



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة الشاذلي بن جديد- الطارف
D UNIVERSITE CHADLI BENDJEDI -El- Tarf-
كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestio

الرقم التسلسلي :

السنة الجامعية 2020/2019

قسم : علوم التسيير

تقرير تريض في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان

دور الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية
- دراسة ميدانية لمؤسسة الحديد و الصلب بالحجار - عنابة-

تخصص: ادارة استراتيجية

تحت اشراف:

د. نعيجي عبد الكريم

من اعداد الطلبة :

بوعزيز عقبة

بوزينة نهاد

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تبيان ما مدى مساهمة المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية مجمع الحديد والصلب من خلال تحقيق الإبداع الإداري, في ظل التغيرات والتحويلات التي تشهدها المؤسسات حاليا في جميع الميادين, حيث أصبح لزاما على المؤسسة التوجه نحو تبني ثقافة التحسين المستمر للأداء الذي يعتبر وسيلة فعالة لمواجهة هذه التحديات الراهنة وتقوية مكانتها التنافسية وتحقيق التميز, وهذا بالتركيز على المورد البشري من خلال قدراته وكفاءته على التفكير الإبداعي, من اجل تحقيق الإبداع كونه مصدر هاما واحد العوامل الرئيسة المكونة لأداء المؤسسة .

تم الاعتماد على المقابلات مع العمال ورؤساء الأقسام والوحدات مع استمارة التقييم في مؤسسة الدراسة وتحليل النتائج باستخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي أثبتت نتائج الدراسة إن مساهمة المورد البشري في تحسين الأداء في مجمع الحديد والصلب ليس بالشكل المطلوب والمرغوب فيه حيث أن المورد البشري يعمل بدون إبداع وتفكير إبداعي ولا يتم تنمية كفاءته بشكل جيد ولا تعطي الإدارة أهمية لتحسين الأداء وتستعمل استراتيجيات وسياسات قديمة, لذلك وجب عليها تبني الأساليب الإدارية الحديثة من خلال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وتنمية كفاءتها للوصول إلى إدارة الإبداع التي تعمل تفعيل الإبداع الإداري وتثمين معارفها وأفكارها وخبراتها وتشجيع التعلم والتدريب الذي يؤدي إلى التحسين المستمر لأداء المؤسسة وتفوقها.

الكلمات المفتاحية: المورد البشري, الأداء, تحسين الأداء, المؤسسة الاقتصادية, الكفاءات. تقييم الأداء.

Summary

The study aims to show how the human resource contributes to the development of the performance of the economic enterprise "Iron and Steel Complex" through the accomplishment of administrative creativity. In view of the changes and transformations presently taking place in institutions in all domains, where it becomes an obligation for the enterprise to adopt a culture of constant improvement of performance, which is an effective means to face these current challenges in order to strengthen its competitive position and achieve excellence, by focusing on the human resource through its capabilities and competencies in creative thinking. To achieve creativity which is a significant source and one of the main components that create the enterprise's performance.

It has been depended on the interviews with workers and head of departments and units using the evaluation form of the study of institution and the analyzed results utilizing the descriptive and analytical approach. The results of the study proved that the contribution of the human resource in improving the performance in "The Iron and Steel Complex" is not in the required form as the Human Resource Works without creativity and creative thinking and its efficiency is not well developed and does not give management importance to ameliorate performance because of the use of old strategies and policies. Consequently, it must adopt modern administrative methods through strategic management of human resources and develop its competencies to reach the creative management that activates administrative creativity and value its knowledge, ideas, experiences, supports learning and training that leads to continual advance of the performance of the organization and its dominance.

Keywords:

Human Resource, Performance, Performance improvement, Economic enterprise, Competencies. Performance evaluation.

الأهداء

نحمد الله عز و جل الذي وفقنا في اتمام هذه الدراسة ، و
الذي همنا الصحة و العافية و العزيمة .
فالحمد لله كثيرا .

نهدي ثمرة جهدنا هذا إلى من قال فيهما الله عز و جل :
”وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه و بالوالدين إحسانا “ الى امهاتنا
و آبائنا اللذين لم يبخلوا علينا بشئ ، و الى اخواتنا و اخواننا و كل
افراد عائلاتنا .

كما نهدي هذا العمل الى كل من علمنا حرفة طول مسيرتنا
الدراسية و ساهم في تحقيق هذا النجاح خاصة اساتذة جامعة
الشاذلي بن جديد تخصص العلوم الاقتصادية و التجارية ، علوم
التسيير .

