

دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري

The Role Of Strategic Management Of Human Resources In Achieving Administrative Excellence

الدكتور: مساك أمينة

قسم العلوم الاجتماعية

جامعة البليدة 2 ، الجزائر

الأستاذة: سلمى رزق الله

قسم العلوم الاجتماعية

جامعة البليدة 2 ، الجزائر .

الملخص :

يهدف هذا المقال إلى تحديد دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري خاصة في ظل التغيرات الجديدة التي شهدتها العصر التي أدت إلى تغيير النظرة إلى الموارد البشرية ، فإنتقال المؤسسة إلى عصر المعلومات والمعرفة أوجب عليها أن تجدد رأسمالها الفكري وتتعلم كيف تحوله إلى أرباح أو إلى وضع استراتيجي معين يسمح بتحقيق الميزة التنافسية ، وهذا يعني ضرورة أن تبحث المؤسسات عن الثروات الفكرية والمهارات والأفكار الإبداعية والمبتكرة الكامنة في كفاءاتها البشرية غير المستغلة حتى يمكنها الاستثمار فيها ، لاستخلاص قيمة أعلى من خلال تنميتها وتحويلها إلى ميزات تنافسية مستدامة ، فهم حاليا يشكلون الركيزة الأساسية لبقاء المؤسسة في مجال المنافسة .

الكلمات المفتاحية : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، التميز الإداري ، الموارد البشرية ، الميزة التنافسية .

Summary:

This article aims to define the role of strategic management of human resources in achieving administrative excellence especially in light of the new changes in the era that led to change the perception of human resources , Transmission institution to the era of information and knowledge binds it to renew its capital intellectual and learn how to turn it to profit or to certain strategic position to achieve competitive advantage, and this means the need for institutions looking for intellectual wealth, skills and creative ideas and innovative potential in human competencies untapped so that it can invest in them, to extract higher than during its development and turn them into competitive advantages sustainable, understand the value of currently make up the essential foundation for the survival the institution in the field of competition.

Key words : strategic management of human resources, administrative excellence, human resources, competitive advantage.

مقدمة :

نتيجة للتحويلات الجديدة التي تطرحها العولمة والتطورات التي يشهدها الميدان التكنولوجي بكل جوانبه ، أصبح تأقلم المؤسسات وما تتوفر عليه من موارد مادية وبشرية ضرورة ملحة لضمان الاستمرارية في ظل بيئة تتميز بكثرة التقلبات وإشترداد حدة المنافسة ، وهذا ما جعل مختلف المؤسسات تسعى جاهدة إلى اختيار وتطبيق العديد من الاستراتيجيات والرؤى الجديدة من أجل المحافظة على البقاء . ومن أهم الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسات في هذا الشأن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية التي تعنى برسم سياسة المؤسسة طويلة الأجل للعنصر البشري في العمل وكل ما يتعلق بحياته الوظيفية داخل المؤسسة ، وتسعى الإدارة إلى الاستثمار في المورد البشري واعتباره رأس مال فكري لا عبء عليها، لذا يجب الإهتمام به وبكل متطلباته ، والعمل على تأهيله تطوير كفاءاته وذلك بإتباع عدة مناهج وطرق مساعدة لرفع قدرتها على التحكم في متطلبات وظيفته .

إذن يعد الاستثمار في رأس المال البشري محركا ومفتاحا لتحقيق النمو وتدعيم القدرة على المنافسة وبالتالي الوصول إلى تحقيق التميز الإداري الذي أصبح مطلباً وغاية تسعى كل المؤسسات إلى الوصول إليها ، والعمل الجاد وبنفس الوتيرة للمحافظة على هذه الريادة .

وعليه يهدف هذا المقال إلى إبراز أهمية الموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري، من خلال إدارة الأفراد إدارة إستراتيجية والتخطيط إستراتيجيا لمساهمهم الوظيفي داخل المؤسسة والعمل على الاستثمار فيهم لتنمية وتطوير قدراتهم وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية :

➤ ما المقصود بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ؟

➤ ماهي الأساسيات التي تركز عليها ؟

➤ كيف يمكن أن تسهم في تحقيق التميز الإداري ؟

وللإجابة على هذه التساؤلات سيتم التطرق إلى كل من ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، ماهية التميز الإداري وأخيرا دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري .

