك من خلال تفاعلها البيئي على المدى البعيد، بناء على قراراتها الإستراتيجية. التي تمكنها من التأثير في بيئتها، وليس مجرد الاستجابة السلبية لما يحدث في هذه البيئة، ومن ثم يمكن للمنظمة أن تحظى باستغلال الفرص المتاحة وتقلل من أثر المخاطر البيئية بما يخدم عناصر القوى الداخلية ويحسن من عوامل الضعف الداخلية.
- تدعيم المركز التنافسي: إن الإدارة الاستراتيجية تقوى مركز المنظمات في ظل الظروف التنافسية الشديدة المحلية أو الدولية، وتدعم مركز الصناعات التي تواجه التغيرات التكنولوجية المتلاحقة، وتساعد المنظمات على الاستفادة من مواردها وثرواتها الفنية والمادية والبشرية نظراً لإتساع سيطرتها الفكرية على أمور السوق.
- القدرة على إحداث التغيير: إذ تعتمد الإدارة الإستراتيجية على كوادر ذات تحديات ونظريات ثاقبة للمستقبل تحمل معها الرغبة في إحداث التغيير و التصحيح والاكتشاف فالقائمون على وضع وصياغة الإستراتيجية يرون أن التغيير تحدى أكثر منه معوق.
- تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة: تساعد الإدارة الإستراتيجية على توجيه جهود المؤسسة التوجيه الصحيح في المدى البعيد، كما تسهم في استخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فعالة بما يمكن من استغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف.

- تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية المرضية: أثبتت بعض الدراسات البحتة أن هناك علاقة إحصائية إيجابية بين النتائج الاقتصادية والمالية للمنظمة ومدى اهتمامها بإدارة استراتيجياتها طويلة المدى وتحريها دقة اتخاذ القرار الإستراتيجي.

أما النتائج غير المادية فتتجلى في تعزيز التواصل والحوار والتفاهم والتمكين للعاملين في المؤسسة التي تخطط استراتيجياً، مما يقوي الشعور بالالتزام بينهم لتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية والعمل الجاد، ثم إن الانخراط في عمليات صياغة الإستراتيجية وتنفيذها وتقييمها تتيح الفرصة للعاملين في المؤسسة للتعلم والنمو المهني، وهذه ميزة لا تتحقق إلا لمن خاض تجربة الإدارة الإستراتيجية.[1]

- تدعم الإدارة الإستراتيجية المنظمات كافة وتسهم في زيادة قدرتها على مواجهة الظروف التنافسية الشديدة المحلية منها والدولية، كما تساعدها في الاستفادة من استخدام مواردها بما يكفل تحقيق الميزة التنافسية.
- تسهم الإدارة الإستراتيجية في دعم التفكير الإستراتيجي للمدراء وتنمية القدرة على التفكير للمستقبل.
- توفر الإدارة الإستراتيجية فرص المشاركة لجميع المستويات الإدارية في التخطيط لتحقيق أهداف المؤسسة و تنفيذها.[2]

[1] عبد الباري ابراهيم درة، ناصر سعود جرادات، الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي و العشرين، ط1، دار وائل،عمان،2014، ص 80.

[2] فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية: نظريات، مداخل، أمثلة وقضايا معاصرة، ط1، دار صفاء للنشر،عمان،2014، ص52.

المطلب الثالث: الشراكة، الموارد، و إدارة العمليات كمدخل للتميز

سنقوم من خلال هذا المطلب إلى التطرق إلى أهمية كل من الشراكة، الموارد، وإدارة العمليات باعتبارها تمثل مصادر لتميز المؤسسة.

أولاً: الشراكة والموارد

هذا المعيار يقيس كيف تخطط الإدارة وتدير علاقتها الخارجية ومواردها الداخلية من أجل دعم سياستها و استراتيجيتها، ويركز هذا المعيار على كيفية إدارة العمليات الخاصة بالموردين والشركاء لتنفيذ خططها وتحقيق أهدافها وتحقيق تميز في علاقات العمل وجودة المدخلات والمخرجات المتبادلة التي تعزز من قابلية الأطراف لإيجاد قيمة مضافة وتزيد من المرونة والاستجابة السريعة للتغير، وتؤسس علاقات متوازنة طويلة المدى بين الشركاء.

و يتضمن هذا العنصر التساؤلات حول أسلوب الإدارة في تخطيط وإدارة علاقاتها الخارجية ومواردها الذاتية بما يمكنها من مساندة ودعم الإستراتيجية والسياسات التي تم تحديدها، وكذا الإدارة الفعالة للعمليات. ويتم تقويم هذا المعيار حسب العناصر الآتية:

1. تتم إدارة العلاقات الخارجية بوعي؛
2. تتم إدارة الموارد المالية للإدارة بوعي؛
3. تتم إدارة المباني و التجهيزات والمواد المختلفة المستخدمة بوعي.[1]

كما يهتم هذا العنصر بكيفية إدارة والحصول على الموارد، وكيفية توزيع واستخدام الموارد المتاحة بفاعلية وكفاءة لتدعيم سياسة واستراتيجية المؤسسة وعملياتها، وتنصب العناصر الفرعية على:

- كيفية إدارة الشراكة الخارجية (الموردين)؛
- كيفية إدارة التمويل؛
- كيفية إدارة المباني والمعدات والمواد؛
- كيفية إدارة التكنولوجيا واستخدام التكنولوجيا الحديثة؛

[1] جائزة التعليم للتميز، الدليل التفسيري لمعايير التميز الإداري، ط1 ،2014،ص 19 متاح على:
http://egate.tamayaz.org.sa/photoGallary/pdf/dir07.pdf

- كيفية إدارة المعلومات و المعرفة.[1]

1. كيفية إدارة الشراكة الخارجية(الموردين)

1.1. الاختيار والتقييم لجودة خدمات الموردين: حيث يتم الأخذ بعين الاعتبار النقاط التالية :

– حددت الإدارة طرق وإجراءات اختيار الموردين وآليات تقويمهم ودرجة مطابقتها لمتطلباتها ووصفت إجراءات تحسين هذه المنتجات وفقا لمتطلبات الإدارة؛

– حددت الإدارة بوضوح السياسات، والإجراءات الإدارية، والتخطيط والشؤون المالية، وإدارة التدقيق والمخاطر، وآليات الإبلاغ التي تؤثر على العلاقات مع الموردين بما في ذلك تلبية متطلبات جميع معايير الجودة ذات الصلة بما يتفق مع خاصية ورسالة الإدارة.

1.2. إدارة الشراكات والاتفاقيات الخارجية : حيث يتم الأخذ بعين الاعتبار النقاط التالية :

– حددت الإدارة أساليب وإجراءات العلاقات والاتفاقيات مع المؤسسات المحلية، والعمل على إيجاد آليات لتطوير إمكانيات وقدرات هذه الشراكات ودعم جهود التطوير لتحسين كفاءة الأداء وتبادل المعرفة معهم؛

– حددت الإدارة بوضوح مسؤوليات وفعالية ترتيبات الشراكة بمشاورة كافية وفعالة وتقوم بمراجعتها بانتظام.

2. كيفية إدارة التمويل

– وضعت الإدارة الميزانية السنوية جنباً إلى جنب مع خطط العمل، وخصصت الموارد ومصادر الدخل على المدى الطويل وتقدير النفقات، التي يتم تعديلها تدريجياً في ضوء الخبرة والتوافق مع تحقيق رؤية ورسالة وأهداف الإدارة؛

– حددت الإدارة الإجراءات التي تتبعها للتأكد من إدارة الموازنة التقديرية إدارة فعالة؛

[1] محمود حسين الوادي وآخرين، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية والتطبيق، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1،عمان،2012، ص204

– قامت الإدارة بالرصد الدقيق للنفقات والالتزامات ومقارنتها مع الميزانية، مع التقارير التي أعدت لكل مركز مالي، وبيان الفرق مع تقديرات النفقات، والتأثير على توقعات الميزانية السنوية المقررة لإدارة فعالة لنظام الميزانية، والآليات، والسياسات، و العمليات؛

– قامت الإدارة بعمليات التخطيط المالي، وتقييم المخاطر، واستراتيجيات الإدارة، وعمليات المراجعة الداخلية التي تعمل بشكل مستقل من خلال مديري المحاسبة والأعمال لإكمال التدقيق الخارجي الذي يجري سنويا من قبل جهة مستقلة أو مؤسسة مراجعة خارجية ذات سمعة عالية.

3. كيفية إدارة المباني والمعدات والمواد: حيث يتم الأخذ بعين الاعتبار النقاط التالية :

– قامت الإدارة بتقويم الخطة الرئيسة، والسياسات، والعمليات التي تؤدي إلى إدارة وتطوير المرافق والتجهيزات والمباني، وتقييمها على المدى الطويل؛

– وفرت الإدارة بيئة نظيفة و جذابة، وكذلك تلبي متطلبات الصحة والسلامة وتحافظ عليها؛

– وضعت الإدارة معايير وعمليات لتقييم جودة كافة المرافق على تنوعها واختلافها ومدى كفايتها ومقارنتها مع المعايير المرجعية في المؤسسات المماثلة.

ثانياً: إدارة العمليات

المؤسسات المتميزة هي التي تقوم بتصميم وإدارة وتحسين العمليات رفعاً لكفاءتها وفاعليتها وتبسيطاً لإجراءات العمل سعياً لتنفيذ الخطة الإستراتيجية ووصولاً للوفاء بمتطلبات العملاء وجميع المستفيدين وإحداث القيمة المضافة لهم.

ويتضمن هذا المعيار مجموعة من المعايير الثانوية والمتمثلة في:[1]

1. المعيار الفرعي(1) تحديد العمليات وتصنيفها:

– تقوم المؤسسات ذات الأداء الاستراتيجي المتميز ضمن هذا المعيار بالآتي:

– تحديد العمليات؛

– اعتماد أسس لتطبيق العمليات و تصنيفها؛

[1] مبارك بن سعيد القحطاني وآخرين، المعايير التسعة لتقييم الأداء المؤسسي، متاح على :
http://dr-meshaal.com/leadership/wp-content/uploads/2014/05/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%82%D8%B1%D9%8A%D8%B1.docx

- ربط العمليات بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسات ذات العلاقة؛
- تكامل العمليات مع بعضها البعض.

2. المعيار الفرعي(2) إدارة العمليات وضبطها:

- تصميم العمليات وتحديد مدخلاتها ونتاجاتها والقائمين عليها؛
- توثيق العمليات؛
- اعتماد مؤشرات أداء للعمليات من حيث الكفاءة و الفاعلية؛
- تنفيذ/تطبيق العمليات؛
- تدريب المعنيين على العمليات القائمة و الجديدة.

3. المعيار الفرعي(3) تقييم العمليات وتحسينها:

- تقييم العمليات وتحسينها؛
- تقييم كفاءة وفاعلية تطبيق العمليات؛
- مراجعة العمليات وتحسينها وتطويرها بطرق إبداعية بالاستناد إلى نتائج التقييم والتغذية الراجعة من ذوي العلاقة؛
- تحديد مشكلات العمليات وتحليلها وإيجاد حلول إبداعية.

4. المعيار الفرعي(4) النشر والتعريف بالمؤسسة و خدماتها:

- نشر العمليات لذوي العلاقة(داخلياً وخارجياً) باستخدام الوسائل والأساليب الملائمة للفئات المستهدفة؛
- التعريف بخدمات المؤسسة لأصحاب المصالح جميعهم.

5. المعيار الفرعي(5) إدارة العلاقة مع المتعاملين:

- تحديد فئات المتعاملين و احتياجاتهم؛
- بناء وتفعيل أدوات ووسائل الاتصال الملائمة مع المتعاملين؛
- بناء و تفعيل آليات إدارة المتعاملين (مثل: الرضا / الشكاوى/ الاقتراحات /الاستفسارات / الآراء / التظلمات) .

المبحث الثاني: مساهمة تسيير الكفاءات في تحقيق التميز

سنتناول من خلال هذا المبحث دور الكفاءات البشرية في تحقيق التميز بالجودة، وقبلها نتعرف على إدارة الجودة الشاملة باعتبارها آلية لتحقيق التميز في الأداء، كما سنتطرق إلى أهمية الإبداع في المنظمات ودوره في تحقيق التميز.

المطلب الأول: الكفاءات البشرية أساس تحقيق التميز بالجودة الشاملة

تعتبر الموارد البشرية و خاصة الكفاءات منها، مصدر تحقيق التميز من خلال تطبيق مبادئ و أساسيات إدارة الجودة الشاملة.

أولاً: تعريف الجودة

- يعرف (جوران) الجودة بأنها الملائمة للاستخدام أي كلما كانت الخدمة أو السلعة المصنعة ملائمة لاستخدام المستفيد كلما كانت جيدة، ويُعرفها (كروسبي) بتعريف يشترط فيه ثلاث شروط لتحقيق الجودة هي الوفاء بالمتطلبات، انعدام العيوب، تنفيذ العمل الصحيح من أول مرة وفي كل مرة.

- ويعرفها (ديمينغ) بتعريف مختصر ولكنه يكاد يجمع التعريفين يقول إن الجودة هي تحقيق احتياجات وتوقعات المستفيد حاضراً ومستقبلا.[1]

- تتعدد المفاهيم الخاصة بالجودة وفقًا لأفكار ووجهات النظر من قبل الباحثين إلا أن معظمها يركز على المفاهيم التالية:

- مفهوم الجودة يقوم على جودة الهدف و الوسيلة؛
- يعطي فرصًا للحوار وتقديم المقترحات البناءة ويسهم في تجاوز المخاطر المحتملة؛
- التحسين يكون مستمرًا و ديناميكيًا وذو سمعة عالية لدى العملاء و العاملين؛
- يساهم في دراسة احتياجات المجتمع بشكل عام. شمولية العمل وتكامله في ظل منظومة الجودة لتحقيق نتائج جيدة؛

[1] محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة قبل أن تكون تطبيق،المجموعة العربية للنشر والتوزيع 2012، القاهرة، ص 14.

- المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية في سوق العمل؛
- جودة المدخلات والعمليات والمخرجات.[1]

مما سبق يتضح أن الجودة تعتبر مفهوم عمل متكامل لتحقيق أهداف المؤسسة بطريقة تؤدي إلى جودة المخرجات، وبالتالي الوصول إلى جودة الأداء والتميز في كل المهام وفق ما تملكها المؤسسة من إمكانات.

إذا كان مفهوم الجودة مرتبط بجودة المنتجات والخدمات، فإن مفهوم إدارة الجودة الشاملة مرتبط بجودة النظام الذي من نتائجه جودة المنتوج أو الخدمة والتوافق مع رغبات المستهلك، فهي نظام يستخدم بشكل أمثل مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة والعمليات التسييرية والأدوات الإحصائية والموارد المالية والبشرية بهدف تلبية احتياجات العميل الداخلي(العامل داخل المؤسسة) والخارجي(زبون المؤسسة) على حد سواء. فهي نظام تسييري يلتزم بتقديم قيمة للعملاء من خلال إيجاد بيئة يتم فيها تحسين وتطوير مستمر لمهارات الأفراد ولنظم العمل، مع الالتزام بإرضاء العميل ودعم العمل الجماعي، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية وامتلاك ميزة تنافسية مستدامة[2] .

وسنتناول فيما يلي أهداف هذه الإدارة التي تعتبر آلية لتحقيق التميز في المؤسسة.

ثانياً: أهداف إدارة الجودة الشاملة كآلية لتحقيق التميز

إن الهدف من تطبيق إدارة الجودة الشاملة كآلية لتحقيق التميز في المؤسسة الإقتصادية هو:[3]

1. خفض التكاليف: إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف؛

---

[1] شرف إبراهيم الهادي، إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي،العدد11،2013،ص ص(260:261).

[2] رشيد مناصرية، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، حاسي مسعود، الجزائر، مجلة الباحث، العدد11، 2012،ص 193.

[3] محمد البشير غوالي، أحمد علماوي، إدارة الجودة الشاملة مدخل فعال لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز في المنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، يومي 23/22 نوفمبر،2011،ص 607.

2. تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل: فالإجراءات التي وضعت من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما أثر تأثيراً سلبياً على العميل؛

3. تحقيق الجودة: وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء، إن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكوى المستفيدين من هذه الخدمات؛

4. خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر؛

5. إشراك جميع العاملين في التطوير

6. متابعة و تطوير أدوات قياس أداء العمليات؛

7. ثقافة تركز بقوة على العملاء؛

8. تقديم السلع والخدمات للمستفيدين بما يحقق احتياجاتهم، ويتفق مع توقعاتهم؛

9. مواكبة حركة التحسين والتطوير في أساليب تقديم المنتجات والخدمات والارتفاع إلى المستويات العالمية المتعارف عليها؛

10. تطوير كافة مستويات المؤسسة وعملياتها ومنتجاتها، وإدماج فكرة التطوير في صلب فلسفة الإدارة؛

11. تأكيد المركز التنافسي للمؤسسة وبناء وتنمية وتفعيل قدراتها التنافسية في مواجهة تطورات السوق ومحاولات المنافسين.

ثالثًا: مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحقيق التميز

حتى تتمكن المؤسسة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التميز فانه يجب أن يرتكز ذلك على مجموعة من المبادئ والأسس:[1]

[1] قويدر عياش، مدخل إدارة الجودة الشاملة كمحدد للأداء المتميز في المنظمات، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة،8-9 مارس،2005، ص 235.

1. التأكيد على خدمة العميل: ينبغي أن يكون العميل محط اهتمام المؤسسة، وأن يحتل الصدارة في اهتماماتها، والدليل على أهميته أن مختلف التعاريف التي أخذت موضوع الجودة أكدت على أهميته في تحقيق التميز. "ينبغي تحديد نوعية العميل ومتطلباته واحتياجاته ورغباته وتوقعاته والعمل على الوفاء بها مع الوضع في الاعتبار أن احتياجات العميل هي سبب وجود المؤسسة".

فرضاء العميل ركيزة أساسية تنطلق منها طموحات المؤسسة في المستقبل، ونظام الجودة الشاملة يوسع من مفهوم العميل فلا يقتصر على المستهلك الخارجي، ولكن يمتد إلى الموظفين العاملين داخل المؤسسة. وقد اقترح "كانو" خمسة مفاهيم للعملاء ثلاث منها تتعلق بإدارة الجودة الشاملة وهي:

– الجودة المتوقعة: وهي المقومات والمزايا التي يتوقعها العميل ويتم طلبها إما ضمنيا أو علنيا وعند تحقيقها يشعر العملاء بالرضا و العكس يصيب العملاء بالإحباط؛

– الجودة المرضية: وتشمل المزايا والمقومات التي يرغب العميل في توفرها والتي يكتسب من ورائها الرضا وهي تتفق مع توقعاته ولا تفوقها؛

– الجودة الجالبة للسرور: وهي المزايا والتوقعات التي لا يطلبها العميل ولا يعلم بوجودها ويسر عند توفرها ولا يستاء في حال عدم توفرها لأنها تفوق توقعاته.

2. التحسين المستمر: هدف رئيسي للمؤسسة و ترتكز عليه لتحقيق الأداء المتميز في الأداء بالجودة الشاملة ويتحقق ذلك ب:

– تخفيض وتجنب الأخطاء قبل وقوعها؛

– تحديد المشاكل بدقة ووضع الأساليب اللازمة لحلها ؛

– تخفيض الانحرافات التي تحدث في العملية الإنتاجية .

ويتم من خلال الوسائل الإحصائية كحلقة "شوهارت"، وقد قام الياباني "ماساكي أماي" بتطوير فكرة التحسين المستمر KAIZEN ومراقبة العملية الإحصائية وغيرها من الأدوات، ويعتمد التحسين المستمر على تنفيذ الأعمال بالشكل الصحيح من أول مرة.

3. التعاون والمشاركة الجماعية بدلا من المنافسة: إن إدارة الجودة الشاملة تعتمد على التعاون في أداء الأعمال، سواء على نفس المستوى الإداري أو بين مختلف المستويات الإدارية، وهو ما يوفر معلومات للأقسام عن بعضها البعض، ولعل أسلوب حلقات الجودة في اليابان دليل على هذا النظام التعاوني، وتتضمن مجالات التعاون:

– تقليل الآثار السلبية في نظام المكافآت وتقويم الأداء؛

– تشجيع العمل الجماعي؛

– احترام الآخرين وإعطائهم الثقة بعملهم والاعتزاز به.

4. الوقاية بدل التفتيش: اعتمدت الإدارة التقليدية على مراقبة السلع بعد أن يتم إنتاجها، والخدمات بعد تقديمها، وهو ما أدى إلى عدم الاستغلال الأمثل للموارد المالية والبشرية والمادية، وتكريس جهد لا طائل منه لاكتشاف الأخطاء، ولكن مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وإدخال مبدأ الوقاية– بدل التفتيش لدى العاملين في كل أعمالهم، وفي كل مراحل العمل– من الأخطاء والانحرافات.

5. الاستثمار في الأفراد: يمثل أهم عناصر تحسين العملية الإنتاجية، وضمان استمرارها ومواصلتها، مما يتطلب إيجاد بيئة مناسبة لتنمية قدرات الموظف واكتسابه الخبرة، بتوفير برامج تدريب وبناء فرق عمل.

6. التأكيد على ثبات الهدف والرؤية المشتركة: ويعني ضرورة وجود هدف مشترك للمنظمة، وأن يكون على علم تام به كل أفراد المؤسسة

، وأن يوجّهوا جميع مجهوداتهم من أجل تحقيقه. لأن الأهداف المتضاربة تعمل على إيجاد مناخ غير مناسب يتسم بالإحباط والتناقض والتضارب في الأعمال و القرارات.

7. التزام الإدارة العليا: إن أي خطة لتنفيذ الجودة الشاملة لا يمكنها أن تنجح إذا لم يكن هناك التزام من قيادة المؤسسة، لضمان التحسين المستمر لمستوى الأداء وخفض التكلفة، وإرضاء العملاء وكسب ثقة العاملين، ومن ثم القيام بالتغيير المطلوب الذي يؤكد هذا الالتزام، وينبغي أن تتميز إدارة الجودة الشاملة لمنافسة الشركات الأخرى كما يقول "بيترز": "بتقليل خطوط السلطة في الهياكل التنظيمية والتوجه نحو المنتج المتميز وتوفر الاستقلالية بالوحدات التنظيمية والوعي

بالجودة والوعي بالخدمة والمزيد من الإيجابية وزيادة الاهتمام بالإبداع واستخدام أفراد يتميزون بمرونة عالية".

8. اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق: كل المؤسسات التي نجحت في تبني منهج إدارة الجودة الشاملة بنت قراراتها على حقائق وبيانات صحيحة، وليست افتراضات وتوقعات مبنية على آراء ومعلومات شخصية وارتجالية، تعتمد النسبية في توقع النجاح.

فالقرارات التي تتطلبها إدارة الجودة الشاملة تتميز بالسرعة والدقة، وهذا يتطلب استعمال أدوات إحصائية تحقق الهدف كمضلع ايشيكاوا والمدرج التكراري ودائرة شوهارت وخريطة الانتشار وغيرها من الأدوات.

رابعاً:علاقة إدارة الجودة الشاملة بتحقيق التميز في الأداء

يعتمد التميز في الأداء على مبادئ و فلسفة الجودة الشاملة، إذ يؤكد خبير الجودة Arthur D-little، وفق دراسة قام بها على عينة تضم 500 شركة أمريكية أن برنامج إدارة الجودة الشاملة لها تأثير ذو دلالة على قدرتهم التنافسية، فالقيم الجوهرية لإقامة الجودة الشاملة المغلفة بمبادئ الإدارة الناجحة يمكن أن تؤدي إلى نتائج إيجابية في مستوى أدائهم و درجة تميزهم.

و لا يتحقق التمايز إلا إذا عم الالتزام بالجودة في جميع مستويات الأداء بمعنى المدخلات و المخرجات و العمليات، إذ تعتبر إدارة الجودة الشاملة أساسا للتطوير والتحسين المستمر للأداء و الذي ترمي من خلاله المؤسسة إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في الوصول إلى رضا العميل و ذلك بالاعتماد على الحقائق و توفير بيئة تهيىء للأفراد العمل بحماس و قدرة و الالتزام في جميع مجالات العمل.

ولعل الدراسة المشهورة التي قام بها Waterman & Peter في بداية الثمانينات من القرن الماضي عن المنظمات الأكثر تميزاً توصلت إلى نتيجة محددة هي أن المنظمات الأكثر تميزاً و نجاحاً هي المنظمات التي تركز على الجودة، حيث أن ذلك يمكن أن يحقق الميزة التنافسية و الربحية للمنظمة من خلال زيادة الحصة السوقية و التمايز.[1]

[1] بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد05،2007،ص ص (35:34).

خامساً: الكفاءات البشرية كأداة لتحقيق التميز بالجودة الشاملة

يعتبر العنصر البشري هو الثروة الحقيقية في المؤسسة، وهو الوسيلة الأولى لتحقيق الجودة والتميز، فعن طريقه يتحقق الرضا للعملاء، وإدارة الجودة الشاملة تنظر إلى العنصر البشري في المؤسسة باهتمام وتراعي ذلك في عملية الاختيار والتعيين والتأهيل و التدريب و التحفيز وتعزيز روح التعاون والعمل بروح الفريق.

يعتبر العنصر البشري ممثلا في الموارد والكفاءات البشرية أحد أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية، ونجاحها في اختراق الأسواق العالمية.

إن التركيز على هذا العنصر بتنميته وتحفيزه، وتوفير بيئة العمل المؤثرة إيجابياً على روحه المعنوية (أي تسييره بفعالية)، يعد أحد أهم ركائز إدارة الجودة الشاملة، وهذا بالنظر إلى أن تلك الموارد والكفاءات هي المسؤولة عن اتخاذ وتطبيق القرارات الاستراتيجية والتنفيذية للجودة الشاملة التي تهيء للمنظمة فرص امتلاك الميزة التنافسية. وبالتالي فإن فقدان الكفاءات أو ضعف أداء الموارد البشرية بسبب عدم فعالية طرق التسيير المعتمدة يعد سبباً رئيسياً في فشل استراتيجيات الجودة الشاملة.[1]

إن الكفاءات البشرية أضحت أصلا لا يمكن الاستغناء عنه، لتحقيق الإبداع والتجديد والمستويات الهامة للأداء المتميز، ويظهر ذلك من خلال ما يكرس لتنمية هذا العنصر.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن للكفاءات من المورد البشري دور مهم في تحقيق التميز بالجودة الشاملة للمنظمة باعتبارها المحرك الأساسي لإدارتها، و المسؤولة عن اتخاذ القرارات الإستراتيجية فيما يخص الجودة الشاملة، ولتحقيق هذا التميز لا بد من تنمية هذه الكفاءات (التدريب، التعليم والتحفيز ....)، لتتمكن من تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتي توصلها إلى التميز.

[1] عبد الرحيم محمد، الجودة الشاملة: الأسس و المعايير، متاح على: http:// dr-ama .com/ ? p=3618

المطلب الثاني: إبداع المورد البشري مفتاح التميز

قبل أن نتطرق إلى الدور الذي يلعبه الإبداع في تحقيق التميز وكذا الحصول على مزايا تنافسية من شأنها تحقيق أهداف المؤسسة، نقوم بتناول بعض النقاط المتعلقة بالإبداع.

أولاً: تعريف الإبداع

– الإبداع هو عملية معينة يحاول فيها الإنسان عن طريق استخدام تفكيره وقدراته العقلية وما يحيط به من مثيرات مختلفة وأفراد مختلفين أن ينتج إنتاجا جديدًا بالنسبة له أو بالنسبة لبيئته شريطة أن يكون هذا الإنتاج نافعًا للمجتمع الذي يعيش فيه"[1].

– ويعرف الإبداع بأنه توليد أفكار جديدة مبتكرة، يتطلب ابتكار جديد جذري أو حل المشاكل أو إعادة صياغة جذرية للمشاكل[2].

– الإبداع هو خلق القيمة،استخدام منتج جديد، خدمة، فكرة، إجراءات، من طرف الأشخاص العاملين في منظمة معقدة اجتماعيا[3].

من خلال التعاريف السابقة نقول بأن الإبداع هو عملية متعلقة بخلق منتج جديد سواء كان عبارة عن سلعة أو خدمة وخلق القيمة من خلال مجموعة من العناصر(أشخاص ذوي خبرات ومهارات وبيئة عمل مشجعة)، تكون نافعة للمنظمة والمجتمع.

ثانياً: خصائص الإبداع

وهناك مجموعة من الخصائص التي تميز الإبداع وهي عبارة عن مجموعة أراء للمهتمين الذين تناولوا سمات الإبداع كل حسب وجهة نظره:[4]

---

[1] بروش زين الدين، بلمهدي عبد الوهاب، إدارة الابتكار في المنظمة : من منظور إدارة الموارد البشرية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز في المنظمات الحكومية، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، يومي 08–09 مارس 2005، ص 260.

[2] Eleni Sefertzi, créativity, Report produced for the EC funded project, january 2000,p2 .

[3] Wayne Morris, Enhancing Organisational Creativity A Literature Review, token from :www.future-edge.co.nz/Files/Organisational.pdf, date & time of consultation: 07-11-2016.

[4] أحمد عزمي إمام، التنمية البشرية والإبداع الإداري، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، ط1، مصر،2014، ص ص(174:175).

1. إن الإبداع ظاهرة فردية و جماعية فهو ليس حكراً على أفراد وليس عملية فردية بالضرورة، بل تتم ممارسته عن طريق الجماعات و المؤسسات، ويتأكد ذلك في الوقت الحاضر، حيث يبدو أن الإبداع الجماعي أو المنظمي أكثر إمكانية ووجود بحكم الظروف والظواهر والمتغيرات التي يعيشها الفرد وتتداخل بصورة بالغة التعقيد وتحتاج إلى جهود عظيمة وإمكانيات ضخمة حتى يمكن التعامل معها الوصول إلى نتائج إبداعية حولها.

2. الإبداع كالشخصية ترتبط بالعوامل الموروثة، كما يمكن تنميته و تطويره: إن للعوامل الوراثية دور كبير في تنمية الاستعدادات الإبداعية، حيث تعطي للإبداع النوعية المميزة، فضلاً عن دور العوامل التربوية الفعالة في تنمية الاستعدادات للإبداع، حيث تزداد درجة الاستجابة ونمو عناصر الإبداع كلما زادت درجة التوافق بين المقومات الوراثية والعوامل التربوية.

3. الإبداع ظاهرة إنسانية عامة و ليست ظاهرة خاصة بأحد: فالإبداع ليس حكرًا علي الخبراء و العلماء و الأخصائيين، بل إن كل إنسان عاقل سوي هو إنسان مبدع، لأن شخصيته تنطوي على عناصر إبداعية بغض النظر عما إذا يعي هذه العناصر أو لا يعيها. حيث تختلف هذه العناصر الإبداعية من فرد لآخر وفقاً للفروق الفردية، والظروف الموضوعية والبيئية المحيطة بالفرد التي تؤدي إلى ظهور ملكات الإبداع أو اختفائها؛

4. يعتمد الإبداع على التفكير المتعمق الشمولي الذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها ويُوجد عدة حلول متكافئة لها، يتضمن الإبداع النظر إلى الأمور من زوايا مختلفة لا يراها سوى المبدعون؛

5. الإبداع حساس للمشكلات و قادر على إيجاد حلول مختلفة لها؛

6. الإبداع لا يشترط الجدة للآخرين بل أن تكون الفكرة جديدة للشخص نفسه؛

7.لا يفكر المبدع في حل جديد فحسب، بل يدرك وجود مشكلات جديدة، وينظر إلى المألوف والشائع من خلال منظور جديد.

ثالثاً: أصناف الإبداع:

يصنف الإبداع إلى ما يلي:[1]

1. الإبداع الأساسي: وهو عبارة عن فكرة إبداعية تؤدي إلى الثورة في التفكير ويقوم هذا الإبداع على أبحاث واسعة وعلى العلم والمعرفة وعادة ما يتم إثباته نظرياً ثم تليه أبحاث تتبعية وتطورات وتحدث هذا الإبداع من خلال التعاون والمشاركة بين الهيئات الأكاديمية والمختبرات التجارية والمؤسسات ومن الأمثلة على الإبداع نظرية النسبية لأينشتاين و الكهرباء والهاتف والاتصالات اللاسلكية وبرامج الكمبيوتر والانترنت وغيرها.

2. الإبداع التطبيقي: وهو الإبداع الذي يؤدي إلى التطبيق الفعلي والعملي للإبداع الأساسي الأول وعادة ما يكون هذا مركزاً على الصناعة ومن أمثلة الإبداع التطبيقي أجهزة الكمبيوتر الشخصية والهواتف الخلوية والتكنولوجيا الشبكية والتطورات بنسبة أكبر من الإبداع الأساسي فهو يحقق الأهداف الأساسية للإبداع ويروج للصناعة ويغير أسلوب المعيشة.

3. الإبداع الاشتقاقي:هو عبارة عن تعديلات صغيرة يتم إدخالها على المنتج أو الخدمة الرئيسية ففي حالة برامج لميكروسوفت يعتبر(برامج ونداوز) إبداعا تطبيقياً بينما (برامج أوفيس) الجديد إبداعا اشتقاقياً.

4. إبداع التغيير: وهو الإبداع الذي يؤدي إلى إحداث تغيرات صغيرة على المنتجات والخدمات الناتجة عن الإبداع الاشتقاقي ومثل ذلك التغيرات التي تتم على الإبداع الاشتقاقي كالهواتف النقالة هذه التغيرات تشمل أغطية الهواتف النقالة، هذه التغيرات تشمل أغطية الهواتف الملونة والنغمات وخصائص الكاميرا.