شكر و عرفان

نشكر الله عز و جل و نحمده سبحانه و تعالى أن أنعم علينا من فضله فأعاننا على إنجاز

هذا العمل وأمدنا بالصبر و شملنا برعايته و توفيقه .

نشكر الأستاذ المشرف " عبد الكريم نعيبي " على كل ما قدمه لنا من توجيهات و

معلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة .

كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل اساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية ، علوم التسيير

عامة و اساتذة تخصص الادارة الاستراتيجية خاصة و الى كل زملائنا و زميلاتنا و

الاصدقاء في جامعة الشاذلي بن جديد بالطارف .

قائمة الاشكال

| الصفحة | البيان | رقم الشكل |
|--------|---|-----------|
| 05 | مهارات الموارد البشرية حسب مستويات الإدارة | 01 |
| 17 | العوامل الأربعة المحددة للأداء | 02 |
| 17 | العوامل المؤثرة على الأداء | 03 |
| 18 | الأداء الاقتصادي للمؤسسة | 04 |
| 32 | تمثيل الكفاءة الفردية | 05 |
| 57 | خصائص المؤسسة المتميزة | 06 |
| 64 | التطور التاريخي لإدارة الموهبة | 07 |
| 68 | دور ادارة المواهب في بناء كفاءات الموارد البشرية و تحقيق الميزة التنافسية | 08 |
| 71 | عناصر ادارة المعرفة | 09 |
| 72 | العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة | 10 |

قائمة الجداول

| الصفحة | البيان | رقم الجدول |
|--------|---|------------|
| 06 | عناصر الميزة التنافسية ودور المورد البشري فيه | 01 |
| 09 | الفرق بين إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية الموارد البشرية | 02 |
| 17 | المستويات المختلفة للأداء | 03 |
| 85 | منتجات المؤسسة | 04 |

فهرس المحتويات

| الصفحة | البيان | |
|--------|------------|--|
| أ - و | مقدمة عامة | |

الفصل الأول: أهمية الموارد البشرية وإدارة الأداء في المؤسسة الاقتصادية

| | | |
|-------|--|---------------|
| 02 | | تمهيد |
| 14-03 | المورد البشري مصدر أداء المؤسسة الاقتصادية | المبحث الاول |
| 03 | ماهية المورد البشري، دواعي وأسباب تغير نظرة المؤسسة المعاصرة لها | المطلب الاول |
| 04 | إدارة مهارات المورد البشري حسب المستويات الإدارية | المطلب الثاني |
| 05 | أهمية المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية | المطلب الثالث |
| 07 | التوجه نحو الإدارة الإستراتيجية للمورد البشري | المطلب الرابع |
| 09 | المؤسسة الاقتصادية في الجزائر | المطلب الخامس |
| 28-14 | تقييم أداء الموارد البشرية | المبحث الثاني |
| 14 | مفهوم الأداء، العوامل المحددة له وتصنيفاته | المطلب الاول |
| 18 | المستويات المختلفة للأداء، خصائصه والعوامل المؤثرة عليه | المطلب الثاني |
| 21 | قياس الأداء. | المطلب الثالث |
| 21 | مفهوم تقييم الأداء، عناصره وطرق تقييمه | المطلب الرابع |
| 26 | مفهوم أداء الموارد البشرية، أهميته وخصائصه | المطلب الخامس |
| 39-28 | الكفاءات والموهبة في المؤسسة الاقتصادية | المبحث الثالث |
| 28 | مفهوم الكفاءات و الموهبة | المطلب الاول |
| 30 | انواع الكفاءات و تصنيف الموهبة | المطلب الثاني |

| | | |
|-------|---|---------------|
| 33 | خصائص الكفاءات و الموهبة داخل المؤسسة | المطلب الثالث |
| 37 | التحديات التي تواجهها الكفاءات والموهبة | المطلب الرابع |
| 42-39 | المعارف والتفكير الإبداعي داخل المؤسسة | المبحث الرابع |
| 39 | مفهوم المعرفة، أنواعها وأهميتها | المطلب الاول |
| 41 | مفهوم الابداع الاداري | المطلب الثاني |
| 42 | مراحل الابداع الاداري و اهميته و خصائصه | المطلب الثالث |
| 45 | خلاصة الفصل الاول | |