أولا : ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية :

1. مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية :

يدل هذا المفهوم على¹ رسم سياسة تعامل المؤسسة مع العنصر البشري في العمل وكل ما يرتبط بشؤونه الخاصة بحياته الوظيفية في عمله وذلك بواسطة ممارسات جديدة ومعاصرة تتماشى مع إستراتيجياتها العامة في ظل البيئة التي تعيشها¹ كما تعرف أيضا بأنها² الاتجاه العام للمنظمة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية والتي تسهم بجهودها في تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمنظمة²

يتضح من خلال هذين التعريفين أن إدارة أعمال المؤسسات هي خطة طويلة الأجل مكونة من برامج وسياسات تكون وظائف هذه الإدارة ومهمتها داخل المؤسسة شاملة مجموعة القرارات العامة المتعلقة بأمور الموارد البشرية التي تعمل فيها كما تهدف إلى خلق قوة عمل مؤهلة وفعالة كالقدرة على تحقيق متطلبات تنفيذ إستراتيجيات المؤسسة .

وبهذا فهي مدخل أو إطار لصنع القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية داخل المؤسسة على كل المستويات خلال مساهمهم الوظيفي بداية من التوظيف إلى التقاعد في ضوء الإستراتيجية العامة للمؤسسة وذلك بغرض تنمية وتطوير قدراتهم وبالتالي تحقيق الميزة تنافسية والمحافظة على الريادة .

2. خصائص الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية :

للإدارة الاستراتيجية عدة خصائص من أهمها:

- الاهتمام بالجانب الاستراتيجي، إضافة إلى الجانب التنفيذي الإجرائي قصير الأجل عند إدارة الموارد البشرية في المنظمة .
- النظر للموارد البشرية باعتبارها موردا استراتيجيا .
- ضرورة الربط بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة وتحقيق التكامل بينهما .
- ضرورة الأخذ في الحسبان البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة بما تضمنه من فرص وتهديدات ، وكذلك البيئة الداخلية لإدارة الموارد البشرية بما تشمله من جوانب قوة أو نواحي ضعف .
- النظر للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية باعتبارها أداة لتحسين مستويات الأداء التنظيمي وتنمية ثقافة تنظيمية معززة لهذا الأداء .³

3. أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

إن إستراتيجية التنمية والتطوير داخل المؤسسات يجب أن لا تغفل أهمية التكامل والارتباط بين رأس المال المادي والبشري باعتبارهما عنصرا أساسيان يمتزجان امتزاجا كاملا في تحقيق النشاط الإستراتيجي ، فتحقيق المؤسسات لأهدافها لم يعد يقتصر على ما تتوفر عليه من عناصر إنتاج تقليدية ، بل أيضا على ما تتوفر عليه من مستوى معرفي وفني يتميز به موردها البشري ، فقد ثبت أن التقدم المهاري والتقني الذي يعتمد على الجهد الإنساني في البحث العلمي والابتكار والمبادرة أن التطوير والإبداع كان السبب المباشر في تزايد الإنتاجية ، ومن ثم تمكين المؤسسات التي أتقنت هذا الجانب من امتلاك زمام المبادرة في تحقيق التفوق والريادة⁴

تعتبر الموارد البشرية هنا ممثلة في العاملين من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المؤسسة الحديثة في تحقيق أهدافها، فالعاملين هم الأداة الحقيقية للتنمية والمصدر الأساسي للتطوير داخل المؤسسة واعتماداً عليه تتحدد كفاءة باقي الموارد .⁵

وعليه فاهتمام الإدارة المعاصرة بقضايا الموارد البشرية يعبر عن محاولة إيجاد التوازن الدائم بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بها، وذلك من خلال التعامل مع الأفراد على أساس معيار التكلفة والعائد، وأن فهم مدلول الموارد البشرية وتحديد أهميتها ضمن موارد المؤسسة يوفر المجال لتحديد مدى الحاجة إلى تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية على مستوى هذا النوع من الموارد . حيث يتمثل دور إدارة الموارد البشرية في جذب وتنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب والخيال اللازمين للمؤسسات لتحقيق التنافس في بيئة متغيرة ، معقدة ومتصارعة ، وهذا يعني أن إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون الوظيفة الأكثر أهمية في كل الأعمال⁶ ، يستوجب إدارتها بمنظور إستراتيجي يأخذ بعين الاعتبار أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بها ، ويمكن حصر أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ما يلي :

— كونها نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد إستراتيجيات ملائمة وسياسات وبرامج مناسبة تعمل على استغلال كل الطاقات والإمكانات التي تتوفر لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة .

— هي خطة طويلة الأجل مكونة من مجموعة من النشاطات على شكل برامج وسياسات تتعلق بالعنصر البشري داخل المؤسسة حيث تنسجم مع الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، وهي تهدف إلى خلق قوة عمل مؤهلة وفعالة وقادرة على تحقيق متطلبات النشاط الإستراتيجي داخل المؤسسة .

