

تاريخ القبول: 2022/04/04

تاريخ الإرسال: 2020/09/29

تاريخ النشر: 2022/04/24

إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل الأداء المتميز Human resource management strategy in light of excellence performance

سحنوني مصطفى¹؛ د. دنبري لطفى²

مخبر علم اجتماع الاتصال والترجمة

¹ sahnouni.mustapha@univ-oeb.dz، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي،² denlotfi77@yahoo.fr، (الجزائر)، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي

ملخص:

يهدف هذا البحث إلى إبراز دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في الرقي بأداء المنظمة إلى التميز، من خلال دراستنا لمفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والتطرق لمفهوم الأداء المتميز وإبراز دور الأداء الاستراتيجي المتكامل والمتناسق للاستراتيجيات الفرعية للموارد البشرية، متمثلة في كل من التوظيف والتدريب والتحفيز وتقييم الأداء في تطوير الأداء وجعله متميزا بالتركيز على المجالات التي يمكن أن تخلق التميز في هذا الأداء؛ وقد توصلنا من خلال هذا البحث إلى أن أساس الأداء المتميز هو العنصر البشري الكفاء، الطموح، المدرب، المبدع والمحفز، كما أن التكامل والتجانس بين الاستراتيجيات الفرعية للموارد البشرية، الذي يراعي متطلبات البيئة الداخلية والخارجية ويعمل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، من شأنه أن يرقى بأداء المنظمة لتتبوأ موقع الصدارة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإستراتيجية، الموارد البشرية، الأداء المتميز.

Abstract:

This research aims to highlight the role of strategic management of human resources in advancing the organization's performance to excellence, through our study of the concept of strategic management of human resources and the concept of excellence performance and highlighting the role of the integrated and coherent strategic performance of the sub-strategies of human resources, represented in both recruitment and training And motivation and performance evaluation in developing performance and making it distinct by focusing on areas that can create distinction in this performance, and through this research we have reached that the basis of excellence performance is the efficient, ambitious, trained, creative and motivated human element, as well The integration and homogeneity between the sub-strategies of human resources, which takes into account the requirements of the internal and external environment and works to achieve the strategic objectives of the organization, would raise the performance of the organization to take the lead.

Keywords: strategic management, human resources, excellence performance.

المؤلف المرسل: سحنوني مصطفى sahnouni.mustapha@univ-oeb.dz

1. المقدمة:

تعد المنظمة كنسق اجتماعي، يضم مجموعة من الأفراد الذين ينشطون ويتفاعلون فيما بينهم لتحقيق أهداف محددة مسبقا، والإنسان باعتباره فاعلا اجتماعيا بطبعه، لا يمكنه العيش بمعزل عن هذا الكيان، الذي اطر سلوكياته الاجتماعية ونظمها ليتمكن هذا الأخير من تحقيق حاجاته ورغباته من جهة وأهداف المنظمة من جهة أخرى وأصبح التنظيم الميزة الغالبة لهذا العصر، الذي يشار إليه بمجتمع

المنظمات، كما وصفه أميتاي ايتزيوني (AMITAETZIOU) في كتاباته. والمنظمة باعتبارها بناء اجتماعي يتكون من مجموعة من البناءات الفرعية التي تدعم التنظيم وتشارك في تحقيق أهدافه، صار يعيش في ظل بيئة تتميز بالتغير المستمر والمتسارع من حيث التكنولوجيات الحديثة والمنافسة الشديدة وأثار العولمة، وهذا ما أصبح يهدد هذه التنظيمات في طبيعتها وهياكلها ونظامها الاجتماعي وطريقة أدائها، مما دفع للتفكير في أساليب حديثة للتسيير، من شأنها أن تجد إجابات لتعقيدات البيئة الداخلية والخارجية وتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها بفعالية أكثر، من خلال الاستغلال الأمثل لطاقتها وعلى رأسها المورد البشري الكفاء، ومن هذا المنظور جاءت الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كبناء فرعي من بين البناءات التي يضمها البناء الكلي للمنظمة وكأحد الاتجاهات الحديثة في التسيير، المبني على التفكير الاستراتيجي العلمي والمرونة في التعاطي مع متغيرات البيئة المتعددة والذي ينظر إلى المورد البشري كقوة خلاقة للإبداع ومنبع للميزة التنافسية، من شأنه خلق ديناميكية تفاعلية تسعى للاستغلال الطاقات الكامنة لهذا المورد النادر وتوجيهها لطريق الأداء المتميز، في نظرة مغايرة للتوجه التقليدي الذي لا يرى في العاملين إلا تكلفة من التكاليف التي يجب التحكم فيها، دون أي بعد استراتيجي هادف ومن هنا تأتي هذه الورقة البحثية لتسلط الضوء على الممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية التي من شأنها أن ترقى بأداء العاملين إلى التميز وتمكن المنظمة من تبوأ المكانة المرموقة التي تستحقها في هذا العالم المتميز بفجائية تغيراته وغزارة معلوماته والمشحون بشراسة المنافسة.