الفصل الثاني: المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

| | | |
|-------|---|---------------|
| 47 | | تمهيد |
| 61-48 | تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية | المبحث الاول |
| 49 | مفهوم تحسين الأداء وأهميته | المطلب الاول |
| 51 | مؤشرات وعوامل تحسين الأداء | المطلب الثاني |
| 52 | الجودة وإدارة الجودة الشاملة | المطلب الثالث |
| 55 | مفهوم الأداء المؤسسي المتميز ومبادئه | المطلب الرابع |
| 60 | الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية | المطلب الخامس |
| 69-61 | إدارة الكفاءات والموهبة في المؤسسة الاقتصادية | المبحث الثاني |
| 61 | عملية إدارة الكفاءات | المطلب الاول |
| 62 | أثر إدارة الكفاءات على تحقيق الأداء | المطلب الثاني |
| 63 | مدخل لإدارة المواهب | المطلب الثالث |
| 66 | دور إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية | المطلب الرابع |
| 78-69 | إدارة المعارف والتفكير الإبداعي كتوجه جديد في الاقتصاد الحالي | المبحث الثالث |
| 69 | مفهوم إدارة المعرفة، قوانينها وعملياتها | المطلب الاول |
| 73 | أهمية إدارة المعرفة ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية | المطلب الثاني |

| | | |
|----|---|---------------|
| 74 | طرق وأساليب تنمية مهارات التفكير الإبداعي | المطلب الثالث |
| 78 | معوقات التفكير الإبداعي | المطلب الرابع |
| 79 | خاتمة الفصل الثاني | |

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لمؤسسة الحديد و الصلب بالحجار -عنابة

| | | |
|-------|---|---------------|
| 81 | | تمهيد |
| 86-82 | تعريف مركب الحديد والصلب بالحجار -عنابة | المبحث الاول |
| 82 | نبذة تاريخية عن مؤسسة الحديد والصلب بالحجار -عنابة والتعريف بها | المطلب الاول |
| 82 | النبذة التاريخية | 01 |
| 83 | التعريف بالمؤسسة | 02 |
| 85 | نشاطات مركب الحديد والصلب | المطلب الثاني |
| 93-86 | الدراسة التحليلية ومناقشة النتائج | المبحث الثاني |
| 86 | دراسة ميدانية (مقابلة) | المطلب الاول |
| 92 | تحليل النتائج | المطلب الثاني |
| 94 | خاتمة الفصل الثالث | |
| 96 | الخاتمة العامة | |
| 103 | قائمة المراجع | |

المقدمة

1. مدخل الدراسة :

في عصر المنافسة الشرسة و المتغيرات المتعاضمة و التطورات التقنية الهائلة، تكون المؤسسة في موقف صعب للغاية، حيث لا يكفي الأداء العادي لمواجهة التغير والمنافسة وتطلعات الزبائن المتزايدة والمتصاعدة، ومن الواضح ألا تستطيع أي مؤسسة مهما كانت إمكانياتها أو قدراتها المحافظة على موقعها التنافسي بالعودة إلى نفس مستوى الأداء ، وهذا ما يدفعها إلى تحسين أدائها إلى درجات متعالية تتفوق بها على المنافسين وترقى إلى المستوى العالمي، لأن أداء المؤسسة يعرف دائما على أساس تحسين القابلية التنافسية، أي تحسين النتائج .

ولضمان نجاح المؤسسة لابد من توفر الكفاءات البشرية التي تمثل رأس المال البشري الذي تفوق قيمته الرأس مال المادي ، فهو يلعب دورا كبيرا في نجاح وظائف المؤسسة وبالتالي نجاح أدائها على المستوى الكلي، وإلى جانب ذلك هناك تأثير تكنولوجيا المعلومات على المؤسسة وقدرتها على الاندماج في اقتصاد المعرفة، إذ لم يعد خفيا الدور الذي تلعبه المعرفة في صنع الكفاءات وبالتالي دعم المركز التنافسي للمؤسسة، وهذا ما يبين الأهمية التي اكتسبها تسيير المعرفة والكفاءات لأنه من أسباب الاندماج في اقتصاد المعرفة الإدراك المتزايد بأن المعرفة تعد موردا أساسيا لخلق القيمة مما دفع إلى استغلالها وتسييرها بشكل فعال وجيد، ومن أجل ذلك تتبنى المؤسسات مجموعة من الأدوات والإجراءات التي تخص اقتصاد المعرفة مما جعلها تتطور وتنتشر لدى المكاتب والمخابر المختصة بحيث أصبحت تشكل مرحلة جديدة في التحول الضروري للمؤسسات في مواجهة محيط تنافسي يتسم بالإبداع والجودة والتطوير.