رابعاً: الإبداع كمصدر للتميز

يشهد العالم منذ الثمانينات إلى يومنا هذا منافسة شديدة موضوعها في الأساس الإبداع، حيث تراجع دور الموارد الطبيعية في تكوين أو إنتاج المنتجات سواء كانت سلع أو خدمات و حلت

[1] علي فلاح الزعبي، العوامل المؤثرة على الإبداع كمدخل ريادي في ظل اقتصاد المعرفة،(دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن)، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد العاشر،2011، ص 168.

محلها المعرفة. فظهر بما يسمى بالسلع الذكية، وهي منتجات يعتمد في إنتاجها على ما في عقول البشر من معرفة أكثر بكثير من اعتمادها على المواد الخام. و على ذلك أصبح السبق في الإبداع من المقومات الأساسية للتميز و من ثم نجاح و استمرار المنظمات.[1]

وقد أشارت الدراسات والأبحاث حول الإبداع على مستوى المؤسسة، إلى أن المنظمات المبدعة تتميز بالصفات التالية:

- الإتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين رغم الفشل؛
- الاتصال القوي مع حاجات و رغبات المستهلكين؛
- وجود أنصار ومؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين و توجيههم؛
- الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تقديم مقترحات وبدائل للعمل؛
- تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات للعمل يعرفها الجميع ويعملون على احترامها و تطبيقها؛
- الالتزام بالمهارة الأصلية للمنظمة المبدعة وعدم التحول إلى مجالات عمل ليس للمنظمة مهارة متأصلة فيها؛
- البساطة و عدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية؛
- الشدة واللين معاً.[2]

فقدرة الإبداع هي أحد الموارد الأساسية للمنظمات و ثروة المجتمع، فهي تخلق قيم إضافية لكل المعنيين، ومصدرها الرأسمال المعرفي، وهي ناتجة عن الانتشار السريع للمعارف. كما تطور هذه القدرة الممارسات لأن النجاح لا يقاس بعدد الأفكار الجديدة فقط، بل بإمكانية تجسيد هذه الأفكار على أرض الواقع.

فقد أصبح الإبداع نشاط من بين الأنشطة الهامة التي تقوم بها المنظمات، فالتشجيع والتدريب عليه ليس أمرا اختياريا بل ضروريا، وهو السبيل الوحيد لتحقيق الأداء المتميز. لذلك فالثروة الحقيقية

[1] رقام ليندة، الموارد البشرية مصدر الأداء المتميز في المنظمات الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز في المنظمات الحكومية، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، يومي 08-09 مارس ،2005،ص 16.

[2] ماجد عبد الهادي، إدارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع،ط1،عمان،2013، ص 381.

التي تمتلكها المؤسسة تكمن في مجموع أفكار و معارف أعضائها دون تفريق، باعتبار أن الإبداع عملية تتطلب تعاون كل أفراد المؤسسة بتوظيف معارفهم و مهاراتهم و معلوماتهم و أفكارهم و مواقفهم لصالح تطور المؤسسة و تفوقها. مع العلم أن هؤلاء بحاجة أيضا إلى منظمة يُعرّفوا من خلالها بأفكارهم و يحققوا إنسانيتهم باعتبار أن الإنسان عقل بالدرجة الأولى.

يرى Drucker P أن في منظمة القرن العشرين كان العنصر الأكثر أهمية و تثمين هو وسائل الإنتاج، أما خلال القرن الواحد و العشرين فإن العنصر الأكثر أهمية و تثمين في المنظمات سواء التجارية أو غير التجارية فهو عمال المعرفة المتواجدين بها.[1]

إن الآثار التي يمكنها أن تنتج من وجود وتطوير الإبداعات، عديدة ومتنوعة وهي ترتبط أساسا بالنمو والتنمية الاقتصادية وذلك على المستوى الكلي، أما على المستوى الجزئي فهي ترتبط بالقدرة التنافسية للمؤسسة، وفيما يلي أهم آثار الإبداع:

- الآثار على المردودية والتكلفة النهائية

إن إدخال فنيات جديدة في عملية الإنتاج قد يكون غرضه في الأساس هو الرفع أو الزيادة في عدد الوحدات المصنوعة، أي تمكين التجهيزات وآلات الإنتاج من الإسراع ومعالجة أكبر كمية من المدخلات ضمن فترة زمنية معينة. عدد الوحدات المنتجة إذن يرتفع وهذا فعلا جانب هام من الإنتاجية ويدعى المردودية. كما أن البعد الحقيقي لعملية الإبداع هو التخفيض من التكاليف، ففي ظل المنافسة الحرة يحدث وأن تتسابق المؤسسات على الإتيان بالتحسينات أو التغييرات في المنتجات والتي تقلل من التكلفة، وعندما يتوصل إلى هذا فهو يمكن أولا من ترشيد أكثر للعملية الإنتاجية وثانيا من تحقيق هوامش أكبر، وبالتالي ضمان البقاء والاستمرار عن طريق استثمارات جديدة أو إضافية.

- الآثار على الاستهلاك و الاستعمال

إن هذه الآثار تتعلق بالمنتجات أكثر من أساليب أو فنيات الإنتاج، فالتجديد والتحسين في السلع يفترض أن يضمنان سلامة المستهلك. ومن جانب التوحيد الصناعي مثلا يستلزم الأمر إذن صنع

[1] رقام ليندة، مرجع سابق، ص17.

مواد وسلع وفق مواصفات بحيث لا تعرض المواطنين بصفة عامة والعمال بصفة خاصة إلى الأخطار مهما كانت درجتها، وعادة ما تدخل هذه الأمور كلها في مجال جودة المنتجات، إذ أنه كلما قلت العيوب والنقائص التي تسبب الأمراض، كلما نجحت عملية الإنتاج.

- الآثار على التصدير

إن إحدى المعايير التي يستند إليها في قياس أداء المؤسسات المعاصرة هي قدرتها على التصدير وبالتالي الحصول على أكبر كمية من العملة الصعبة. والواقع أن أوجه العملية بذاتها مرتبطة بعضها ببعض، فانطلاقا من تحسين الجودة يحدث تخفيض في تكاليف الإنتاج فاحتلال وضعية تنافسية أقوى فالاستحواذ على شريحة سوقية أكبر فارتفاع أو تعظيم لرقم الأعمال ثم الحصول على أرباح أكبر[1].

في ظل هذا يمكن القول بأن لإبداع الموارد البشرية أثار ايجابية تُمكّن المؤسسة من زيادة المردودية وتخفيض التكاليف، ويعمل على تقليل العيوب والنقائص، التي من شأنها تحسين الجودة وهذا يُمكّنها من الحصول على مزايا تنافسية وبالتالي تحقيق التفوق التنافسي ومنه الوصول إلى الريادة والتميز.

تحتاج المنظمات إلى أنواع مختلفة ومتميزة من الموارد البشرية للوصول إلى النجاح في جميع مراحل وخطوات عمليات الإبداع، حيث يقومون بمجموعة من الأدوار الهامة في الإبداع والمتمثلة في:

1. مولدي الفكرة: وهم الأشخاص الذين يتوصلون إلى بصائر وأفكار جديدة من إدراك الاكتشافات الداخلية أو الخارجية.

2. حرّاس المعلومات: وهم الأفراد الذين يعملون كحلقة وصل بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة ومع المصادر الخارجية.

[1] عزاوي عمر، عجيلة محمد، الإبداع كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز في المنظمات الحكومية ،جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، يومي 08-09 مارس ،2005، ص 483.

3. أبطال المنتج: وهم الأفراد الذين يؤيدون ويدفعون من أجل التغيير والإبداع عامة ومن أجل التكيّف مع المنتج الخاص أو المميز أو أفكار العمليات الهامة والاستثنائية.

4. مديري المشروع: وهم الأفراد الذين يقومون بأداء الوظائف الفنية والتي تحتاج إلى مشروع للإبداع تتكاثف فيه كل الموارد الضرورية.

5. قادة الإبداع: وهم أولئك الذين يشجعون الآخرين نحو تبني قيم الإبداع ووضع الأهداف والطاقات والقوى المؤثرة في الاتجاهات الصحيحة[1].

تعتبر مهارات التفكير الإبداعي من الأمور الواجب مراعاتها وتنميتها لدى الأفراد العاملين في التنظيمات حتى تتمكن هذه التنظيمات من مواكبة المستجدات ومواجهة التحديات وذلك من خلال الإعتماد على كفاءتها وقدراتها الإبداعية فيما يتعلق بالإبداع في التنظيمات الإدارية إلا أنه لا بد من توافر مجموعة من المقومات تتمثل في:

- اعتماد المؤسسة الإدارية على مبدأ المشاركة في نظامها المؤسسي؛
- أن يكون التدريب واجباً وظيفياً متصلاً ومتجدداً لكل العاملين على اعتبار أن التدريب جهد نظامي متكامل ومستمر؛
- إعطاء أسبقية متميزة للبحث والتجريب (المنظمات المتعلمة والتعلم التنظيمي)؛
- تبنّي أنظمة موضوعية لغايات تقييم الأداء؛
- الميل للتنظيم المركزي؛
- تأمين التكامل والتفاعل بين الكيان المؤسسي من جانب ومختلف الفعاليات؛
- دعم القيادة الإدارية للعمل على تهيئة المناخ التنظيمي المناسب للإبداع[2].

و بالتالي على المنظمات أن تقوم بتنمية كفاءاتها، تدريبها وتقييمها والمحافظة عليها وتسييرها بفعالية من أجل أن تُوفر لها المناخ المناسب الذي يمكنها من الإبداع.

[1] سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، مطابع الدار الهندسية ،القاهرة ،2013، ص 217.

[2] عمر الطراونة، الإدارة الاحترافية للموارد البشرية، دار البداية،ط1،2012، ص ص (134:135).

إن تسيير الكفاءات يمكنه أن يكون عاملا للإبداع بالنسبة للمنظمة، فالإبداع هو نتيجة لتراكم الكفاءات داخل المؤسسة، وأغلب من يعملون بتسيير الكفاءات في المنظمات يؤكدون على أن مستوى الكفاءة للموظفين وحسن استغلالها وتطويرها هو الشيء الذي يحدد القدرة على الإبداع لهذا على المؤسسة أن تضمن أن كفاءاتها عالية ومتميزة، وتساير الجديد ويمكنها التحكم فيها من خلال المعارف والمهارات، وهذا من أجل الاستجابة للمتطلبات التي يفرضها السوق وكذا لأن الزبون أصبح أكثر وعيا ودقة في طلباته، فنلاحظ بأن تسيير الكفاءات يتم بالكفاءات الممتازة التي تمتلكها الموارد البشرية الموهوبة والنادرة.

وقد أصبح الإبداع والابتكار ضرورة حتمية للوصول إلى النجاح والاستقرار في زمن متغير ومتطور، فلم يعد الواقع يتحمل أصحاب الأفكار والطرق التقليدية القديمة، ولم تعد المنظمات تستطيع الصمود في ظل الظروف الاقتصادية العالمية المتغيرة والمنافسة الشديدة والحادة، لهذا تسعى المنظمات العالمية إلى البحث عن تعيين موظفين متميزين يمتلكون مواهب فذة ويقودون المؤسسة للنجاح المباشر. فنقول بأن تسيير الكفاءات من خلال ارتباطها بإدارة الإبداع أصبحت تحقق الإبداع وبالتالي النجاح والتفوق للمنظمة، والذي يتطلب من المنظمات المحافظة عليه لما يتميز به من تفرد وندرة ضمن عالم تسوده المنافسة الشرسة بكل ما تعنيه الكلمة.[1]

المبحث الثالث: دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية

أصبح الحفاظ على الميزة التنافسية أمر صعب في ظل اشتداد المنافسة، وسرعة التغير الكبير في مجال الأعمال، وبالتالي أصبح لزاماً على المنظمات التي ترمي إلى تحقيق التفوق

[1] بن سالم آمال، سبل وآليات الحصول على المواهب البشرية في ظل التوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات في المنظمات دراسة حالة المصحة الطبية الجراحية سيدي ثامر ببوسعادة، رسالة ماجيستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة،2011،ص ص (52:51).

التنافسي أن تجد مصادر جديدة لتحقيقها، من خلال الاستثمار في موجوداتها الفكرية المتمثلة في تسيير كفاءتها البشرية، لذا سنتناول في هذا المبحث مصادر الميزة التنافسية وخصائص الكفاءات البشرية التي تسهم في خلق القيمة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزاً ومكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الاستراتيجية واقتصاديات الأعمال، فهي تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها. وترجع بدايات هذا المفهوم إلى الثمانينات حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار و التوسع وخاصة بعد ظهور كتابات "مايكل بورتر"*، بشأن استراتيجية التنافس والميزة التنافسية، ويعتمد هذا الموقف على نقطة أساسية وهي أن العامل الأكثر أهمية و المحدد لنجاح منظمة الأعمال هو الموقف التنافسي لها في الصناعة التي تعمل بها[1].

وقبل التطرق إلى مصادر الميزة التنافسية، نتناول أولاً المفاهيم المختلفة الخاصة بها، وقد أخذ مفهوم الميزة التنافسية عدة تعاريف والتي سنوجزها في الآتي:

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية

– الميزة التنافسية هي القيمة التي تستطيع المؤسسة أن تخلقها لزبائنها بالنظر إلى التكاليف التي تتحملها من أجل خلقها.[2]

– يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط[3].

---

*مايكل يوجين بورتر Michael Eugene porter ولد في 23 مايو 1947 بروفيسور جامعة بيشوب ويليام لورنس في مدرسة هارفرد للإعمال، ألف مايكل بورتر 18 كتاباً والعديد من المقالات في مجالات الاستراتيجية التنافسية، الميزة التنافسية، الميزة التنافسية للدول، والمنافسة. فاز ستة مرات بجائزة ماكنزي لأفضل مقال في السنة في مجلة هارفرد للأعمال، بورتر هو المؤلف الأكثر ذكراً في مجال الأعمال والاقتصاد.

[1] نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب،القاهرة،1998،ص 79.

[2] Michael Porter, L'avantage Concurrentiel Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance,. Résumé de l'édition traduite de l'Américain par Philippe de Lavergne .sur : http://www.academia.edu/2917955/Lavantage_concurrentiel ,consulté le 10/12/2016.

[3] مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية،2006،ص13.

- وعُرّفت الميزة التنافسية بأنها "استغلال المؤسسة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها بحيث تخلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسون تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم"[1].
- و عُرّفت الميزة التنافسية على أنها مجموعة من الصفات المؤيدة للشركة ومنتجاتها والتي تمثل أداة داعمة للمنافسة داخل السوق المستهدف، وتؤكد معظم الدراسات إلى أن مفهوم الميزة التنافسية يشير إلى القدرة على إنتاج المنتجات أو تقديم الخدمات إلى الزبائن بصورة منفردة أو متميزة عما يقدمه المنافسون الآخرون من خلال استغلال المؤسسة لمصادر القوة لديها لإضافة قيمة معينة لمنتجاتها بطريقة يعجز عن تنفذيها المنافسين الآخرين[2].

ومن خلال المفاهيم السابقة للميزة التنافسية نرى أنها تتلخص بالآتي:

– قدرة المؤسسة على انجاز نشاطها بشكل متميز ومنفرد؛

– استغلال المؤسسة لمواردها بطريقة تمكنها من أن تكون الأفضل؛

– فرض المؤسسة لتميزها على باقي منافسيها؛

– بروز المؤسسة في جانب معين من صناعتها يجعلها مختلفة عن المنافسون الآخرون.

ترتكز الميزة التنافسية أساسا على القيمة التي يمكن للمؤسسة خلقها لزبائنها وذلك بالأخذ بعين الاعتبار التكاليف التي تتحملها المؤسسة من أجل خلقها، وتحصل المؤسسة على قيمة مرتفعة إذا تمكنت من تطبيق أسعار أقل من المنافسين وبمزايا متساوية أو بتقديم مزايا فريدة تكون أكثر من تعويض السعر[3].

وتتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها

[1] محيي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط1،عمان 2012، ص 80.

[2] غالب محمد البستنجي، أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية أبحاث اقتصادية و إدارية، العدد 09،2011،ص10

[3] Michael porter, l'avantage concurrentielle, comment devancer ses concurrents et maintenir son avance,Dunod,1re édition,paris,1999,p13.

المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسين هما:[1]

1. القيمة المدركة لدى العميل

حيث تتحقق الميزة التنافسية للمنظمة إذا أدرك العملاء، أنهم يحصلون – من جراء تعاملهم مع المؤسسة– على قيمة أعلى من منافسيها. وعلى الرغم مما أشارت إليه الدراسات أن السعر يلعب الدور الأكبر في تحديد مفهوم القيمة لدى العميل إلا أن الأمر أعقد من مجرد مقارنة مستوى جودة المنتج بالنسبة لسعره، حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر والجودة، مدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة ومدى الاعتمادية عليه، وخدمات ما بعد البيع.

2. التميز

و يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضاً من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو عمل نسخة منها.

وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز و من أهمها:

1. الموارد المالية: حيث يمكن للمنظمة أن تحقق التميز عن طريق حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة تتيح لها إنتاج سلع وخدمات بسعر أرخص من الآخرين.

2. الموارد المادية: والتي تتضمن المعدات والتكنولوجيا بالإضافة إلى إمكانية المؤسسة في الحصول على الإمدادات اللازمة لعملية الإنتاج.

3. الموارد البشرية: المصدر الثالث للتميز الذي يحقق للمنظمة الميزة التنافسية فالعديد من المنظمات يعزى نجاحها أساساً إلى ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية.

4. الإمكانات التنظيمية: والتي تشير إلى قدرة المؤسسة على إدارة نظمها والأفراد الموجودين بها من أجل مقابلة احتياجات عملائها.

[1] مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص ص(15:14).

ثانياً: مصادر الميزة التنافسية:

لا شك فيه أن اغلب المنظمات تسعى جاهدة في الحصول على ميزة تنافسية على الصعيد المحلي والعالمي، ولذلك نجد العديد من منظمات الأعمال هدفها الوصول إلى ميزة تنافسية تجعلها تستحوذ على السوق وهذا يعزز من مكانتها و للحصول على ميزة تنافسية لا بد من البحث في مصادرها والمتمثلة في:

- التكنولوجيا والابتكار: الابتكار أو الإبداع له دور هام في الدول الاقتصادية، حيث أن المنظمات المبتكرة لتسويق الأبحاث والنتائج يخلق لديها قيمة مضافة جديدة وغير موجودة علاوة على ذلك فإن المنظمات تحصل على حصة هامة من القيمة التي تم إنشاءها حديثا.

  ويشمل الابتكار كل المنتجات والخدمات وكذلك الابتكارات العلمية وأبدع المنتجات بمعنى أنها منتجات جديدة، حيث أن القدرات التكنولوجية الحديثة لعبت دور كبير في مسار نمو المنظمات حيث أن المنظمات الأكثر إبداعا وابتكاراً لها الأفضلية في تقديم المنتجات والخدمات وهي محاولة لتحسين قدرتهم الداخلية بشكل مستمر، وتستمد هذه القدرات المبتكرة على الجهود الجماعية.

  ومما سبق ذكره فإن الابتكار والتكنولوجيا لهما دور بارز في حصول المنظمات على ميزة تنافسية من خلال ابتكارات تضاف إلى المنتج أو ابتكارات جديدة.
- الموارد البشرية: مصطلح يستخدم لوصف الأفراد الذين يشكلون القوى العاملة للمنظمة، حيث يمكن للمنظمات من خلق قيمة مضافة يصعب على المنافسين تقليدها من خلال هذه الموارد والتي تمثل ميزة تنافسية، ويمكن استخدام المصادر التقليدية للميزة مثل الموارد المالية والطبيعية والتكنولوجية لخلق قيمة مضافة، حيث أن هذه الموارد يمكن الوصول إليها بشكل متزايد وسهلة التقليد وهي أقل أهمية للميزة مقارنة مع نظام العمل وسياسات الموارد البشرية والتي تعتبر مصدر هام للميزة التنافسية المستدامة.
- الهيكل التنظيمي: إن هيكلة المؤسسة تعتمد على العديد من الطرق المختلفة وعلى أهدافها

حيث أن الضغوط التنافسية المتزايدة في بيئة الأعمال، يجعلها تركز على الكفاءات الأساسية بحيث يدعم ميزتها التنافسية ويعكس عملية الضغوط في تغيير الهياكل التنظيمية، ومثلاً على ذلك وظيفة واحدة متعددة الأقسام، وتعتبر الهياكل التنظيمية الفعالة هي التي تربط علاقات العمل المختلفة لتنظيم وتحسين كفاءة الوحدات التنظيمية، ونتيجة لتغير الظروف أثناء أداء العمل تسمح بعض المنظمات بتطبيق بعض المهارات الفردية حتى تكون ذات مرونة عالية لتطبيق الإبداع وتوسيع الأعمال التجارية[1].

وهناك من يلخص مصادر الميزة التنافسية في:

- الكلفة الأقل و التمايز: وهي أن تقوم المؤسسة بجعل كلفة منتجاتها أدنى من معدل الكلف في الصناعة التي تنتمي إليها مما يعطي فرصة لتحقيق أعلى الفوائد مع المحافظة على مستوى النوعية وتخفيض كلفة الإنتاج، أما استراتيجية التمايز فهي تقوم على خلق منتوج أو خدمة بسعر فريد أو وحيد من نوعه من جهة نظر الزبائن والتي تجذبهم باتجاه المنتوج أو الخدمة وتؤدي إلى زيادة المبيعات.[2]

ويرى بورتر بأنه يمكن للمؤسسة أن تتمايز على منافسيها عندما يمكنها الحصول على مزايا فريدة تعمل على خلق القيمة لزبائنها، ويكون التمايز مهم بالنسبة للمؤسسة إذا كان ما تحصل عليه يفوق التكلفة الاضافية للتمايز، ويمكن المؤسسة الحصول على مزايا التكلفة إذا أنجزت عملياتها التي تخلق القيمة بسعر أقل من منافسيها[3].

- المهارات الفردية التي تمكن المؤسسة من التفوق على المنافسين؛
- الموارد الفريدة التي تمتلكها المؤسسة؛
- الوصول إلى الموارد والحصول عليها بطريقة أكثر كفاية من المنافسين؛

---

[1] عز الدين علي سويسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع،ط1،عمان،2014،ص ص (75:73).

[2] وليد عباس جبر وآخرين، المزايا التنافسية للمنتجات في السوق العراقية دراسة مقارنة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، المجلد04، العدد13، 2009،ص ص (186:187).

[3] Olivier Meler, diagnostic stratégique,Dunod,4 édition,paris,2015,p 171.

- الكفاية و القدرة على القيام بالأنشطة بطريقة أكثر كفاية من المنافسين[1].

كما أن مصادر الميزة التنافسية تتمثل بالقدرات التي تمتلكها المؤسسة والتي يمكن تصنيفها كما يلي:[2]

أولاً: قدرات مبنية على ما تمتلكه المؤسسة من أصول

أ) قدرات مبنية على حيازة الشركة لممتلكات قانونية Regulatory Capabilities :مثل حقوق الملكية الفكرية والعقود والأسرار التجارية.

ب) قدرات مرتبطة بقوة مركز الشركة Positional Capabilities: وتنتج من الأفعال والقرارات السابقة للشركة مثل سمعة الشركة وتركيبة سلسلة القيمة الخاصة بالشركة.

ثانياً: قدرات مبنية على ما تمتلكه المؤسسة من مهارات

أ) القدرات الوظيفية Functional Capabilities: وترتبط بمقدرة الشركة على القيام بأعمال معينة وتنتج من المعارف والمهارات والخبرات لدى موظفي الشركة وغيرهم من الأفراد الموجودين في سلسلة القيمة من موردين وموزعين ووكلاء إعلان.

ب) القدرات الثقافية Cultural Capabilities : يتم تطبيقها على مستوى المؤسسة ككل وتقوم على دمج المعتقدات والقيم والعادات والاتجاهات التي تنتقل إلى العاملين في المؤسسة أفراداً وجماعات وعلى سبيل المثال عندما تنتج ثقافة المؤسسة إدراكاً لمعايير الجودة العالية ومقدرة على التفاعل مع التحديات ومقدرة على التغيير وعلى التعلم فإن الثقافة حينها تكون مساهماً رئيسياً في الميزة التنافسية للشركة.

وينظر أحد الباحثين إلى أن مصادر الحصول على ميزة تنافسية متمثلة في الآتي:[3]

---

[1] عبد الحكيم عبد الله النسور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين،اللاذقية،2009، ص 20 .

[2] ندى جودة حسين،التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ودورها كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية دراسة تطبيقية على شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، مصر،2011، ص ص(125:124).

[3] ندى جودة حسين، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية ،رسالة ماجيستير، كلية التجارة، جامعة بنها بمصر،2011،ص 125 .

- الوقت: يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية، وهنا نشير إلى أهمية الزمن في تحقيق ميزة تنافسية كالتالي:

أ) تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق من خلال اختصار دورة حياة المنتج؛

ب) تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات؛

ج) تخفيض زمن الدورة للزبون (الفترة الفاصلة بين طلب المنتج والتسليم)؛

د) الالتزام بجداول الجودة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع.

– المعرفة: إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة ومعلومات وتجارب ودراسات فرد أو مجموعة من الأفراد في وقت محدد، فإننا نعيش حتماً حالة "انفجار المعرفة"، حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية ومنه فإن المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل مسبق المعرفة الجديدة وتجسدها في تكنولوجيا وأساليب إدارية وسلع و خدمات جديدة.

المطلب الثاني: مساهمة الكفاءات البشرية في خلق القيمة

تتعدد و تتنوع مصادر خلق القيمة داخل المؤسسة، لكن الاهتمام بالبعد الإنساني في الفترة الأخيرة جعل الموارد البشرية تأتي في مقدمة هذه المصادر، حيث لم يعد الأفراد مجرد آلة همها الوحيد هو الإنتاج، كما في النموذج التايلوري الذي لا يأخذ في الحسبان لا الأفراد الذين يشكلون المؤسسة ولا المجموعات وتفاعلاتهم ولا البيئة ولا الاستراتيجيات، بل أصبحوا بمثابة القلب النابض للمنظمة لما يمتلكونه من مهارات وخبرات قادرة على خلق القيمة للمنظمة.

أولاً : مفهوم خلق القيمة

– تُعرف القيمة بأنها قدرة المنتج ،الخدمة، أو النشاط على إرضاء الحاجة أو منح فائدة لشخص أو أي كيان قانوني وعملية خلق القيمة تنشأ عندما تقوم المؤسسة بتطوير طرق جديدة لعمل شيء ما[1].

[1] Mohammad Ali Kohansal and others, E-HRM: from acceptance to value creation, Journal of Information Technology Management, Volume XXVII, Number 1, 2016, p21.

- ترى النظرية المستندة على الموارد بأن القيمة هي موارد ذات قيمة تمكن المؤسسة من تصور أو تنفيذ استراتيجيات التي تعمل على تحقيق كفاءتها أو فعاليتها[1].

- تخلق القيمة عن طريق المؤسسة بواسطة سلسلة كبيرة من التفاعلات، الأنشطة، العلاقات، الأسباب و النتائج. هذه التفاعلات تكون في السوق، التنظيم، المحيط البيئي، أين تقوم المؤسسة بعملياتها وما يتعلق بها. وتكون هذه التفاعلات بين المؤسسة وزبائنها، العاملين، المساهمين، الموردين والمتعاملين الآخرين في المحيط أين تقوم المؤسسة بممارسة أنشطتها[2].

ثانياً: خصائص الكفاءات البشرية التي تسهم في خلق القيمة

هناك مجموعة من الخصائص التي تتميز بها الموارد لكي تسهم في خلق القيمة للمنظمة والتي يمكن تطبيقها على الكفاءات والمتمثلة في :

1. أن تكون الموارد البشرية نادرة:

لكي يكون المورد البشري مصدرا للميزة التنافسية وجب أن يكون نادراً، وآخذاً بعين الاعتبار التباين الطبيعي للقدرات الذهنية، أو القدرات الإدراكية في الموارد البشرية، حيث أن هذه الموارد إذا ما امتلكت قدرات عالية عادة ما تكون نادرة، ومن ثم فالمشكل الأساسي الذي تعاني منه المؤسسات الاقتصادية في ظل التنافسية الشديدة هو النقص الكبير في الكفاءات المتخصصة والمؤهلة وبالتالي المتاح من هذه الأخيرة يمثل للمؤسسة التي تمتلكها وتستخدمها ميزة تنافسية[3].

2. أن تكون الكفاءات غير قابلة للتقليد:

إن أهم ما يصعب إمكانية تقليد الموارد البشرية طبيعة ثقافة المؤسسة، ومعايير أدائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة، بالإضافة إلى صعوبة تحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة أو فرد في القيمة التي تم خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة، وصعوبة تكرار العلاقات

[1] Jeroen Kraaijenbrink . A Value-Oriented View of Strategy available at: http://kraaijenbrink.com/wp-content/uploads/2012/06/A-value-oriented-view-of-strategy-Kraaijenbrink-15-04-2011.pdf

[2] Technical Collaboration Group, value creation ,background paper for IR, International Integrating Reporting Council,2013,p04.

[3] Jacques Gris, les ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable, document de travail 1997-013,Québec,p04.

الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات (La complexité sociale).

وتجدر الإشارة إلى أنه وحتى في حالة توصّل مؤسسة ما إلى استقطاب كفاءات المؤسسات المنافسة من خلال طرح حوافز مغايرة، فإن الموارد البشرية ليست متحركة بسهولة وبشكل تام بسبب تكلفة الإحلال والاستقطاب المرتفعة، وكذا صعوبة تحقيق نفس التواؤم و التآزر (La Synergie) داخل المؤسسة المستقطبة.[1]

كلما كانت الموارد غير ملموسة أو كلما كانت الكفاءات ضمنية، تكون غير مرئية وبالتالي غير قابلة للتقليد، إن إمكانية إنتاج الكفاءات يتطلب الوقت الكافي لبنائها، حيث أن بعض الكفاءات تتطلب فترة طويلة لتشكيلها وبالتالي من الصعب تقليدها.[2]

3. عدم قابلية الموارد البشرية والكفاءات للتبديل:

يجب على الكفاءات حتى تكون مصدرا لخلق القيمة، ألا تكون قابلة للتبديل بمورد مماثل لها على مستوى الإستراتيجية المنتهجة من قبل المؤسسة، وبالتالي فالكفاءات تعد من بين الموارد النادرة غير القابلة للتحويل، لأنها الوحيدة التي تمتلك القدرة على الإبداع والابتكار الذي يمكّنها من تحقيق الأفضل للمنظمة من خلال تحقيق المزايا التنافسية.

ثالثاً: كيفية التعامل مع المورد البشري من حيث خلق القيمة

توجد أربع حالات للمورد البشري من حيث خلق القيمة و صعوبة الاستبدال كما يلي:[3]

1. مورد بشري يصعب استبداله، وينتج قيمة مضافة منخفضة[1]؛

2. مورد بشري يصعب استبداله، وينتج قيمة مضافة مرتفعة[2] ؛

---

[1] سملالي يحضية، مرجع سابق، ص 61.

[2] Dominique Puthod, Catherine Thévenard, la théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources : une illustration avec le groupe Salomon ,P04 sur : http://www.strategie-aims.com/events/conferences/17-vieme-conference-de-l-aims/communications/1087-la-theorie-de-lavantage-concurrentiel-fonde-sur-les-ressources-une-illustration-avec-le-groupe-salomon/download. consulté le 10/12/2016.

[3] بن قيراط عبد العزيز،إدارة الموارد البشرية وخلق القيمة متاح على : http://www.faresboubakour.edu.dz/Exp_Et/NEFS/theorie_organisation/grh_creation_valeur.doc. consulté le 11/12/2016.

3. مورد بشري يسهل استبداله، وينتج قيمة مضافة منخفضة[3]؛

4. مورد بشري يسهل استبداله وينتج قيمة مضافة مرتفعة[4].

وعلى هذا الأساس تتباين تصرفات الإدارة حيال الأعمال التي يقوم بها كل من الأنواع الأربعة السابقة من الموارد البشرية على النحو التالي:

- يعبر العنصر رقم [1] عن مورد بشري يصعب استبداله أي به حالة من الندرة، ولكنه في ذات الوقت منخفض القيمة المضافة. وتلك حالة تبدو في بعض الصناعات والمهن المندثرة التي لا تتوفر على أعداد كافية من المتخصصين، ومع ذلك يكون مستوى الكفاءة لأفراد هذا المورد البشري منخفض نتيجة استخدامهم تقنيات وأساليب عمل متخلفة، وافتقادهم التدريب والإعداد العلمي المنظم.

وفي هذه الحالة تكون قيمة رأس المال البشري منخفضة نسبياً ولكن بسبب صعوبة الإحلال تعمل الإدارة على تحسين الأداء ورفع القيمة المضافة من خلال التدريب والتنمية المستمرة.

- يدل المورد البشري في العنصر رقم [3] على رأس مال بشري سهل الاستبدال، إذ يصف موارد بشرية متوفرة يسهل إحلال محلها واستبدالها في حالة خروجها من المؤسسة ، وفي نفس الوقت فأفراد هذا المورد البشري ينتجون قيمة مضافة منخفضة، فهم لا يسهمون بدرجة كافية في إنتاج الثروة.

وفي مثل هذه الحالة لا تهتم الإدارة بالاستثمار في تدريب وتنمية هذا المورد البشري، وتعهد بأموره إلى قسم أو وحدة تنظيمية تباشر اختصاصات إدارة الأفراد التقليدية.