وعليه فقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح بوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة، وهذا يمكننا من بلورة إشكالية الدراسة وفق التساؤل التالي:

كيف يكون أداء الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من منظور التميز؟ وتندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية؟

- ما هو مفهوم الأداء المتميز ؟
- كيف يكون أداء الاستراتيجيات الفرعية للموارد البشرية متميزا ؟

أهداف الدراسة:

- التعرف إلى مفهوم استراتيجيات الموارد البشرية والأداء المتميز .
- الوقوف على أداء استراتيجيات الموارد البشرية الفرعية من منظور التميز .
- التركيز على محاور الأداء الاستراتيجي التي تخلق التميز .

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية البحث في أهمية الأداء الاستراتيجي للموارد البشرية كأسلوب تسييري حديث يقوم على تفعيل أداء المورد البشري والوصول به إلى التميز

الدراسات السابقة :

- الدراسة الأولى سعيد سمير ابو جليلة : " اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة الاتصالات الليبية " ، قدمت هذه الدراسة للنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط قسم إدارة الأعمال 2018. وقد أراد الباحث من خلال هذه الدراسة التعرف على اثر استراتيجيات الموارد البشرية على أداء العاملين بشركة الاتصالات الليبية و بنا الباحث دراسته على مجموعة من التساؤلات الفرعية حول مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها المتمثلة في كل من إستراتيجية الاستقطاب والتعيين والتطوير والتدريب والتحفيز والتقييم على كل من كمية العمل وجودته والالتزام لدى العاملين بشركة الاتصالات الليبية .

- الدراسة الثانية لطفي دنيري : "إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية" دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للنقل بالسكك، بسيدي مبروك قسنطينة، أنجزت هذه الدراسة للنيل درجة دكتوراه في العلوم في علم الاجتماع ،فرع " تنمية و تسيير الموارد البشرية "2012؛ وقد سعى الباحث من خلالها إلى إسقاط ممارسات إدارة الموارد البشرية على واقع التسيير الموجود في المؤسسة الجزائرية ، وقد تناولت الدراسة أهم المساهمات والنظريات التي كان لها الأثر البالغ في تطوير علم إدارة الموارد البشرية،

لاسيما علماء اجتماع السلوك والنفس الاجتماعي، إضافة إلى الإحاطة بمختلف الجوانب التي لها علاقة بتطوير الأداء.

2. المحور الأول: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

1. 2. تحديد المفاهيم:

- الإدارة الإستراتيجية:

اشتقت كلمة الإستراتيجية (Strategy) من الكلمة اليونانية (strategos) وتعني فن الحرب أو فن الجنرال وارتبط هذا المفهوم بالعمليات العسكرية، لينتشر استعماله فيما بعد في كل الميادين السياسية والاجتماعية والإدارية ولقد تعددت التعريفات التي تناولت هذا المفهوم باختلاف زوايا النظر إليه حيث عرفها شاندرلر (Chandler) أنها تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات¹

أما السلمي فقد عرفها بأنها الأسلوب الإداري المتميز الذي ينظر إلى المؤسسة بنظرة شاملة، في محاولة لتعظيم الميزة التنافسية التي تسمح لها بالتفوق في السوق².

الموارد البشرية: يعد هذا المصطلح حديثا نسبيا ولقد تعددت التعريفات التي تناولت هذا المفهوم نذكر منها: تعريف حسن إبراهيم بلوط وهي مجموعة الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسيات ونشاطات وانجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات³

كما عرفها وصفي عقيلي على أنها جميع الأفراد الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرووسين والذين جرى توظيفهم فيها، للأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة هي الثقافة التنظيمية⁴.

- تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: لقد تم تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من طرف ميشال ارمسترنج Michael Armstrong على أنها نهج استراتيجي يعمل في إطار تكاملي شامل، من خلال الاهتمام بتوظيف وتنمية وتطوير الأفراد وتحسين ظروف العاملين على مستوى المنظمات⁵.