وتبرز أهمية الإبداع في إعطاء المؤسسة ميزة تنافسية دائمة، عن طريق التحسين المستمر في الأساليب الإدارية، العمليات و طرق الإنتاج ، ما يمكنها من التفاعل مع المتغيرات البيئية و سرعة الاستجابة لرغبات عملائها وتطلعاتهم بتوفير منتجات و خدمات ذات جودة عالية و لتالي زيادة الحصة السوقية ، و يعتبر الإبداع الإداري المحور الرئيسي في إبداع المؤسسة لأنه يعتمد على ثقافة المورد البشري المرتكزة على التحديد و التطوير بدون المورد البشري لا يمكن أن ينشأ أو يكون تنظيم، لذلك اهتمت المدارس الإدارية في جميع العصور و حتى الوقت الحاضر بهذا المورد، و قامت بتدريبه وتحفيزه وتطويره ، وتنمية قدراته، ورصد المعرفة الكامنة لديه، وعملت على تهيئة البيئة الداخلية و الخارجية له لكي يؤدي الأعمال و الأنشطة الموكلة إليه بأفضل كفاءة لديه، فهو الذي يقوم بترتيب و ضبط واستغلال مختلف الموارد و الإمكانيات المادية والفنية و المالية والتكنولوجية التي تمتلكها

المؤسسة، كما أنه يعمل على توزيع الأدوار و يحدد السلطات و يفوضها و يشرف على النشاطات و الأدوات، فهو المورد الذي بدونه لا يمكن أن تتحقق الأهداف، و هذا ما دفع المؤسسة إلى الاهتمام أكثر بشؤون الموارد البشرية كونهم يملكون طاقات و قدرات لا تملكها الموارد الأخرى، تميز المؤسسة عن بعضها و تؤدي إلى تحقيق النجاح فيها و تحسين الأداء، ويتطلب تحقيق ذلك توفير إدارة تهتم باحتياجاتهم و رغباتهم، ويكمن دور هذه الإدارة في تهيئة البيئة المناسبة للعمل، و الاهتمام بالموارد البشري و تحفزه ليبدل أقصى مجهود لديه و يساهم بشكل إيجابي في تحسين أداء المؤسسة، وذلك بفضل استعمال سياسات و تقنيات و برامج تعليمية مختلفة تخدم المؤسسة و الفرد، تتمتع هذه الإدارة بمكانة وقيمة ، والسلطة والخبرة الكافية للقيام بأعمالها على أحسن وجه.

و في هذا السياق نقوم بصياغة الإشكالية التالية :

2. إشكالية الدراسة:

انطلاقا، و مما سبق تتبلور إشكالية موضوع البحث التالية :

ما مدى مساهمة المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية؟

إن التسليم باعتماد المؤسسة مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية سوف يزيد من فاعلية وكفاءتها نشاطها هو ما يقودنا للبحث عن إجابة للأسئلة الفرعية وللوصول إلى عمق هذه الإشكالية سيتم طرح عدة تساؤلات فرعية يسعى البحث إلى معالجتها، منها:

- ما هي أهمية المورد البشري في المؤسسة؟

- ما مدى مساهمة عملية التقييم في تحسين أداء المؤسسة؟.

- ما مدى مساهمة إدارة المواهب والكفاءات في تحسين أداء المؤسسة؟.

- ما مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تغير أداء المورد البشري داخل المؤسسة؟.

3. فرضيات الدراسة

1- يعتبر المورد البشري أهم عنصر في مؤسسة الحديد والصلب إذ يعتبر العامل الأساسي لجودة المنتج المؤسسة إذ يعبر المورد البشري ميزة تنافسية خاصة بالمؤسسة .

2- تساهم عملية التقييم داخل المؤسسة في معرفة كفاءة وفعالية كل مورد بشري ومنه يفرض عليه تحسين أدائه مقارنة مع تقييمه.

3- تساهم إدارة المواهب والكفاءات في تحسين أداء المؤسسة من خلال سياسات واستراتيجيات متبعة

4- تساهم ادارة الموارد البشرية في تغيير أداء المورد البشري داخل المؤسسة من خلال توفير الظروف الملائمة وجو جيد للعمل يجعل من المورد البشري مجبرا على تحسين أدائه.

4. أهمية الدراسة :

- يمكن لهذا البحث أن يساهم في زيادة الاهتمام العلمي بتفعيل الموارد البشرية، باعتبارها محدد أساسي لأداء المؤسسة، وبضرورة إدارة هذا المورد استراتيجيا لدعم إستراتيجية المؤسسة، علاوة على إمكانية تدعيم الباحثين و المهتمين بمقاربة تحليل علاقة الموارد البشرية وتفعيلها و إدارتها بتحسين أداء المؤسسة.