- والحالة التي يعبر عنها العنصر رقم [4] هي حالة وسط إذ تدل على مورد بشري يسهل استبداله نتيجة لوفرته في سوق العمل أو قصر الوقت اللازم لإعداده وتهيئته للعمل، ولكن في نفس الوقت يحقق هذا المورد قيمة مضافة مرتفعة، فهو يدل على رأس مال بشري متوسط القيمة أو يميل إلى أن يكون عالي القيمة نسبياً، وفي هذه الحالة تعمل الإدارة على الاحتفاظ بهذا المورد البشري تفادياً لتكلفة الإحلال وفي نفس الوقت لاستثمار قدرته على إنتاج القيمة المضافة المرتفعة.

إن أفضل وأعلى رأس مال بشري في المنظومة السابقة هو في العنصر رقم [2] فهو مورد بشري نادر ويصعب الحصول على بديل له في حالة فقده، كما أنه عالي الإنتاجية يحقق قيمة مضافة عالية.

مثل هذا المورد البشري يعبر عن الكفاءات البشرية مرتفعة القيمة التي يجب على المؤسسة المحافظة عليها ورعايتها، وتعمل على إحاطتها بسياج قوي من الرعاية والحفز وإطلاق الفرص لها للإبداع والإنتاج والزيادة من القيمة المضافة التي تحققها، فهي تمثل رأس مال المؤسسة الحقيقي الذي يتمتع بالمهارة والخبرة والكفاءة والمصدر الفعال لخلق القيمة في المؤسسة، حيث سنتناول فيما يلي أهمية الاستثمار في هذه الكفاءات من أجل خلق القيمة.

رابعاً : الاستثمار في الكفاءات البشرية مصدر لخلق القيمة التنظيمية

إن ما تشهده المنظمات من تغير في محيطها، العولمة، ندرة الموارد، التغيرات الديمغرافية والمنافسة كل هذا يتطلب استراتيجيات يضمن للمنظمات ميزتها التنافسية، ومن بين الاستراتيجيات ابتكار مخرجات جديدة تميز المؤسسة عن غيرها وتجعلها أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع الظروف الجديدة، العديد من الدراسات التي تعتمد على نظرية الموارد والاقتصاد التطويري ترى بأن القيمة تخلق عن طريق الابتكار التي تسمح به المؤسسة من أجل تطوير مصادر ميزتها الاستراتيجية، وإتقان آليات جديدة من أجل بناء دائم أو استدامة القوة، وإعادة ترتيب الموارد من أجل خلق قيمة جديدة[1]. وهذا لا يتأتّى إلا من خلال المعارف والمهارات المتمثلة في الكفاءات البشرية القادرة على إضافة القيمة من خلال عملية الابتكار والإبداع.

الاستثمار في الكفاءات البشرية يؤدي إلى خلق إمكانيات من خلال زيادة البراعة التي تولد النتائج المستقبلية، ونتفادى من خلالها اللجوء إلى شخص مؤقت من أجل سد بعض نقائص الكفاءات(النتائج المالية)، كما أن الاستثمار في الكفاءات البشرية يساهم في زيادة الإنتاجية وخاصة تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة (نقل المعلومات، التفاعلية، روح المبادرة

[1] Technical Collaboration Group,Op.cit ,p11.

الأسبقية، اتخاذ القرار)، أي زيادة الفعالية التنظيمية، وبالتالي تلعب الكفاءات دور أساسي في المؤسسة لما تقدمه من خلق القيمة التنظيمية[1].

إن تحقيق تنافسية المؤسسة لا ينحصر فقط في تخفيض التكاليف وإنما يمتد أيضا إلى توليد القيمة، بمعنى منتجات تعادل قيمة أكبر لدى العميل بفضل نوعيتها وأدائها، ونحن اليوم في اقتصاد تتحدد فيه قيمة المنتوج بالمعارف التي تدخل فيه والكفاءات التي تُحرك لإنتاجه.

و القيمة التي تنتجها المؤسسة مرتبطة بأصولها غير المادية تماما كارتباطها بالأصول المادية وحتى يتم توليد القيمة، فإن المؤسسة تحتاج أيضا إلى تضمين العاملين في إدارة هذه الأصول غير المادية وقبولهم بتحريك وتنمية الكفاءات الضرورية لذلك، و هنا تبرز أهمية المورد البشري ودور الوظيفة المكلفة به.

إن دور المورد البشري في تخليق القيمة يتعلق بالقدرة على بناء كفاءات الموارد البشرية بجذب ودمج الأشخاص المتميزين (de qualité)، بتنمية الخبرات وتسهيل انتشار الكفاءات الجديدة (التعلم الفردي والجماعي). كما يتعلق بالقدرة على إدارة هذه الكفاءات في إطار تنظيمي محدد (ثقافة، هياكل، أنظمة...) وبطريقة ملائمة. وأخيراً فهو يتعلق بالقدرة على التعاون من خلال التشارك في المعلومات والتجارب، وإقامة شبكة من العلاقات ونشر رؤية جماعية مشتركة (ثقافة المنظمة).

و الكفاءة الفردية ليس لها أهمية في توليد القيمة إلا إذا سمحت بكفاءة جماعية، وهذه الأخيرة تتطلب شروط أساسية:

- أن تكون لغة الخطاب موحد (Langage) ، ويتم التشارك في المعارف والمفاهيم؛
- التعلم من التجارب، جماعيا؛
- المعرفة بأصول العمل الجماعي، القدرة والرغبة في ذلك لإنجاح الفريق[1].

[1] Florence Noguera,Djamel khouatra,gestion des ressources humaines et creation de valeur organisationnelle : concept et outils de mesure sur https://www.agrh.fr/assets/actes/2004noguera-khouatra073.pdf.consulté le 11/12/2016.

مما سبق يتضح بأن للكفاءات البشرية دور فعال في خلق القيمة للمنظمة، كما أن فرصة نجاح استرتيجية الأعمال مرتبط بشكل وطيد مع مستوى الكفاءات، ومن المهم أن تقوم إدارة تسيير الكفاءات بتزويد الإطارات بزيادة الرافعة المالية للأصول غير الملموسة وتشجيعها وتنميتها لأنها تمثل مصدراً لخلق القيمة التنظيمية، لأنه عبر عمليات التجديد، وتبادل المعرفة تستطيع المؤسسة معرفة مستقبلها والقدرة على خلق القيمة عن طريق أصولها غير الملموسة.

المطلب الثالث: مساهمة تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية

تنشأ الميزة التنافسية من جراء امتلاك التكنولوجيا المتطورة، والإبداع والابتكار بشكل مستمر ويكون للموارد البشرية دور كبير في خلق التنافسية وتنميتها والمحافظة عليها. كما تنشأ الميزة التنافسية من خلال استغلال القدرات والمهارات المتوفرة للمنظمة والعمل على تنميتها وتطويرها وحسب M.Porter فإن الميزة تتحقق عندما تتوصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع. نلاحظ أن هذا التعريف يركز على الإبداع والابتكار كأساس لتحقيق الميزة التنافسية، والذي يمكنها من اكتشاف طرق جديدة للتنافس تختلف عن تلك المستعملة من طرف المنافسين، وتصل المؤسسة إلى ذلك من خلال تشجيعها للابتكار والإبداع بشكل مستمر حتى يمكنها المحافظة على تميزها عن المنافسين، حيث يكون من الصعوبة بمكان المحافظة على تلك الأساليب والطرق الجديدة و حمايتها من التقليد، وبالتالي صعوبة الحفاظ على الميزة التنافسية، إلا من خلال الإبداع والابتكار المستمر، والذي يكون أساسه القدرات والمهارات الفكرية والذهنية للأفراد، ولهذا يجب على المؤسسة التركيز على هذه القدرات وتنميتها والمحافظة عليها.

تتبع الميزة التنافسية للمؤسسة من القدرات والإمكانيات التي تمتلكها المؤسسة وكيفية استغلال وتوظيف هذه الأخيرة، ولهذا فان الأداء التنافسي للمنظمة يتحدد من خلال بعدين اثنين وهما

[1] عبد الفتاح بوخمخم، شابونية كريمة، تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، نوفمبر 2005،ص124.

القدرات التنافسية التي تملكها المؤسسة ودرجة فعالية الاستغلال لهذه القدرات، فإذا ما كانت المؤسسة تملك قدرات تنافسية عالية ومتميزة وتستغلها استغلالا أمثلا ومتميزا تستطيع أن تحقق مركز تنافسي قوي ولأجل طويل من خلال تدعيم ولاء العملاء. أما إذا كانت قدراتها التنافسية ضعيفة واستغلالها غير فعال ومتميز فان مركزها التنافسي في الأجل الطويل سيكون ضعيف وذلك لأن المؤسسة لا تستطيع امتلاك ميزة تنافسية وقدرات في الأجل القصير. ويظهر من خلال هذا أنه ليس كل مؤسسة لها قدرات تنافسية تستطيع امتلاك مزايا تنافسية وأداء تنافسي فعال، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال الاستغلال الأمثل والمتميز لتلك القدرات وتوجيهها لتدعيم مجالات محددة والتركيز عليها في عملية التنافس.

ومن أجل تعزيز تنافسية المؤسسات وزيادة قدرتها على مواجهة تحديات المنافسة يجب توجيه جهود هذه الأخيرة إلى تمكين المؤسسات من اكتساب مزايا تنافسية ورفع قدرتها على الاستغلال الأمثل لها، وهذا الأمر الذي يُبنى في الأساس على المورد البشري ذو الكفاءات والقدرات الذهنية والفكرية ذات القدرة العالية على التجديد والتطوير وخاصة في ظل اقتصاد المعرفة[1].

إن أفضل طريقة لتحقيق الأرباح والمنافسة في العالم التنافسي هي امتلاك الكفاءات البشرية ذات الأمد الطويل، كما أن المفتاح الرئيس لبناء الميزة التنافسية هو الاستثمار في تدريب وتطوير وتحسين المهارات الشخصية للعاملين، بالشكل الذي يجعلها مقدرات جوهرية، وأكد البعض الآخر على أن المؤسسة تعتمد على الموارد الثقافية والمقدرات الجوهرية والموارد البشرية في تعزيز ميزتها التنافسية، وأن الاستثمار في التعليم والتطوير يُعد واحداً من أهم الضروريات لذلك، لما لها من تأثير كبير على تطوير المقدرات القيادية للمنظمة، وقد وضحت عدد من الدراسات بأن العوامل الفردية مثل: حقوق الملكية العقلية وأسرار التجارة وثقافة المؤسسة وسمعتها كلها تمثل مقدرات جوهرية من الممكن أن تقود إلى تعزيز الميزة التنافسية، كما استنتج بأن إدارة الموارد البشرية تقوم بتزويد المؤسسة بالمقدرات الجوهرية التي ستشكل ميزة تنافسية ثابتة، ويرى عدد من الباحثين أن

[1] بن نافلة قدور، قلش عبد الله، دور تنمية الموارد البشرية في تأهيل المؤسسات في ظل اقتصاد المعرفة، مجلّة الواحات للبحوث و الدراسات، جامعة غرداية، العدد07، 2009، ص ص(286:287) .

المقدرات الجوهرية المتمثلة في المهارات والتعلم الجماعي للموارد البشرية تساعد المؤسسة على تعزيز ميزتها التنافسية من خلال استغلال الفرص المتغيرة التي تواجهها، وتم التأكيد على أن المقدرات التي تعتمدها المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية قد تكون إما تنظيمية، أو بشرية، أو طبيعية وتمثل البشرية أهمها لأنها تساعد على خلق الفائدة من خلال موارد لا يمكن نسخها بسهولة من قبل المنافسين، وقد تبين بأن المزايا التنافسية التي تتمتع بها شركة مايكروسوفت تتجلى في جودة أفرادها، إذ ركزت الشركة بشدة على القضايا المتعلقة بالمقدرات المعرفية الخاصة بأفرادها. وتعد المقدرات الجوهرية البشرية "الكفاءات" القاعدة الرئيسية التي تعتمدها المؤسسة للمنافسة في السوق وذلك من خلال الإبداع، الأداء، والكفاءة، وكذلك من خلال المهارات والقدرات المكتسبة من قبل الموارد البشرية، وتوجد علاقة بين المقدرات الجوهرية للمورد البشري وزيادة ربحية المنظمة من خلال تعزيز الميزة التنافسية، وإن العلاقة بين العاملين والقيادة يمكن أن تسهم في تحقيق المقدرات الجوهرية ومن ثم تعزيز الميزة التنافسية الخاصة بها، إن الإسهامات النسبية التي يقدمها العاملون للمؤسسة تساعد على تمييز مقدراتهم الجوهرية، ومن ثم يمكن تحديد العاملين الأكثر فاعلية لتعزيز الميزة التنافسية من الآخرين، كما أن المقدرات الجوهرية التي استخدمتها المؤسسة في الماضي لكسب الميزة من الممكن أن تستمر لمدة طويلة إذا ما قامت بتحديثها وتطويرها بشكل مستمر. ويُؤكد على أن المؤسسة لكي تكون قادرة على بناء الميزة التنافسية والحفاظ عليها فإنها تحتاج إلى مقدرات جوهرية تتجلى في الموارد البشرية التي تمتلكها، أي أن امتلاك المؤسسة للموارد البشرية غير كافية لبناء وتعزيز الميزة التنافسية وإنما من الضروري القيام بتحويل الموارد إلى مقدرات جوهرية، إذن مقدرات العاملين تعد مزايا تنافسية حاسمة، وبالاتجاه نفسه يمكن القول أن الميزة التنافسية تتمثل في مقدرات العاملين في المنظمة، أي التنافس على أساس رأس المال البشري بدلا من الموارد الملموسة، كما أن الاستراتيجية التنافسية التي تعتمدها بعض المنظمات تؤكد أهمية المقدرات الجوهرية البشرية في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الأداء المتفوق، وأن المقدرات الجوهرية البشرية المفتاح الرئيس لبناء وتعزيز الميزة التنافسية الخاصة بالمؤسسة.

تمثل إدارة الموارد البشرية مقدرة جوهرية للمنظمة، وتؤثر في المقدرات الفردية في مختلف المستويات التنظيمية ومن ثم سينعكس ذلك على ميزتها التنافسية، وهي تمثل العمود الفقري لأية منظمة، إذ تمكن المؤسسة من تحسين مقدراتها الجوهرية من خلال جمع وإشراك المعلومات بين الأفراد العاملين فيها، بالشكل الذي يساعد على تطوير المعرفة الخاصة بها، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية من خلال نقل المعرفة الفردية الخاصة إلى المعرفة الجماعية العامة، والعكس بالعكس وعليه تمثل المقدرات الجوهرية للمورد البشري المفتاح التنظيمي الرئيس الذي يمكن أن يستخدم في تعزيز الميزة التنافسية[1].

مما سبق نستنتج أن للكفاءات البشرية دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية وتعزيزها بشكل مستمر، من خلال الخصائص التي تتمتع بها والمتمثلة في الندرة وعدم القابلية للتبديل والتقليد

حيث أن الانتقال إلى عصر اقتصاد المعرفة أوجب على المنظمات لكي تبقى محافظة على مكانتها التنافسية أن تمتلك هذه القوة التنافسية المتمثلة في الكفاءات والمهارات التي يتميز بها أفرادها، وتلعب إدارة الموارد البشرية الدور الأساسي في بناءها وتطويرها باستمرار بالشكل الذي يضمن تميزها على باقي المنافسين.

[1] غني دحا متناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، المقدرات الجوهرية للمورد البشري الاتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال، دار غيداء للنشر والتوزيع ،ط1،2014،ص ص (145 : 148).

خلاصة الفصل

لقد تناولنا من خلال هذا الفصل مداخل التميز المتمثلة في الموارد البشرية، القيادة، الإدارة الاستراتيجية، الشراكة، الموارد وإدارة العمليات، فإذا ما استغلت المؤسسة هذه الجوانب وعملت على تثمينها والاهتمام بها، فإنها تمثل إحدى الجوانب الرئيسية لتحقيق الأداء المتميز، كما تطرقنا إلى دور إدارة الجودة الشاملة كآلية لتحقيق التميز من خلال الأسس والمبادئ التي تعتمد عليها، كما أن جودة المورد البشري ممثلا في الكفاءات البشرية يعد أحد أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية، ونجاحها في اختراق الأسواق العالمية، من خلال عملية الإبداع الذي أصبح يمثل أحد مفاتيح نجاح منظمات الأعمال في الوقت الراهن.

كما تناولنا من خلال هذا الفصل الدور الذي تلعبه الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية باعتبارها موارد نادرة وصعبة التقليد تمكن المؤسسة من خلق القيمة، حيث يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية تسيير هذه الكفاءات والمحافظة عليها لأنها أصبحت تمثل العمود الفقري ودعامة منظمات الأعمال التي تطمح إلى تحقيق أعلى مستويات الأداء والوصول إلى التميز.

تمهيد

بعد تناول موضوع دراستنا من مختلف جوانبه النظرية والتي تطرقنا من خلالها إلى أسلوب تسيير الكفاءات البشرية ومختلف المراحل التي يمر بها وكذا أساليب تنمية الكفاءات داخل المؤسسة، وكيفية تأثير هذا الأسلوب على التميز التنظيمي، سنحاول من خلال هذا الفصل تطبيق هذه المفاهيم النظرية في الواقع العملي في مؤسساتنا الجزائرية، حيث ارتأينا أن نقوم بإجراء دراستنا الميدانية في إحدى أهم فروع مجمع صيدال والمتمثل في فرع المضادات الحيوية أنتبيوتيكال، حيث حاولنا من خلاله التعرف على طبيعة تأثير تسيير الكفاءات البشرية باعتباره متغير مستقل يتضمن أربعة أبعاد والمتمثلة في(استقطاب الكفاءات، تدريب وتحفيز الكفاءات، تقييم الكفاءات، ورواتب الكفاءات) على التميز باعتباره متغير تابع، مستخدمين في ذلك نموذج الانحدار المتعدد والذي تم تأسيسه اعتماداً على تحليل الاستبانات الموجهة لإطارات فرع المضادات الحيوية.

وقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مجموعة من المباحث كالتالي:

- المبحث الأول: تقديم عام حول فرع المضادات الحيوية أنتبيوتيكال.
- المبحث الثاني: تحليل واقع تسيير الكفاءات البشرية في فرع المضادات الحيوية.
- المبحث الثالث: تقدير و اختبار نموذج تسيير الكفاءات البشرية والتميز.

المبحث الأول: تقديم عام حول فرع المضادات الحيوية أنتبيوتيكال

يعتبر مجمع صيدال من المؤسسات العمومية الاقتصادية الأولى المتخصصة في الصناعة الصيدلانية في الجزائر، فقد تبنى عدة استراتيجيات بغية تحسين نوعية وجودة منتوجاته وتنمية الحصة السوقية، وهو يتوفر على عدة فروع ساعدته على تحقيق هذه الأهداف ومن بينها فرع المضادات الحيوية أنتبيوتيكال وهو محل دراستنا، حيث يعتبر من أهم فروعه وهو متخصص في إنتاج أنتبيوتيكال والأدوية البينيسيلينية وغير البينيسيلينية.

المطلب الأول: نشأة وتطور فرع المضادات الحيوية أنتبيوتيكال

قبل التطرق إلى نشأة وتطور فرع أنتبيوتيكال، سنقوم أولاً بتقديم لمحة عن مجمع صيدال من حيث نشأته وهيكله التنظيمي.

أولاً: تقديم المجمع

تعد صيدال شركة أسهم، برأس مال يقدر بـ 000 000 500 2 دينار جزائري، 80 بالمائة من رأس مال المجمع مستحوذة من طرف الدولة الجزائرية، و الـ 20 بالمائة المتبقية تم إحالها عام 1999 من خلال البورصة إلى مؤسسات مستثمرة، وإلى أشخاص طبيعيين.

منظم في مجموعة صناعية، تتمثل مهمة صيدال الأساسية في تطوير وإنتاج وتسويق منتوجات صيدلانية صالحة للاستخدام البشري، لدى مجمع صيدال هدف استراتيجي يتمثل في الاحتفاظ على مرتبتها في ريادة انتاج الأدوية، والمساهمة في تقديم أفكار ونصائح استشارية للسياسة الوطنية في مجال الأدوية.[1] بالإضافة إلى:

- تعزيز مكانته كمنتج أول في السوق المحلي؛
- تطوير وتوسيع إنتاجه إلى أقسام علاجية أخرى كأمراض السرطان، أمراض العيون، المناعة والمنتوجات المصنعة وفق التكنولوجيا الحيوية.

يشمل المجمع عشرة مصانع للإنتاج بقدرة إجمالية تصل 200 مليون وحدة بيع سنوياً وهو منضم في أربعة فروع إنتاجية : بيوتيك، فرمال، أنتبيوتيكال وصوميدال.

[1] http://saidalgroup.dz/notre-groupe/qui-sommes-nous,,consulté le 25/02/2017.

وهو مجهز أيضاً ب:

- مركز للبحث والتطوير؛
- ثلاث وحدات تجارية متواجدة بالوسط(العاصمة)، بالشرق (باتنة) وبالغرب الجزائري(وهران).

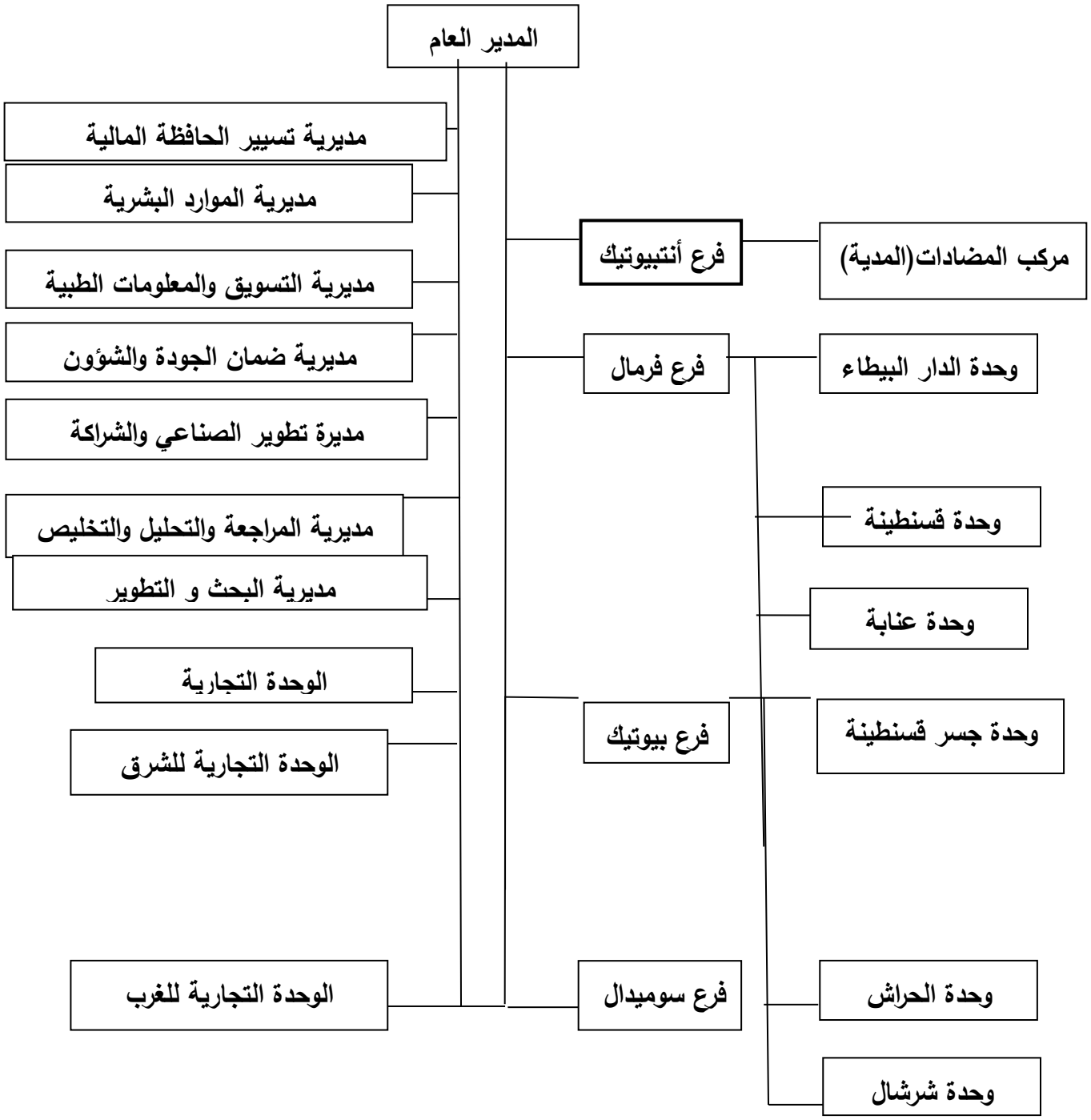
يشمل المجمع تشكيلة تتكون من 206 منتوج (دواء) بمختلف أشكالها الجالونيسية (الأشكال الصلبة العجينية، السائلة، الحقنية....) وموزعة على 20 قسم علاجي مثل: الأمراض الجلدية، أمراض السكري، المراض المعدية، المراض الجلدية.... .

كما أن مجمع صيدال شريك لعدة مخابر دولية (فايزر، صانوفي) وهذا من خلال تأسيس شركات على شكل مشروع مشترك، ويملك المجمع أيضاً مساهمات في عدة شركات (طافكو، جوراس، إبيرال)[1].

[1] مصلحة التوثيق، فرع المضادات الحيوية أنتبيوتيكال،2017.

ثانياً: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال

الشكل رقم(16): الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال



المصدر: مصلحة التوثيق، فرع المضادات الحيوية أنتبيوتيكال،2017.

من خلال الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال نجده يتكون من مجموعة من المديريات، الوحدات والفروع حيث سنتناول في دراستنا فرع من هذه الفروع والمتمثلة في فرع المضادات الحيوية (أنتبيوتيكال).

حيث تقوم فروع المجمع بتنفيذ برامج الإنتاج المسطرة، وقد تم تقسيم هذه الفروع بحسب المنتجات حيث تم تجميع كل الوحدات المتشابهة في طبيعة ونوعية الإنتاج في فرع واحد، وهي تتكون من أربع فروع[1] :

أ- فرع فارمال Pharmal

يضم ثلاث وحدات للإنتاج في كل من الدار البيضاء (1960)، قسنطينة(1998)، وعنابة (1998)، يقوم بإنتاج الأقراص، الكبسولات، المحاليل، معجون الأسنان و المراهم، يتميز بإمكانيات هامة تتمثل في طاقة كبيرة للإنتاج وكفاءات عالية في التحكم بالإنتاج، وكذا يتوافر على مخبر حديث للبحث في مجال تطوير الأدوية، إضافة لخبرة تزيد عن سبعة وثلاثين سنة في ميدان الصناعية الدوائية .

ب- فرع بيوتيك Biotic

يضم ثلاث وحدات للإنتاج بكل من جسر قسنطينة(1948)، الحراش(1970)، و شرشال(1998) وهي تقوم بإنتاج المحاليل المكثفة، العبوات والأنابيب الزجاجية، يتوفر هذا الفرع على خبرة طويلة تمتد إلى أربعين سنة في مجال نشاطه إضافة إلى مهارات عالية في الإنتاج الصيدلاني، كما أنه يعتبر المنتج المحلي الوحيد للمحاليل المكثفة والذي يتم وفق تكنولوجيا عالية وحديثة.

ج- فرع سومديال: Somedial هو نتيجة لشراكة بين مجمع صيدال ومجموعة أوروبا الصيدلانية (EPG و FINALEP) وتقع في منطقة واد السمار الصناعية، وقد زادت حصة الإنتاج لهذا الفرع بعد التطور الكبير من 5٪ في عام 2002 إلى 90 ٪ في عام 2010، وهذا من شأنه الإحلال محل الواردات، كما يحتوي الفرع على معدات بطاقة إنتاجية تصل إلى 02 مليون وحدة موزعة على ثلاثة أقسام.

[1] مصلحة التوثيق، فرع المضادات الحيوية أنتبيوتيكال،2017.

د- فرع أنتيبيوتيك Antibiotic

انطلق في الإنتاج سنة 1988 بالمدية، ويقوم بإنتاج المضادات الحيوية من كبسولات، مراهم أقراص، مواد تحقين ومشروب، ويتميز بإمكانيات هامة تتمثل في طاقات إنتاج المنتجات التامة(البنسلين) والمواد الأولية دون تعبئة، كما يتوفر على مهارات عالية في إنتاج المواد المركبة مع خبرة كبيرة في مجال إنتاج المضادات الحيوية.

ثالثاً: تقديم فرع المضادات الحيوية أنتيبيوتيكال

نشأ الفرع سنة 1982 كمشروع تم وضعه تحت تصرف المؤسسة الوطنية للصناعات الكيماوية للاستغلال أين كانت تنتج به مختلف المواد الكيماوية، وتم تحويل المركب من هذه المؤسسة سنة 1986 إلى مؤسسات المنتجات الصيدلانية "صيدال" لتبدأ تشغيله سنة 1987 تحت اسم "أنتيبيوتيكال" كونه خصص لإنتاج المضادات الحيوية والتي بدأ المركب بإنتاجها تحت رخصة إيطالية. ودخل بصفة رسمية في استقلالية التسيير في فيفري 1998. ويمثل فرع أنتيبيوتيكال مشروعا ضخما أسند إنجازه إلى المؤسسة الايطالية (CTIP)، لما تملكه من خبرة وتكنولوجيا دقيقة فيما يخص بناء المنشآت الصيدلانية، وما تتميز به من خصوصيات. وقد تم إنشاءه عبر عدة خطوات اتخذتها الدولة الجزائرية:[1]

- في 1972/06: تم عرض مناقصة دولية بشأن إنشاء مركب للمضادات الحيوية ولقد وقع اختيار المسؤولين على مؤسسة (CTIP) الايطالية نظراً لعروضها المناسبة والمقبولة؛
- في 1977/05/05: تم التوقيع على عقد الإنجاز بين الجزائر والمؤسسة؛
- 1977/06/30: تسلمت المؤسسة الايطالية المشروع؛
- في 1978/02/12: باشرت المؤسسة إنجاز الأشغال؛

وقدرت مدة الإنجاز ب:50 شهراً، أي ما يعادل أربع سنوات وشهرين،حيث تسلمت الجزائر المشروع في 1982/04/12. وقد قامت المؤسسة الايطالية بإنجاز هذا المشروع بمشاركة أهم المؤسسات الوطنية وهي:

[1] فندوشي ربيعة، محددات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجال الاتصال التنظيمي، أطروحة دكتوراه، كلية علوم الإعلام و الاتصال، جامعة الجزائر،2013،ص 158.

- المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز؛
- المؤسسة الوطنية للصناعات الكيميائية؛
- المؤسسة الوطنية للكيمياء.

وبعد تسلم المشروع في 1982/04/12، وضع تحت تصرف المؤسسة الوطنية للصناعات الكيميائية من أجل استغلاله في إنتاج مختلف المواد الكيميائية.

وفي سنة 1988 تم تدشين المركب رسميا.

الهيكل التنظيمي لفرع المضادات الحيوية (Antibiotical)

يتكون الهيكل التنظيمي للفرع من المدير العام، ومجموعة من المديريات وبعض المساعدين كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (17): الهيكل التنظيمي لفرع المضادات الحيوية (Antibiotical)



المصدر: مصلحة التوثيق، فرع المضادات الحيوية (Antibiotical)،المدية، 2017.

يتكون الفرع أنتبيوتيكال من المديريات التالية:[1]

أولا: الإدارة العامة

تتكون الإدارة العامة لفرع المضادات الحيوية (Antibiotical) من:

أ- المدير العام:

وهو المنصب الذي يترأس كل الفرع، يهتم بإدارة ووضع مجموعة من السياسات يتم استخراجها من الاستراتيجية العامة للمجمع على المدى القصير، المتوسط، والطويل، الهدف من ذلك هو ضمان استمرارية ونمو الفرع اقتصاديا.

ب- المساعد المكلف بالبيئة:

يهتم بوضع السياسات اللازمة التي يجب على الفرع اتباعها لحماية البيئة، طبقا للقانون رقم 10/03 المؤرخ في 2003/07/19، والذي ينص على حماية البيئة في إطار التنمية المستدامة.

ت- المساعد القانوني:

يتكفل المساعد القانوني بمتابعة القضايا القانونية والقضائية التي تخص الفرع، والمدافعة عن مصالحه.

ث- مساعد العلاقات الخارجية

تنصب مهامه في تحضير الملفات المرتبطة بالمهام الخارجية، وتقديم المعلومات اللازمة عن المؤسسات المنافسة، المؤسسات المتعاقد معها، والمعلومات اللازمة عن العلاقات الخارجية مع الشركاء، الزبائن، والموردين.

ج- خلية التدقيق والمراجعة والتحليل الشامل:

مهمتها الرقابة الداخلية وتدقيق الحسابات، ووضع لوحات القيادة الخاصة بتسيير الفرع.

ح- خلية التنظيم والإعلام الآلي

تتابع هذه الخلية مدى تماشي أنظمة المعلومات والهياكل التنظيمية مع السياسة التنظيمية للفرع من جهة والمجمع من جهة أخرى.

[1] مصلحة التوثيق، فرع المضادات الحيوية،(Antibiotical)، 2017.

خ- خلية المشاريع:

تهتم هذه الخلية بدراسة مدى ربحية المشاريع الجديدة التي يقوم بها الفرع كإنتاج منتوج جديد.

د- خلية الإعلام و الاتصال:

تتخصص هذه الخلية في وضع خطط اتصالية داخلية للفرع، مع الأخذ بعين الاعتبار السياسة الاتصالية العامة الموضوعة من طرف المجمع.