أما علي السلمي فيرى أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تعمل على غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة للمنظمة إلى إستراتيجية تفصيلية متخصصة في قضايا الموارد البشرية.⁶

2. 2. استراتيجيات الموارد البشرية:

تعمل إستراتيجية الموارد البشرية على تزويد المنظمة بالكفاءات اللازمة بالحجم الكافي وفي الوقت المناسب، من خلال استقطاب العناصر الأكفاء وتدريبها والمحافظة عليها، وتتفرع عنها مجموعة من الاستراتيجيات وهي:

2-2-1 إستراتيجية **توظيف الموارد البشرية**: تشمل هذه الإستراتيجية كل من تخطيط واستقطاب الموارد البشرية الأكفاء ثم اختيار المناسب منها وتعيينها.

- **تخطيط الموارد البشرية**: وهي العملية التي يتم من خلالها تحديد حاجات المنظمة من اليد العاملة كما ونوعا لتنفيذ استراتيجيات وأهداف المنظمة.⁷

- **استقطاب الموارد البشرية**: الذي يعني توفير الموارد البشرية التي تتماشى مع متطلبات الوظائف بالمنظمة، ليتم اختيار أفضلها.⁸ وهنا نميز مصدرين أساسيين للاستقطاب وهما:

- **الاستقطاب الداخلي**: يكون غالبا عن طريق الترقية والانتقال.

- **الاستقطاب الخارجي**: الذي يتم عن طريق مكاتب التوظيف والإعلانات.

- **الاختيار**: وتعني اتخاذ القرار بانتقاء عدد محدود من الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف.⁹

- **التعين**: أن يتم اختيار أفضل المرشحين وإخضاعهم لفترة تجريب، للتأكد من قدرتهم على التكيف مع منصب عملهم الجديد وتعتبر هذه التجربة كجزء مكمل لعملية الاختيار واختبار لمدى نجا عنها.¹⁰

2. 2. 2. **إستراتيجية التدريب والتنمية**: وهي من الاستراتيجيات الأساسية للإدارة الموارد البشرية، فالتدريب هو نشاط منظم ومستمر يهدف إلى تزويد العاملين بالمعارف والمهارات والسلوكيات التي من شأنها تحسين أدائهم وتحقيق أهداف المنظمة ومواكبة التغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة.¹¹

وتقوم هذه الإستراتيجية على مجموعة من المراحل وهي :

- تحليل الاحتياجات التدريبية:
- صياغة أهداف التدريب:
- تصميم وإعداد برامج التدريب
- تنفيذ البرنامج التدريبي
- تقييم البرنامج التدريبي.¹²

2 . 2 . 3 . إستراتيجية الحوافز والتعويضات:

والحوافز نوعين منها الحوافز المادية والتي تكون إما مباشرة وتشمل الأجر والمكافآت المالية، والزيادات الدورية على الأجر أو تكون غير مباشرة كالضمان الاجتماعي والتأمين الصحي وغيرها، والحوافز المعنوية التي تشمل الحاجات المعنوية والاجتماعية التي يسعى الأفراد للحصول عليها، كالمعاملة الحسنة والأمان الوظيفي وفرص للترقية والتطور في المسار الوظيفي وتوفير الظروف المناسبة في بيئة العمل، كالصحة والسلامة وغيرها من العوامل الفيزيائية.¹³

2 . 2 . 4 . إستراتيجية تقييم الأداء:

يعتبر تقييم الأداء من النشاطات المهمة في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بما يوفره من تغذية عكسية تعكس مستوى أداء العاملين وأداء المنظمة ككل، فيمكن من معرفة نقاط القوة من أجل تعزيزها ونقاط الضعف من أجل مواجهتها لتحقيق الفعالية.¹⁴

3 . المحور الثاني: الأداء المتميز.

3 . 1 . الأداء المتميز:

لقد نال الأداء المتميز كمفهوم، حظا وافرا من النقاشات الأكاديمية في محاولة لتعريفه، باعتباره مرجعا مهما في تقييم فعالية المنظمات ومن بين المحاولات التي صبت في هذا الاتجاه نجد تعريف احمد السيد مصطفى، الذي يربط الأداء المتميز بدرجة بلوغ الفرد أو المنظمة الأهداف المخطط لها بفعالية.¹⁵

- بينما يرى علي السلمي أن إدارة التميز تقوم على عاملين أساسيين وهما :
• أن كل الأعمال الصادرة عن الإدارة يجب أن تتسم بالتميز ولا يكون هناك مجال للخطأ أو الانحراف.
- تحقيق نتائج غير مسبوقه تمكنها من التفوق على منافسيها وعلى نفسها أيضا من منطق التعلم.¹⁶