- الإبداع الحقيقي للمؤسسة يكمن في مواردها البشرية و تنمية كفاءاتها الفردية و الجماعية، وقدراتها على استغلال المعارف الكامنة بداخلها ومدى تحويلها إلى ممارسات فعلية .

- يوضح هذا البحث، أهمية تحسين أداء المؤسسة، وعدم ركونها إلى نفس الأداء، وهذا ما يتطلب إدارته للحصول على مستويات أفضل، عن طريق قياسه ، تقييمه، و اكتشاف سبب الفجوة بين توقعات المؤسسة للأداء و أدائها الفعلي، والتطرق لأساليب تحسينها و التغلب عليها. في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عامة و في مؤسسة الحجار خاصة .

5. أهداف الدراسة :

نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة العلمية إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- محاولة استقراء بعمق علمي، وتأصيل منهجي منظم لبعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية، وأداء المؤسسة و تحليلها.

- التعرف على مدى مساهمة المورد البشري و إبداعه في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية .

- تطوير المعارف في المؤسسات و المفاهيم المتعلقة بإبداع المورد البشري وأهميته .

- التعرف على ما مدى تأثير كل من إدارة الكفاءات و إدارة المعارف و إدارة المواهب على أداء المؤسسة الاقتصادية .
- محاولة التأكيد على الدور المتنامي الذي تلعبه الموارد البشرية كأحد أهم العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة، و ذلك من خلال المهارات و المعارف التي تكتسبها ، و تحليل المنافع المحتملة للمؤسسة من خلال اعتمادها تفعيل مواردها البشرية .
- تقديم مجموعه من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تحسين أداء مؤسسة الحجار .

6. أسباب اختيار الموضوع

- إن دراسة أي موضوع و اختياره يكون نتيجة أسباب و دوافع،و التي أدت إلى التطرق إلى هذا الموضوع، أهمها:
- اقتناعنا بأن المورد البشري من أهم الموارد الإستراتيجية، نظرا لكونه يحدد فرص المؤسسة في البقاء و النجاح و التقدم، كما أنه يحدد قدرة المؤسسة على المنافسة و على التفوق على زميلاتها من المؤسسات في السوق.
 - اعتقادنا بأن المورد البشري مصدر الأداء الأحسن للمؤسسة، لذا وجب الاهتمام به و تفعيله، ومحاولة مواكبته مع التغييرات السريعة و المستمرة التي يتميز بها عصرنا و التي تؤثر على المؤسسة، و نعتقد أن تحسين أداءه يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة، حيث عملية تحسين الأداء تتأثر بمستوى الموارد البشرية و مهارتها و إنتاجيتها و استعدادها.
 - طبيعة الموضوع و علاقته مع التخصص حيث يعتبر دراسة دور الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة من أهم الجوانب التي تتطرق إلى تخصص الإدارة الإستراتيجية .

7. حدود الدراسة

- 1- الحدود المكانية : يتمثل مجال اختيار الدراسة الميدانية في مؤسسة الحديد والصلب الحجار بعنابة .
- 2- الحدود الزمنية : تمت الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة بين 2020/2019 .

8. منهج الدراسة:

إن المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو التحليلي نظرا لطبيعة الموضوع ، عن طريق جمع البيانات و المعلومات عن الظاهرة محل الدراسة ، و تحليل النتائج التي تم التوصل إليها، إضافة إلى الدراسة الميدانية، كما لجأ إلى الاستنباط لتقديم الاقتراحات و التوصيات

9. هيكل الدراسة :

قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول متكاملة و متناسقة فيما بينها كما يلي:

الفصل الأول : أهمية الموارد البشرية وإدارة الأداء في المؤسسة الاقتصادية

الفصل الثاني : المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لمجمع الحديد و الصلب بالحجار -عنابة

10. الدراسات السابقة :

هناك عدة دراسات فيما يخص دور الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية في معظمها مركزة على المراجع الداخلية بصفة عامة وتقييم الأداء من جهة الدراسة التي نحن بصدد القيام بها تعتبر مكتملة للدراسات السابقة لأنها عبارة عن مراجعة لجميع أنشطة إدارة الموارد البشرية من إجراءات ووظائف ونظم ممارسات .وهذا من اجل تحليلها بهدف الانحراف إن حد ومن أهم هذه الدراسات السابقة ما يلي :

1- محمد أمين لوط، تسيير المورد البشري الالكتروني في المؤسسة الاقتصادية ,مذكرة ليسانس,اقتصاد نقدي وبنكي,جامعة الشاذلي بن جديد الطارف,قسم العلوم الاقتصادية,سنة 2017

تتجلى هذه الدراسة على مدى فعالية الإدارة الالكترونية في تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية وإبراز تطبيق الإدارة الالكترونية باعتقادهم انه الأنسب لتجنب الخطر ومعرفة نقاط القوة والضعف والزامية تطبيقها في المؤسسة.