ثانيا: المديريات الأساسية

يتوفر فرع المضادات الحيوية (Antibiotical) على أربع إدارات أساسية، تهدف إلى ضمان التطبيق الجيد للعمليات الإنتاجية، وهي:[1]

أ- مديرية المراقبة النوعية

تكلّف هذه المديرية بضمان الرقابة على انتاج المواد الأولية (محيط العمل، شروط التخزين)، بالإضافة إلى مراقبة نوعية إنتاج المنتجات تامة الصنع.

ب- مديرية الاختصاصات الصيدلانية

تهدف هذه المديرية لإنتاج مختلف أنواع الأدوية بالكمية والجودة المخططة لها.

ت- مديرية انتاج المواد الأولية

تعتبر هذه المديرية مسؤولة عن انتاج المادة الفعالة من خلال ما يسمى البيوتكنولوجيا (Biotechnology) أو التكنولوجيا الحيوية، لتحويلها إلى مضادات حيوية بنيسيلينية وغير بنيسيلينية

ث- مديرية التقنيات الصيدلانية

تهتم هذه المديرية بضمان تطبيق القواعد التقنية والإدارية من أجل حماية الصحة العمومية.

ثالثا: المديريات المساعدة

يتوفر فرع المضادات الحيوية (Antibiotical) على تسع مديريات مساعدة، وهي:

أ- مديرية التموين والتجارة

تهتم هذه المديرية بشراء المواد الأولية ووسائل التخزين وقطع الغيار طبقا للمواصفات المحددة، وتسيير المخزون من المنتجات التامة الصنع، وذلك بالتنسيق مع الوحدة التجارية للوسط الجزائري.

[1] مصلحة التوثيق، مرجع سابق.

ب- مديرية المنافع العامة

مكلّفة بإنتاج وتوزيع مختلف المواد (الهواء المضغوط، المياه والبخار...إلخ) والمنتجات الكيميائية المذابة والتي تعتبر كمدخلات لأقسام الإنتاج وكذا عملية استرجاعها.

ت- مديرية المالية والمحاسبة

تعتبر هذه المديرية مسؤولة عن تطبيق الاستراتيجية المالية ومراجعة الحسابات الخاصة بالفرع.

ث- مديرية الموارد البشرية:

هي المسؤولة عن تطبيق وتطوير استراتيجيات الموارد البشرية، والتعليمات العامة الخاصة بالفرع وتلك الصادرة من المجمع.

ج- مديرية الأمن الصناعي والبيئي:

هي المسؤولة عن التجهيزات التقنية لمعالجة المياه والنفايات، وأيضا حماية العمال والحفاظ على الممتلكات المادية للفرع، وتطبيق القواعد الأمنية الوقائية.

ح- مديرية مراقبة الجودة:

مهمتها متابعة تنفيذ ورقابة نظام تسيير الجودة داخل الفرع.

خ- مديرية الصيانة المركزية

تهتم بتطبيق سياسة لصيانة المعدات والتجهيزات من أجل ضمان الشروط المثلى في عملية الاستغلال وعمليات التفتيش الدورية الخاصة بالمراقبة التقنية داخل الفرع.

د- مديرية الطباعة:

تعمل على انتاج مواد التغليف والتعبئة الصيدلانية، إضافة إلى انتاج بعض المنشورات كالمجلات والجرائد الخاصة بمجمع صيدال ككل، وكذلك مختلف القوائم والكتيبات الترويجية، وتقدر طاقتها الإنتاجية بـ 80 مليون علبة و140 مليون وصفة دواء سنويا.

المطلب الثاني: تحليل نشاط فرع المضادات الحيوية أنتبيوتيكال

سوف نقوم بالتطرق في هذا المطلب إلى أهم النتائج الاقتصادية المحققة في مجمع صيدال وفرع أنتبيوتيكال، من حيث رقم الأعمال و الانتاج المحققين في السنوات الأخيرة وكذا النتيجة الصافية.

أولاً: النتائج المحققة في مجمع صيدال من سنة 2011- 2015

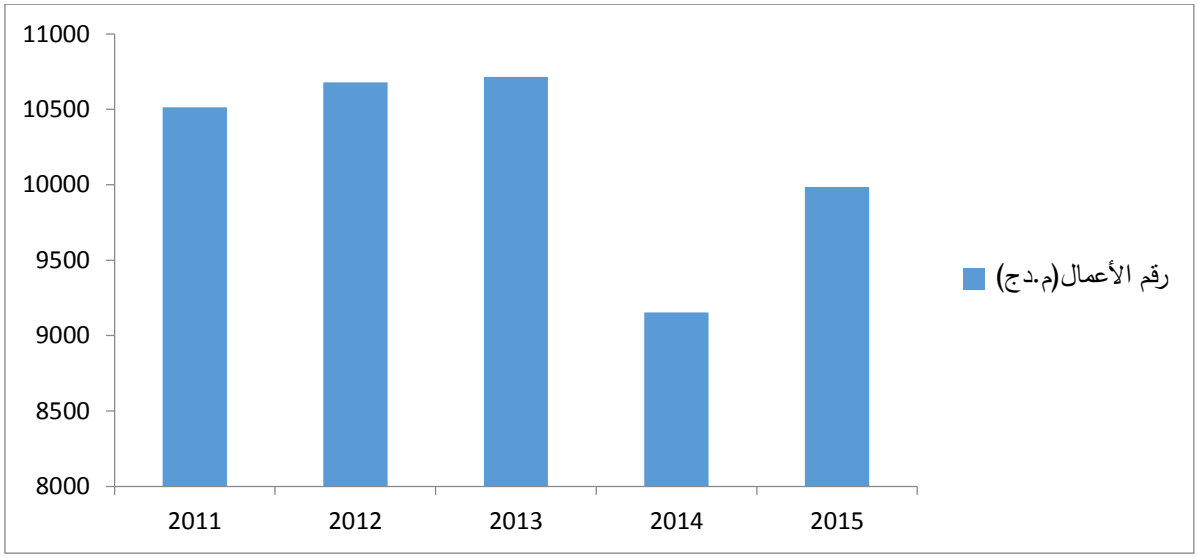
- **تطور رقم الأعمال للمجمع من سنة 2011-2015.**

الجدول رقم(03): يبين تطور رقم الأعمال لمجمع صيدال من (2011-2015)

السنوات / العناصر	2011	2012	2013	2014	2015
رقم الأعمال(م.دج)	10513	10678	10714	9154	9984
نسبة رقم الأعمال لكل سنة	%20.59	%20.91	%20.99	%17.93	%19.55
نسبة التطور من سنة لأخرى	-	%0.32	%0.08	-3.06	%1.62

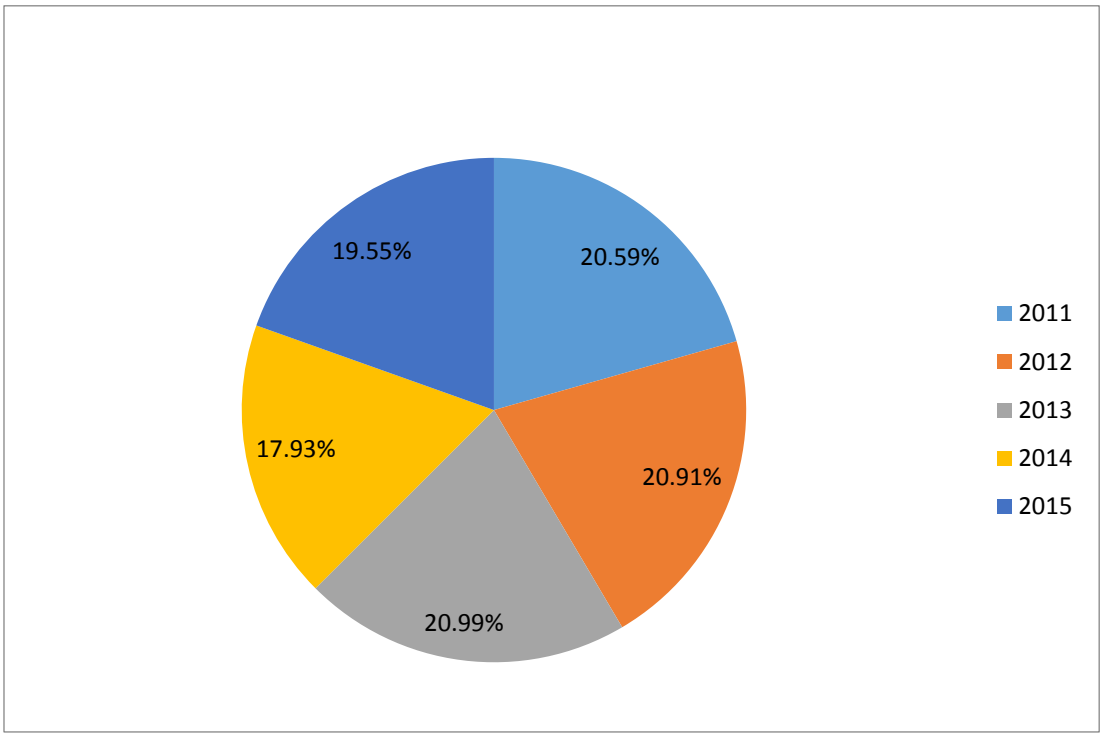
المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على جدول حسابات النتائج المستخرج من تقارير مجلس الإدارة لمجمع صيدال

الشكل رقم (18): يبين تطور رقم الأعمال لمجمع صيدال من 2011-2015



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على جدول حسابات النتائج المستخرج من تقارير مجلس الإدارة لمجمع صيدال.

الشكل رقم(19): يبين نسب تطور رقم الأعمال خلال السنوات الخمس لمجمع صيدال (2011-2015).



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على جدول حسابات النتائج المستخرج من تقارير مجلس الإدارة لمجمع صيدال.

من خلال الجدول والشكلين السابقين نلاحظ بأن مجمع صيدال حقق رقم أعمال مرتفع في السنوات الأولى من سنة 2011 إلى غاية سنة 2013، حيث شهد ارتفاع من سنة لأخرى، بحيث بلغ رقم الأعمال في سنة 2011،10513 مليون دينار جزائري ما يمثل نسبة 20.59% بالنسبة لرقم الأعمال الإجمالي من سنة(2011-2015)، وفي سنة 2012 و 2013 ارتفع رقم الأعمال بنسبة 0.4% مقارنة بسنة 2011، في حين نلاحظ انخفاض ملحوظ في رقم الأعمال بالنسبة للمجمع في سنة 2014 بنسبة 3.06 % بالمقارنة مع سنة 2013، وهذا راجع إلى نقص الانتاج في هذه الفترة، وفي سنة 2015 تدارك المجمع هذا النقص من خلال زيادة الانتاج حيث ارتفع رقم الأعمال بنسبة 1.62 % مقارنة بسنة 2014.

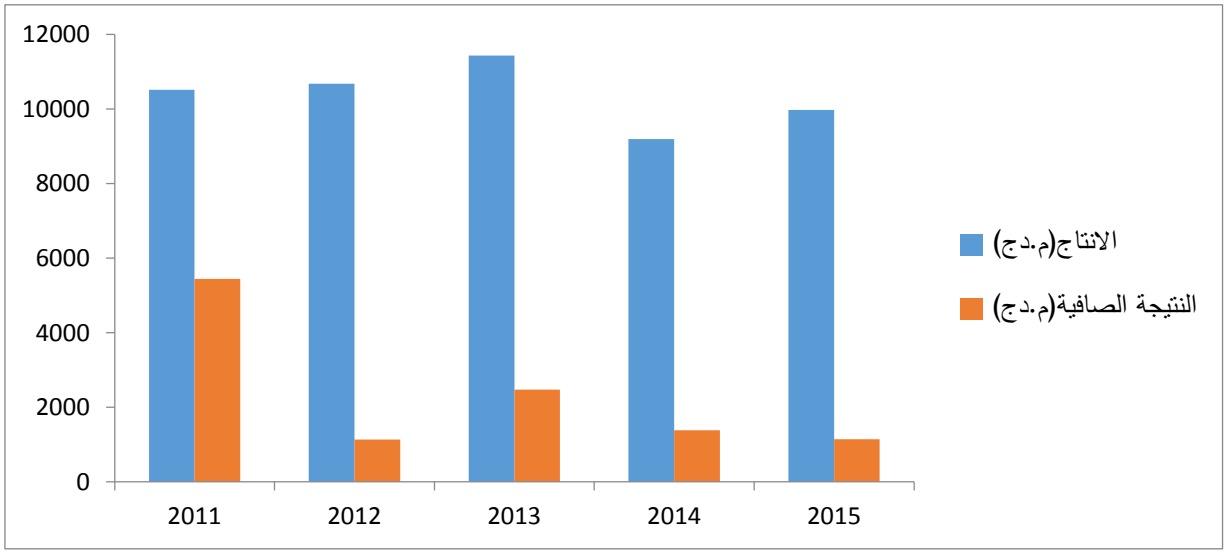
- تطور الانتاج والنتيجة الصافية لمجمع صيدال من سنة (2011-2015)

الجدول رقم (04): يبين تطور الانتاج والنتيجة الصافية خلال السنوات الخمس لمجمع صيدال (2011-2015).

السنوات / العناصر	2011	2012	2013	2014	2015
الانتاج(م.دج)	10513	10678	11426	9193	9972
النتيجة الصافية(م.دج)	5439	1138	2471	1385	1143

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على جدول حسابات النتائج المستخرج من تقارير مجلس الإدارة لمجمع صيدال.

الشكل رقم(20): يبين تطور حجم الانتاج لمجمع صيدال من 2011-2015.



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على جدول حسابات النتائج المستخرج من تقارير مجلس الإدارة لمجمع صيدال.

من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ ارتفاع في إنتاج مجمع صيدال من سنة 2011 إلى غاية سنة 2013، ولكن في سنة 2014 عرف الانتاج انخفاض ملحوظ بالمقارنة مع سنة 2013 ما صاحبه أيضاً انخفاض في النتيجة الصافية للمجمع مقارنة بسنة 2013، حيث شهدت تذبذب في السنوات الخمس بين ارتفاع وانخفاض. وفي سنة 2015 ارتفع الانتاج من جديد وذلك راجع إلى تحسين ورشات الانتاج من خلال تجهيزها وجعلها ملائمة لمتطلبات ممارسات التصنيع الجيدة.

- تطور رقم الأعمال و الانتاج لمجمع صيدال خلال سنة 2016

الجدول رقم(05): يبين تطور رقم الأعمال و الانتاج لمجمع صيدال خلال سنة 2016

الأشهر / العناصر	جانفي	فيفري	أفريل	ماي	جوان	جويلية
رقم الأعمال(م.دج)	846	950	864	966	785	6412
الانتاج(وحدة بيع)	9914628	10356656	10821681	11359655	10397254	9824739

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على الوثائق الداخلية لفرع أنتبيوتيكال

سجل مجمع صيدال ارتفاعا ملحوظاً في أرقام الانتاج خلال شهر جانفي وفيفري 2016، حيث بلغ رقم أعمال صيدال في شهر جانفي 896612487 دج، كما بلغ مستوى الانتاج 9914628 وحدة بيع، مسجلاً بذلك زيادة قدرها 19.01% مقارنة بنفس الفترة من عام 2015، وحقق المجمع في شهر فيفري رقم أعمال ب 950 مليون دينار جزائري و رقم انتاج ب 10356656 وحدة، مسجلاً زيادة قدرها 17.20%. كما سجل المجمع في كل من شهر أفريل وماي رقم أعمال قدر على التوالي ب 864، 966 مليون دينار جزائري، كما عرف حجم الانتاج في شهر أفريل زيادة قدرت ب 23.34 % بالمقارنة مع سنة 2015، وفي شهر ماي حقق زيادة قدرت ب 34.48% مقارنة بنفس الفترة، كما بلغ مستوى الانتاج في شهر جوان 10397254 وحدة بيع، مسجلاً ارتفاعاً قدره 18.24% مقارنة بنفس الفترة.

ثانياً: النتائج المحققة في فرع المضادات الحيوية أنتبيوتيكال Antibiotical

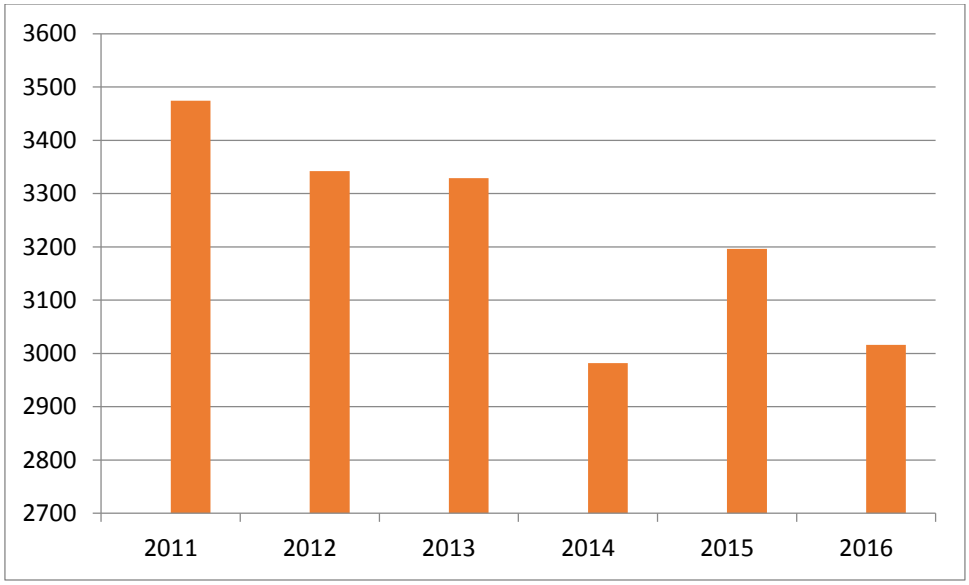
- تطور رقم الأعمال لفرع المضادات الحيوية أنتبيوتيكال

الجدول رقم(06): تطور رقم الأعمال لفرع المضادات الحيوية أنتبيوتيكال

السنوات / العناصر	2011	2012	2013	2014	2015	2016
رقم الأعمال(م. دج)	3474	3342	3329	2982	3196	3016
نسبة رقم الأعمال لكل سنة %	17.96	17.28	17.21	15.41	16.52	15.59

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تقارير مجلس الإدارة لمجمع صيدال، ووثائق داخلية للفرع.

الشكل رقم(21): يبين تطور رقم الأعمال لفرع المضادات الحيوية أنتبيوتيكال



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تقارير مجلس الإدارة لمجمع صيدال، ووثائق داخلية للفرع

من خلال الجدول والشكل السابقين، نلاحظ انخفاض ملحوظ في رقم الأعمال لفرع المضادات الحيوية من سنة 2011 إلى غاية سنة 2014، حيث انخفض بنسبة 2.55%، ليرتفع في سنة 2015 بالمقارنة مع سنة 2014 بنسبة 1.11%، ثم يعود لينخفض من جديد في سنة 2016.

- تطور الانتاج لفرع أنتبيوتيكال خلال السنوات الخمس (2011- 2015)

الجدول رقم (07): تطور الانتاج لفرع أنتبيوتيكال خلال السنوات الخمس (2011- 2015)

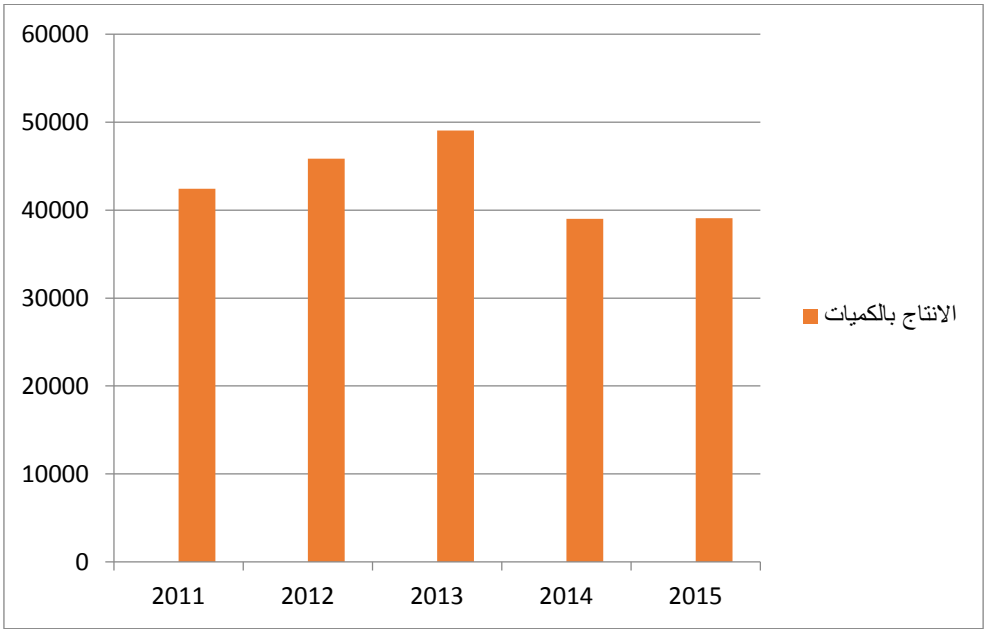
* آلاف الوحدات المنتجة

** آلاف الدينارات

السنوات / العناصر	2011	2012	2013	2014	2015
الانتاج بالكميات*	42427	45822	49028	39000	39075
الانتاج بالقيمة**	-	3054494	3493640	2813006.13	2715519
نسب الانتاج بالكميات	%19.70	%21.27	%22.76	%18.10	%18.14
نسب تطور الانتاج من سنة لأخرى	-	%1.57	%1.49	%-4.66	%0.04

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على تقارير مجلس الإدارة لمجمع صيدال (2011-2015).

الشكل رقم(22): يبين تطور حجم الانتاج خلال السنوات الخمس (2011-2015)



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على تقارير مجلس الإدارة لمجمع صيدال (2011-2015).

من خلال الجدول والشكل السابقين، نلاحظ بأن فرع أنتيبيوتيكال حقق انتاج مرتفع في السنوات الأولى من سنة 2011 إلى غاية سنة 2013، حيث شهد ارتفاع من سنة لأخرى، حيث مثلت نسبة الانتاج في سنة 2011 ب 19.70% بالنسبة للإنتاج الكلي للفرع في السنوات الخمس(2011-2015)، ثم ارتفع حجم الانتاج في سنة 2012 و سنة 2013 ب 3.06% مقارنة بسنة 2011، أما عن سنة 2014 فقد شهدت انخفاض في حجم الانتاج مقارنة بسنة 2013 وذلك راجع لمشاكل في تجهيزات و ورشات الانتاج، وفي سنة 2015 نلاحظ ارتفاع طفيف في حجم الانتاج.

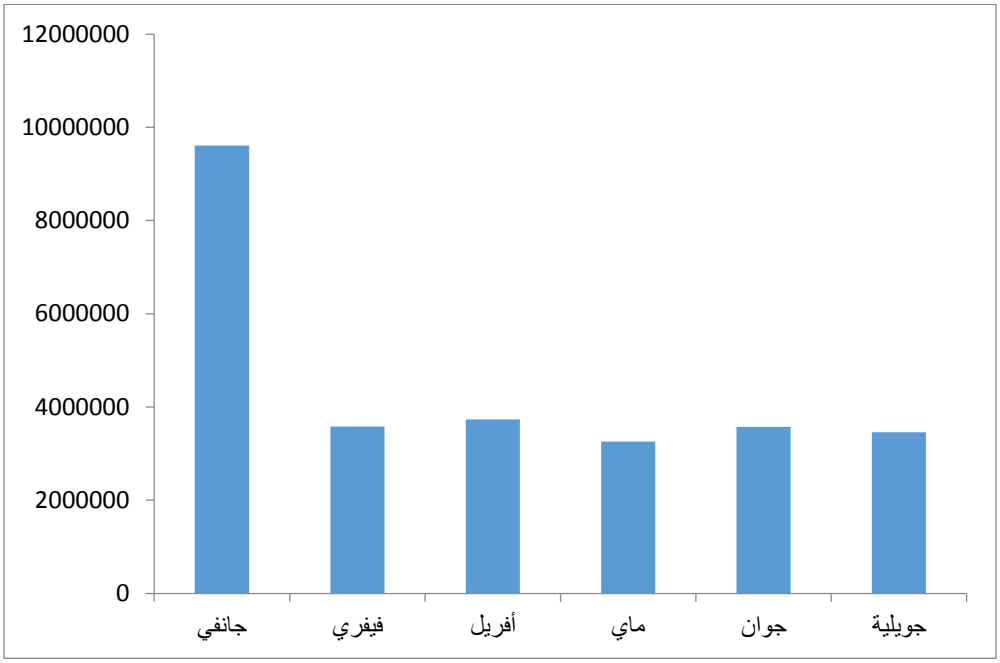
- تطور الانتاج لفرع أنتيبيوتيكال خلال سنة 2016

الجدول رقم(08): يبين تطور الانتاج لفرع أنتيبيوتيكال خلال سنة 2016

الأشهر	جانفي	فيفري	أفريل	ماي	جوان	جويلية
الانتاج	9608453	3583191	3734233	3257369	3575098	3455426

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على الوثائق الداخلية لفرع أنتيبيوتيكال

الشكل رقم (23): يبين تطور انتاج فرع أنتبيوتيكال خلال سنة 2016



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على الوثائق الداخلية لفرع أنتبوتيكال

سجل فرع أنتبيوتيكال أفضل أرقام الانتاج لشهر جانفي مقارنة بالأشهر الأخرى مقدرة ب 9608453 وحدة بيع، حيث تجاوزت أهداف الانتاج المسطرة لشهر جانفي ب 104.67 % .

بلغ إجمالي الانتاج لمصانع مجمع صيدال منذ بداية السنة وإلى غاية نوفمبر 2016 ما قيمته 104624481 وحدة بيع أي بنسبة تعادل 95% من الهدف المسطر ونسبة ارتفاع بلغت 28% مقارنة بالفترة نفسها من السنة الماضية، حيث يحتل فرع أنتبيوتيكال المرتبة الأولى من حيث الانتاج بنسبة انتاج بلغت 34 % من إجمالي انتاج المجمع، يليه مصنع الدار البيضاء ب 24%، فجسر قسنطينة ب 19% متبوعاً بمصنع الحراش ب 18% وأخيراً كل من مصنعي عنابة وقسنطينة ب 3 و 2% على التوالي.

المطلب الثالث: إدارة الموارد البشرية في وحدة المضادات الحيوية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم المديريات في الفرع وهذا كونها حلقة وصل بين الإدارة والعمال من جهة، وبين الإدارة والنقابة من جهة أخرى، حيث كانت تابعة لمديرية الإدارة العامة، ولكن في 07 جويلية 2001، أصبحت إدارة مستقلة.

أولاً: وظائف إدارة الموارد البشرية في فرع المضادات الحيوية أنتبيوتيكال

حيث ترتبط إدارة الموارد البشرية على مستوى الفرع بعلاقة وظيفية مع الإدارة المركزية للموارد البشرية على مستوى المجمع وإدارات الموارد البشرية على مستوى الوحدات، وهي مسئولة عن[1]:

- العمل على تطبيق والالتزام بالنظام؛
- المساعدة على تطبيق ومراقبة الهياكل العملية للإدارة الموارد البشرية؛
- العمل على تطوير العلاقات الاجتماعية داخل الفرع (ما بين العمال)، وخارجه مع الشركاء الاجتماعيين (النقابات والدولة)؛
- وضع استراتيجية لتنمية وتدريب الموارد والكفاءات البشرية، ومناقشة وتحديد برامجها؛
- المحافظة على تسيير الهياكل بناء على المؤشرات المجّمعة من طرف الفرع و إدارة المجمع؛
- ضمان العمل بالمخططات المجمعة (التوظيف والتكوين)، ومناقشة وتحديد برامج عقود التكوين؛
- تحليل أجور العمال والساعات الإضافية؛
- تجميع ميزانيات الاستغلال ولوحات قيادة الموارد البشرية للوحدات؛
- إعداد موازنة و لوحة قيادة الموارد البشرية للفرع.

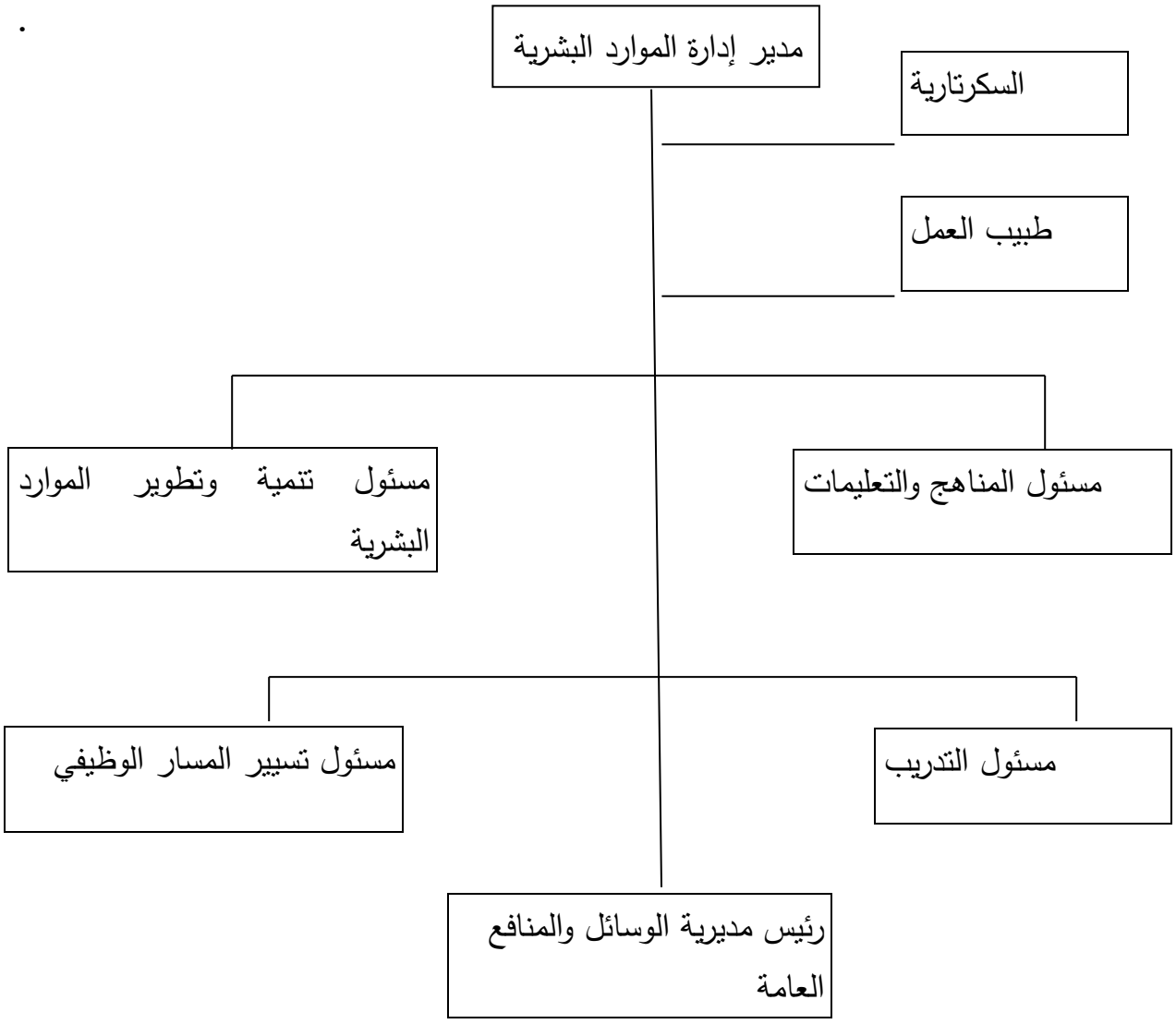
[1] الوثائق الداخلية لفرع المضادات الحيوية،2017.

ثانياً: الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في فرع المضادات الحيوية أنتيبيوتيكال

ويتكون الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في فرع أنتيبيوتيكال مما يلي:

الشكل رقم(24): الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في فرع أنتيبيوتيكال

.



المصدر: مديرية الموارد البشرية لفرع أنتبيوتيكال

1.مدير الموارد البشرية:

- تتمثل مهمته في متابعة تنفيذ وتقييم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وتطوير سياسات الموارد البشرية المتبعة، وكذا التعليمات واللوائح لفرع أنتيبيوتيكال.

2. مسؤول المناهج والتعليمات:

- مهمته ضمان تطبيق المناهج(Les Procédures)، والتعليمات والنصوص القانونية في جميع المستويات التنظيمية للفرع، ومراقبة إدارة الموارد البشرية بغرض تطبيق الجودة في الموارد البشرية (La Qualité des Ressources Humaines de la filiale) حسب الاتفاقية المبرمة مع جمعية A .F.A.Q، وهذا بفرض الحصول على شهادة ISO 9001 نسخة 2000.

3.مسؤول تنمية وتطوير الموارد البشرية:

- تتمثل مهمته في متابعة وتطوير الدراسات التنظيمية بهدف ضمان تنشيط التعليمات الخاصة بالموازنة الاجتماعية، ووضع الأدوات والأنظمة التسييرية الهادفة إلى تنمية وتطوير الموارد البشرية(التحفيز الترقية، المكافئات...) بغرض ضمان ولائها العالي للمؤسسة.

4. مسؤول التدريب:

هو مسئول عن وضع البرامج التدريبية، والميزانية الخاصة بالتدريب والتنمية حسب احتياجات الفرع وكذا تنشيط ووضع ومتابعة الخطط الموجهة لتدريب وتمهين الأفراد داخل أو خارج الفرع.

5. مسؤول تسيير المسار الوظيفي والمهني:

مهمته تسيير ملفات المسار الوظيفي والمهني للعمال طيلة كامل حياتهم الوظيفية داخل المؤسسة La Gestion Des Carrières وتطبيق السياسات الأجرية.