3 . 2 . الإطار النظري للأداء المتميز :

لقد تعددت وجهات نظر الباحثين إلى مفهوم الأداء عبر تطور الفكر الإداري، الذي افرز لنا العديد من النظريات، التي شكلت روافد ساهمت في تطوير مفهوم الأداء المتميز ومن بين هذه النظريات نجد:

- **النظرية البيروقراطية لماكس فيبر:** الذي ساهم بأفكار جديدة لم تكن متداولة من قبل، من خلال نموذج البيروقراطي الذي ركز فيه على الاختيار العلمي للعمال على أساس الشهادة والجدارة وأهمية التدريب في تطوير أداء الأفراد، غير أن هذا النموذج وصف بالجمود لبطه مستوى أداء الأفراد بالعوامل الداخلية واعتباره المنظمة كنظام مغلق لا يتأثر بالبيئة المحيطة به، كما ركز على خطوط السلطة وكيفية ممارستها وأنواعها والأساليب التي يستعملها القائد للتأثير في العاملين.¹⁷

- **نظرية الإدارة العلمية :** يتزعمها فردريك تايلور (F. Taylor) واعتمدت على المعيار العلمي في دراسة الوقت والحركة والتخصص واختيار أفضل العاملين للوصول إلى أحسن طريقة للأداء وزيادة الإنتاجية واهتمت بالحوافز المادية لإغراء العمال وزيادة إنتاجهم.¹⁸

- **نظرية التقسيم الإداري:** التي تنسب إلى هنري فيول (H.Fayol) واهتمت هذه النظرية بالأساليب التي يمكن أن تستعملها الإدارة من أجل الرفع من أداء الأفراد وحددت نشاط الإدارة في الوظائف التالية: التخطيط، التنظيم، التوجيه التنسيق، الرقابة، التوظيف وقدم فيول أربعة عشر مبدأ يرى أنها جديرة بتحسين الأداء.¹⁹

- **نظرية العلاقات الإنسانية:** وظهرت بعد التجارب التي قام بها التو مايو Elton Mayo في مصنع هاوثورون، وترى أن إنتاجية العاملين لا تتأثر فقط

بظروف تحسين العمل كالإضاءة وغيرها بل أن الاهتمام بالعاملين ونمط الإشراف عليهم وتقديم مختلف الخدمات لهم من شأنه أن يحسن الأداء.²⁰

- **نظرية التوقع:** لصاحبها فيكتور فروم (Vector Vroom) الذي يرى أن رغبة الفرد وإقباله على عمل معين، مرتبط بقوة توقعه للنتائج المصاحبة لهذا العمل وعلى رغبته في هذه النتائج، فدافعية العامل مرتبطة بالعوائد التي سيحصل عليها من وراء أدائه وشعوره بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد ويمكن تلخيص ذلك بالمعادلة التالية:²¹

$$\text{الدافعية} = \text{التوقع} \times \text{القبول} \times \text{الارتباط بين الناتج والأداء}$$

- **نظرية Z:** لصاحبها وليام اوتشي (W.Ouchi) وتنطلق هذه النظرية من طبيعة البيئة اليابانية وتقاليدها وتقوم على المبادئ التالية:

- عملية اتخاذ القرار تكون بالمشاركة وبصفة جماعية.
- التعلم والتدريب المستمر لكل الموظفين والعمال وحتى المدراء.
- الإدارة الأبوية الحنونة أي أن المدير يعامل الموظفين كأولاده.
- الإدارة المرئية المبنية على الشفافية والمكاشفة والمصارحة.²²

4 . المحور الثالث: إستراتيجية الموارد البشرية في ظل الأداء المتميز.

إن تحقيق مستوى عال من الأداء المتميز يستدعي رؤية وأهداف وغايات واضحة تسعى المنظمة لتحقيقها، من خلال الأداء المتكامل والمتميز للاستراتيجيات الفرعية التي تشكلها وعلى رأسها إستراتيجية للموارد البشرية، بأبعادها المختلفة من خلال تبني نظام مميز من الحوافز.

4 . 1 . إستراتيجية التوظيف في ظل الأداء المتميز:

إن الأداء المتميز يستدعي وجود موظفين متميزون يمتلكون قدرات تتماشى مع الاحتياجات الوظيفية للمنظمة مندمجين مع فلسفة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية فالاختيار والتوظيف هي أولى حلقات الأداء المتميز، وهنا يأتي دور إدارة الموارد البشرية في استقطاب وتوظيف اليد العاملة بالمواصفات المطلوبة.