— إن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بهذا المعنى تشير إلى مجموعة الإستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية ، والتي تعمل على تدعيم إستراتيجية المؤسسة الهادفة إلى مواجهة التغيرات البيئية .

— حتى تحقق إدارة الموارد البشرية الفعالية المطلوبة في مختلف الجهود المبذولة لإعداد وتطبيق البرامج والسياسات المتعلقة بالأفراد، وحب عليها الانخراط في عمليات الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة. ويتطلب هذا من مديري الموارد البشرية أن :

— يساهموا في صياغة إستراتيجية المؤسسة خاصة المتعلقة بالقضايا ذات العلاقة بالعنصر البشري ، أو المتعلقة بتوجيه المورد البشري نحو بديل إستراتيجي محدد .

— أن يمتلكوا معرفة تامة بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة .

— معرفة نوعية المهارات وأنماط السلوك والاتجاهات المطلوبة لتحقيق الدعم وتوفير سبل النجاح للخطة الإستراتيجية المختارة .⁷

ونشير هنا أن الكثير من المؤسسات الاقتصادية نجحت في تحسين وتطوير أنظمة وبرامج الإنتاج ، التسويق وغيرهما ، سعياً منها لتحقيق المزيد من التفوق التنافسي، إلا أن هذه الأنظمة لا تستطيع أن تحقق الفعالية المطلوبة إلا من خلال المورد البشري ، وعليه فإن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ستكون هي الملجأ الذي يضمن تحقيق التوافق بين مختلف برامج التنمية والتطوير التي تتحقق داخل المؤسسة على اختلاف أنواعها وغاياتها.

4. التحديات التي تزيد من أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية :

تواجه مختلف المنظمات العديد من التحديات في كل من بيئة العمل الداخلية والخارجية ، مما يزيد من حاجتها إلى إدارة مواردها البشرية إستراتيجيا ولعل من أهم هذه التحديات ما يلي :

❖ **التحديات الداخلية :** تعد الموارد البشرية من أهم التحديات والعوائق الداخلية التي قد تقف حائلا أمام نمو المنظمة لمواجهة التحديات المختلفة وخاصة التغيرات التكنولوجية ، ويرجع السبب في ذلك إلى التغيير في اتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل متمثلة في :

— انخفاض رضاء الأفراد عن الأجور والمزايا الممنوحة لهم مما ينعكس على ولائهم وانتمائهم إلى المنظمة .

— شعور الأفراد بنقص المعلومات المتاحة لهم واللازمة لأداء العمل بالشكل المأمول .

— انخفاض شعور الأفراد بالأمان الوظيفي الناجم عن النقص في بعض مهاراتهم المطلوبة للعمل نتيجة التطور التكنولوجي السريع .

— اعتقاد الأفراد بعدم إستغلال المنظمة لقدراتهم إستغلال كاملا .

— شعور الأفراد بعدم الوضوح في طرق تقييم أدائهم .⁸

❖ **التحديات الخارجية :** تواجه المنظمة العديد من التحديات في بيئة العمل الخارجية التي تؤثر بدورها على الإدارة الإستراتيجية لمواردها البشرية ولعل من أهم تلك التحديات ما يلي :

— التطور التكنولوجي السريع والتحولت العالية في مجال المعلومات والعلاقات الدولية .

— حرية انتقال العمالة في ظل النظام العالمي الجديد وتعدد القوانين الحكومية المنظمة لأنشطة المنظمات المختلفة .

- زيادة حدة المنافسة لدرجة أنها أصبحت عالمية مما أدى إلى إعادة تنظيم المنظمات .
- البطء في نمو الأسواق وما يصاحب ذلك من تغير مستمر في أذواق ورغبات المستهلكين .
- التغيرات الديمغرافية للقوى العاملة في سوق العمل .⁹

ثانيا : ماهية التميز الإداري :

1. مفهوم إدارة التميز :

" هو حالة من الإبداع الإداري والتفوق المؤسساتي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة ، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون وترضى عنها الفئة المستهدفة وأصحاب المصلحة كافة في المؤسسة " ¹⁰

يعرفه بن عبود علي أحمد ثاني بأنه : " الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق التحسينات المستمرة والتميز والاستجابة للقوى الداعمة للتميز وتحقيق الميزات التنافسية الدائمة " ¹¹

ومن خلال مختلف تعاريف التميز نحدد كونه القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الإتقان والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة داخليا وخارجيا .