6. رئيس مديرية الوسائل والمناهج العامة:

مهمته ضمان تسيير الوسائل المشتركة بين جميع الأقسام داخل الفرع.

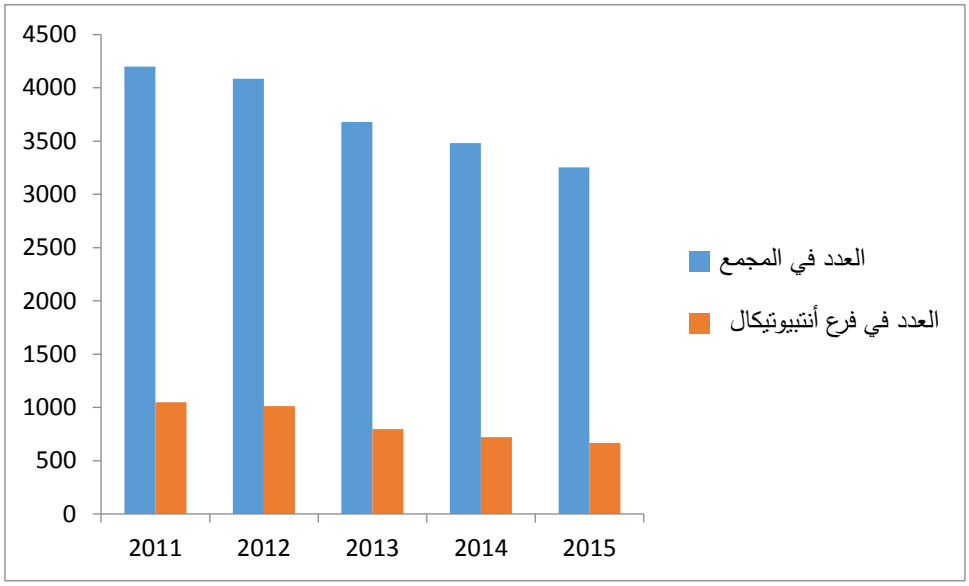
ثالثاً: تطور أعداد الموارد البشرية في الفرع (2011-2015)

الجدول رقم (09): يبين تطور أعداد الموارد البشرية في كل من مجمع صيدال وفرع المضادات الحيوية

السنوات / العناصر	2011	2012	2013	2014	2015
العدد في المجمع	4198	4084	3678	3481	3251
العدد في فرع أنتيبيوتيكال	1050	1013	796	722	667

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على تقارير التسيير لمجمع صيدال(2011- 2015).

الشكل رقم(25): تطور أعداد الموارد البشرية خلال السنوات الخمس (2011-2015).



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على تقارير التسيير لمجمع صيدال(2011-2015).

من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ انخفاض في أعداد الموارد البشرية من سنة لأخرى في كل من مجمع صيدال وفرع المضادات الحيوية أنتيبيوتيكال، حيث انخفض العدد في المجمع من 4198 في سنة 2011 إلى 3251 في سنة 2015 أي انخفاض ب 947 موظف خلال السنوات الخمس ونفس الشيء بالنسبة لفرع المضادات الحيوية أنتيبيوتيكال حيث قدر الانخفاض ب 383 موظف خلال الفترة المعتمدة(2011-2015).

المبحث الثاني: تحليل واقع تسيير الكفاءات البشرية في فرع المضادات الحيوية

تتطلب عملية تسيير الكفاءات البشرية مجموعة من المراحل ابتداءاً من عملية استقطاب الكفاءات البشرية ثم تدريبها وتحفيزها من أجل اكسابها مهارات وكفاءات جديدة، وتقييمها وكذلك رواتب الكفاءات التي إن وجدت تعتبر محفز مادي من أجل تشجيعها على الإبداع الذي يؤدي إلى تميز المؤسسة، لهذا سنقوم في بحثنا هذا بتناول مختلف هذه العمليات في فرع المضادات الحيوية.

المطلب الأول: استقطاب الكفاءات البشرية

يوجد داخل فرع أنتيبيوتيكال نظام استقطاب لسنتين (BENNAL)، حيث تحدد المناصب الشاغرة خلال تلك السنتين، ويتم كذلك تحليل خصائص المنصب حسب الأهمية و ذلك من خلال المهام المطلوب تنفيذها، المؤهلات والمسؤوليات لشغل المناصب، وشروط العمل والحوادث التي يمكن أن تقع أي تلك المناصب الاستراتيجية التي لها علاقة مباشرة بوظيفة الانتاج.

وبعد تحديد خصائص المنصب، تقوم إدارة الموارد البشرية الخاصة بالفرع بالاطلاع على ملفات المترشحين ثم استدعائهم من أجل إجراء استجواب معهم ومقابلتهم، بعد ذلك تقوم باختيار الأشخاص المنتقين لمدة تتراوح من 3 إلى 9 أشهر، وبعدها تقوم بترسيمهم وتعيينهم في المناصب المخصصة لهم[1].

المطلب الثاني: تنمية وتدريب الكفاءات البشرية

تعتبر عملية تدريب الموارد البشرية عملية جوهرية في فرع أنتيبيوتيكال من أجل رفع كفاءات الأفراد وجعلها تتوافق مع متطلبات الوظيفة، حيث يعتبر الفرع عملية التدريب بمثابة استثمار طويل الأجل وتمثل حوالي من 1 إلى 2 % من الكتلة الأجرية للأجور، حيث أن لجميع العمال الحظ في التدريب سواء داخل الفرع من خلال تعليمهم تقنيات العمل المختلفة أو خارج الفرع من خلال مؤسسات التكوين الخارجية كالمعاهد المتخصصة والجامعات.. .

أولاً: أنواع التدريب داخل الفرع

حيث توجد عدة أنواع من التدريب داخل الفرع نذكر منها:[2]

1. التدريب المهني المتخصص formation professionnelle spécialisé:

[1] مصلحة التوثيق بفرع أنتيبيوتيكال.

[2] مصلحة التوثيق، فرع المضادات الحيوية،(Antibiotical)، 2017.

بموجبه يتم تدريب الموظفين الذين لديهم بعض النقائص في أداء العمل وبالتالي يعمل هذا التدريب على سد الثغرة بين الموظفين ومتطلبات المنصب الذي يشغلونه. وهذا بإضافة معلومات ومعارف وكذا خبرات جديدة للموظف المتدرب تمكنه من استغلال قدراته لما يتوافق مع منصب عمله ومدة هذا التدريب من 20 يوما إلى 3 سنوات، وينقسم هذا التدريب إلى قسمين هما:

- التدريب المستمر و المتواصل la formation continue:

ويتم طوال الحياة المهنية للعامل ويهدف إلى تكييف الفرد بصفة دائمة وتطوير مستمر لمستوى المعرفة الذي يفرضه التطور التقني والتكنولوجي مع متطلبات المنصب الذي يشغله.

- التدريب المتقطع la formation alternée:

و يكون هذا النوع من التدريب لفترات معينة من المسار المهني للفرد من أجل الترقية أو تدريب الموظفين الجدد لشغل منصب عملهم.

2. التحسين المهني المتخصص perfectionnement professionnel spécialise:

ويسمى كذلك بالتدريب الإضافي حيث يبعث الموظف لدورات تدريبية من أجل إضافة معلومات جديدة ويحق لكل موظف الدخول في هذا التدريب بطلب منه عند الحاجة أو حسب طلب المسؤول عنه ومدة هذا التدريب من 5 أيام إلى 20 يوم.

3. الملتقيات les séminaires

يتم من خلالها إضافة معلومات واكتساب خبرات جديدة أو تجديدها ومدة هذا النوع من التدريب من يوم واحد إلى 5 أيام ولا يوجد في هذا النوع من التدريب عقد للتدريب.

4. التدريب أثناء العمل la formation sur le tas:

ويكون هذا النوع من التدريب أثناء العمل وداخل الفرع وهو يمس فئتين هما:

أ. تدريب الموظفين الجدد: حيث يوضح لهم كيفية أداء العمل بطريقة مباشرة وهذا من خلال تعريفه لمتطلبات المنصب وكذا كافة المصالح والإدارات التي يتعامل معها وبالتالي إكسابه المهارات و الخبرات الكافية لشغل المنصب.

ب. تدريب الموظفين القدامى: ويتم تزويدهم بمعارف وخبرات جديدة أثناء العمل تخص المنصب الذي يشغلونه من كل جوانبه.

وتكون مدة هذا التدريب إما قصيرة أو طويلة المدى أي حسب قدرة استيعاب الفرد للمعلومات وترسيخ الأفكار والمعلومات في ذهنه.

5. التمهين l'apprentissage:

يتم هذا النوع من التدريب عن طريق جلب المتدربين من مراكز التدريب خارج المؤسسة وهذا وفقا للإمكانيات المتاحة في المؤسسة، بحيث يتم تدريب تطبيقي وعملي في شتى التخصصات المتوفرة في الفرع وبالتالي إكساب الفرد معارف وخبرات جديدة بصفة تطبيقية تمكنه من ترسيخ الأفكار ومن مسايرة التطورات التقنية والتكنولوجية الحادثة في المحيط.

6. التدريب خارج الوطن formation à l'étranger :

ويتم هذا التدريب خارج الجزائر، حيث يتم اختيار المتدربين لهذا التدريب من طرف المسؤولين وهذا الاختيار يكون حسب الكفاءة والقدرات الشخصية للفرد وكذا قدرته على استيعاب المعلومات بصفة دقيقة وسريعة، وعادة تكون مدة التدريب من أسبوع إلى أسبوعين.

ثانياً: خطوات العملية التدريبية داخل الفرع

تمر العملية التدريبية داخل الفرع بعدة مراحل تتمثل في:[1]

1.إعداد مخطط التدريب: قبل الشروع في العملية التدريبية لا بد من إعداد مخطط التدريب الذي تتبعه الإدارة في تنفيذها للعملية التدريبية ومن أجل إعداد مخطط التدريب يجب اتباع الخطوات التالية:

- إرسال ملف عن منهجية التدريب: يرسل المجمع ملف عن منهجية التدريب لكل فروعه في شهر جويلية من كل سنة، ومن خلال هذا الملف تتبين مختلف النقاط والمعلومات الخاصة بالتدريب والتي تتوافق مع أهداف واستراتيجيات المجمع وكذا تحدد فيه الاحتياجات التدريبية العامة للمجمع وفقا للمتطلبات وكذا التطورات والتقنيات الجديدة التكنولوجية.
- استلام الفرع للملف الخاص بالمنهجية: يتم استلام ملف المنهجية لإعداد التدريب من طرف الإدارة العامة، وعن طريق عمالة التكوين التابعة لهذه المديرية يتم بعث نموذج منها لكل وحدة من وحدات الفرع بالإضافة إلى وثيقة أخرى مرفقة لها تحاول من خلالها معرفة الإجابة عن بعض الأسئلة منها: ما هي الاحتياجات التدريبية ؟ في أي ميدان؟ وفي أي تخصص؟... .

[1] مصلحة التوثيق، فرع المضادات الحيوية،(Antibiotical)، 2017.

- وضع مشروع مخطط التدريب: بعد تلقي إدارة الموارد البشرية للرد من قبل الوحدات والتي يتم فيها تحديد الاحتياجات التدريبية الكمية والنوعية بالإضافة إلى معلومات أخرى خاصة بالتدريب، هنا تلتزم مديرية الموارد البشرية للفرع بوضع مشروع المخطط التدريبي والذي يتم فيه تنفيذ عدة مراحل أهمها ما يلي:

- تشخيص الاحتياجات التدريبية؛
- التعبير عن الاحتياجات التدريبية؛
- تحديد الميزانية التقديرية؛
- التفاوض والموافقة على المخطط من طرف رؤساء الوحدات.

- عرض المشروع على المجمع للموافقة عليه: بعد موافقة الفرع على المشروع يتم إرساله إلى المجمع للتفاوض والموافقة عليه، حيث تشكل كذلك لجنة مكونة من المدير المركزي للموارد البشرية وأعوانه ومدير الموارد البشرية للفرع.

وبعد دراسته والموافقة عليه يصبح هذا المشروع عبارة عن مخطط قابل للتنفيذ.

2. تنفيذ مخطط التدريب: بعد استلام الفرع للمخطط المصادق عليه تبدأ عملية التنفيذ حيث يتم الاتصال مع كل المراكز في المؤسسات التي سيتعامل معها الفرع عن طريق الرسائل الإلكترونية أو الفاكسات، أو عن طريق البريد الإلكتروني أو غيرها من طرق الاتصال التي تكون معروفة لإنجاز العملية التدريبية المبرمجة.

و بعد فترة يتم الرد من قبل المؤسسات إما بالقبول أو الرفض وهذا حسب طاقات وقدرات المؤسسة التي سيتم فيها التدريب.

ومن بين المؤسسات التي يتعامل معها الفرع نجد:

- المعهد الوطني للإنتاجية و التنمية الصناعية INPAD؛
- المعهد العالي للتسيير والتخطيط ISGP؛
- جامعة التكوين المتواصل UFC؛
- المدرسة العليا للتسيير ESG؛
- مركز ما بين المؤسسات في التكوين الصناعي CIFI ؛
- المعهد العالي للتسيير معهد التكوين وتحسين ظروف العمل IFACT .

وبعد تحديد المؤسسات التي سيتعامل معها الفرع، تبدأ عملية التنفيذ سواء كان داخل المؤسسة أو خارجها ويتم بذلك ما يلي:

- تعيين المتدربين: حيث يتم تعيين المتدربين ويتم هذا بإبرام عقود التكوين وعقد الانتداب وتكون هذه العقود طويلة المدى (من 20 يوما فما فوق).
- تعيين المدربين: هنا يتم اختيار المدربين حسب نوع التدريب ونوع المادة التدريبية وكذا نوعية المتدربين
- تعيين مكان التدريب: حيث يتم وضع المتدربين في الأماكن المخصصة للتدريب سواء داخل أو خارج المؤسسة وهذا حسب نوع التدريب وكذا إمكانات المؤسسة.[1]

3. تقييم البرنامج التدريبي: بعد ما يصبح عقد التدريب جاهزاً تبدأ عملية تنفيذ التدريب بوضع المتدربين في المكان المخصص لهم، بحيث يتم متابعة المتدربين فيما يخص التزامهم بتطبيق شروط العقد المتفق عليها، وكذا قدرة الاستيعاب والانسجام مع المنصب حتى نهاية التدريب.

ونجد أن التقييم للكفاءات التدريبية سواء للتدريب المستمر أو المنقطع يكون بعدة طرق:

- التقييم بعد انتهاء البرنامج التدريبي مباشرة؛
- التقييم بعد مدة من انتهاء الدورة التدريبية وعند مباشرة المتدربين مهامهم؛
- التقييم في نهاية السنة وفيه يتم تقييم مردودية العامل المتدرب[2].

وسنتناول الإنجازات التي حققها فرع أنتبيوتيكال فيما يخص عملية التدريب من سنة (2010- 2014)

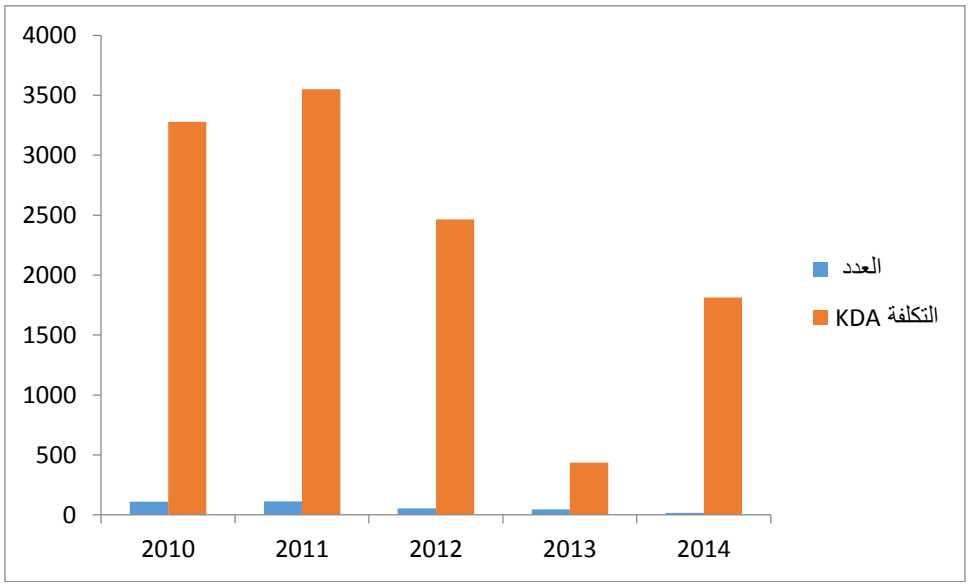
الجدول رقم(10): إنجازات التدريب لفرع المضادات الحيوية أنتبيوتيكال لسنة (2010- 2014).

المستوى المهني	الإطارات		أعوان التحكم		المنفذين	
السنوات	العدد	التكلفة KDA	العدد	التكلفة KDA	العدد	التكلفة KDA
2010	109	3278	34	105	0	0
2011	114	3551	143	2313	0	0
2012	54	2465	11	936	0	0
2013	46	435	0	0	0	0
2014	17	1814	0	0	0	0

المصدر: مديرية الموارد البشرية، مصلحة التدريب

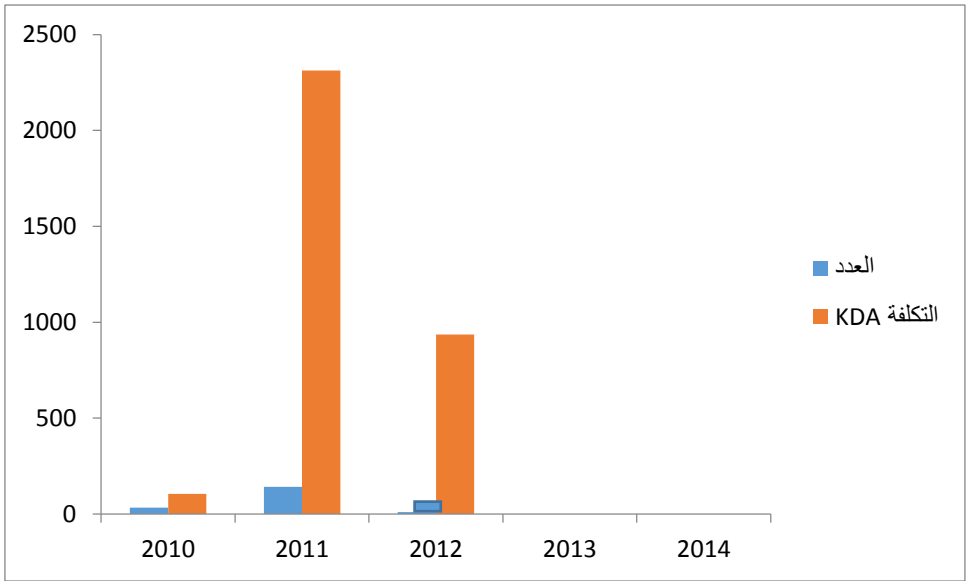
[1] مصلحة التوثيق، فرع المضادات الحيوية،(Antibiotical)، المدية، الجزائر، 2017.
[2] مصلحة التوثيق، فرع المضادات الحيوية،(Antibiotical)، المدية، الجزائر، 2017 .

الشكل رقم(26): يبين عدد وتكلفة الإطارات الخاضعين للتدريب خلال السنوات الخمس (2010-2014).



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على المعلومات الممنوحة من مديرية الموارد البشرية لفرع المضادات الحيوية

الشكل رقم (27): يبين عداد وتكلفة إطارات التحكم الخاضعين للتدريب خلال السنوات الخمس(2011- 2014)



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على المعلومات الممنوحة من مديرية الموارد البشرية لفرع المضادات الحيوية

من خلال الجدول والشكلين السابقين نلاحظ بأن عدد الإطارات الذين خضعوا للتدريب في تناقص من سنة لأخرى ما عدا في سنة 2011 فنلاحظ أن هناك زيادة قليلة في عدد الأفراد المتدربين، أما بالنسبة

لأعوان التحكم فنلاحظ بأن سنة 2013 و 2014 لم يخضعوا للتدريب وأن سنة 2011 تميزت بارتفاع عدد المتدربين، في حين نلاحظ بأن المنفذين لم يكن لهم نصيب من التدريب في السنوات الخمس، وبالنسبة لتكلفة التدريب فنلاحظ بأنها جد مرتفعة بالمقارنة مع الأشخاص الذين خضعوا للتدريب، لذا يجب على فرع المضادات الحيوية أن يستثمر في مهارات وقدرات الأشخاص المتدربين ويحافظ عليهم ليتمكن من تحقيق الأهداف المسطرة.

ثالثاً: مجالات التدريب في فرع المضادات الحيوية

حيث يشمل التدريب مختلف المجالات في المؤسسة والمتمثلة في:[1]

- التقنيات الصيدلانية؛
- المالية والمحاسبة؛
- نظم المعلومات؛
- التنظيم؛
- الإدارة والتسيير؛
- الصيانة؛
- الأمن والبيئة.

المطلب الثالث: تقييم أداء الكفاءات البشرية ورواتبها في فرع المضادات الحيوية

سنقوم في هذا المطلب بتناول كيفية تقييم أداء العاملين بما فيها الكفاءات البشرية منها، وكذا طريقة تحديد الرواتب في فرع المضادات الحيوية.

أولاً: تقييم أداء الكفاءات البشرية

اعتمدت إدارة الموارد البشرية نظام لتقييم أداء العاملين ويركز هذا الأخير على تقديم مكافئات والعلاوات لكل عامل يحقق الهدف المسطر من طرف المؤسسة وهو نظام كلاسيكي قديم، لكنه لقي عدم اقتناع العمال بهذا النظام لعدم معرفتهم بالمعايير المعتمدة في التقييم. الأمر الذي دفع إدارة الموارد البشرية لفرع أنتيبيوتيكال سنة 2008 إلى تطوير نظام تقييم الأداء وتحسينه، بحيث يعتمد على أساس الكفاءة الشخصية في التسيير والتنظيم والمعاملة وضبط النفس، ويقوم على أساس المقابلة

[1] Rapport du conseil d'administration 2015,p18.

المباشرة بين المسؤول والعامل، ويحتوي على عدة نقاط ومعاملات، ويحدد حسب المجموع الإجمالي للنقاط كيفية تعامل العامل مع مختلف المشاكل، كما يحدد المجموع الإجمالي أيضاً ترقية أو نقل العامل أو إحالته على برنامج تدريبي.

ويسمح هذا النظام ب:

- الوقوف على مدى فعالية الأداء المنجز من طرف العمال عن طريق التغذية العكسية من خلال مقارنة ما تم تحديده من الأهداف مع ما تم إنجازه؛
- التأكد من مدى فعالية تحليل و تصميم الوظائف؛
- التأكد من مدى فعالية البرنامج التدريبي و تقييمه.

ثانياً: رواتب الكفاءات البشرية

تتكون رواتب الكفاءات من جزئين أحدهما ثابت والآخر متغير

- الجزء الثابت: وهو يمثل القيمة المتحصل عليها حسب منصب العمل
- الجزء المتغير: وهو يمثل القيمة المتحصل عليها حسب نظام قياس نتائج وأداء كل فرد على حدى وهناك منحتين: منحة المردودية الفردية (Prime de Rendement Individuelle)، ومنحة المردودية الجماعية (Prime de Rendement Collectives).

المبحث الثالث: تقدير واختبار نموذج تسيير الكفاءات البشرية و التميز

سنتناول من خلال هذا المبحث وصف لمنهجية البحث وإجراءاتها، حيث سنقوم بشرح أداة الدراسة المتبعة وخطواتها ونحدد كل من مجتمع الدراسة والعينة التي أجريت عليها الدراسة، ونموذج الدراسة وكيفية تجميع المعلومات والأساليب الاحصائية المتبعة.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: وصف أداة الدراسة

نظراً لطبيعة الدراسة والأهداف المرجوة منها، قمنا بالاعتماد على أداة بحث رئيسية تتمثل في الاستبيان، حيث قمنا بإعداده من خلال الاعتماد على بعض الدراسات السابقة وأراء بعض الأساتذة وبعد الانتهاء من تحضيره قمنا بعرضه على مجموعة من الأساتذة المتخصصين من أجل القيام بتحكيمه وتصحيح النقائص الموجودة فيه، وبعدها قمنا بتعديل الملاحظات المطلوبة، حيث شمل الاستبيان على ثلاث محاور كالتالي:

- محور البيانات الشخصية: حيث كان الغرض منه تجميع معلومات حول المجيب، بحيث شمل هذا المحور كل من الجنس، العمر، سنوات الخبرة داخل المؤسسة، المؤهل العلمي وطبيعة الوظيفة.
- محور خاص بواقع تسيير الكفاءات البشرية: حيث تضمن هذا المحور (19 فقرة)، تشخص إجابات العينة(الإطارات) حول عملية تسيير الكفاءات داخل المؤسسة والتي تضمنت المراحل التالية: استقطاب الكفاءات، تدريب وتحفيز الكفاءات، تقييم الكفاءات ورواتب الكفاءات.
- محور خاص بالتميز: حيث تضمن هذا المحور(28 فقرة)، تشخص إجابات العينة حول مداخل التميز والتي شملت كل من: التميز من خلال الموارد البشرية، التميز من خلال القيادة، التميز من خلال الإدارة الاستراتيجية، تميز العمليات الإدارية، التميز من خلال العلاقات والموارد.

حيث طلبنا من عينة الدراسة بوضع علامة(X) أمام العبارة التي يشعرون بأنها تتناسب مع الخصائص الموجودة داخل المؤسسة وذلك بوضع (نعم، لا، محايد).

ثانياً: وصف مجتمع وعينة الدراسة

أ. مجتمع الدراسة: تحقيقاً لأغراض الدراسة والمتمثلة في معرفة أثر تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية، اتجهت دراستنا إلى التعامل مع مؤسسة صيدال وبالضبط فرع أنتيبيوتيكال حيت تم التعامل مع فئة الإطارات والتي تشمل 119 إطار.

ب. **عينة الدراسة:**

إن اختيار العينة بشكل دقيق يعطي نتائج مشابهة بشكل كبير للنتائج التي يمكن الحصول عليها إذا استخدمنا كل مجتمع البحث، وقد تم اختيار أفراد العينة بصفة عشوائية لأننا لم نحدد الأفراد بحد ذاتهم ولكن اكتفينا بأنهم يمثلون إطارات في الفرع، وقد تم الاعتماد على هذه الفئة لأنهم يشغلون وظائف قيادية تجعلهم على علم بقدرات وكفاءات الأفراد وبمختلف السياسات و الاستراتيجيات داخل الفرع.

حيث قمنا باختيار عينة تمثل 50% من مجتمع الدراسة أي 50 x119/100≈60

حيث قمنا بتوزيع 60 استبانة على أفراد العينة، وقد تم استرجاع 59 استبانة، وعلى أساسها تم تحليل المعطيات أي ما نسبته 98.33% من مجموع الاستبانات الموزعة.

ثالثاً: أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم معالجة البيانات باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المستخرجة من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V20 (**STATISTICAL PACKAGE FOR SOCIAL SCIENCE**)، بعدما تمت عملية جمع البيانات وفرزها وترميزها، ولقد قمنا باستخدام سلم ليكرت Likert الثلاثي لتحديد الإجابة على العبارات وهو سلم متدرج يهدف إلى قياس درجة قبول أو عدم القبول مرتبة كالتالي "نعم" أو "لا" أو "محايد.

ومن أجل معرفة آراء عينة الدراسة استخدمنا درجات سلم ليكرت بعد القيام بترجيحها، ويكون ذلك من خلال تحديد طول خلايا مقياس ليكرت، حيث تم حساب المدى وهو 3-1=2 ثم نقسمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيحة أي 2/3= 0.67، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في مقياس سلم ليكرت وهي (1) لتحديد الخلية الأولى، وهكذا تظهر جميع الخلايا كما يلي:

الجدول رقم(11): يمثل درجات سلم ليكرت المستخدمة في الدراسة

المجال	درجات سلم ليكرت
[1-1.67]	لا
[1.68-2.35]	محايد
[2.36- 3]	نعم

المصدر: من إعداد الطالبة

والأساليب التي تم استخدامها في هذه الدراسة هي:

- اختبار **Alpha de Cronbach** لقياس الاعتمادية أو الثبات، ومعامل الصدق لقياس الصدق البنائي؛
- قياس بعض مقاييس النّزعة المركزيّة مثل المتوسّطات الحسابيّة لتحديد اتجاهات إجابات عيّنة البحث وقياس الانحراف المعياري للتأكّد من موضوعية المتوسطات الحسابية ومدى اقتراب أو ابتعاد العينة في إجاباتها؛
- حساب التكرارات والنسب المئوية؛
- اختبار Anova لمعرفة صلاحية النموذج؛ واختبار **R square** من أجل معرفة نسبة تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع المتمثل في التميز واستنتاج وجود متغيّرات عشوائيّة أخرى لها تأثير على الجودة أم لا؛
- استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد Regression لتوضيح أثر عملية تسيير الكفاءات على تحقيق التميز في المؤسسة.

رابعاَ: صدق الاستبانة

من أجل معرفة صدق الاستبانة قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ **Cronbach's Alpha Coefficient**، ويكون هذا المقياس ذو دلالة إحصائية، إذا كانت قيمة ألفا كرونباخ مساوية أو أكثر من(0.6)، وقد تم حساب معامل الصدق من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات، كما قمنا بدراسة درجة الاتساق الداخلي من خلال حساب معامل الارتباط (spearman) بين الأسئلة والمحور التي تنتمي اليه.

1. معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha

لقد تمّ تقدير معامل Alpha Cronbach لاختبار صدق الأداة، كما يوضّح الجدول التّالي:

الجدول رقم(12): تقدير معامل Alpha croubach

المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات Alpha Cronbach	معامل الصدق
المحور الأول: تسيير الكفاءات البشرية	19	0.93	0.96
المحور الثاني: التميز	28	0.95	0.97
أثر تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق التميز	47	0.97	0.98

المصدر: من إعداد الطالبة من خلال الاعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ بأن معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للمحور الأول بلغ 0.93 والثاني بلغ 0.95 وهو يمثل نسبة مرتفعة، بحيث يمكن استخدامها لأغراض البحث و أن معامل الثبات لأداة البحث الإجمالية يمثل 0.97، وهي أكبر من نسبة 0.6 و هي أيضاً نسبة مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث.

2. درجات الاتساق الداخلي بين المحور و الأسئلة

- من خلال الجدول رقم(01) المتعلق بالملحق رقم (05)[1]، و الذي يبين درجة الاتساق الداخلي للفقرات الخاصة باستقطاب الكفاءات من خلال استخدام معامل الارتباط Spearman، بأن هذه الأسئلة في معظمها مرتبطة ارتباطا متوسطا بالاستقطاب ولديها اتجاه موجب.
- من خلال الجدول رقم(02) المتعلق بالملحق رقم (05) والذي يبين درجة الاتساق الداخلي للفقرات الخاصة بتدريب وتحفيز الكفاءات، يتضح لنا بأن هذه الأسئلة في معظمها مرتبطة ارتباطا متوسطا بالتدريب والتحفيز، ولديها اتجاه موجب.

[1] أنظر الملحق رقم(05) ص ص(239:245).

- من خلال الجدول رقم(03) المتعلق بالملحق رقم (05)، والذي يبين درجة الاتساق الداخلي للفقرات الخاصة بتقييم الكفاءات، يتبين لنا بأن هذه الأسئلة في معظمها مرتبطة ارتباطا قوياً بالتقييم ولديها اتجاه موجب.
- من خلال الجدول رقم(04) المتعلق بالملحق رقم (05)، والذي يبين درجة الاتساق الداخلي للفقرات الخاصة برواتب الكفاءات، يتضح لنا بأن هذه الأسئلة في معظمها مرتبطة ارتباطا قوياً ولديها اتجاه موجب .
- من خلال الجدول رقم(05) المتعلق بالملحق رقم (05)، والذي يبين درجة الاتساق الداخلي للفقرات الخاصة بالتميز، يتبين لنا بأن هذه الأسئلة في معظمها مرتبطة ارتباطا متوسطا بالتميّز ولديها اتجاه موجب.

وبالتالي يتبين لنا من خلال الجداول السابقة رقم (1-5) الخاصة بالملحق رقم(05) والذي يتعلق بمعامل الارتباط (Spearman)، أن هناك اتساق داخلي بين الأسئلة والمحاور الخاصة بها وأنها صادقة، وتعد صالحة للتطبيق على أفراد عينة الدراسة، وهي تخدم أغراض البحث.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبانة

سنقوم في هذا المطلب بتحليل مختلف محاور الاستبيان بدءاً بالمحور الخاص بالبيانات الشخصية و محور تسيير الكفاءات البشرية ثم المحور الخاص بالتميز من أجل معرفة أراء عينة الدراسة حول الموضوع المدروس، ونستنتج من خلالها طبيعة العلاقة والتأثير بين تسيير الكفاءات البشرية والتميز.