2_ قديدة فوزية,المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة تطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية,مذكرة ماجستير ,إدارة أعمال ,جامعة الجزائر ,قسم علوم التسيير,2006.

حاول الباحث معرفة ما مدى مساهمة المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة من خلال تفعيله بتفعيل الاتصال والتمكين وإدارة المعرفة حيث بين علاقة دور المورد البشري بتحسين أداء المؤسسة من خلال ترابطه وتناسقه مع الاتصال والتمكين وإدارة المعرفة .

3_ بسعيد أسامة نبيل " دور المورد البشري في تحسين المؤسسة الاقتصادية مدخل الإبداع الإداري دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بتلمسان" أطروحة دكتوراه، إستراتيجية المؤسسة وإدارة الموارد البشرية، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، 2019.

تبحث هذه الدراسة عن معرفة دور المورد البشري في تحقيق الإبداع الإداري ومدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة حيث توصل الباحث لدور الإبداع الإداري في الوصول إلى أداء أفضل في المؤسسة .

11. صعوبات الدراسة

- صعوبة الحصول على المعلومات بشكل دقيق في المؤسسات و التحفظ على بعض البيانات .

_ صعوبة التنقل بسبب فيروس covid19

_ صعوبة التنقل داخل المؤسسة و صعوبة عمل مقابلات مع العمال بسبب البروتوكول المعمول به بمنع انتشار

فيروس covid19

_ صعوبة استعارة الكتب والمراجع بسبب جائحة كورونا.

الفصل الأول : أهمية
الموارد البشرية وإدارة

تمهيد :

في ظل المقاربة الحديثة لإدارة الموارد البشرية ، زاد الاهتمام أكثر بالأفراد باعتبارهم مصدرا للميزة التنافسية ، سيما في ظل التوجه الاستراتيجي لها ، فظهرت العديد من الممارسات و الأساليب التسييرية التي هتتم بالأفراد أكثر، و العمل على تطوير مواردها البشرية بما يتماشى مع التحولات و التحديات التي تواجهها، خاصة في ظل اقتصاد المعرفة ، أين زاد الاهتمام بالمعرفة و المهارات و الأصول الفكرية التي تتحكم في ادارة الاداء للمؤسسة .

و للتطرق لهذا الموضوع قمنا بتقسيم الفصل إلى المباحث التالية :

المبحث الأول: المورد البشري مصدر أداء المؤسسة الاقتصادية

المبحث الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية

المبحث الثالث: الكفاءات والموهبة في المؤسسة الاقتصادية

المبحث الرابع: المعارف والتفكير الإبداعي داخل المؤسسة

المبحث الأول: الموارد البشرية مصدر أداء المؤسسة الاقتصادية:

تعد الموارد البشرية في العصر الحالي أهم موارد المؤسسات، إذ تحظى باهتمام بالغ من قبل الباحثين والعلماء، ويصب هذا الاهتمام نظرا لكونه عاملا أساسيا في استمرار وتطور المؤسسات، هذا ما أدى إلى حتمية معرفة أداء المورد البشري داخل كل مؤسسة وتقييمها، فليس من المعقول أن تسير مؤسسة دون تقييم أدائها أي دون أن تعرف إلى أي حد وصلت في تحقيق أهدافها، وإلى أي مدى تحققت مطالبها، ومن خلال أهداف المنظمة فإن للموارد البشرية كذلك دورا فعالا في استمرارية مهام الإدارة الأخرى، ومن هذا المنطلق حاولنا استعراض أهمية هذه الوظيفة كمحاولة للإمام بما يمكن أن يطرح في الموضوع وما يخدم دراستنا.