4 . 1 . 1 . خصائص الموارد البشرية التي تحقق الأداء المتميز:

- القدرة على العمل الجماعي في فرق :

إن التوجه الحديث في مجال التوظيف، يقوم على استقطاب الأفراد الذين يمتلكون مواهب متعددة، تمكنهم من العمل في وظائف مختلفة والقدرة على العمل الجماعي الذي يسمح بتبادل الأدوار²³ والعمل أفريقي يسمح بالتعاون والتنسيق بين العمال المتعددي الاختصاصات وهو ما يسهل من أداء المهام ويسمح بنقل سلطة القرار من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا، فتتولد لدى العاملين الرغبة والحافز في تحقيق هذه القرارات، لأنهم أصبحوا مسئولين، فهم الذين اتخذوها بصفة مشتركة.²⁴

- امتلاك قدرات إبداعية:

إن الدقة في اختيار الأفراد المبدعين والراغبين في العمل، الذين تتوفر لديهم القدرات على تعلم المهارات الجديدة والتطوير الإبداعي الذاتي المستمر، من شأنه أن يرقى بأداء المؤسسة إلى التميز فعلية إيجاد أشخاص موهوبين والاحتفاظ بهم، يعتبر من أصعب التحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة.

- روح المبادرة:

وهو المبدأ الثالث عشر من مبادئ الإدارة عند فيول وتعني تشجيع العامل على طرح أفكاره.²⁵ و مبادرته لإيجاد حل للمشكلات التي تواجهه وزملاؤه، من خلال ابتكار حلول جديدة أكثر كفاءة وتميز، ليصبح عنصرا مؤثرا في منظمته.

- الالتزام:

وهو إيمان الفرد بأهداف المنظمة وقيمها واستعداده لبذل ما في وسعه من أجل تحقيقها وهو عمل شخصي يتأثر بالتزام أعضاء فريق، فكلما كان فريق العمل نشيط ومتعاون يسوده مناخ مفتوح ويسعى إلى اكتساب المعرفة ومشاركتها، اثر ذلك على الآخرين.²⁶

- التحكم في التكنولوجيا:

لقد أحدثت التكنولوجيات الحديثة تغيرات جذرية في ممارسات إدارة الموارد البشرية وغيرت من أساليب التسيير التقليدية وظهرت أساليب إدارية جديدة مرتبطة

بالإدارة الالكترونية، إضافة إلى نظم المعلومات التي سهلت من تدفق المعلومات وسرعة الوصول إليها²⁷ لذا أصبح من الضروري استغلال هذه المزايا التي توفرها التكنولوجيات الحديثة. وهذا لا يتأتى إلا من خلال العنصر البشري القادر على استيعاب مخرجات هذه التكنولوجيا واستغلالها لصالح المنظمة لتطوير الأداء. وأصبح من الضروري التركيز في عمليات الاستقطاب والاختيار على نوعيات معينة من العمالة التي تستجيب لهذه الميزات، كما أن التكنولوجيا الحديثة فتحت المجال للأنماط جديدة من التوظيف كالتوظيف الجزئي والتوظيف عن طريق الانترنت وإمكانية العمل عن بعد في المنزل، فتغيرت النظرة من الالتزام بالهيكل التنظيمية الجامدة إلى الانفتاح على الهياكل المرنة التي تراعي هذه الظروف.

- القدرة على التكيف مع متغيرات البيئة :

إن التغيرات السريعة والمستمرة للبيئة الداخلية والخارجية تفرض على المنظمة رد فعل سريع وتكيف دائم للاستجابة لهذه التغيرات، لذا يجب اختيار وتوظيف العناصر القابلة للتطوير الذاتي وللتكيف مع التغير ومسايرته بالمرونة اللازمة وعدم عرقلته²⁸ إن عملية انتقاء الموظفين الذين يمتلكون هذه الخصائص والذين يتوافقون مع قيم المنظمة وأهدافها، من شأنه أن يحدث الانسجام ويعزز من الولاء للمنظمة ويؤدي إلى تحسين الأداء.