2. مبادئ إدارة التميز :

من خلال ما تطرق إليه المختصين، حاولنا حصر أهم مبادئ التميز المتمثلة في:

- التركيز على الزبائن : يركز التميز هنا على وجود علاقة مستديمة بين المنظمة وبين عملائها الداخليين والخارجيين .
- القيادة وتناسق الأهداف : التميز هو وجود قيادة قوية ومميزة تستطيع أن تحقق أهدافها التي تكون مشتركة ومنسجمة بشكل يحقق مصلحة كل الأطراف داخل وخارج المؤسسة .
- الإدارة بالعمليات والحقائق : فالتميز هو إدارة المنظمة من خلال مجموعة مترابطة من النظم والعمليات .¹²
- تطوير ومشاركة القوى البشرية : التميز هو تعظيم مساهمة العاملين من خلال تنميتهم وزيادة نسبة مشاركتهم
- نتائج الأعمال : حيث أن التميز يؤدي إلى تحقيق النتائج التي تؤدي إلى تفوق المنظمات .
- الابتكار والتجديد : فالتميز هو تحدي للوضع الراهن وإحداث التغيير باستخدام التعلم لخلق فرص الابتكار والتحسين .¹³
- تنمية علاقات الشراكة والتحالف : التميز هو التنمية والحفاظ على القيمة المضافة للشركات .
- المسؤولية المجتمعية : التميز هو السعي إلى الفهم والاستجابة لتوقعات أصحاب المصلحة .¹⁴

كل هذه المبادئ تتم في حدود:

- تركيز المؤسسة في نشاطاتها على العميل وكيفية إرضائه وتلبية رغباته ومتطلباته ، ويكون ذلك من خلال جمع أكبر قدر من المعلومات عن كل ما يتطلع إليه العميل بشكل دوري وفي الوقت المناسب اعتمادا على التغذية العكسية وعن ردود أفعاله تجاه المنتجات المتوفرة ومن هنا العمل على التطوير والتحسين المستمر للمنتجات مهما كان نوعها .

- إدارة المعلومات وتحليلها ودراستها في كافة المستويات فعلى المؤسسة الراغبة في تحقيق التميز أن تضمن نوعية وجودة توافر المعلومات المطلوبة المتعلقة بالعملاء الداخليين والخارجيين ، ظروف العمل الداخلية والخارجية ، الفرص والتهديدات التي قد تعترضها ..¹⁵

3. أهمية إدارة التميز .

تعتبر إدارة التميز الاختيار المهم الذي لا بد منه لمواجهة تحديات البيئة الراهنة ومن أجل توضيح أهميتها كان لزاما توضيح مظاهر هذه البيئة والمتمثلة فيما يلي :

- **التغير ثابت وسريع** : لا يمكن للمنظمة التي حققت نجاحا في الماضي أن تستمر على نفس النهج دون البحث عن سبل جديدة وذلك كون البيئة التي تعمل فيها تلك المنظمات ذات طابع التغيير والتطور السريع فالأسباب التي كانت تؤدي للنجاح سابقا قد تكون سبب الفشل في الحاضر ولا بد للمنظمات أن تخطط للمستقبل ضمن كل الاحتمالات حتى تتمكن من الاستمرار قبل أن يخطط لها بالفناء من قبل المنافسين أو طبيعة البيئة المحيطة المتغيرة .

- **حفظ المكان والمكانة** : من الطبيعي إن الأداء غير المتميز يفقد المنظمة قدرتها على السيطرة على المكان (المنظمة) فهي تعمل بعشوائية وبالتالي ستفقد المكانة (الأسواق والمستهلكين) .

- **لا بديل عن الجودة** : أصبح المستهلك لا يقبل عن الجودة بديلا خاصة في ظل وجود البدائل والمنافسة العالمية ، فقد زاد الوعي لدى المستهلك وأصبح يختار المنتج ضمن المواصفات التي يريدها بغض النظر عن بعد المسافة أو السعر أحيانا .

- **تكنولوجيا المعلومات** : لا يمكن تجاهل دور التقدم في تكنولوجيا المعلومات على تغير بيئة الأعمال، فدخل العالم إلى عصر الانترنت والإلكترونيات والعمل عن بعد ...وما إلى ذلك من فرص ساعدت في تغيير الأعمال وتطويرها بشكل يختصر الوقت والجهد ، بحيث أصبح التنافس بين المنظمات على مدى قدرتها على امتلاك أحدث التكنولوجيا في أداؤها لعملياتها .

- **المنافسة المستمرة** : حيث فرضت العولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال أن يكون السوق مفتوح بدون حدود وهذت يعني منافسة غير محدودة وبلا حدود وبالتالي لا تستطيع المنظمة الاستمرار في المنافسة إلا من خلال إدارة التميز .¹⁶

إذن فإن اعتناق المنظمات لإدارة التميز وتحمل التحديات المبنية على ذلك أصبح في وقتنا الحاضر ضرورة لا غنى عنها، فمن الضروري لأي منظمة أن تسعى لتطبيق إدارة التميز إذا كانت تحرص على استمراريتها وتقدمها، حيث لا بد أن تستجيب للتطورات الداعمة للتميز.