1- ماهية الموارد البشرية، دواعي وأسباب تغير نظرة المؤسسة المعاصرة لها

1-1 ماهية الموارد البشرية

المورد هو " مصدر مادي أو معنوي، إذا تم استخدامه بطريقة فعالة فإنه يحقق منفعة ما مثل المورد المالي مثلا، فإذا تم إنفاقه بطريقة مفيدة فإنه يحقق منفعة لصاحبه، أما إذا أسيء استخدامه فيكون عبء على صاحبه"، وكذلك الحال بالنسبة للموارد البشرية، وبالتالي وجب على أية منظمة أن تنظر إليها على أنها مصدر إيجابي وأن تقوم المنظمة باستخدامه الاستخدام الأمثل وإدارته بالطريقة الصحيحة¹؛

تعرف الموارد البشرية على أنها " جميع الناس الذين يعملون في المنظمة من رؤساء، مرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيه الأداء كامل وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطها السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف إستراتيجيتها المستقبلية"²؛

1-2 دواعي وأسباب تغير نظرة المؤسسة المعاصرة للموارد البشرية

¹ بسويوني محمد لبرادعي " ربط تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة" الطبعة الأولى، إيتراك للطباعة والنشر، مصر، 2005، ص 15

2- عادل بوجمان "تأهيل المورد البشري لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة- " أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص ص 2-3.

الفصل الأول : أهمية الموارد البشرية وإدارة الأداء في المؤسسة الاقتصادية

- يشهد العالم تغيرات مستمرة لها تأثير كبير على هيكله الموارد البشرية، ومن أهم هاته الدواعي والأسباب ما يلي:
- ✓ التطورات العلمية والتكنولوجية وانتشار تطبيقاتها خاصة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، يتطلب استيعابها وتطبيقها كفاءة تتوفر في نوعية خاصة من المورد البشرية؛
 - ✓ تسارع عمليات الإبداع وتحسين المنتجات والخدمات والاهتمام المتزايد بتنمية المهارات الإبداعية للموارد البشرية وإتاحة الفرصة المساهمة بأفكارها لتحسين القدرات التنافسية للمؤسسة؛
 - ✓ اشتداد المنافسة واتساع الأسواق وتنامي الطلب، الأمر الذي استوجب وجود مختصين في مجالات البيع والتسويق والترويج لمواجهة هذه التحديات؛
 - ✓ ظاهرة العولمة التي أفرزت وجود نوعية جديدة من الموارد البشرية تتفاهم مع الثقافات المختلفة وتستوعب المتغيرات في الأسواق الدولية؛
 - ✓ ارتفاع مستوى التعليم وتطور مهارات المورد البشري ذات المعرفة المتخصصة في فروع العلوم والتكنولوجيا الجديدة، حيث أصبحت المؤسسات تعتمد عليها في استخدام هذه التكنولوجيا واكتساب القدرة التنافسية؛¹
- ### 2_ إدارة مهارات الموارد البشرية حسب المستويات الإدارية

يمكن تحديد ثلاث مهارات أساسية للموارد البشرية وهي:

2-1 مهارات فكرية

ويطلق عليها المهارات الإدارية، وتشمل عدة عناصر مثل: مهارات التخطيط، القيادة واتخاذ القرارات؛

2-2 مهارات إنسانية

تسمى كذلك بمهارات الاتصال، وتشمل القدرة على التعامل الفعال الناجح مع الموارد البشرية؛

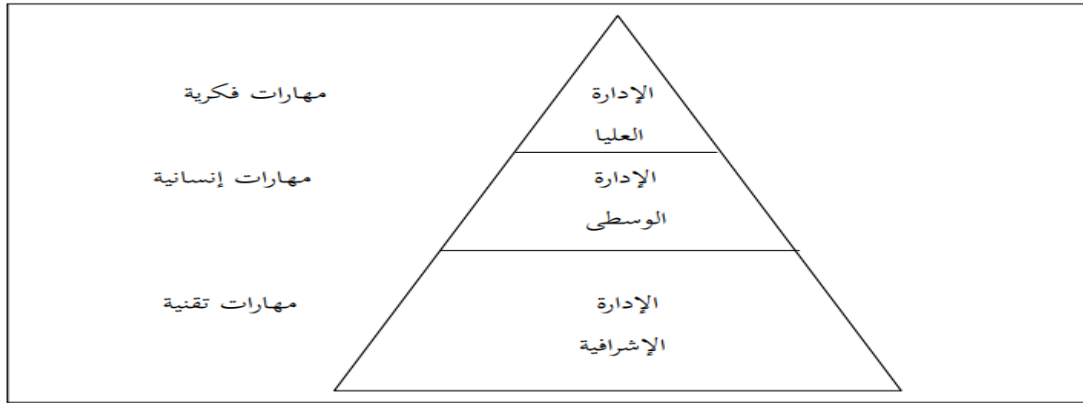
2-3 مهارات تقنية

ونقصد بها القدرة على القيام بالعمل المطلوب بشكل سليم، ومعرفة تسلسله وخطواته، والإجراءات اللازمة للقيام بالعمل المطلوب، والشكل التالي يوضح توزيع المهارات المطلوبة على مستويات الإدارة المختلفة.²

¹ بسعيد أسامة نبيل "دور المورد البشري في تحسين المؤسسة الاقتصادية مدخل الإبداع الإداري دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بتلمسان" أطروحة دكتوراه، إستراتيجية المؤسسة وإدارة الموارد البشرية، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، 2019، ص37.