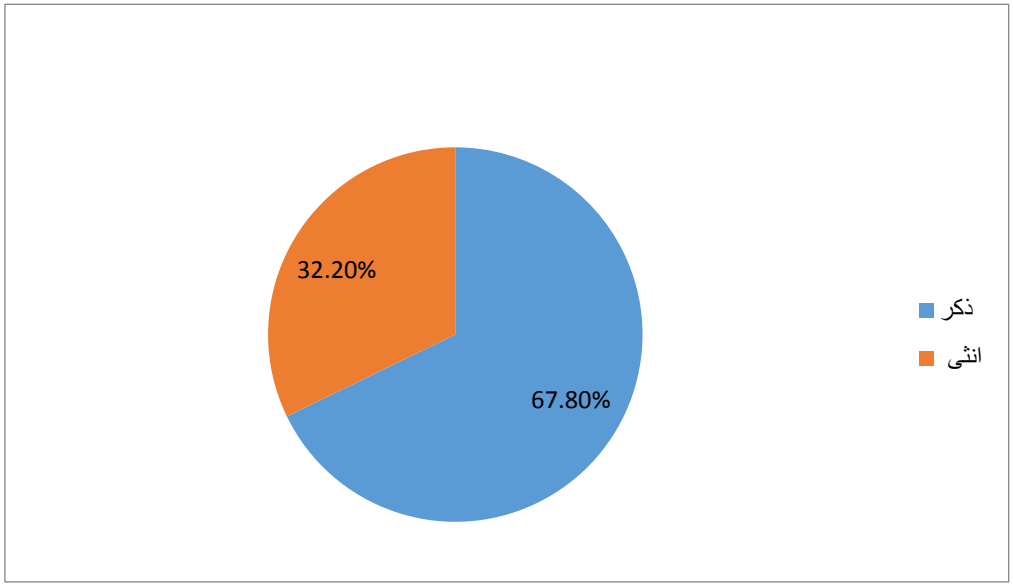
أولاً:عرض النتائج الخاصة بمحور البيانات الشخصية

الجدول رقم(13): يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

المتغير		التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	40	%67.8
	أنثى	19	%32.2
المجموع		59	%100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على نتائج SPSS

الشكل رقم(28): يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على نتائج SPSS

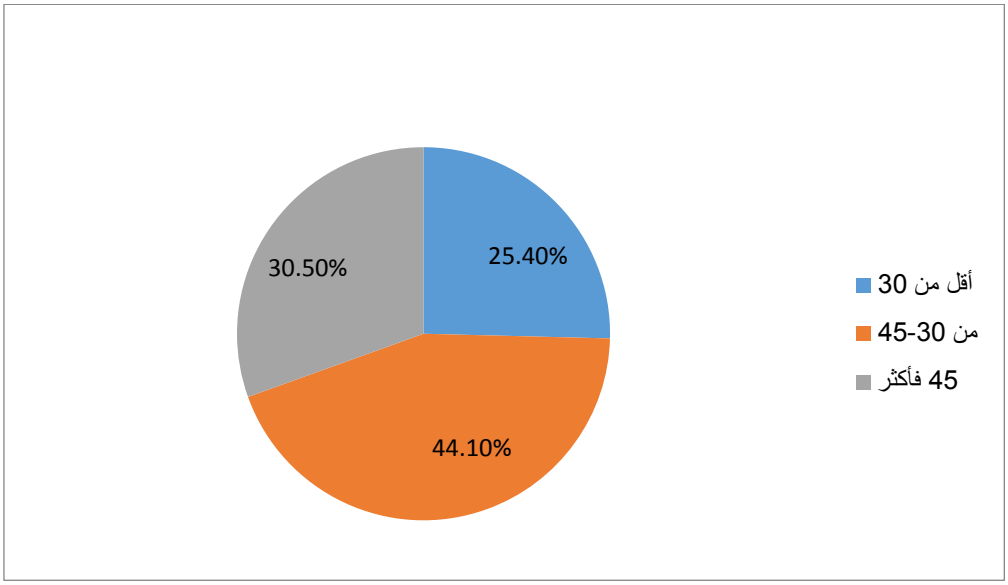
من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن نسبة الرجال في عينة دراستنا تمثل 67.80%، وهي أكثر من نسبة النساء والتي كانت نسبتها 32.20%.

الجدول رقم(14): يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

المتغير		التكرار	النسبة %
العمر	أقل من 30 سنة	15	25.4%
	من 30 إلى 45 سنة	26	44.1%
	45 سنة فأكثر	18	30.5%
المجموع		59	%100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على نتائج SPSS

الشكل رقم (29): يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على نتائج SPSS

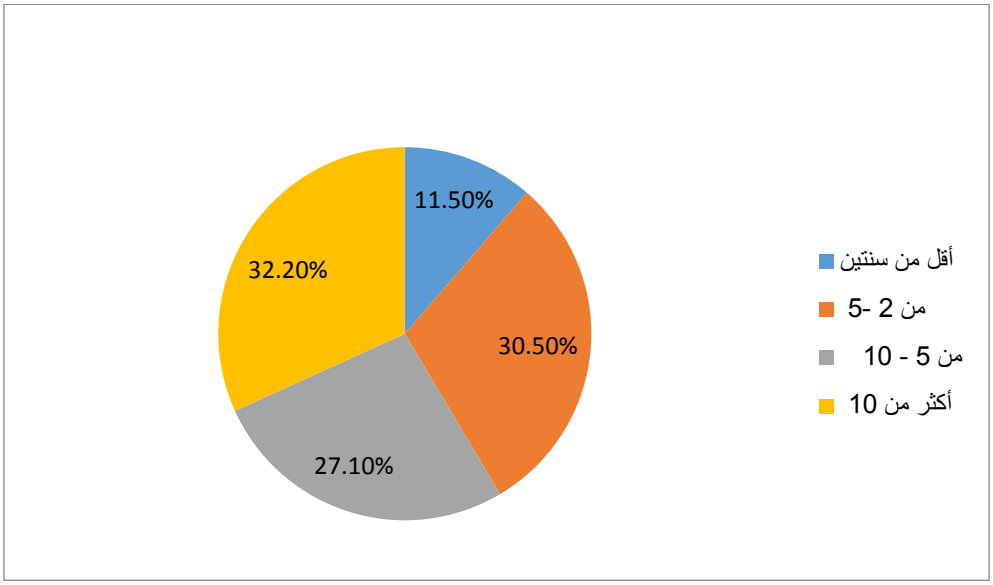
من خلال الجدول والشكل السابقين والخاصين بتوزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر، نلاحظ بأن أغلبية الإطارات تتراوح أعمارهم من 30 إلى 45 سنة، وهي تمثل نسبة 44.1% من عينة الدراسة وهذا يدل على أن أغلبية عينة الدراسة هي من فئة الشباب.

الجدول رقم(15): يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

المتغير		التكرار	النسبة %
العمر	أقل من سنتين	6	11.5%
	من 2- 5 سنوات	18	30.5%
	5- 10 سنوات	16	27.1%
	أكثر من 10 سنوات	19	%32.2
المجموع		59	%100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على نتائج SPSS

الشكل رقم (30): يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على نتائج SPSS

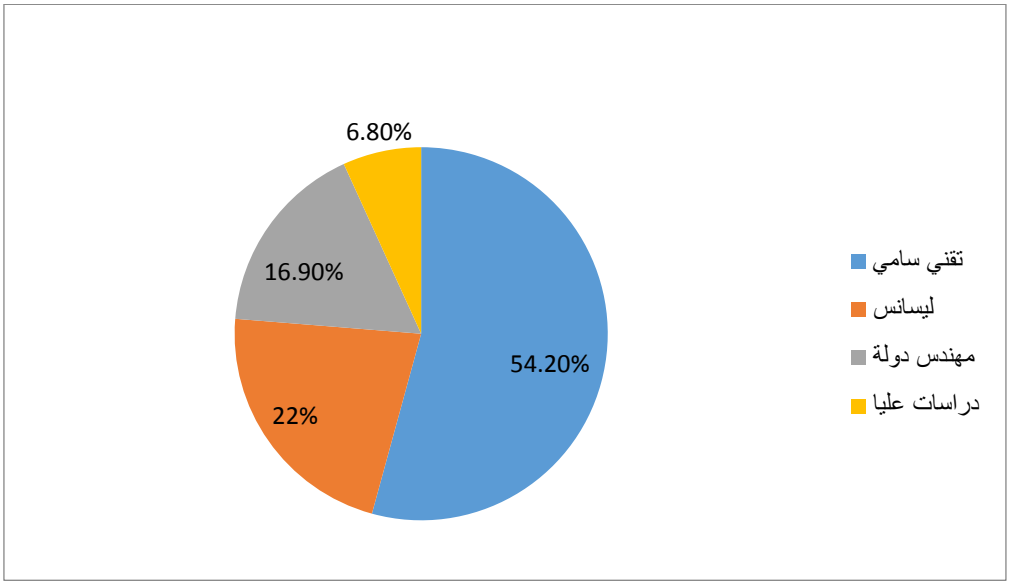
من خلال الجدول والشكل الخاصين بتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة، نلاحظ بأن أغلبية أفراد العينة لديهم خبرة أكثر من سنتين، حيث نلاحظ بأن نسبة الأفراد الذين تجاوزت خبرتهم أكثر من 10 سنوات تمثل أعلى نسبة والمتمثلة في32.2%، وبعدها تأتي نسبة 30.5% وهي تمثل نسبة الأفراد الذين تتراوح خبرتهم بين 2 و 5 سنوات، وهذا يدل على أن الإطارات المتواجدة في الفرع تتميز بخبرة عالية، وبالتالي تكون لديها مؤهلات من أجل ضمان السير الحسن لتسيير كفاءاتها البشرية.

الجدول رقم(16): يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير		التكرار	النسبة %
المؤهل العلمي	تقني سامي	32	%54.2
	ليسانس	13	%22
	مهندس دولة	10	%16.9
	دراسات عليا	04	%6.8
المجموع			%100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على نتائج SPSS

الشكل رقم(31): يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على نتائج SPSS

من خلال الجدول والشكل السابقين المتعلقين بمتغير المؤهل العلمي، نلاحظ بأن أغلبية أفراد العينة متحصلين على شهادة تقني سامي بنسبة 54.2%، تليها نسبة المتحصلين على شهادة الليسانس بنسبة 22%، في حين نلاحظ أن أقل نسبة كانت للدراسات العليا ب6.8%.

أولاً: عرض النتائج الخاصة بمحور تسيير الكفاءات البشرية

الجدول رقم(17): يبين النتائج الخاصة بمحور تسيير الكفاءات البشرية

العبارة	نعم		لا		محايد		المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري
	التّكرار	النّسبة (%)	التّكرار	النّسبة (%)	التّكرار	النّسبة (%)		
استقطاب الكفاءات								
توظف المؤسسة أفراد ذوي كفاءات (الخبرة، التأهيل...الخ)	57	96.6	01	1.7	1	1.7	2.94	0.28
تقوم المؤسسة باستقطاب كفاءات المؤسسات المنافسة بتقديم حوافز أحسن.	43	72.9	11	18.6	05	8.5	2.54	0.79

يتم التعيين في المناصب على أساس الاختبار.	54	91.5	3	5.1	2	3.4	2.86	0.47
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام							2.78	0.40
تدريب وتحفيز الكفاءات								
تقدم المؤسسة برامج ودورات تدريبية من أجل تحسين الأداء؟	55	93.2	03	5.1	01	1.7	2.88	0.45
التدريب يتم بعد تقييم أفراد المؤسسة ؟	51	86.4	07	11.9	01	1.7	2.74	0.65
مدة التدريب التي يخضع لها أفراد المؤسسة كافية؟	46	78	10	16.9	03	5.1	2.61	0.76
التدريبات التي أقامتها المؤسسة كان لها أثر إيجابي في زيادة مهارت ومعارف المتدربين؟	54	91.5	05	8.5	00	00	2.83	0.56
تقوم المؤسسة بتحفيز كفاءاتها البشرية؟	49	83.1	09	15.3	01	1.7	2.67	0.72
الكفاءات البشرية راضية عن التحفيزات المعنوية والمادية المقدمة من طرف المؤسسة؟	38	64.4	18	30.5	03	5.1	2.33	0.92
تمتلك المؤسسة خلية خاصة بالبحث والتطوير من أجل تنمية كفاءاتها البشرية؟	41	69.5	13	22	05	8.5	2.47	0.83
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري							2.65	0.55
تقييم الكفاءات								
تخضع الكفاءات البشرية لتقييم دوري من قبل مسئوليهم المباشرين؟	51	86.4	07	11.9	01	1.7	2.74	0.65
تتعرف الكفاءات البشرية على المعايير التي تم على أساسها التقييم؟	50	84.7	06	10.2	03	5.1	2.74	0.63

الكفاءات البشرية راضية عن مستوى التقييم الذي خضعت له؟	53	89.8	04	6.8	02	3.4	2.83	0.53
تقييم الكفاءات الحالية يساعد المؤسسة على اكتشاف كفاءات جديدة؟	51	86.4	07	11.9	01	1.7	2.74	0.65
تتم الترقية في المؤسسة على أساس التقييم؟	46	78	11	18.6	02	3.4	2.59	0.79
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري							2.73	0.55
رواتب الكفاءات								
تتحدد الرواتب على أساس الكفاءات المكتسبة لدى أفراد المؤسسة؟	18	30.5	34	57.6	07	11.9	1.72	0.90
تقدم المؤسسة علاوات إضافية نظير ما يقدمه الأفراد من خدمات متميزة؟	37	62.7	17	28.8	05	8.5	2.33	0.90
ربط الرواتب بالكفاءات يزيد من تحفيز الكفاءات والحث على التحسين الدائم؟	36	61	12	20.3	11	18.6	2.40	0.81
تشجع الرواتب الكفاءات البشرية وتعمل على تطويرها وتميزها باستمرار؟	38	64.4	13	22	08	13.6	2.42	0.83
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري							2.22	0.59
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور							**2.60**	**0.48**

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على نتائج SPSS

- من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأنه بالنسبة لاستقطاب الكفاءات فإن أغلبية إجابات العينة كانت موافقة على عباراتها بمتوسط حسابي بلغ 2.78 وانحراف معياري قدر ب 0.40، حيث أن المتوسط الحسابي ينتمي إلى فئة الموافقة من سلم ليكرت (2.36- 3)، أي أن فرع أنتبيوتيكال يقوم بتعيين موظفيها على أساس الاختبار وعلى أساس الكفاءات.
- أما عن تدريب وتحفيز الكفاءات فقد بلغ المتوسط الحسابي 2.65 وقدر الانحراف المعياري ب 0.55 وهذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة اتجهت إجاباتهم نحو الموافقة على الأسئلة

المطروحة، وهذا ما يثبته المتوسط الحسابي بانتمائه إلى فئة الموافقة (2.36– 3)، أي أن فرع المضادات الحيوية يقوم بإجراء دورات تدريبية لموظفيه من أجل رفع أدائهم وتحسين كفاءاتهم.

- وفيما يخص تقييم الكفاءات فقد بلغ المتوسط الحسابي 2.73 في حين قدّر الانحراف المعياري ب 0.55، وهذا يدل أيضاً على اتجاه أراء عينة الدراسة نحو الموافقة، أي أن الفرع يقوم بإجراء تقييم لمستوى أداء الكفاءات.
- أما عن البعد الخاص برواتب الكفاءات فقد أجابت أغلبية عينة الدراسة أن الرواتب لا تكون على أساس الكفاءات المكتسبة لدى أفراد المؤسسة وبأنها تعتبر عامل مهم في تطوير وتحفيز الكفاءات حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.22 مع انحراف معياري قدر ب 0.59.
- وفيما يخص اتجاه إجابات عينة الدراسة على عبارات المحور فقد كانت موافقة بصفة عامة وهذا ما يثبته كل من المتوسط الحسابي الذي بلغ 2.60 وبالتالي فهو ينتمي إلى مجال الموافقة، والانحراف المعياري الذي قُدّر ب 0.48.

ثانياً:عرض النتائج الخاصة بمحور التميز

الجدول رقم (18): يبين النتائج الخاصة بمحور التميز

العبارة	نعم		لا		محايد		المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري
	التّكرار	النّسبة (%)	التّكرار	النّسبة (%)	التّكرار	النّسبة (%)		
التميّز المرتكز على الموارد البشرية								
توفر المؤسسة للموظفين كافة الوسائل التي تمكنهم من أداء أعمالهم على أحسن وجه؟	51	86.4	05	8.5	03	5.1	2.77	0.58
تتناسب معارف وقدرات العامل مع المنصب الموكل إليه؟	54	96.6	04	6.8	01	1.7	2.84	0.51
يُعطى الموظفون فرصة استخدام معلوماتهم ومهاراتهم لصالح المؤسسة؟	57	96.2	01	1.7	01	1.7	2.94	0.28

تقدم المؤسسة تحفيزات للأشخاص الذين يقدمون خدمات متميزة وتشجعهم على ذلك؟	47	79.7	11	18.6	01	1.7	2.61	0.78
تعطي المؤسسة الفرصة لمواردها البشرية في اتخاذ القرارات من أجل اكتشاف قدراتهم الإبداعية؟	44	74.6	10	16.9	05	8.5	2.57	0.77
تقوم المؤسسة باكتشاف الكفاءات وتعمل على تطويرها؟	46	78	09	15.3	04	6.8	2.62	0.74
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري							2.73	0.50
التميّز حسب معيار القيادة								
تعمل المؤسسة على اختيار القيادات بالاعتماد على الكفاءات و الخبرات؟	43	72.9	09	15.3	07	11.9	2.57	0.74
تعمل القيادة على تشجيع العمل الجماعي وروح الفريق؟	52	88.1	05	8.5	02	3.4	2.79	0.58
تقوم القيادات بوضع استراتجيات واضحة ومفهومة بغية تحقيق أهدافها؟	50	84.7	06	10.2	03	5.1	2.74	0.63
تعمل القيادات على الاهتمام بكفاءتها البشرية والمحافظة عليها؟	47	79.7	08	13.6	04	6.8	2.66	0.70
يعتبر القائد بمثابة القدوة الحسنة للموارد البشرية العاملة في المؤسسة في تنفيذ العمل؟	46	78	09	15.3	04	6.8	2.62	0.74
تشجع القيادات الأشخاص المميزين وتعمل على تحفيزهم؟	52	88.1	05	8.5	02	3.4	2.79	0.58
المتوسط والانحراف المعياري							2.70	0.54
التميّز بالتركيز على الإستراتيجية								
تعد الإستراتجيات وفقا للتغيرات في البيئة	56	94.9	01	1.7	02	3.4	2.93	0.31

الداخلية والخارجية للمؤسسة؟								
تقوم المؤسسة برسم غايتها وأهدافها وتحديد التوجهات طويلة المدى من أجل تحقيق أهدافها؟	55	93.2	02	3.4	02	3.4	2.89	0.40
يطلع الموظفون داخل المؤسسة على الخطة الإستراتيجية المتبعة؟	40	67.8	14	23.7	05	8.5	2.44	0.85
تقوم المؤسسة بوضع إستراتيجية تتناسب مع احتياجات موظفيها؟	48	81.4	10	16.9	01	1.7	2.64	0.76
تدرس المؤسسة الفرص والتهديدات الموجودة في السوق من أجل تحديد نقاط القوة والضعف؟	42	71.2	07	11.9	10	16.9	2.59	0.69
تقوم المؤسسة بتقييم وتنفيذ الإستراتجية ومدى التقدم في تحقيق أهدافها؟	54	91.5	03	5.1	02	3.4	2.86	0.47
تضع المؤسسة بدائل إستراتيجية في حالة وجود نقائص في الاستراتيجية المتبعة؟	45	76.3	08	13.6	06	10.2	2.62	0.71
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري							2.71	0.45
تميّز إدارة العمليات								
يتم تطوير المنتجات والخدمات بشكل مستمر؟	56	94.9	03	5.1	00	00	2.89	0.44
تطبق مبادئ الجودة الشاملة في انجاز مختلف العمليات؟	57	96.6	02	3.4	00	00	2.93	0.36
يوجد تحديد واضح للصلاحيات و المسؤوليات في انجاز العمليات؟	57	96.6	01	1.7	01	1.7	2.94	0.28
يتم قياس أداء للعمليات بصفة مستمرة؟	56	94.9	01	1.7	02	3.4	2.93	0.31
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري							2.92	0.31

التميّز من خلال العلاقات والموارد								
تقوم المؤسسة بمراقبة مواردها المالية من أجل تحقيق الاستقرار المالي؟	58	98.3	01	1.7	00	00	2.96	0.26
يتم الحرص على تنمية العلاقات مع الزبائن والمحافظة عليهم؟	56	94.9	02	3.4	01	1.7	2.91	0.38
تطور المؤسسة علاقاتها مع مورديها بشكل يضمن لها تحقيق أهدافها؟	58	98.3	01	1.7	00	00	2.96	0.26
تستخدم المؤسسة التكنولوجيات والتقنيات المتطورة في إنجاز عملياتها؟	58	98.3	01	1.7	00	00	2.96	0.26
تتوفر المؤسسة على نظام للمعلومات يضمن توفير المعلومات اللازمة لها في الوقت المناسب؟	59	100	00	00	00	00	03	0.00
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري							2.96	0.17
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور							**2.79**	**0.37**

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على نتائج SPSS

- من خلال الجدول نلاحظ بأن المتوسط الحسابي للبعد الخاص بالتميز المرتكز على الموارد البشرية بلغ 2.73 وانحراف معياري قدّر ب 0.50 ما يدل على أن إجابات عينة الدراسة كانت ضمن مجال الموافقة في سلم ليكرت (2.36- 3).
- أما عن البعد الخاص بالتميز من خلال القيادة فقد بلغ المتوسط الحسابي 2.70 وانحراف معياري قُدّر ب 0.54، أي أن أغلبية أفراد العينة أجابت بالموافقة على عبارات هذا البعد ولا يوجد تشتت كبير في إجابات أفراد العينة.
- وفيما يخص عبارات التميز من خلال الاستراتيجية فقد بلغ المتوسط الحسابي الخاص بها 2.71 مع انحراف معياري قُدّر ب0.45 وهو أيضاً ينتمي إلى مجال الموافقة.

- وبالنسبة لعبارات التميز من خلال إدارة العمليات فقد بلغ المتوسط الحسابي الخاص بها 2.92 بانحراف معياري قدر ب 0.31، أي أن معظم عينة الدراسة كانت لها نفس الإجابة على عبارات هذا البعد.
- في حين بلغ المتوسط الحسابي لعبارات التميز من خلال العلاقات و الموارد ب 2.96 وانحراف معياري قُدّر ب 0.17، حيث أن كل العينة أجابت بالموافقة على عبارات هذا البعد، وفيما يخص المحور بصفة عامة فقد بلغ متوسطه الحسابي 2.79 وانحراف معياري بلغ 0.37، وهذا يدل على أن هناك اتجاه إيجابي لدى مفردات العينة وأنهم كانوا موافقين على عبارات المحور.

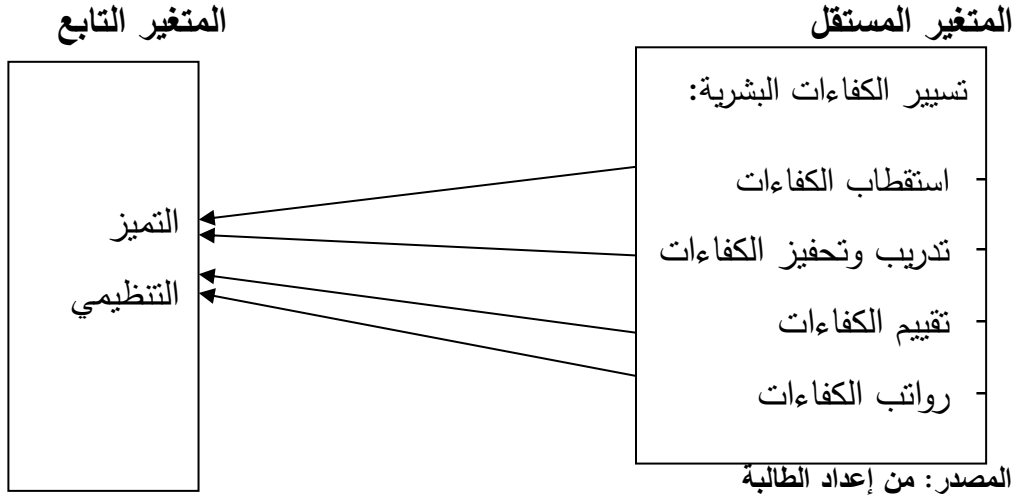
المطلب الثالث: أثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في فرع المضادات الحيوية أنتبيوتيكال

سنقوم في هذا المطلب بتحديد طبيعة التأثير المتواجد بين تسيير الكفاءات البشرية والتميز من خلال استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد.

أولاً: أنموذج الدراسة

يعتبر التميز في هذا النموذج متغير تابع، بينما يعتبر تسيير الكفاءات البشرية بأبعاده متغير مستقل (استقطاب الكفاءات، تدريب وتحفيز الكفاءات، تقييم الكفاءات)، وقد تم اعتماد بعض من هذه الأبعاد في دراسة كل من Benoit Grasser, Thierry Colin و Khaled AROUS، وسنوضح نموذج الدراسة في الشكل التالي:

الشكل رقم(32): أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

ثانياً: عناصر نموذج الانحدار المتعدد

الجدول رقم (19): يبين عناصر نموذج الانحدار المتعدد

متغيرات تسيير الكفاءات	الثابت α	المعامل β	t المحسوبة	t الجدولية	مستوى الدلالة	معامل التحديد R^2
استقطاب الكفاءات	0.90	0.082	0.983	1,96	0.330	0.904
تدريب وتحفيز الكفاءات		0.296	2.640		0.011	
تقييم الكفاءات		0.667	9.497		0.000	
رواتب الكفاءات		−0.049	−0.716		0.477	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على نتائج SPSS

وبالتالي فإن نموذج الانحدار الخطي يكون في الصيغة التالية:

$$y = \alpha + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3 + \beta_4 x_4$$

بحيث:

Y : يمثل القيمة التقديرية للتميز كمتغير تابع؛

α: مستوى التميز عند انعدام مؤشرات تسيير الكفاءات؛

(x_1, x_2, x_3, x_4): متغيرات مستقلة وتمثل على التوالي: استقطاب الكفاءات x_1، تدريب وتحفيز الكفاءات x_2 ، تقييم الكفاءات x_3، رواتب الكفاءات x_4.

β_1 : الميل الحدي لمتغير استقطاب الكفاءات والذي يدل على أنه كلما كان استقطاب الكفاءات بطريقة جيدة زاد مستوى التميز بنسبة β_1 ؛

β_2 : الميل الحدي لمتغير تدريب وتحفيز الكفاءات والذي يعني أنه كلما كانا بالشكل المطلوب زاد مستوى التميز بنسبة β_2 ؛

β_3 : الميل الحدي لمتغير تقييم الكفاءات والذي يعني أنه كلما كان التقييم وفق المعايير زاد مستوى التميز بنسبة β_3 ؛

β_4 : الميل الحدي لمتغير رواتب الكفاءات والذي يعني أنه كلما كانت الرواتب مشجعة للكفاءات كلما زاد مستو التميز بنسبة β_4 .

و بتعويض القيم الموجودة أعلاه، يصبح نموذج الانحدار المتعدد على الشكل التالي:

$$y=0.90+0.082\ x_1+0.296\ x_2+0.667\ x_3-0.049$$

وبما أن معامل التحديد R^2 يُقدّر ب 0.904 فهذا يعني بأن نموذج الدراسة يفسر 90.4 % من العوامل المؤثرة على التميز أما 9.6% المتبقية فهي تمثل عوامل أخرى لا توجد في نموذج الدراسة لكن لديها تأثير على التميز.

ثالثاً: تأثير أبعاد تسيير الكفاءات على تحقيق التميز في فرع المضادات الحيوية

1.دراسة أثر استقطاب الكفاءات على التميز:

سنقوم باختبار الفرضيات الخاصة بهذا البعد وذلك بطرح الفرضية الصفرية والفرضية البديلة كالتالي:

H_0: لا يوجد تأثير لاستقطاب الكفاءات على التميز

H_1: يؤثر استقطاب الكفاءات على التميز

ومن أجل قبول أو رفض الفرضية نقوم بإجراء اختبار ستيودنت student (t-test)، بحيث أنه لما تكون القيمة المطلقة لـ t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية، فإنه يتم رفض الفرضية H_0 ويتم قبول H_1 والعكس صحيح، لما تكون القيمة المطلقة لـ t المحسوبة أقل من قيمة t الجدولية، فإنه يتم قبول الفرضية H_0 ويتم رفض H_1.

ومن خلال الجدول السابق نلاحظ بأن قيمة t المحسوبة تساوي 0.983 و t الجدولية تساوي 1.96 وبالتالي فالقيمة المطلقة ل t المحسوبة أقل من t الجدولية أي أن $|0.983| < 1,96$

ومنه يتم قبول الفرضية H_0 و رفض الفرضية البديلة H_1، أي أن استقطاب الكفاءات البشرية لا يؤثر على التميز عند مستوى دلالة احصائية 0.330

2. دراسة تأثير تدريب وتحفيز الكفاءات على التميز

سنقوم باختبار الفرضيات الخاصة بهذا البعد وذلك بطرح الفرضية الصفرية والفرضية البديلة كالتالي:

H_0: لا يوجد تأثير لتدريب وتحفيز الكفاءات على التميز

H_1: يؤثر تدريب وتحفيز الكفاءات على التميز

ومن خلال الجدول السابق نلاحظ بأن قيمة t المحسوبة تساوي 2.640 و t الجدولية تساوي 1.96 أي أن t المحسوبة أكبر من t الجدولية، وبالتالي فإن تدريب وتحفيز الكفاءات يؤثر على التميز.

ومنه يتم رفض الفرضية الصفرية H_0 **وقبول** الفرضية H_1، ومن أجل معرفة اتجاه التأثير ايجابي أم سلبي، نرجع إلى اشارة المعامل **β** وهو يساوي في هذه الحالة (0.296+)، وبما أن اشارته موجبة فهذا يعني أن تدريب وتحفيز الكفاءات لديه أثر ايجابي على التميز عند مستوى دلالة احصائية تقدر ب 0.011 .

3. دراسة تأثير تقييم الكفاءات على التميز

سنقوم باختبار الفرضيات الخاصة بهذا البعد وذلك بطرح الفرضية الصفرية والفرضية البديلة كالتالي:

H_0: لا يوجد تأثير لتقييم الكفاءات على التميز

H_1: يؤثر تقييم الكفاءات على التميز

ومن خلال الجدول السابق نلاحظ بأن قيمة t المحسوبة تساوي9.497 و t الجدولية تساوي 1.96 أي أن t المحسوبة أكبر من t الجدولية.

وبالتالي نرفض الفرضية H_0 ونقبل الفرضية البديلةH_1 وهذا يعني أن تقييم الكفاءات يؤثر على مستوى التميز.

ومن أجل معرفة اتجاه التأثير ايجابي أم سلبي، نرجع إلى اشارة المعامل **β** وهو يساوي في هذه الحالة (0.667+)، وبما أن اشارته موجبة فهذا يعني أن تقييم الكفاءات لديه أثر ايجابي على التميز عند مستوى دلالة احصائية تقدر ب **0.000.**

4. دراسة تأثير رواتب الكفاءات على التميز

سنقوم باختبار الفرضيات الخاصة بهذا البعد وذلك بطرح الفرضية الصفرية والفرضية البديلة كالتالي:

H_0: لا يوجد تأثير لرواتب الكفاءات على التميز

H_1: تؤثر رواتب الكفاءات على التميز

ومن خلال الجدول السابق نلاحظ بأن قيمة t المحسوبة تساوي 0.716− و t الجدولية تساوي 1.96 أي أن القيمة المطلقة ل t المحسوبة أقل من t الجدولية 1,96 > |0.716−|

وبالتالي تقبل الفرضية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1، أي أن رواتب الكفاءات لا تؤثر على التميز عند مستوى دلالة احصائية تقدر ب0.477.

خلاصة الفصل

يعتبر فرع المضادات الحيوية أنتبيوتيكال من أهم الفروع التي يحتوي عليها مجمع صيدال باعتباره الفرع الوحيد الخاص بإنتاج المضادات الحيوية(Antibiotic) بخبرة ومهارة عالية، ومن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في هذا الفرع لتطبيق موضوع دراستنا لمعرفة تأثير تسير الكفاءات البشرية على التميز، استنتجنا بأن هناك اهتمام بالموارد البشرية والكفاءات، بحيث أن عملية شغل المناصب تكون على أساس المؤهلات والخبرات، كما تعتبر عملية تدريب الموارد البشرية عملية جوهرية في فرع أنتبيوتيكال من أجل رفع كفاءات الأفراد وجعلها تتوافق مع متطلبات الوظيفة، وفيما يخص عملية تقييم الكفاءات فهي تتم عن طريق المقابلة المباشرة بين المسؤول و العامل، أما الرواتب فهي مبنية على جزأين أحدهما ثابت وهو يمثل القيمة المتحصل عليها حسب منصب العمل والآخر متغير وهو يمثل القيمة المتحصل عليها حسب نظام قياس نتائج و أداء كل فرد على حدى.

أما فيما يخص نتائج دراسة التأثير بين المتغيرين والمتمثلين في تسيير الكفاءات البشرية والتميز المتحصل عليها من الاستبيان باستعمال نموذج الانحدار المتعدد كانت كالآتي:

- استقطاب الكفاءات البشرية لا يؤثر على التميز عند مستوى دلالة احصائية تقدر ب 0.330.
- تدريب وتحفيز الكفاءات لديه أثر ايجابي على التميز عند مستوى دلالة احصائية تقدر ب **0.011.**
- تقييم الكفاءات لديه أثر ايجابي على التميز عند مستوى دلالة احصائية تقدر ب **0.000.**
- رواتب الكفاءات لا تؤثر على التميز عند مستوى دلالة احصائية تقدر ب 0.477 .