4. نماذج التميز .

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

❖ نموذج الياباني لإدوارد ديمينغ Deming

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

- التهيؤ للاستمرارية في التوجه نحو تحسين المنتج .
- تصميم برامج للتحسين المستمر في التكاليف ، الجودة ، الخدمة ، والإنتاجية .
- استخدام طرق إحصائية للتحسين المستمر في الجودة والإنتاجية .
- عدم السماح بوقوع أخطاء عند التموين أو في الأداء البشري .

- الاهتمام بالتدريب لتحسين مستوى جميع العاملين .¹⁷
- التركيز على مساعدة الأفراد نحو أداء أفضل للعمل وتهيئة كل الأساليب والأدوات لتسهيل الأداء الجيد والذي يجعل العاملين فخورين بأدائهم .
- إزالة الحواجز بين الإدارات وتشجيع حل المشاكل من خلال فرق العمل .
- توضيح الالتزام الدائم للإدارة بكل من الجودة والإنتاجية .

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

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

❖ النموذج الأمريكي لإدارة الجودة الشاملة :

يعود أصل تسمية هذه الجائزة إلى " مالكونم بالدريج " وزير التجارة الأمريكي لعشرينيات القرن الماضي ، وقد تم إطلاق هذه الجائزة خلال سنة 1987 ويبلغ عدد نقاط هذا النموذج 1000 نقطة مقسمة على 7 عناصر ، وهي القيادة (125 نقطة) ، التخطيط الاستراتيجي (85 نقطة) ، التركيز على العميل (85 نقطة) ، المعلومات والتحليل (85 نقطة) ، تطوير الموارد البشرية (85 نقطة) ، إدارة العمليات (85 نقطة) ، نتائج العمليات (451 نقطة) .¹⁸

يتضح من التقسيم أعلاه ونظام التنقيط أنها ليست متساوية في عدد من العناصر وأعطت الأولوية إلى نتائج العمليات التي قاربت نسبتها نصف النقاط حيث تشكل 45 % ويلبها عنصر القيادة بـ 12.5 % فيما تتساوى العناصر الخمسة المتبقية الأخرى على خلاف النظام الياباني الذي يعد الأكثر إيضاحا وتناسقا كما سبقت الإشارة إليه سابقا .

❖ النموذج الأوربي للتميز :

• سمات النموذج الأوربي للتميز :

يعبر النموذج الأوربي للتميز من أبرز نماذج إدارة التميز ويقوم على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة وفعاليات الاتحاد الأوربي لإدارة الجودة الذي أنشأ في عام 1988 ويترايط مع الجائزة الأوروبية للجودة الذي يديرها الإتحاد ذاته ويعتبر المرجع الأول للشركات الأوروبية التي تبحث عن أرقى معايير الجودة وتسعى الى التميز في أسواقها وفي مجالها . تتخذ الجائزة الأوروبية للتميز التي أسست عام 1992 من العاصمة البلجيكية بروكسل مركزا لها وتضم مجموعة اعضائها أكثر من 700 شركة وشريك ينتشرون في أنحاء العالم ومؤسسة EFQM هي مبتكرة الجائزة الأوروبية للجودة التي تمنح سنويا لتكريم عدد من أبرز الشركات الناجحة، والمحافظة على تقليدها الذي يزود الشركات بتوجيهات عامة لتمكينها من تحقيق النجاح وقياسه وتحديد مستويات الادائية وتقييمها في كل الأماكن والعناصر السياسة .

وتتلور فلسفة النموذج الأوربي في ان التميز في الاداء لا يتحقق من خلال خدمة العملاء، تحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والمجتمع بأسره فحسب — وانما يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية وتستثمر العلاقات وتدير العمليات المختلفة بالمنظمة ويعرف النموذج الاوربي التميز بأنه

" الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج " ومن ثم فإن المنظمة تستطيع الوصول الى رتبة إدارة التميز إذا ما التزمت بأفكار وانماط الإدارة القائمة على الأسس المصممة في النموذج .