4. 2 . إستراتيجية التدريب والتنمية في ظل الأداء المتميز :

يلعب التدريب دورا أساسيا وهاما في تعزيز الأداء المتميز، باعتباره استثمارا في العنصر البشري الذي يمثل القوة الذكية التي تحرك باقي الموارد، فالمنظمة التي تريد البقاء عليها أن تنشر ثقافة التدريب والتعلم المستمر بين أفرادها، حتى تتمكن من مجابهة تغيرات البيئة المتسارعة، كما انه يوجه إلى كافة الموارد البشرية للمنظمة وليس حكرًا على المتخصصين والمدراء ويشمل المجالات التالية :

- غرس ثقافة تنظيمية قوية :

إن بناء ثقافة تنظيمية قوية داعمة للتوجه الاستراتيجي للمنظمة وغرسها في الأفراد العاملين، من شأنه أن يعزز الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وروح تماسك

المجموعة وهذا ما يؤدي إلى الفعالية التنظيمية والأداء المتميز وقد أشار الباحثان Petres & Watreman في كتابهما Search of Excellence، إلى انه توجد علاقة قوية بين الثقافة القوية والأداء المتميز²⁹ وهذه المعاني يتم تجسيدها من خلال العمليات التدريبية والممارسة الوظيفية والاحتكاك مع قداماء الموظفين والعمل داخل فريق متعاون ، يملك هوية واحدة تجعله يشعر بالتميز .

- تنمية قدرات التفكير الإبداعي:

يتم تعزيز ثقافة الإبداع، من خلال إتاحة الفرصة للعمل الجماعي في فرق وتشجيع التفكير بالشراكة الذي ينتج عنه توليد الأفكار الجديدة ومتابعتها ومنحها الرعاية الكاملة وتغيير طريقة التعامل مع الموظفين، على أساس أنهم أصحاب عمل وشركاء مما يمنحهم ثقة إضافية فيسعون للحفاظ على المنظمة ويرغبون في تطويرها نحو الأفضل.³⁰ وتوجيه البرامج التدريبية لتكون حاضنة للإبداع من خلال تلقين أساليب التفكير الإبداعي والاعتماد على النفس.

- تمكين الموارد البشرية من إتقان مهارات متعددة:

إن التوجه الحديث، يقوم على توظيف اليد العاملة المتعددة المهارات وهذا ما يدفع المنظمات إلى التركيز على إعداد الأفراد ذوي المهارات المتعددة، لئتمكنوا من العمل في فرق وتدريبهم على هذه الأساليب الجديدة.³¹ و تلقينهم مهارات العمل التعاوني الجماعي لتكون هناك مرونة وظيفية تساعد على تبادل الأدوار خلال العمل مما يقلل من التكاليف ويعزز العمل كفريق متعاون متكامل.

- خلق اتجاهات وأنماط سلوكية ايجابية نحو المنظمة :

يعمل التدريب على التغيير الايجابي في سلوكيات الأفراد فيرفع من دافعيتهم ويزيد من رضاهم ويقوي ارتباطهم بمنظمتهم وولائهم لها.³²

- تحديث برامج التدريب بما يتماشى مع التقنيات الحديثة:

إن ما يشهده عالمنا المعاصر من انتشار سريع للتقنيات التكنولوجية والشبكات الافتراضية، يدعو إلى إعادة النظر في البرامج التدريبية وتدريب الكوادر على استيعاب التطبيقات الناتجة عن هذه التكنولوجيات وتهيئة الموظفين للتحكم فيها

وتقبل الثقافة الالكترونية في جميع مجالات العمل والتحول إلى الإدارة الالكترونية والافتراضية، كما أن انفتاح الأسواق على العولمة، يفرض على المنظمة تدريب العاملين بها على التحكم في اللغات الأجنبية للتعامل مع عملاء متعددي الثقافات والحضارات.³³

- التدريب على فن القيادة:

تنشط المنظمة ككيان اجتماعي ضمن بيئة متغيرة، مما يفرض عليها إعادة النظر في نماذج القيادة من خلال إعداد قادة المستقبل وتحضيرهم وفق برنامج تدريبي خاص، يمكنهم من قيادة التغيير الإيجابي الذي يساهم في خلق فرص للإثراء الوظيفي وتشجيع الإبداع وتقديم الدعم والمساندة للموظفين³⁴ إضافة إلى ضرورة تحكّمهم في مهارات الاتصال التفاعلي.

4. 3 . إستراتيجية الحوافز والتعويضات في ظل الأداء المتميز:

وتقوم على نظام من الحوافز والمكافآت يؤدي إلى استقطاب الكفاءات المتميزة والمحافظة على العاملين ذوي الأداء العالي. وحتى تكون هذه الحوافز فعالة لابد من توفر الشروط التالية:

- شروط الحوافز: ³⁵

- يجب أن تكون الحوافز عادلة وكافية.
- وضوح السياسة التي تقرها الإدارة بشأن الحوافز.
- ارتباطها بالجهود المبذولة.
- ارتكاز الحوافز على أسس ومستويات مقبولة.
- ارتباطها مباشرة برسالة المنظمة.
- صلتها الوثيقة بالدوافع.