كان هدفنا من دراسة موضوع " أثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسات الاقتصادية" هو محاولة التعرف على الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية وتسيير الكفاءات بالتركيز على مراحل وفوائد هذا التسيير بالنسبة للمنظمات، والسبل الكفيلة بتنمية هذه الكفاءات. وكذلك التطرق إلى التأصيل النظري لمفهوم التميز و أهم نماذج التميز العالمية والعربية وأهميتها ومعوقات تطبيقها، والتعرف على إدارة التميز باعتبارها الوسيلة الفعالة لمواجهة التغيرات والأوضاع الخارجية وتحقيق الفوائد والتفوق في الأسواق، كما قمنا بدراسة كيفية مساهمة تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق التميز من خلال التطرق إلى كل من مداخل التميز وكيفية تحقيق التميز باستخدام الكفاءات البشرية عن طريق تحقيق الجودة الشاملة والإبداع، وبغية دراسة أثر تسيير الكفاءات البشرية على التميز، قمنا بإجراء دراسة ميدانية في فرع المضادات الحيوية أنتيبوتيكال من أجل التعرف على واقع تسيير الكفاءات البشرية في الفرع وتقدير واختبار الأثر باستخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد.

1. نتائج البحث

من خلال اختبار الفرضيات التي كانت عبارة عن إجابات أولية لإشكالية بحثنا، تم التوصل الى جملة من النتائج والتي تمكننا من قبول أو رفض الفرضية المطروحة.

الفرضيّة الأولى:

دراسة الفصل الأول الخاص بتسيير الكفاءات البشرية سمح لنا باختبار الفرضية الأولى التالية:

"**توجد مجموعة من الأسباب التي أدت بالمؤسسات الاقتصادية إلى ضرورة الاهتمام بأسلوب تسيير الكفاءات البشرية من أهمها العولمة و شدة المنافسة**".

تم قبول هذه الفرضية بناءاً على النتائج التالية:

من بين الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بتسيير الكفاءات البشرية ما يلي :

أ. غرس ثقافة النتائج: مع عولمة الأسواق، التكنولوجيات الجديدة وشدة المنافسة أصبحت المؤسسات تحاول أن تظهر في جميع المجالات بأنها تعمل على خلق القيمة المضافة، تسيير الكفاءات أدخلت ثقافة النتائج إلى مجال الموارد البشرية.

تسيير الكفاءات هي رمز لنموذج جديد للموارد البشرية التي تضع الفرد في قلب المؤسسة وتجعله "شريك مسؤول" للأداء الكلي.

ب. حل المشاكل: نجاح تسير الكفاءات يتحقق عندما يسمح بحل المشاكل على نطاق واسع في الموارد البشرية لأنه يحمل حلول لوضعيات مختلفة.

ت. تسيير الكفاءات لا يتعلق فقط بمجال الموارد البشرية بل يمكن اعتباره كوسيلة ربط بين الفرق في مجال إدارة المشاريع.

الفرضية الثانية

دراسة الفصل الثالث الخاص بمساهمة تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق التميز سمح لنا باختبار الفرضية الثانية التالية:

"**يتحقق التميز بالمؤسسة الاقتصادية عن طريق تسيير المعارف والكفاءات و تطبيق مبادئ الجودة الشاملة**".

تم قبول هذه الفرضية بناءاً على ما يلي:

- تعتبر المزايا التنافسية المرتكزة على الكفاءات و المعارف العملية أصعبها تقليداً و محاكاة من طرف المنافسين وهو ما يضمن إنشاء قاعدة صلبة لإرساء مزايا قوية و دائمة تحقق التميز.

كما يتحقق تميز المؤسسة الاقتصادية عن طريق الاهتمام بكل من:

أ. **الموارد البشرية والقيادة:** حيث تعتبر الموارد البشرية العنصر المؤهل والقادر على مزج جميع الموارد الأخرى وتسخير كل إمكانياتها في الحصول على أفضل النتائج، كما أن ما يميز المنظمة الناجحة عن غيرها من المنظمات غير الناجحة هو انفرادها بوجود قيادة إدارية كفؤة ديناميكية.

ب. **الإدارة الاستراتيجية:** إن للإدارة الاستراتيجية أهمية بالغة للمنظمات خاصة في ظل المنافسة التي تشهدها هذه الأخيرة، حيث أن بقاء واستمرار المنظمات أصبح مرهوناً بوجود إدارة استراتيجية قادرة على استثمار الفرص واستغلال نقاط القوة، وتجنب التهديدات ونقاط الضعف.

ت. **الشراكة، الموارد، وإدارة العمليات:** أسلوب الإدارة في تخطيط وإدارة علاقاتها الخارجية ومواردها الذاتية بما يمكنها من مساندة ودعم الاستراتيجية والسياسات التي تم تحديدها، وكذا الإدارة الفعالة للعمليات،المؤسسات المتميزة هي التي تقوم بتصميم وإدارة وتحسين العمليات رفعاً لكفاءتها وفاعليتها وتبسيطاً لإجراءات العمل سعياً لتنفيذ الخطة الاستراتيجية ووصولاً للوفاء بمتطلبات العملاء وجميع المستفيدين وإحداث القيمة المضافة لهم.

الفرضية الثالثة

سمحت لنا دراسة الفصل الثالث باختبار الفرضية الثالثة التالية:

"**توجد علاقة طردية بين تسيير الكفاءات البشرية وتحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية**"

تم قبول هذه الفرضية بناءاً على ما يلي:

تلعب الكفاءات البشرية دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية وتعزيزها بشكل مستمر، من خلال الخصائص التي تتمتع بها والمتمثلة في الندرة وعدم القابلية للتبديل والتقليد، حيث أن الانتقال إلى عصر اقتصاد المعرفة أوجب على المنظمات لكي تبقى محافظة على مكانتها التنافسية أن تمتلك هذه القوة التنافسية المتمثلة في الكفاءات والمهارات التي يتميز بها أفرادها، وبالتالي فإن المفتاح الرئيس لبناء الميزة التنافسية هو الاستثمار في تدريب وتطوير وتحسين المهارات الشخصية للعاملين المتمثل في تسيير الكفاءات البشرية بالشكل الذي يجعلها مقدرات جوهرية قادرة على تحقيق التميز.

الفرضية الرابعة

دراسة الفصل الرابع الخاص بالدراسة الميدانية في فرع المضادات الحيوية أنتبيوتيكال سمح لنا باختبار الفرضية الرابعة التالية:

"**من المفترض أن يؤدي تطبيق أسلوب تسيير الكفاءات البشرية في فرع المضادات الحيوية أنتبيوتيكال إلى زيادة تميزها بشكل طردي وموجب**".

تم تقسيم هذه الفرضية إلى أربع فرضيات فرعية كالتالي:

الفرضية الفرعية الأولى: "يؤثر استقطاب الكفاءات البشرية على التميز" .

بعد تقدير نموذج الانحدار الخطي المتعدد و اختبار ستيودنت student (t-test)، تبين أن عملية استقطاب الكفاءات البشرية لا تؤثر على التميز عند مستوى دلالة احصائية تقدر ب 0.330، أي أن استقطاب الكفاءات البشرية لا يؤثر على التميز عند مستوى دلالة احصائية 0.330، أي أن عملية استقطاب الكفاءات لا تكفي من أجل تحقيق التميز بل لا بد من الاهتمام بها وتدريبها وتنمية قدراتها باستمرار من أجل مواكبة التغير وتوجيهها نحو تحقيق أهداف الفرع.

الفرضية الفرعية الثانية: "يؤثر تدريب وتحفيز الكفاءات على التميز"

بعد تقدير نموذج الانحدار الخطي المتعدد و اختبار ستيودنت student (t-test)، تبين أن عملية تدريب وتحفيز الكفاءات لديه أثر ايجابي على التميز عند مستوى دلالة احصائية تقدر ب 0.011، وهذا يعني أن لتدريب الكفاءات واكسابها مهارات ومعارف جديدة أهمية بالغة وأثر ايجابي في تحقيق تميز الفرع.

الفرضية الفرعية الثالثة: "يؤثر تقييم الكفاءات البشرية على التميز".

بعد تقدير نموذج الانحدار الخطي المتعدد و اختبار ستيودنت student (t-test)، تبين أن عملية تقييم الكفاءات لديها أثر ايجابي على التميز عند مستوى دلالة احصائية تقدر ب 0.000،لأن عملية التقييم تسمح بمعرفة النقائص وبالتالي العمل على تصحيحها مما يؤثر ايجاباً على التميز.

الفرضية الفرعية الرابعة: "تؤثر رواتب الكفاءات البشرية على التميز".

بعد تقدير نموذج الانحدار الخطي المتعدد و اختبار ستيودنت student (t-test)، تبين أن رواتب الكفاءات لا تؤثر على التميز عند مستوى دلالة احصائية تقدر ب0.477،لأنه حسب اجابات أغلبية عينة الدراسة فإنه لا توجد رواتب خاصة بالكفاءات.

2. التوصيات:

من خلال النتائج التي توصلنا إليها والدراسة التي قمنا بها، نقترح التوصيات التالية من أجل تحسين تسيير الكفاءات في فرع المضادات الحيوية كما يلي:

أ. ضرورة الاهتمام باستقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة و اكتشاف القدرات والمهارات المتواجدة داخل الفرع والتوظيف على أساس الخبرات؛

ب. يجب أن يكون التدريب المقدم للعاملين يتماشى مع التقييم الذي يقوم به الفرع وذلك من أجل معرفة النقائص والعمل على تطويرها؛

ت. ضرورة الاهتمام بالكفاءات الفردية و الجماعية والعمل على تدريبها و تطويرها وتنميتها لجعلها قدرة تنافسية تعمل على تحقيق أهداف الفرع والوصول به إلى مستوى التميز في الأداء؛

ث. ضرورة الاستعانة ببعض نماذج التميز التي كان لها أثر ايجابي في تطوير المؤسسات و الاهتمام بالمعايير التي تقوم عليها.

3. أفاق البحث

بعد الانتهاء من معالجة اشكالية بحثنا، والتعمق في الموضوع، ارتأينا طرح بعض المواضيع تكون كأفاق لباحثين أخرين ولدراسات علمية أخرى، لأن موضوع تسيير الكفاءات البشرية والتميز موضوع متشعب وهو محل اهتمام المؤسسات المعاصرة التي ترمي الى تحقيق التميز، وعليه يمكن طرح المواضيع التالية:

- الكفاءات البشرية كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية؛
- دور تسيير المعارف والكفاءات في تحقيق الأداء التنظيمي المتميز؛
- دور الكفاءات البشرية في تحقيق التميز بالجودة الشاملة؛
- أثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق الإبداع التنظيمي؛
- ابداع الكفاءات البشرية مفتاح التميز في المؤسسة المتعلمة.

قائمـــــــة المراجـــــــع

أولا: المراجع باللغة العربية

أ- الكتب:

[1]. ابراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن ط1،2007.

[2]. أحمد المعاني وآخرين، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011.

[3]. أحمد بن عبد الله الكبير، القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي دراسة نظرية تطبيقية مقارنة الألوكة، ط1، السعودية، 2016.

[4]. أحمد عزمي إمام، التنمية البشرية والإبداع الإداري، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، ط1 مصر،2014.

[5]. أسامة خيري، التميز التنظيمي، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

[6]. إياد عبد الله شعبان، إدارة الجودة الشاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان،2009.

[7]. ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة، مؤسسة الثقافة الجامعية، ط1، مصر، 2009.

[8]. خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1،الأردن، 2010.

[9]. رولا نايف المعايطة، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية، دليل علمي، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع،عمان،2012.

[10]. سامح عامر، التميز الإداري في القرن الحادي والعشرين، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع القاهرة 2013.

[11]. سعود جرادات، ناصر محمد، الإدارة الاستراتيجية منظور تكاملي حديث، إثراء للنشر والتوزيع عمان،2013.

[12]. سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، مطابع الدار الهندسية، القاهرة، 2013.

[13]. سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، موضوعات وبحوث متقدمة، مطبعة الغشري مصر،2005.

[14]. صالح علي عودة الهلالات، إدارة التميز، الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

[15]. طلال بن عايد الأحمد وآخرون، التنظيم وأداء المنظمات، بحوث محكمة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2010.

[16]. عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.

[17]. عادل محمد مبروك، مقدمة في الأسس العلمية والتطبيقية للتخطيط والرقابة في منظمات الأعمال، بدون دار نشر، القاهرة، 2007.

[18]. عبد الباري ابراهيم درة، ناصر سعود جرادات، الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي و العشرين ط1، دار وائل، عمان،2014.

[19]. عبد الرزاق الشحادة وآخرين، الجودة والتميز في منظمات الأعمال، مكتبة المجتمع العربي ط1،عمان،2011.

[20]. عبد السلام أبو قحف وآخرين، الجودة والتميز في منظمات الأعمال، مكتبة المجتمع العربي ط1،عمان،2011.

[21]. عز الدين علي سويسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط1،عمان،2014.

[22]. علاء الدين ناطورية (ترجمة ديفيد هاريسون)، الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار زهران،عمان،2009.

[23]. علي السلمي، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الجديدة مصر،2001.

[24]. عمر الطراونة، الإدارة الاحترافية للموارد البشرية، دار البداية، ط1، 2012.

[25]. غني دحا متناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، المقدرات الجوهرية للمورد البشري الاتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال، دار غيداء للنشر والتوزيع، ط1، 2014.

[26]. فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية: نظريات، مداخل، أمثلة وقضايا معاصرة، ط1، دار صفاء للنشر،عمان،2014.

[27]. فايز خاطر، استراتيجية التدريب الفعال، دار أسامة للنشر والتوزيع،عمان،2010.

[28]. ماجد عبد الهادي، إدارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1،عمان،2013.

[29]. مبروكة عمر محيرق، أساسيات تدريب الموارد البشرية، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة،2013.

[30]. محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتويع، ط1، عمان، 2010.

[31]. محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة– الهندرة، دار الرضوان،2014.

[32]. محمود حسين الوادي وآخرين، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية والتطبيق دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1،عمان،2012.

[33]. محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة قبل أن تكون تطبيق، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2012.

[34]. محيي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط1،عمان 2012.

[35]. مدحت محمد أبو النصر، قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للتدريب والنشر،القاهرة، 2012.

[36]. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية،2006.

[37]. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، القاهرة،1998.

ب– المذكرات والأطروحات:

[1]. أبو القاسم حمدي، التنمية الاستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة، أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2013.

[2]. أبوبكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، "دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية"، أطروحة دكتوره، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد،2015.

[3]. بدر بن سليمان بن عبد الله آل مزروع ، بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، الرياض،2010 .

[4]. بن سالم آمال، سبل وآليات الحصول على المواهب البشرية في ظل التوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات في المنظمات دراسة حالة المصحة الطبية الجراحية سيدي ثامر ببوسعادة، رسالة ماجيستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة،2011.

[5]. تغريد عيد الجعبري، دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي بالضفة الغربية رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، فلسطين،2009.

[6]. حمدي أبو القاسم، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات – دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية الأغواط"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2004.

[7]. رحيل أسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية – دراسة حالة المؤسسات الوطنية للهندسة المدنية والبناء– مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2011.

[8]. سملالي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2003 –2004.

[9]. سمير بن عمور، أليات تنمية كفاءات الأفراد و أثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2013.

[10]. صولح سماح، دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة–دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة،2013.

[11]. عبد الحكيم عبد الله النسور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين،اللاذقية،2009.

[12]. عفت ياسر عبد المجيد الشوا، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز وسبل تطويرها، مذكرة ماجيستير، كلية التربية الجامعة الإسلامية بغزة،2016.

[13]. فاطمة الزهراء عبادي، مقومات تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة،2007.

[14]. فندوشي ربيعة، محددات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجال الاتصال التنظيمي، أطروحة دكتوراه، كلية علوم الإعلام و الاتصال، جامعة الجزائر،2013.

[15]. قبطان شوقي، أثر المناخ التنظيمي في تميز المؤسسات، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2014.

[16]. مانع سبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر – بسكرة،2015.

[17]. محمد جمال عبد الله الزين، دور ديوان الموظفين العام في تلبية احتياجات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية من الكفاءات البشرية، رسالة ماجيستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للإدارة العليا، غزة، 2015.

[18]. ندى جودة حسين، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ودورها كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية دراسة تطبيقية على شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، مصر،2011.

[19]. هبة قدندل، تفعيل القيادة التحويلية من خلال أسلوب تمكين العاملين في المنظمة : دراسة جامعة المدية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2008.

ت- المنشورات العلمية:

[1]. بن نافلة قدور، قلش عبد لله، دور تنمية الموارد البشرية في تأهيل المؤسسات في ظل اقتصاد المعرفة، مجلَّة الواحات للبحوث و الدراسات، جامعة غرداية، العدد07، 2009.

[2]. بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد05، 2007.

[3]. بن زروق جمال، الاتصال التنظيمي، الثقافة التسييرية وإدارة التغيير داخل المنظمة، مجلة الابحاث والدراسات في العلوم الانسانية، العدد 06، نوفمبر 2010.

[4]. حسن محمد ابراهيم حسان، عبد العاطي أحمد الصياد، البناء العاملي لأنماط القيادة التربوية وعلاقة هذه الأنماط بالرضا الوظيفي للمعلم وبعض المتغيرات الأخرى في المدرسة المتوسطة السعودية، مجلة الخليج العربي، العدد17، 1986.

[5]. حكيم بن جروة، سامي بن خيرة، مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية– حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 01، ديسمبر، 2014.

[6]. رشيد مناصرية، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، حاسي مسعود، الجزائر، مجلة الباحث، العدد11، 2012.

[7]. سماح صولح، إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات مستلزمات ضرورية لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 9 ،2010.

[8]. سماح صولح، إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات مستلزمات لتحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للأبحاث والدراسات، جامعة محمد خيضر بسكرة،العدد09 ،2010.

[9]. شرف إبراهيم الهادي، إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي،العدد11، 2013.

[10]. شهرزاد محمد شهاب، أثر برنامج تطويري لرفع مستوى مهارات القيادة الإدارية والتربوية لمديري المدارس الابتدائية في مركز محافظة نينوى، دراسات تربوية، العدد08، 2009.

[11]. شوقي محمد حسن، التدريب الإلكتروني وتنمية الموارد البشرية، مجلة التعليم الالكتروني، جامعة المنصورة، العدد الرابع، 2009.

[12]. صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، عبد الستار إبراهيم دهام، التعلم التنظيمي وأثره في نجاح المنظمات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13،العدد45، 2007.

[13]. علي فلاح الزعبي، العوامل المؤثرة على الإبداع كمدخل ريادي في ظل اقتصاد المعرفة،(دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن)، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد العاشر،2011.

[14]. غالب محمد البستنجي، أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية أبحاث اقتصادية و إدارية، العدد 09، 2011.

[15]. كمال منصوري ،سماح صولح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السابع،2010.

[16]. ليندة رقام، إدارة الموارد البشرية من منطق إدارة القوة العضلية إلى منطق إدارة الفكر و المعرفة: دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية، مجلة التواصل، العدد 24،جوان 2009.

[17]. محمد حسن جمعة، حيدر شاكر نوري، تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 90 ،2011.

[18]. وليد عباس جبر وآخرين، المزايا التنافسية للمنتجات في السوق العراقية دراسة مقارنة، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، المجلد04،العدد13،2009.

ث- المؤتمرات والملتقيات:

[1]. بروش زين الدين، بلمهدي عبد الوهاب، إدارة الابتكار في المنظمة : من منظور إدارة الموارد البشرية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز في المنظمات الحكومية، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، يومي 08-09 مارس ،2005.

[2]. الحاج مداح عرايبي، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الخامس حول : رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، بدون سنة.

[3]. رابح بن الشايب، براق محمد، تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة ،جامعة ورقلة 09-10مارس 2004.

[4]. رايس وفاء، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، مداخلة في الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، الجزائر، ديسمبر،2011.

[5]. رقام ليندة، الموارد البشرية مصدر الأداء المتميز في المنظمات الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز في المنظمات الحكومية، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، يومي 08-09 مارس،2005.

[6]. سعيد عيمر، التكوين الإلكتروني و إسهامه في تنمية الكفاءات داخل الاقتصاديات المبنية على الدرايات، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، نوفمبر، 2005.

[7]. عبد الفتاح بوخمخم، شابونية كريمة، تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، نوفمبر،2005.

[8]. عزاوي عمر، عجيلة محمد، الإبداع كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز في المنظمات الحكومية ،جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، يومي 08-09 مارس ،2005.

[9]. فيصل محمد عبد الوهاب سعيد، ياسر محمد سعيد، دراسة تقويمية لنظام التعليم عن بعد في السودان في ضوء معايير "ادوارد ديمنج" للجودة ، دراسة حالة جامعة السودان المفتوحة، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي،2012.

[10]. قبطان شوقي، إدارة التميز الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 2009.

[11]. قويدر عياش، مدخل إدارة الجودة الشاملة كمحدد للأداء المتميز في المنظمات، المؤتمر الدولي العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، يومي 9/8 مارس،2005.

[12]. كمال رزيق، نماذج عربية لتحقيق التميز في الأداء الحكومي، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي،الرياض،1-4 نوفمبر 2009

[13]. محمد البشير غوالي، أحمد علماوي، إدارة الجودة الشاملة مدخل فعال لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز في المنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، يومي 23/22 نوفمبر،2011.

[14]. مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير، كلية العلوم

الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، يومي 03-04 ديسمبر،2012.

[15]. وفيق حلمي الأغا، دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة: القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي،13-16 اكتوبر،2003.

جـ- الوثائق الرسمية:

[1]. المرسوم التنفيذي رقم 05/02 المؤرخ في 06 /جانفي/ 2002 المتعلق بإنشاء الجائزة الجزائرية للجودة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 02،2002.

[2]. مصلحة التوثيق، فرع المضادات الحيوية،(Antibiotical)، المدية، الجزائر، 2017.

حـ- مواقع الأنترنيت:

[1]. أحمد كردي، تنمية الكفاءات الإدارية متاح على kenanaonline.com تم الاطلاع عليه يوم 2016/04/09

[2]. إيهاب عبد الرزاق حسين الحيالي، أليات تقييم وتطوير البرنامج المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي وفق معايير التميز، متاح على
http://iso.uobabylon.edu.iq/docs/drehab_presentation.ppt، تاريخ الاطلاع 2016/09/23.

[3]. عصمت مصطفى، ثقافة التميز المؤسسي، متاح على:
http://vb1.alwazer.com/archive/index.php/t-46075.html، تاريخ الإطلاع 2016/09/23.

[4]. ميسر إبراهيم احمد الجبوري، الأدوار المرتقبة من جوائز الجودة العالمية في إدامة التميّز والتنافسية، متاح على www.shatharat.net/، تاريخ الاطلاع،29/07/2016 على الساعة 19:00.

[5]. مركز الملك عبد الله الثاني للتميز، جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص الدورة السابعة 2013/2012 ، متاح على:
http://www.skea.ae/English/MediaCenter/Documents/Conference-Day 2/King%20Abdulla%20II%20Center%20for%20Excellence-Yaasera%20Ghosheh.pdf، تاريخ الاطلاع 2016/08/02.

[6]. جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص، متاح على
http://www.kace.jo/index.php/ar/2014-10-20-13-04-06/2014-10-20-13-10-38، تاريخ الاطلاع 2016/08/02.

[7]. جائزة المللك عبد العزيز للجودة متاح على: http://www.kaqa.org.sa/ar-sa/about-award/pages/definitionaward.aspx ، تاريخ الاطلاع 2016/08/01.

[8]. دليل برنامج دبي للأداء الحكومي المتميّز، إصدار الأمانة العامة للمجلس التنفيذي – حكومة دبي،2015، متاح على http://tec.gov.ae/media/6251/dgep-brochure-06-april.pdf، تاريخ الإطلاع 2016/09/23.

[9]. فوزية غربي، فتيحة حبشي، الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، متاح على: http://www.univ-skikda.dz/doc_site/revues_SH/ar2(3).pdf،تاريخ الاطلاع 2016/10/14.

[10]. إبراهيم بن سالم الصباطى، محمود يوسف رسلان، القيادة الفعالة والذكاء الوجداني، كلية التربية جامعة الملك فيصل الأحساء، المملكة العربية السعودية متاح على: https://www.sharqiah.gov.sa/nadwa/Lectures/Mahmoud2.pdf ،تاريخ الاطلاع 2016/10/14.

[11]. جائزة التعليم للتميز، الدليل التفسيري لمعايير التميز الإداري، متاح على: http://egate.tamayaz.org.sa/photoGallary/pdf/dir07.pdf

[12]. مبارك بن سعيد القحطاني وآخرين، المعايير التسعة لتقييم الأداء المؤسسي، متاح على :- dr-meshaal.com/le adership/wp-content/uploads/2014/05/%D8%A7%D9%82%D82%D8%B1%D9%8A%B1.docx/noscript.

[13]. عبد الرحيم محمد، الجودة الشاملة: الأسس و المعايير، متاح على: http:// dr-ama .com/ ? p=3618

[14]. بن قيراط عبد العزيز، إدارة الموارد البشرية وخلق القيمة، متاح على http://www.faresboubakour.edu.dz/Exp_Et/NEFS/theorie_organisation/grh_creation_valeur.doc،تاريخ الاطلاع 2016/12/11.

ثانيا: المراجع باللغات الأجنبية

A- Livre:

[1]. Alain Meignant, les compétences de la fonction ressources humaines, éditions laisions,1995.

[2]. Armand Mennechet, le capital compétences,Afnor,paris,2006.

[3]. Benjamin chaminade, ressources humaines et compétences dans une démarche qualité, AFNOR, paris,2005.

[4]. CADIN et autres, gestion des RH pratiques et élément de théorie, Dunod, 4ème édition,paris,2012.
[5]. Cécile Dejoux, gestion des compétences et GPEC, Dunod, Paris, 2e édition, 2013.
[6]. Cécile Déjoux, gestion des compétences et GPEC,Dunod,paris,2008
[7]. Claude Lévy-Leboyer,la gestion de compétence, Éditions d'Organisation, 2ème éditions,France,2009.
[8]. Dimitri weiss, ressources humaines, éditions d'organisations,3e éditions, paris,2005.
[9]. Donna Rodriguez and others, developing competency models to promote integrated human resource practices, Wiley Periodicals, Inc. 2002
[10]. Guy le Boterf, repenser la compétence ,éditions d'organisations, paris 2008.
[11]. José Allouche et autres,Encyclopédie des ressources humaines,Vuibert,3e édition,paris,2012.
[12]. le petit Rebert, dictionnaire économique, nouvelle Edition millésime, 2011.
[13]. Lou van Beirendonck, management des compétences, évaluation, développement et gestion, de Boeck, paris, 2004.
[14]. Lou Van Beirendonck, Tous compétents!:Le management des compétences dans l'entreprise, éd :de boeck, Belgique, 2006.
[15]. Martine Le Boulaire, Didier Retour Cerag , Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise :quel est le rôle de la fonction RH Institut d'Administration des Entreprises de Grenoble Université Pierre Mendès, France, 2008.
[16]. Mélanie Antoine et autres, faut-il bruler la gestion de compétences, de boeck, paris, 2006.
[17]. Michael porter, l'avantage concurrentielle, comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Dunod,1re édition, paris,1999.
[18]. Nadine Jolis, la compétence au Cœur du succès de votre entreprise, éditions d'organisation, paris,2000.
[19]. Olivier Meler, diagnostic stratégique, Dunod,4 édition, paris, 2015.
[20]. Soren Eilertsen ,Culture of performance Excellence, Kollner Group,france, 2007.
[21]. Shimon et autres, la GRH tendances, enjeux et pratiques actuelles,3édition, pearson education,canada,2002.
[22]. THIERRY(A) : ingénierie de formation pour l'entreprise, 2eme édition, Dunod, Paris, 2006.

B- Mémoires:

[1]. Belghanami Wassila Nadjet , La GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise, Mémoire de Magister en Management,

Faculté des sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences commerciales ,université d'oran,2014.

C- Publications scientifiques :

[1]. André, The Characteristics of a High Performance Organization, Business Strategy Series, Number 3, 2007.

[2]. AKYAY UYGUR, SEVGI SÜMERLİ, EFQM Excellence Model, International Review of Management and Business Research, Vol. 2 Issue.4,2013.

[3]. Mohammad Ali Kohansal and others, E-HRM: from acceptance to value creation, Journal of Information Technology Management, Volume XXVII, Number 1, 2016.

[4]. Per-Erik Ellström, Henrik Kock, Competence Development in the Workplace: Concepts, Strategies and Effects, Education Research Institute, Vol. 9, No.1, 5-20,2008.

[5]. Sinem Somunoğlu İkinci, Organizational Change: Importance of Leadership Style and Training Management and Organizational Studies , Vol. 1, No. 2; 2014.

[6]. Toumi Miloud Souleh Samah, L'entreprise apprenante: vers la capitalisation des connaissances et le développement des compétences, Revue des Sciences Humaines, No :27/28, Université Mohamed Khider Biskra, 2012.

[7]. Zehra Alakoç Burma, Human Resource Management and Its Importance for Today's Organizations, International Journal of Education and Social Science, Vol. 1 No. 2; September 2014.

D- Conférences:

[1]. Amari S. S, a problématique de la construction des compétences entre formation et apprentissage, colloque nationale sur le capitale intellectuelle dans les organisations arabes dans les économies modernes, le 13-14 décembre,2011.

[2]. Aoumeur Akki Alouani, et Tidjani Berregui, l'excellence organisationnelle passe par un système d'information excellent, le congrès scientifique internationale sur la performance excellent des entreprises et gouvernances, université de Ouergla,08-09-mars 2005.

[3]. Jacques Gris, les ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable, document de travail 1997-013,Québec,sans date.

E- Rapports

[1].Eleni Sefertzi, créativity, Report produced for the EC funded project, january 2000.

[2]. Rapport du conseil d'administration 2015.

[3].Technical Collaboration Group, value creation ,background paper for IR, International Integrating Reporting Council,2013.

F- Sites internet :

[1]. Abdel Moniem Ahmed,and others, organisation excellence journey critical success factors of engenering firms in saudi arabia and united arab emirates, dubai , 2004, p4available at http:ww.bm.nsysu.edu.tw/tutorial/iylu/.../05-08.pd, / 17/07/2016.20 :21h.

[2]. ANS DE VOS ,competency development in organizations: building an integrative model through a qualitative study,25/06/2016, https://lirias.kuleuven.be/bitstream/.../2/vlgms-wp-2011-01.

[3]. Charlotte D, Shelton and others, foundations of organizational excellence: leadership values, strategies and skills, available at http://lta.hse.fi/2002/1/lta_2002_01_a2.pdf ,18/07/2016,22:34 h .

[4]. Dominique Puthod, Catherine Thévenard, la théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources : une illustration avec le groupe Salomon ,P04 sur : http://www.strategie-aims.com/events/conferences/17-vieme-conference-de-l-aims/communications/1087-la-theorie-de-lavantage-concurrentiel-fonde-sur-les-ressources-une-illustration-avec-le-groupe-salomon/download,consulté le 10/12/2016.

[5]. Florence Noguera, Djamel khouatra, gestion des ressources humaines et création de valeur organisationnelle: concept et outils de mesure sur https://www.agrh.fr/assets/actes/2004noguera-khouatra073.pdf,consulté le 11/12/2016. .

[6]. http://dr-meshaal.com/leadership/wp-content/uploads/2014/05/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%82%D8%B1%D9%8A%D8%B1.docx.

[7]. http://saidalgroup.dz/notre-groupe/qui-sommes-nous, consulté le 25/02/2017.

[8]. Jeroen Kraaijenbrink . A Value-Oriented View of Strategy available at: http://kraaijenbrink.com/wp-content/uploads/2012/06/A-value-oriented-view-of-strategy-Kraaijenbrink-15-04-2011.pdf. consulté le 11/12/2016.

[9]. Marilyn Vojta, Characteristics of the Effective Leader, available at: http://www.tnstate.edu/servicelearning/documents/Leadership%20Characteristics.pdf.consulté le 14/10/2016.

[10]. Michael Porter, L'avantage Concurrentiel Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Résumé de l'édition traduite de l'Américain par Philippe de Lavergne sur : http://www.academia.edu/2917955/Lavantage_concurrentiel,consulté le 10/12/2016.

[11]. Neja Zupan,Karem Kern-Pipan,embracing excellence in high education process,the 4 th international conference of the central and eastern European

countries, available at:http:www.mirs.gov.si/fileadmin/um.gov.si/pageuploads/dokpdf/PRSPO/literature/bled_2004_Zupan-Kern.PDF.

[12]. Philippe Moati, Pierre Volle, la montée de la compétence marketing dans la distribution, Centre de Recherche pour l'Étude et l'Observation des Conditions de Vie, CREDOC, p22 sur : www.credoc.fr/pdf/Rech/C276.

[13]. Pierre Simard Samson, Loiselle et Associés, la culture organisationnelle et le rôle des gestionnaires, sur http : //www.qualite.qc.ca/uploads/files/la-culture-organisationnelle.pdf.26/08/2016.

[14]. Pierre- Xavier Meschi, Le concept de compétence en stratégie : Perspectives et limites, disponible sur :www.stratégie-aims.com/montread/meschi.pdf, consulté le 01/04/2016 .

[15]. Piette, S-A., & Reynders, Gestion des compétences :de la théorie à l'action, sur www.udi.hec.ulg.ac.be/.

[16]. Robin Mann and others ,understanding business excellence, available at: http://www.apo-tokyo.org/coe/files/Understanding-Business-Excellence.pdf /05/08/2016.

[17]. Su Mi Dahlgaard-Park, Jens J. Dahlgaard , In Search of Excellence - Past, Present and Future available at: https://www.iei.liu.se/q/filarkiv/phdcourses/1.119234/InSearchofExcellenceSMJJ_.pdf 17/07/2016,23:37h .