• المعايير التي يقوم عليها النموذج الأوروبي للتميز : يصل عدد عناصر هذا النموذج 9 عناصر ، ونظام التنقيط مقسم على 1000 نقطة توزع كما يلي: القيادة (100 نقطة)، السياسة الإستراتيجية (80 نقطة)، الموارد (90 نقطة)، تسيير الموارد البشرية (80 نقطة) ، العمليات (140 نقطة) ، إرضاء العميل الداخلي - العاملون - (90 نقطة)، إرضاء العملاء الخارجيين (200 نقطة) ، النتائج المتعلقة بالمجتمع (60 نقطة)، نتائج الأداء الرئيسية (150 نقطة) .¹⁹

ما يمكن ملاحظته من خلال هذا النموذج أنه يتشابه مع النموذج الأمريكي - السابق الذكر - في العديد من العناصر، كما يتقاربان في عدد النقاط التي تمنح إلى هذه العناصر. ولكن يتميز عنه بتركيزه الأكبر على العملاء الخارجيين حيث خصص لهم 20 % من مجمل النقاط دون إغفال العملاء الداخليين (العاملين) ، ثم نتائج الأداء التي خصص لها 15 % من النقاط ، ثم العمليات بـ 14 % من مجمل النقاط ، أما الموارد البشرية والمادية في هذا النموذج فقد خصصت لها نسبة متساوية تقدر بـ 9 % من مجمل النقاط، كما أنه يتفرد في الاهتمام الخاص بعنصر خدمة المجتمع التي شكلت نسبة 6 % .

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

يتم التقييم على أساس سلم تنقيط من 1000 نقطة توزع بأوزان متفاوتة على معايير التقييم الثمانية وهي : التزام الإدارة : (120 نقطة) ، الإستراتيجية والأهداف (80 نقطة) ، الاستماع للزبائن : (200 نقطة) ، التحكم في النوعية (120 نقطة) ، قياس الجودة (80 نقطة) ، تحسين الجودة (80 نقطة) ، مشاركة العمال (100 نقطة) ، النتائج (200 نقطة) :²⁰

ثالثا: دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري :

1. الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية :

تمثل الميزة التنافسية بشكل عام في تميز المنظمة على منافسيها بمركز فريد يمكنها من تقديم منتج متميز أو أكثر بأسلوب ناجح وربحية أفضل وذلك من خلال إنخفاض تكلفتها أو الحصول على براءة اختراع أو حق امتياز أو تصنيع أو تكنولوجيا جديدة أو تصميم منتجات تتناسب مع توقعات وتقييمات العملاء وغيرها .

ويمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها : " مجموعة العوامل التي تميز منتجات المنظمة عن غيرها من منتجات المنافسين بهدف زيادة الحصة السوقية "

وهناك العديد من الوسائل التي يمكن من خلالها تحقيق الميزة التنافسية منها :

- ❖ **الريادة في التكلفة :** من خلال سعي المنظمة لأن تكون تكلفة منتجاتها أقل من تكلفة مثيلاتها في السوق ويكون ذلك من خلال عدم تبذير المواد المستعملة والتركيز في الوقت نفسه على جودة المنتج ، حيث انه كلما كانت تكلفة المنتج أقل كان سعره أقل وهو ما يجعله مرغوبا من طرف المستهلكين خاصة إذا كان إضافة إلى سعره المنخفض يتميز بالجودة في الأداء.
- ❖ **التميز أو الاختلاف :** ويقصد بالاختلاف سعي المنظمة لأن تكون هي المتميزة على مستوى الصناعة التي تنتمي إليها وذلك من خلال التركيز على الجوانب التي يرغب العملاء في توافرها في المنتجات التي تقدمها تلك المنظمة .
- هذا وتعتبر إدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمة مدخل إستراتيجي لإدارة أهم أصول المنظمة وهم العاملون بها والذين يسهمون بشكل فردي وجماعي في تحقيق أهدافها ، وهو ما يحقق ميزة تنافسية للمنظمة .²¹
- وهو ما جعل المنظمات الحديثة تهتم بهذا المورد اهتماما كبيرا بداية من توظيف عمالة عالية المهارة، والعمل على زيادة ولاعها والتزامها نحو العمل من خلال والاهتمام بتنمية قدرات مواردها البشرية المادية والمعنوية والفكرية، مما يمكنها من إنتاج منتجات عالية الجودة بأقل تكلفة، ومن أمثلة هذه المنظمات نجد شركة تويوتا وما تحققة من ميزة تنافسية في التكلفة لما تنتجه من سيارات بفضل وجود قوة عمل أكثر التزاما وأكثر قدرة على المنافسة .
- ومن ناحية أخرى فإن تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وممارستها المختلفة ربما يختلف في نتائجه عن أي ميزة تنافسية أخرى ناتجة عن أنشطة الإنتاج أو التسويق أو التمويل وذلك لأن خلق ميزة تنافسية عن طريق ممارسات إدارة الموارد البشرية يستغرق وقتا طويلا. وفي نفس الوقت فإن ردود أفعال المنافسين تجاه هذه الميزة التنافسية يكون بطيئا في العادة، لأن محاولات المنافسين لتغيير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخاصة بهم لمواجهة هذه الميزة يحتاج وقت وجهد كبير. أضف إلى ذلك أن تغيير الممارسات يحتاج لتحليل عميق ودراسة متأنية حتى يمكن تحقيق التنسيق والانسجام بين هذه الممارسات والإستراتيجية العامة للمنظمة من ناحية، وبينها وبين احتياجات الأفراد العامين بالمنظمة من ناحية أخرى .
- ومن هنا فإن خلق ميزة تنافسية من خلال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وممارستها إنما يحقق عائدا كبيرا للمنظمة يستمر لفترة غير قصيرة إلى أن يتمكن المنافسون من التغلب على ذلك بخلق ميزة تنافسية لهم .
- ولعل من أهم المزايا التي تحققها المنظمة من خلال الاعتماد على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ما يلي :
- استخدام الخطط الإستراتيجية كمرشد ودليل للمنظمة لتحديد التغيرات الهامة والتكيف معها بفعالية وخلق منظمة قادرة على التعلم والتكيف مع المتطلبات الحالية والمستقبلية .
 - زيادة قدرة المنظمة على تحديد أهدافها المتغيرة والتعرف على نقاط القوة والضعف بها، والفرص والتهديدات في البيئة المحيطة، وتحديد البرامج التنفيذية للتعامل معها .
 - زيادة قدرة المنظمة على التنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية كما وكيفا، وتنميتها بصورة تتفق مع تحقيق أهدافها الإستراتيجية ومن هنا زيادة الاتساق والتوافق بين خطط الموارد البشرية والعمليات التنفيذية بالمنظمة .
 - إيجاد وسيلة للربط بين سياسات وأنظمة الموارد البشرية - بما فيه سياسة التدريب وتنمية الأفراد - وربطها بإستراتيجية العمل ككل.
 - زيادة فعالية استخدام الموارد البشرية وتحسين إنتاجيتها وخفض معدلات الحوادث ودوران العمل والغياب ومن ثم تحسين الفعالية التنظيمية والأداء الكلي للمنظمة.²²