كما أن منظومة الحوافز والتعويضات بجانبها المادي والمعنوي يجب أن تسير وفقاً للأهداف الإستراتيجية المخطط لها من قبل المنظمة، فإذا كانت الحوافز المادية بما فيها هيكلية الأجور والرواتب تخضع للقدرات المالية للمنظمة والمنافسة

التي تفرضها بيئة العمل، فإن الحوافز المعنوية تشكل مجال خصب لاستثمار فيها من أجل تحفيز العاملين لتحسين أدائهم. وتشمل بالخصوص:

- دمج العاملين :

تشير عملية دمج العاملين إلى حشد الموارد البشرية بالرغم من الفروقات الفردية في مستوى الذكاء والقدرات والاتجاهات، في نشاط تعاوني داخل المنظمة فيندفعون عن رغبة وقناعة لتحقيق أهدافها ويشعرون أنهم جزء منها، فتتصهر أهداف العاملين مع أهداف المنظمة في مصلحة واحدة مشتركة³⁶ ويجب أن تكون هذه الرؤية والأهداف المشتركة واضحة ومفهومة من الجميع ويشارك في صياغتها وتتفيها وتقييمها العاملين، فتكون هذه المشاركة هي نوع آخر من التحفيز الإيجابي الذي يدفع إلى طريق التميز.

ويستدعي دمج العاملين وجود العوامل التالية:

- الاندماج الكلي للعاملين في رسالة المنظمة.
- تفويض السلطة للمرؤوسين مما يشعرهم بالثقة والأهمية.
- تصميم العمل بالشكل الذي يوفر الإثارة والتحدى.
- القيادة الواعية الملهمة التي توفر الدعم والمساندة وتزرع الثقة في صفوف العاملين وتشجعهم على الإبداع والابتكار وتحمل المسؤولية وتتمتع بمهارات الاتصال.

- ربط نظام الحوافز مع مستويات الأداء الفعلي :

إن الاتجاهات الحديثة في تحفيز العاملين، تقوم على تغيير النظرة إلى العاملين على أنهم أصحاب عمل وشركاء وتمكينهم من الحصول على أسهم في هذه المنظمات ومقاسمتهم نسبة من الأرباح، من أجل ضمان ولائهم وتوطيد علاقتهم بالمنظمة، فيشعروا أن أي زيادة في أرباح المنظمة تعود عليهم بالفائدة فيبدلوا قصارى جهدهم ليطمئزوا في أدائهم.³⁷

- احترام وتقدير العاملين :

من خلال توطيد الاتصال معهم ومعاملتهم بعدل ومساواة وترسيخ مبدأ المكافأة للتميز والإبداع وهي كلها عوامل تعزز من ولاؤهم للمنظمة.³⁸

4.4 . إستراتيجية تقييم الأداء في ظل الأداء المتميز :

تبرز أهمية إستراتيجية تقييم الأداء، من خلال التغذية العكسية التي توفرها عن الأداء الاستراتيجي لمختلف وظائف إدارة الموارد البشرية، وبناء على نتائج هذا التقييم، يتم صياغة عملية التحسين والتطوير للأداء. وهو بالمنظور الاستراتيجي منظومة متكاملة، ابتداء من وضع نظام للتقييم يتضمن معايير وإجراءات التقييم وعرضه على العاملين في المنظمة، ليدركوا أهدافه ومراميه ثم إخضاع العاملين للمتابعة المستمرة لقياس أدائهم بدقة وجمع المعلومات، التي يتم مقارنتها بالمعايير الموضوعية مسبقا من أجل معاينة الفجوة في الأداء ووضع خطة شاملة لتحسينه.³⁹

والتقييم الفعال الذي يرقى بالأداء إلى التميز يحمل في طياته المزايا التالية :