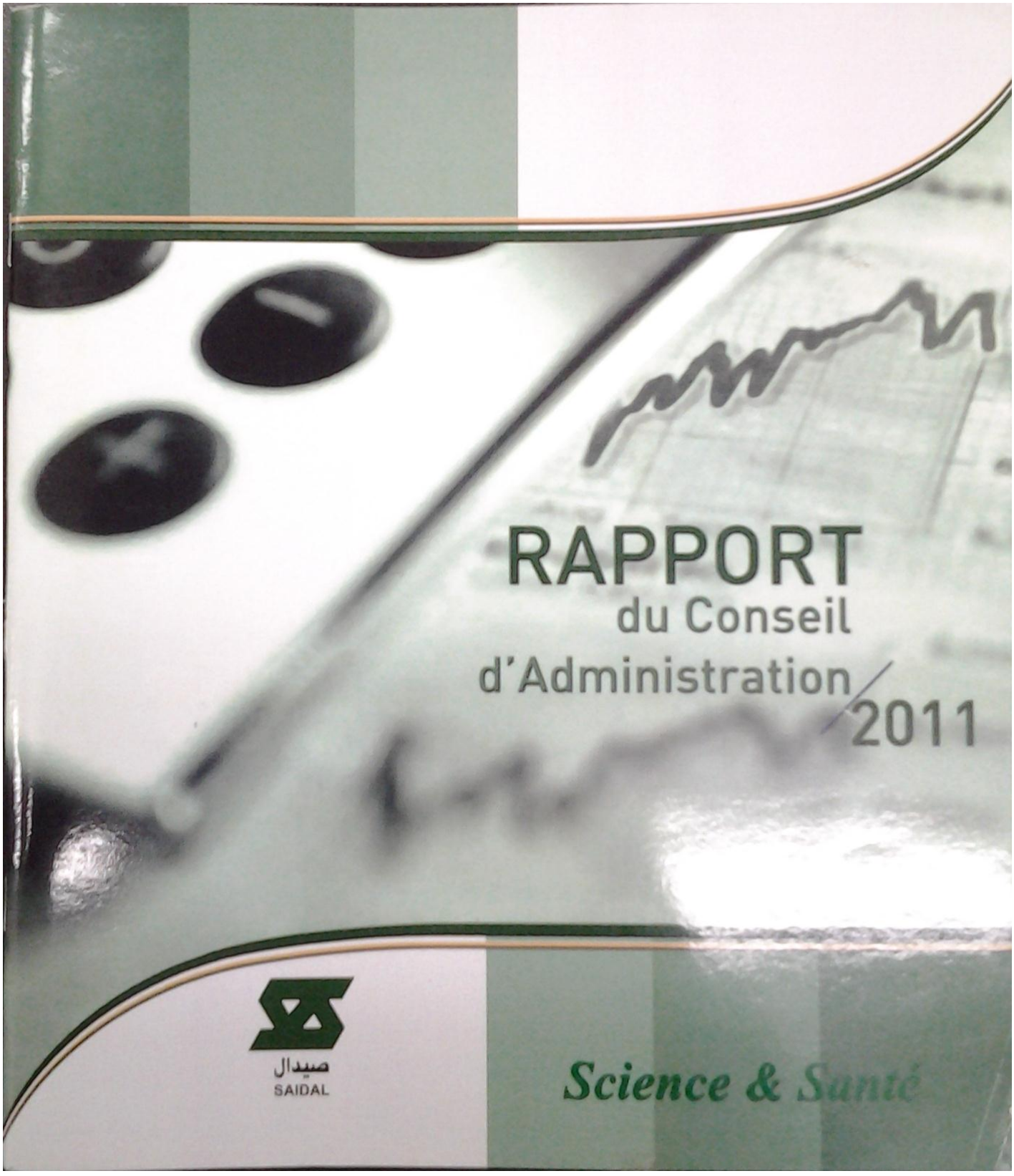
[18]. Thomas Oestreich and Frank Buytendijk, Management Excellence, septembre 2008, http://www.oracle.com/us/solutions/business-intelligence/064077.pdf,09/08/2016.

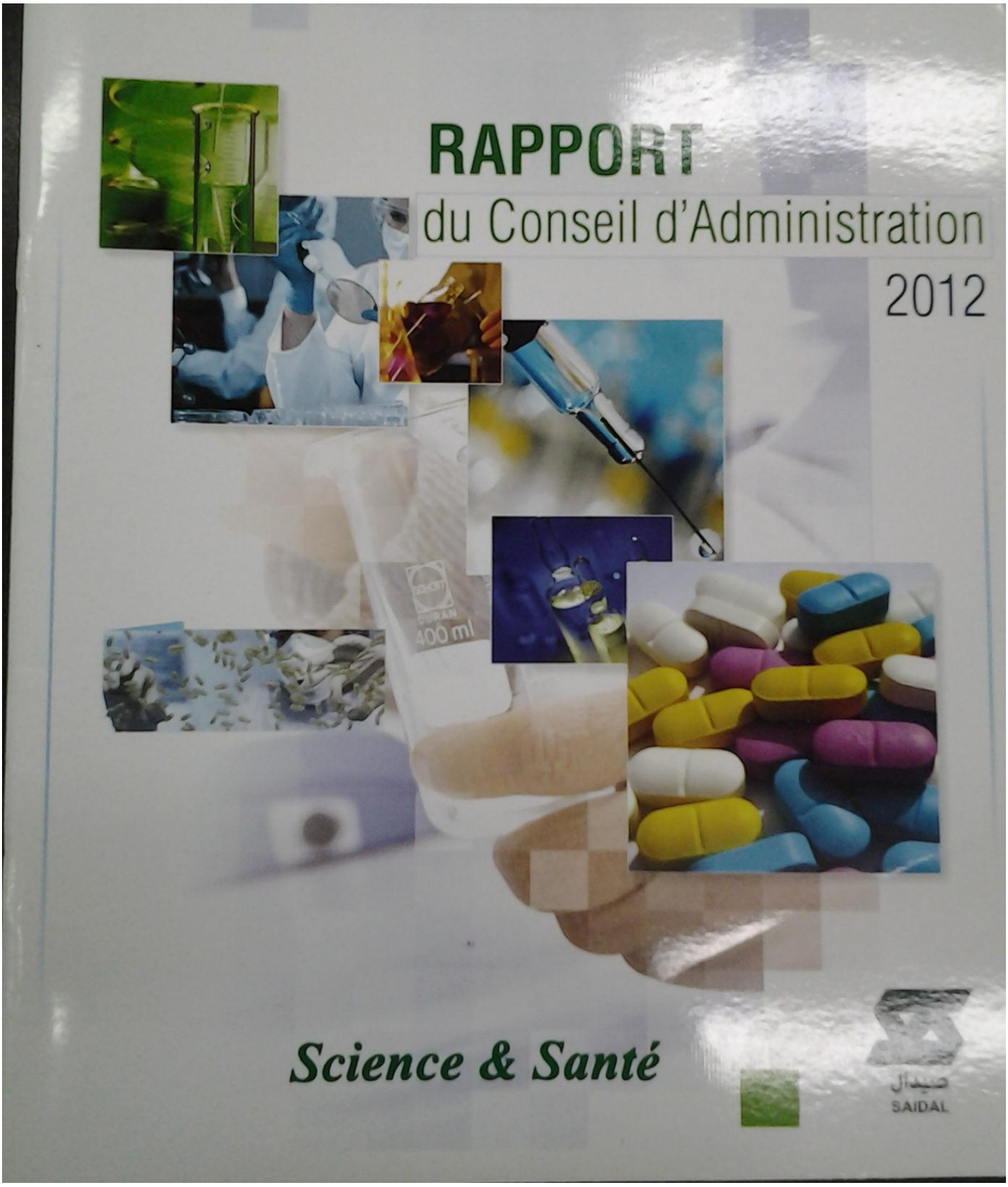
[19]. U. S Leadership, Company Culture Excellence, copyrights, Quality Texas Fondation, Available at: http://qualité-texas.org/wp-content/uploads/2014/11/company-culture-excellence.pdf.

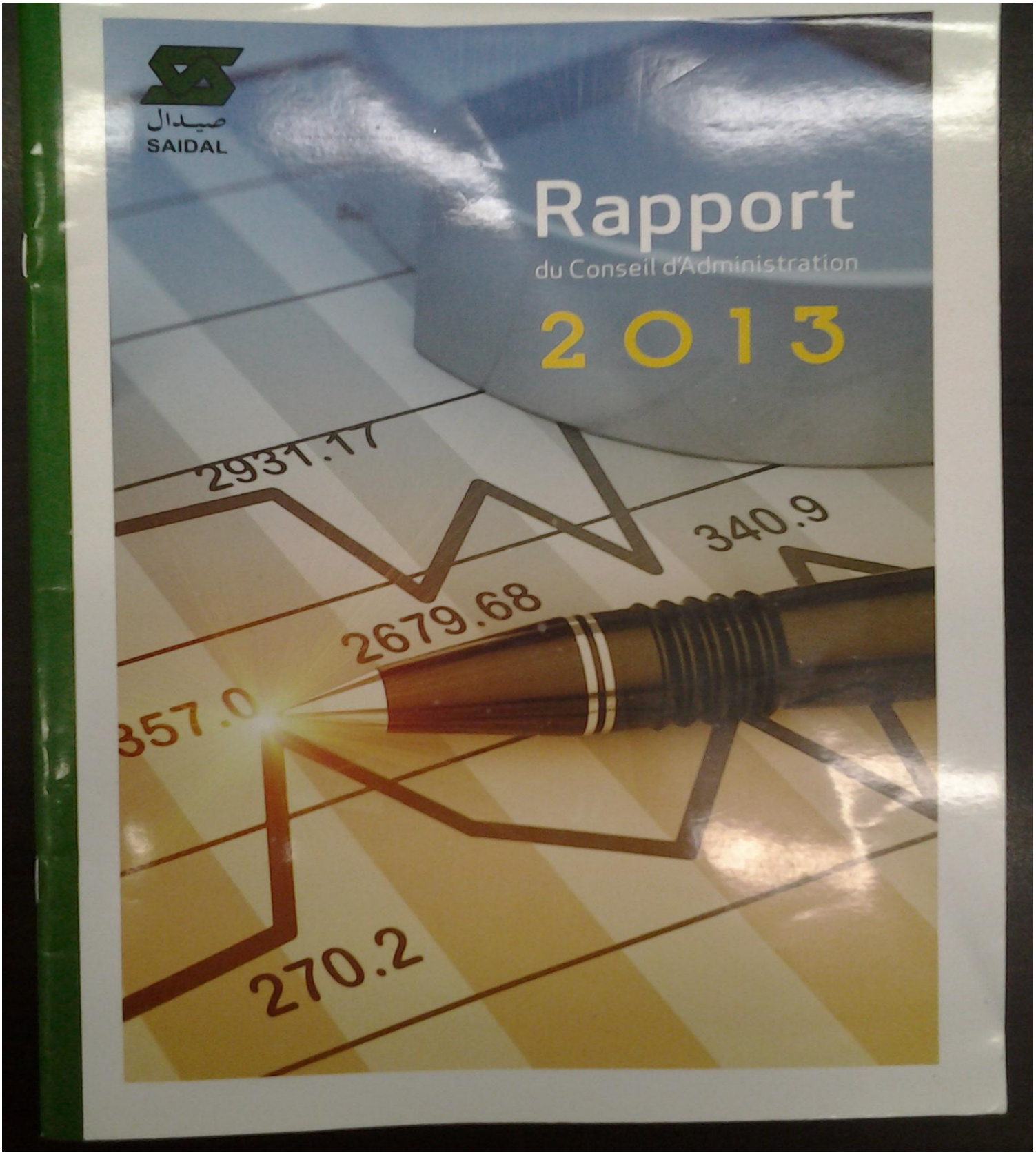
[20]. Wayne Morris, Enhancing Organisational Creativity A Literature Review, token from :www.future-edge.co.nz/Files/Organisational.pdf, date & time of consultation: 07-11-2016.

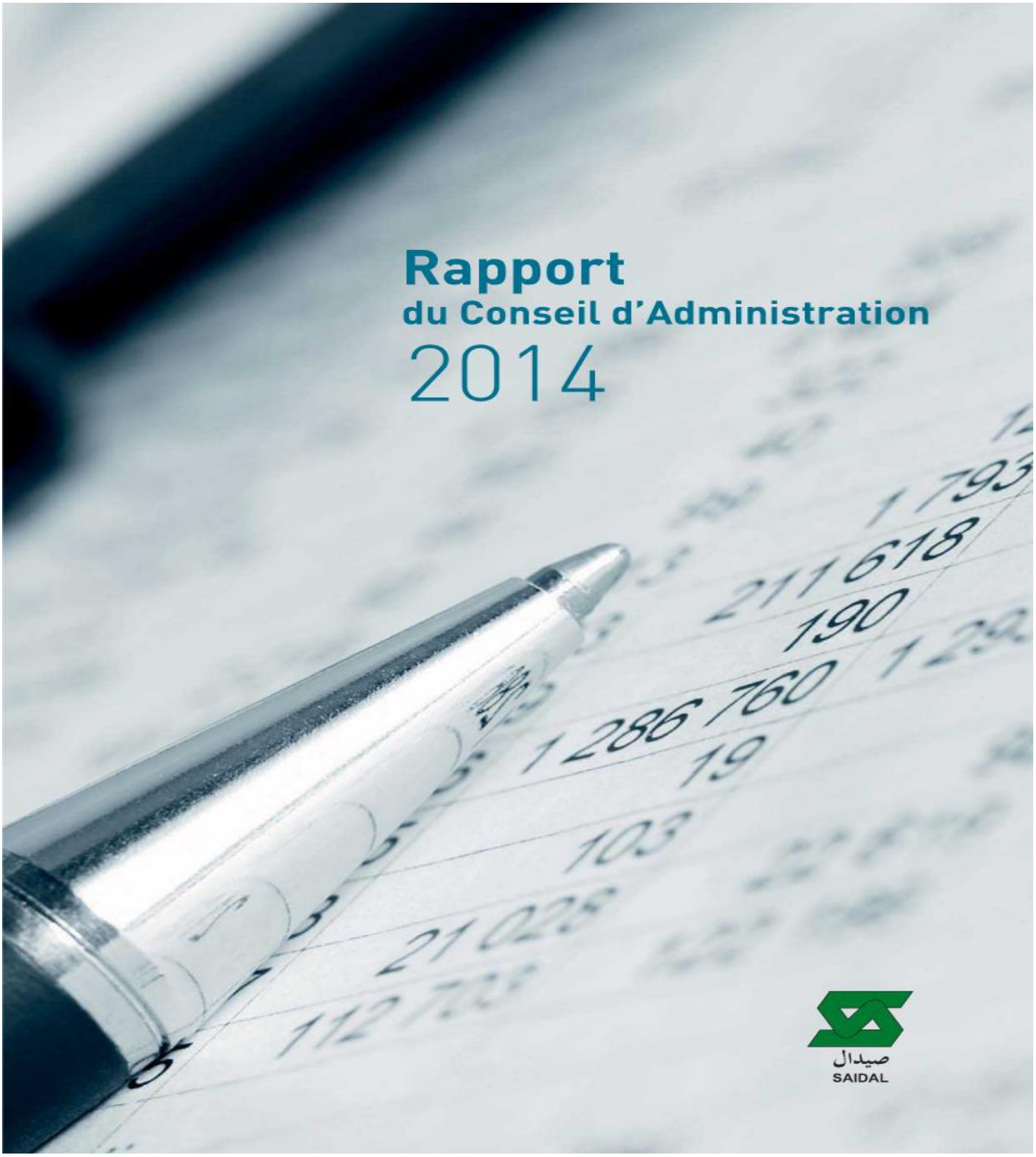
[21]. : http://www.kaa.jo/Award/DocLib/Excellence.aspx,25/08/2016.

الملحق رقم(01): تقارير مجلس الإدارة لمجمع صيدال (2015:2011)




RAPPORT
du Conseil d'Administration
2012
400 ml
Science & Santé
صيدال
SAIDAL


صيدال
SAIDAL
Rapport
du Conseil d'Administration
2013
2931.17
340.9
2679.68
357.0
270.2


Rapport
du Conseil d'Administration
2014
صيدال
SAIDAL


Rapport 2015
du Conseil d'Administration
صيدال
SAIDAL

الملحق رقم (02): قائمة أسماء المحكمين للاستبانة

اسم المحكم	الجامعة
أ.د يرقي حسين	جامعة المدية
أ.د بوشنافة الصادق	جامعة المدية
أ.د علوطي لمين	جامعة المدية
أ.د تهتان مراد	جامعة المدية

الملحق رقم(03):الاستبيان الخاص بتسيير الكفاءات البشرية والتميز

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان بحث الدكتوراه بعنوان: **أثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الجزائرية**

بعد تحية السلام، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يحتوي على مجموعة من العبارات والتي نرجو منكم التفضل بالإجابة عليها بكل موضوعية وصراحة، حتى يتسنى لنا اقتراح الحلول الملائمة لإشكالية بحثنا، وثقوا أن كافة البيانات التي سنتحصل عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، مع احتفاظنا بالسرية التامة، وهدفنا من هذا الاستبيان هو إثراء البحث العلمي.

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: أنثى ☐ – ذكر ☐

2. العمر: – أقل من 30 ☐ 30– 45 ☐ 45 فأكثر ☐

3. سنوات الخبرة: – أقل من سنتين ☐ 2– 5سنوات ☐

– 5– 10 سنوات ☐ – 10 سنوات فأكثر ☐

4.المؤهل العلمي: تقني سامي ☐ ليسانس ☐

مهندس دولة ☐ دراسات عليا ☐

المحور الثاني: واقع تسيير الكفاءات البشرية

الرقم	استقطاب الكفاءات	نعم	لا	محايد
1	توظف المؤسسة أفراد ذوي كفاءات (الخبرة، التأهيل...الخ)؟			
2	تقوم المؤسسة باستقطاب كفاءات المؤسسات المنافسة بتقديم حوافز أحسن؟			
3	يتم التعيين في المناصب على أساس الاختبار؟			
	تدريب و تحفيز الكفاءات			
4	تقدم المؤسسة برامج ودورات تدريبية من أجل تحسين الأداء؟			
5	التدريب يتم بعد تقييم أفراد المؤسسة ؟			
6	مدة التدريب التي يخضع لها أفراد المؤسسة كافية؟			
7	التدريبات التي أقامتها المؤسسة كان لها أثر إيجابي في زيادة مهارت			

	ومعارف المتدربين؟			
8	تقوم المؤسسة بتحفيز كفاءاتها البشرية؟			
9	الكفاءات البشرية راضية عن التحفيزات المعنوية والمادية المقدمة من طرف المؤسسة؟			
10	تمتلك المؤسسة خلية خاصة بالبحث والتطوير من أجل تنمية كفاءاتها البشرية؟			
	تقييم الكفاءات			
11	تخضع الكفاءات البشرية لتقييم دوري من قبل مسئوليهم المباشرين؟			
12	تتعرف الكفاءات البشرية على المعايير التي تم على أساسها التقييم؟			
13	الكفاءات البشرية راضية عن مستوى التقييم الذي خضعت له؟			
14	تقييم الكفاءات الحالية يساعد المؤسسة على اكتشاف كفاءات جديدة؟			
15	تتم الترقية في المؤسسة على أساس التقييم؟			
	رواتب الكفاءات			
16	تتحدد الرواتب على أساس الكفاءات المكتسبة لدى أفراد المؤسسة؟			
17	تقدم المؤسسة علاوات إضافية نظير ما يقدمه الأفراد من خدمات متميزة؟			
18	ربط الرواتب بالكفاءات يزيد من تحفيز الكفاءات والحث على التحسين الدائم؟			
19	تشجع الرواتب الكفاءات البشرية وتعمل على تطويرها وتميزها باستمرار؟			

المحور الثالث: التميّز

الرقم	**التميّز المرتكز على الموارد البشرية**	نعم	لا	محايد
1	توفر المؤسسة للموظفين كافة الوسائل التي تمكنهم من أداء أعمالهم على أحسن وجه؟			
2	تتناسب معارف وقدرات العامل مع المنصب الموكل إليه؟			
3	يُعطى الموظفون فرصة استخدام معلوماتهم ومهاراتهم لصالح المؤسسة؟			
4	تقدم المؤسسة تحفيزات للأشخاص الذين يقدمون خدمات متميزة وتشجعهم على ذلك؟			

5	تعطي المؤسسة الفرصة لمواردها البشرية في اتخاذ القرارات من أجل اكتشاف قدراتهم الإبداعية؟				
	تقوم المؤسسة باكتشاف الكفاءات وتعمل على تطويرها؟				
	التميّز حسب معيار القيادة				
8	تعمل المؤسسة على اختيار القيادات بالاعتماد على الكفاءات و الخبرات؟				
9	تعمل القيادة على تشجيع العمل الجماعي وروح الفريق؟				
10	تقوم القيادات بوضع استراتجيات واضحة ومفهومة بغية تحقيق أهدافها؟				
11	تعمل القيادات على الاهتمام بكفاءتها البشرية والمحافظة عليها؟				
12	يعتبر القائد بمثابة القدوة الحسنة للموارد البشرية العاملة في المؤسسة في تنفيذ العمل؟				
13	تشجع القيادات الأشخاص المميزين وتعمل على تحفيزهم؟				
	التميّز بالتركيز على الإستراتيجية				
14	تعد الإستراتجيات وفقا للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة؟				
15	تقوم المؤسسة برسم غايتها وأهدافها وتحديد التوجهات طويلة المدى من أجل تحقيق أهدافها؟				
16	يطلع الموظفون داخل المؤسسة على الخطة الإستراتيجية المتبعة؟				
17	تقوم المؤسسة بوضع إستراتيجية تتناسب مع احتياجات موظفيها؟				
18	تدرس المؤسسة الفرص والتهديدات الموجودة في السوق من أجل تحديد نقاط القوة والضعف؟				
19	تقوم المؤسسة بتقييم وتنفيذ الإستراتجية ومدى التقدم في تحقيق أهدافها؟				
20	تضع المؤسسة بدائل إستراتيجية في حالة وجود نقائص في الإستراتيجية المتبعة؟				
	تميّز إدارة العمليات				

21	يتم تطوير المنتجات والخدمات بشكل مستمر؟				
22	تطبق مبادئ الجودة الشاملة في انجاز مختلف العمليات؟				
23	يوجد تحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات في انجاز العمليات؟				
24	يتم قياس أداء للعمليات بصفة مستمرة؟				
	التميّز من خلال العلاقات والموارد				
24	تقوم المؤسسة بمراقبة مواردها المالية من أجل تحقيق الاستقرار المالي؟				
25	يتم الحرص على تنمية العلاقات مع الزبائن والمحافظة عليهم؟				
26	تطور المؤسسة علاقاتها مع مورديها بشكل يضمن لها تحقيق أهدافها؟				
27	تستخدم المؤسسة التكنولوجيات والتقنيات المتطورة في إنجاز عملياتها؟				
28	تتوفر المؤسسة على نظام للمعلومات يضمن توفير المعلومات اللازمة لها في الوقت المناسب؟				

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على الجزء النظري للدراسة وأراء بعض الأساتذة.

الملحق رقم (04) يبين درجة صدق الاستبيان

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,970	47

الملحق رقم (05): درجة الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال معامل الارتباط SPEARMAN

الجدول رقم(01): درجة الاتساق الداخلي للفقرات الخاصة باستقطاب الكفاءات

Correlations

			attraction
Spearman's rho	attraction	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	59
	II_A_Q1	Correlation Coefficient	,298*
		Sig. (2-tailed)	,034
		N	59
	II_A_Q2	Correlation Coefficient	,955**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	59
	II_A_Q3	Correlation Coefficient	,582**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	59

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

```
 /VARIABLES=attraction II_A_Q1 II_A_Q2 II_A_Q3
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

الجدول رقم(02): درجة الاتساق الداخلي للفقرات الخاصة بتدريب وتحفيز الكفاءات

Correlations

			training_motivating
Spearman's rho	training_motivating	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	59
	II_B_Q4	Correlation Coefficient	,404**

		Sig. (2-tailed)	,003
		N	59
	II_B_Q5	Correlation Coefficient	,678**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	59
	II_B_Q6	Correlation Coefficient	,722**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	59
	II_B_Q7	Correlation Coefficient	,495**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	59
	II_B_Q8	Correlation Coefficient	,548**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	59
	II_B_Q9	Correlation Coefficient	,959**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	59
	II_B_Q10	Correlation Coefficient	,935**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	59

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

```
NONPAR CORR
  /VARIABLES=II_B_Q4 II_B_Q5 II_B_Q6 II_B_Q7 II_B_Q8 II_B_Q9 II_B_Q10
training_motivating
  /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

الجدول رقم(03): درجة الاتساق الداخلي للفقرات الخاصة بتقييم الكفاءات

Correlations

			evaluating
Spearman's rho	evaluating	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	59
	II_C_Q11	Correlation Coefficient	,581**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	59
	II_C_Q12	Correlation Coefficient	,800**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	59
	II_C_Q13	Correlation Coefficient	,572**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	59
	II_C_Q14	Correlation Coefficient	,613**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	59
	II_C_Q15	Correlation Coefficient	,892**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	59

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

```
NONPAR CORR
  /VARIABLES=evaluating II_C_Q11 II_C_Q12 II_C_Q13 II_C_Q14 II_C_Q15
  /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

الجدول رقم(04): درجة الاتساق الداخلي للفقرات الخاصة برواتب الكفاءات

Correlations

			wages
Spearman's rho	wages	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	59
	II_D_Q16	Correlation Coefficient	,401**
		Sig. (2-tailed)	,003
		N	59
	II_D_Q17	Correlation Coefficient	,765**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	59
	II_D_Q18	Correlation Coefficient	,864**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	59
	II_D_Q19	Correlation Coefficient	,847**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	59

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

```
NONPAR CORR
  /VARIABLES=wages II_D_Q16 II_D_Q17 II_D_Q18 II_D_Q19
  /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

الجدول رقم(05): درجة الاتساق الداخلي للفقرات الخاصة بالتميز

Correlations

			excellence
Spearman's rho	excellence	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	59
	III_A_Q1	Correlation Coefficient	,594**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	59
	III_A_Q2	Correlation Coefficient	,453**
		Sig. (2-tailed)	,001
		N	59
	III_A_Q3	Correlation Coefficient	,392**
		Sig. (2-tailed)	,004
		N	59
	III_A_Q4	Correlation Coefficient	,602**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	59
	III_A_Q5	Correlation Coefficient	,748**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	59
	III_A_Q6	Correlation Coefficient	,710**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	59
	III_B_Q7	Correlation Coefficient	,802**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	59
	III_B_Q8	Correlation Coefficient	,554**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	59
	III_B_Q9	Correlation Coefficient	,595**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	59
	III_B_Q10	Correlation Coefficient	,582**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	59

	III_B_Q11	Correlation Coefficient	,706**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	59
	III_B_Q12	Correlation Coefficient	,446**
		Sig. (2-tailed)	,001
		N	59
	III_C_Q13	Correlation Coefficient	,392**
		Sig. (2-tailed)	,004
		N	59
	III_C_Q14	Correlation Coefficient	,471**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	59
	III_C_Q15	Correlation Coefficient	,818**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	59
	III_C_Q16	Correlation Coefficient	,530**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	59
	III_C_Q17	Correlation Coefficient	,738**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	59
	III_C_Q18	Correlation Coefficient	,392**
		Sig. (2-tailed)	,004
		N	59
	III_C_Q19	Correlation Coefficient	,770**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	59
	III_D_Q20	Correlation Coefficient	,285*
		Sig. (2-tailed)	,040
		N	59
	III_D_Q21	Correlation Coefficient	,285*
		Sig. (2-tailed)	,040
		N	59
	III_D_Q22	Correlation Coefficient	,263
		Sig. (2-tailed)	,060
		N	59
	III_D_Q23	Correlation Coefficient	,392**

		Sig. (2-tailed)	,004
		N	59
	III_E_Q24	Correlation Coefficient	.
		Sig. (2-tailed)	.
		N	59
	III_E_Q25	Correlation Coefficient	,290*
		Sig. (2-tailed)	,037
		N	59
	III_E_Q26	Correlation Coefficient	.
		Sig. (2-tailed)	.
		N	59
	III_E_Q27	Correlation Coefficient	.
		Sig. (2-tailed)	.
		N	59
	III_E_Q28	Correlation Coefficient	.
		Sig. (2-tailed)	.
		N	59

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

```
NONPAR CORR
  /VARIABLES=excellence III_A_Q1 III_A_Q2 III_A_Q3 III_A_Q4 III_A_Q5 III_A_Q6
III_B_Q7 III_B_Q8 III_B_Q9 III_B_Q10 III_B_Q11 III_B_Q12 III_C_Q13 III_C_Q14 III_C_Q15
III_C_Q16 III_C_Q17 III_C_Q18 III_C_Q19 III_D_Q20 III_D_Q21 III_D_Q22 III_D_Q23
III_E_Q24
III_E_Q25 III_E_Q26 III_E_Q27 III_E_Q28
  /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
```

الملحق رقم (06): وصف الفئة المستهدفة في الاستبيان

		N	%
Cases	Valid	59	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	59	100,0

Gender

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Man	40	67,8	67,8	67,8
	Woman	19	32,2	32,2	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

Age

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	less than 30	15	25,4	25,4	25,4
	30 - 45	26	44,06	44.06	69,46
	more than 45	18	30,5	30,5	99,96
	Total	59	100,0	100,0	

Diploma

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Technicien superieur	32	54,2	54,2	54,2
	Liscence	13	22,0	22,0	76,3
	Ingénieur d'état	10	16,9	16,9	93,2
	études superieurs	4	6,8	6,8	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

Experience

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	less than 2 years	6	10,2	10,2	10,2
	2 - 5	19	32,2	32,2	42,4
	5 - 10	16	27,1	27,1	69,5
	more than 10 years	18	30,5	30,5	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

الملحق رقم (07): يبين بعض المؤشرات الإحصائية(المتوسط الحسابي، الانجراف المعياري ...) لعينة الدراسة

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
II_A_Q1	59	1,00	3,00	2,9492	,28910
II_A_Q2	59	1,00	3,00	2,5424	,79485
II_A_Q3	59	1,00	3,00	2,8644	,47189
II_B_Q4	59	1,00	3,00	2,8814	,45806
II_B_Q5	59	1,00	3,00	2,7458	,65898
II_B_Q6	59	1,00	3,00	2,6102	,76602
II_B_Q7	59	1,00	3,00	2,8305	,56179
II_B_Q8	59	1,00	3,00	2,6780	,72968
II_B_Q9	59	1,00	3,00	2,3390	,92121
II_B_Q10	59	1,00	3,00	2,4746	,83781
II_C_Q11	59	1,00	3,00	2,7458	,65898
II_C_Q12	59	1,00	3,00	2,7458	,63227
II_C_Q13	59	1,00	3,00	2,8305	,53021
II_C_Q14	59	1,00	3,00	2,7458	,65898
II_C_Q15	59	1,00	3,00	2,5932	,79043
II_D_Q16	59	1,00	3,00	1,7288	,90650
II_D_Q17	59	1,00	3,00	2,3390	,90230
II_D_Q18	59	1,00	3,00	2,4068	,81195
II_D_Q19	59	1,00	3,00	2,4237	,83467
III_A_Q1	59	1,00	3,00	2,7797	,58921
III_A_Q2	59	1,00	3,00	2,8475	,51907
III_A_Q3	59	1,00	3,00	2,9492	,28910
III_A_Q4	59	1,00	3,00	2,6102	,78821
III_A_Q5	59	1,00	3,00	2,5763	,77021
III_A_Q6	59	1,00	3,00	2,6271	,74042
III_B_Q7	59	1,00	3,00	2,5763	,74749
III_B_Q8	59	1,00	3,00	2,7966	,58071
III_B_Q9	59	1,00	3,00	2,7458	,63227
III_B_Q10	59	1,00	3,00	2,6610	,70979
III_B_Q11	59	1,00	3,00	2,6271	,74042
III_B_Q12	59	1,00	3,00	2,7966	,58071
III_C_Q13	59	1,00	3,00	2,9322	,31428
III_C_Q14	59	1,00	3,00	2,8983	,40236
III_C_Q15	59	1,00	3,00	2,4407	,85644
III_C_Q16	59	1,00	3,00	2,6441	,76028

III_C_Q17	59	1,00	3,00	2,5932	,69775
III_C_Q18	59	1,00	3,00	2,8644	,47189
III_C_Q19	59	1,00	3,00	2,6271	,71675
III_D_Q20	59	1,00	3,00	2,8983	,44314
III_D_Q21	59	1,00	3,00	2,9322	,36504
III_D_Q22	59	1,00	3,00	2,9492	,28910
III_D_Q23	59	1,00	3,00	2,9322	,31428
III_E_Q24	59	1,00	3,00	2,9661	,26038
III_E_Q25	59	1,00	3,00	2,9153	,38453
III_E_Q26	59	1,00	3,00	2,9661	,26038
III_E_Q27	59	1,00	3,00	2,9661	,26038
III_E_Q28	59	3,00	3,00	3,0000	,00000
Valid N (listwise)	59				

الملحق رقم (08): نتائج تقدير واختبار النموذج

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,951[a]	,904	,897	,11891

a. Predictors: (Constant), wages1, attracting1, evaluation1, training and motivation.

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,196	4	1,799	127,222	,000[b]
	Residual	,764	54	,014		
	Total	7,959	58			

a. Dependent Variable: excellence1

b. Predictors: (Constant), wages1, attracting1, evaluation1, training and motivation .

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,900	,114		7,867	,000
	attracting	,074	,075	,082	,983	,330
	Training and motivation	,199	,075	,296	2,640	,011
	evaluation	,448	,047	,667	9,497	,000
	wages	-,031	,043	-,049	-,716	,477

a. Dependent Variable: excellence1