2. تنمية الكفاءات كمدخل لتدعيم التميز في المؤسسة .

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

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

▪ **نظام تثمين كفاءات الأفراد في إطار تدعيم الميزة التنافسية:** يدخل هذا النظام في إطار الإدارة التكاملية للموارد البشرية حيث يساهم وضعه في دعم الإستراتيجية التنموية للمؤسسة ، ويهدف اعتماد مثل هذا النظام من طرف المؤسسة إلى تحقيق جملة من النتائج ومن أهمها نجد

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

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

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

● العمل على الأخذ بعين الاعتبار المعطيات التالية :

– الاحتياجات والإمكانيات الحالية والمستقبلية للمؤسسة.

– التطلعات والطموحات الحالية والمستقبلية للأفراد .

● التأكيد على أهمية تحديد احتياجات التدريبية لهيئة الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة.

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

إذن فتنمية الكفاءات في المؤسسات تسعى إلى تحقيق الإستثمار الفعال لقدراتها من خلال اعتماد إستراتيجيات لتحسين أدائها تشمل دراسة وتحليل نظام الموارد البشرية وتحديد نقاط قوتها لتدعيمها ونقاط ضعفها لمعالجتها ، بما يساهم في تدعيم انجاز الأهداف المرجحة ، حيث تقوم تنمية المهارات على مبدأ المشاركة الجماعية داخل المؤسسة بهدف تحقيق تميز الأداء من خلال إيجاد بيئة يتم فيها تطوير وتحسين مستمر لها لتحقيق رضا العميل. بمساهمة جميع العاملين بشكل مستمر .²³

الخلاصة :

تأسيسا على ما سبق يمكن القول أن التغيرات التي عرفها العالم المعاصر جعل المؤسسات بإختلاف مجال عملها تغير نظرتها للموارد البشرية التي أصبحت تنظر إليها باعتبارها راس مال فكري واستثمار طويل المدى يساعدها في تحقيق إستراتيجيتها التنافسية ، فالكفاءات البشرية هي التي تحقق النجاح والتميز إذا ما إستطاعت المؤسسة وضع هيكله إستراتيجية لكيفية التعامل معها والاستثمار فيها باعتبار أنها من الموارد التي يصعب على المنافسين اقتناؤها إلا بعد جهد وعناء يتمثل اما في التخطيط لاستقطاب وجلب هذه الكفاءات البشرية من المؤسسات المنافسة أو العمل على استثمار وتنمية مواردها البشرية المتاحة وتطوير قيمتها الاستثمارية والتنافسية حتى تكون قادة على مواجهه التغيرات المتسارعة التي يشهدها سوق العمل حاليا والذي يتميز بالحركية الشديدة حيث لا مكان فيه إلا للمؤسسات المتميزة ، وهو ما زاد من اهمية مدخل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية الذي اصبح من بين اهم المداخل الحديثة التي تسعى مختلف المؤسسات إلى تطبيقه كونه يعنى بشكل خاص بتحليل نظام الموارد البشرية طيلة مسارهم المهني بداية من التوظيف الى التقاعد لتحديد نقاط القوة وتدعيمها وتحديد نقاط الضعف ومعالجتها ، ومن ثم ايجاد بيئة تتميز بالتطوير والتحسين المستمرين تساهم في تحقيق الاهداف المرسومة ورضا العملاء بمساهمة جميع العاملين .