- أن يبين الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية للتكفل بها.
 - أن يمكن من اكتشاف الطاقات الكامنة في الموارد البشرية والغير مستغلة.
 - أن يساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على النقائص المعايينة.
 - أن يمثل قاعدة لتكوين نظام عادل من الحوافز والتعويضات مما يحقق رضا العاملين ويعزز من ولائهم ودافعيتهم.
 - يساعد في إيجاد الحلول لحالات الفائض والنقص في العمالة من خلال عمليات النقل والترقية وإنهاء الخدمة بناء على المهارات والقدرات.
 - يبين مواقع الخلل والنقص في الأداء ومصادره ليتم إعداد الإصلاحات اللازمة .
- 40
- التقييم بالمشاركة، الذي يعتمد على أكثر من مصدر للتقييم كأن يقيم الفرد من زملائه ورؤسائه المباشرين، المدراء والزبائن والتقييم الذاتي⁴¹ إن هذا التقييم الاستراتيجي المنظم المبني على أسس ومعايير، يمكن من إبراز مواطن الخلل في تسير المنظمة ككل، سواء من حيث الأداء الفردي للعاملين أو الأداء الشامل للمنظمة.

5 . الخاتمة:

مما سبق ذكره، يتبين أن أداء الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من منظور التميز يقوم على المورد البشري الكفاء، الطموح الذي يعتبر محركه وأساس استدامته، فإستراتيجيات التسيير والهياكل التنظيمية والأدوات التكنولوجية هي من إبداعه وصنعه والمنظمة التي تتشد التغيير الايجابي والتميز ما عليها إلا الاستثمار في هذا الكائن الاجتماعي المبدع المتميز كما توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- التكامل والتنسيق الفعال بين مختلف الاستراتيجيات الفرعية للموارد البشرية، من شأنه رفع قدراتها و تعظيم الاستفادة من طاقاتها لجعل أداء المؤسسة متميزا.

- الثقافة التنظيمية القوية تشجع الإبداع والمبادرة وتساهم في التطوير المستمر للأداء.

- القيادة الملهمة الذكية، التي تعرف كيف توجه الأفراد لإبراز مواهبهم واستغلال طاقاتهم الكامنة هي رافعة للأداء المتميز.

- مواكبة التطور التكنولوجي، من شأنه تثير أداء متميزا يحقق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة بكفاءة وفعالية.

6 . المراجع:

1. العديلي إبراهيم، فن الإدارة الإستراتيجية، دار زهران للنشر، عمان، 2018، ص 18.
1. السلمي علي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 76
2. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص 18 .
3. وصفي عقيلي عمر، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 11.
4. Armstrong M, Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management, Kogan, London, 2016, p 07.
5. السلمي علي، مرجع سبق ذكره، ص ص 76-77.

6. يوسف حجيم الطائي، وهاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 67.
7. بن ديلم القحطاني محمد، إدارة الموارد البشرية، نحو منهج استراتيجي متكامل، العبيكان للنشر، الرياض، 2015، ص 96 .
8. محمد الفاتح محمود البشير المغربي إدارة الموارد البشرية، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2013، ص120.
9. دنبري لطفي، إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه علوم في علم الاجتماع فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2011، ص 238.
10. وصفي عقيلي عمر، مرجع سبق ذكره، ص 438.
11. دنبري لطفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 243-245 .
12. وصفي عقيلي عمر، مرجع سبق ذكره، ص 394.
13. المرجع نفسه، ص 363.
14. احمد السيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 دليل علمي، الدار الجامعية، مصر 2001، ص 05.
15. السلمي علي، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الجديدة، مصر، 2002، ص 08.
16. دنبري لطفي، مداخل نظرية في دراسة الموارد البشرية، منشورات جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2015، ص ص6-7.
17. بن ديلم القحطاني محمد، المرجع نفسه، ص 21.
18. دنبري لطفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 22-25.
19. محمد الفاتح محمود البشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 19.
20. دنبري لطفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 87-90 .
21. مدحت محمد أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة – إستراتيجية كايزن اليابانية لتطوير المنظمات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015، ص ص121-130 .
22. وصفي عقيلي عمر، مرجع سبق ذكره، ص 310.
23. مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص ص 95-96.
24. دنبري لطفي، مرجع سبق ذكره، ص 28.

25. ماتس لندجرين، إدارة القرن 21 القيادة والابتكار في اقتصاد الفكر، ترجمة هيبية عجينة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015، ص 123.
26. ثابت إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص 108.
27. كورتل فريد، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة مع الإشارة إلى حالة البلدان العربية، قدم إلى المؤتمر العلمي الدولي جامعة الجنان لبنان، 2012، ص 17.
28. هيشور محمد لمين، جانفي الثقافة التنظيمية وتحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية أي علاقة؟ مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث عدد 03، 2019، ص 337.
29. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص 105.
30. وصفي عقيلي عمر، مرجع سبق ذكره، ص 436.
- محمد الفاتح محمود البشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 48.