اذن فتنمية وتطوير الموارد البشرية واستقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة أصبح من بين اهم الرهانات التي تمكننا من التمييز بين المؤسسات وتحديد مكانتها في السوق ومقارنتها ببقية المؤسسات .

قائمة المراجع :

- 1 - علي عبد الوهاب : إدارة الأفراد منهج تحليلي . المكتبة عين شمس، القاهرة ، 1976 ، ص 30 .
- 2 - محمد سمير أحمد : الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية . دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ، ط 1 ، 2009 ، ص 25 .
- 3 - نفس المرجع . ص 25 .
- 4 - عبد الواحد بن خالد الحميد : سياسات العمل وتحديات القرن الواحد والعشرين . دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2002 ، ص 28 .
- 5 - علي السلمي : إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية . دار غريب للنشر والطباعة ، القاهرة ، 2001 ، ص 41 .
- 6 - عبد الحكيم أحمد الخزامي : إدارة الموارد البشرية إلى أين ؟ التحديات ، التجارب والتطلعات . دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2003 ، ص 18 .
- 7 - جمال الدين محمد المرسي : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن 21 . الدار الجامعية للنشر ، القاهرة ، 2003 ، ص 91 .
- 8 - محمد سمير أحمد . المرجع السابق ، ص 26 .
- 9 - محمد سمير أحمد . المرجع السابق ، ص 27 .
- 10 - محمد الصيرفي ، التميز الإداري ، للعاملين بقطاع التربية والتعليم . مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2009 ، ص 7 .
- 11 - بن عبود على أحمد ثاني : " دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي " ، ورقة عمل للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، السعودية ، ص 05 .
- 12 - سلمان زيدان ، إدارة الجودة الشاملة - الفلسفة ومداخل العمل . دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، ج 1 ، ط 2 ، 2010 ، ص 28 .
- 13 - عاطف الديب، " إدارة الإمتياز " . المؤتمر السنوي التاسع نحو منظومة للتميز الإداري العربي ، الجمعية العربية للإدارة ، 9 - 10 / 4 / 2008 .
- 14 - بسام جرار ، "برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي " . كلية دبي للإدارة الحكومية ، تارسخ الزيارة على الانترنت 2014/03/25 ، الموقع www.mof.gov.ae/arabic/doclibl.pdf .
- 15 - تشارلز ديليو سورنسن وآخرون ، التميز في الجودة النوعية والأداء في التعليم العالي . ترجمة سمة عبد ربه ، مكتبة العبيكان للنشر ، المملكة العربية السعودية ، ط 1 ، 2006 ، ص 33 .
- 16 - عادل زايد، الطريق إلى الأداء التنظيمي المتميز . مركز البحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2005، ص 6-16 .
- 17 - لويد دوبيتز وكليز كراوفورد ماسون ، إدارة الجودة - التقدم والحكمة وفلسفة ديمنج- . ترجمة : حسين عبد الواحد ، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، القاهرة ، ط 1 ، 1997 ، ص 72-86 .
- 18 - فرنسيس ماهوني، كارل جي ثور، ترجمة عبد الرحمن الخزامي، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة ، دار الفجر للنشر ، القاهرة ، 2000 ، ص 140 .
- 19 - نزار عبد المجيد البروازي، لحسن عبد الله باشيو، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة مفاهيم وأسس وتطبيقات. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010 ، ص 485 ، 486 .
- 20 - قبطان شوقي ، " إدارة التميز : الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة " . ورقة بحثية مقدمة في إطار الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة المدينة ، ص 12 ، 13 ، 14 .
- 21 - محمد سمير أحمد ، المرجع السابق. ص 27 ، 28 .
- 22 - محمد سمير أحمد ، المرجع السابق. ص 28 ، 29 .
- 23 - مصنوعة أحمد ، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني . ورقة بحثية مقدمة في إطار الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع العملي وأفاق التطوير ، جامعة حسينية بن بوعلوي الشلف ، يومي 3 ، 4 ديسمبر 2012 ، ص 13 .