² نفس المرجع، ص37

الشكل الرقم (01): يوضح مهارات الموارد البشرية حسب مستويات الإدارة



المصدر: مدحت أبو النصر، الأداء المتميز، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر ، سنة 2012، ص31

2- أهمية المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية

عندما تتبنى إحدى المنظمات تنفيذ إستراتيجية موجهة بالقيمة (Value - Based Strategy) أي لإنتاج قيمة ومنافع للعملاء، وفي نفس الوقت لا يتم تنفيذها بواسطة أي منافسين حاليين أو مرتقبين، فإنه يمكن القول بأن المنظمة تمتلك ميزة تنافسية، وعندما لا يكون هؤلاء المنافسين قادرين على تقليد أو نسخ منافع (duplicate) تلك الإستراتيجية، فإنه يمكن القول بأن المنظمة تمتلك ميزة تنافسية مستدامة (Sustainable Competitive Advantages).

ومما تقدم يتضح أن الميزة تنافسية تتمثل في " تميز المنظمة عن منافسيها بمركز فريد يتيح لها تقديم منتج متميز لسلعة أو خدمة بأسلوب أحسن وحصصة سوقية أكبر وربحية أعلى"، وعلى ذلك فالميزة تنافسية هي ما تختص به منظمة دون غيرها ومما يعطي قيمة مضافة (Value Added) إلى العملاء بشكل يتجاوز أو يختلف عما يقدمه منافسها في السوق.¹

✓ إن المورد البشري أصبح ينظر إليه الآن كمصدر أساسي ومحوري لتحقيق وتوليد ميزة تنافسية مستدامة ونجاح منظم ومستمر لاسيما وإن دور المصادر التقليدية في هذا الصدد قد تقلص إلى حد بعيد، بل وينظر إليه من قبل البعض على أنه ميزة تنافسية مستدامة.

1محمد أيمن اللطيف عشوش " أساسيات إدارة الموارد البشرية" ، جامعة القاهرة، كلية التجارة، مصر، 2017، ص45.

الفصل الأول : أهمية الموارد البشرية وإدارة الأداء في المؤسسة الاقتصادية

✓ فالموارد البشرية المؤهلة هي المسؤولة عن اتخاذ وتطبيق القرارات الإستراتيجية التي تهيئ للمؤسسة فرص النجاح وامتلاك حصص سوقية كبيرة أو قد تسبب مشكلات تؤدي إلى الضعف والخسارة.

ومن خلال هذا الطرح يمكن القول بأنه يمكن للمؤسسة اكتساب ميزة تنافسية من خلال امتلاكها لكفاءة مؤهلة قادرة على الإبداع والتجديد، وللمحافظة على هذه الميزة يجب توفير ما يلي:

✓ اكتساب كفاءة محققة لميزة تنافسية؛

✓ العمل على تحفيز الكفاءات المكتسبة على الإبداع والتجديد؛

✓ توفير بيئة عمل تساعد على تنمية وتطوير الكفاءات وربطها باستراتيجي المؤسسة؛

✓ اعتماد نظام وطرحه للتسيير الفعال باستخدام الكفاءة، وحمايته والمحافظة عليه¹.

إن الهدف الأساسي للمؤسسات هو تحقيق الميزة التنافسية، كما أن الموارد البشرية الفعالة هي الركيزة الأساسية للوصول إلى ذلك، كما هو موضح في الجدول التالي:¹

الجدول رقم (01): يوضح عناصر الميزة التنافسية ودور المورد البشري فيه

| الميزة التنافسية | دور المورد البشري |
|-----------------------------|--|
| تقديم منتج متميز | دورة حياة المنتج قصيرة زيادة الحاجة للتجديد والابتكار زيادة أهمية المورد البشري في التجديد و الابتكار |
| امتلاك تكنولوجيا متطورة | التكنولوجيا متاحة امام الجميع. التكنولوجيا الحديثة تتطلب مهارات جديدة. المورد البشري قادر على استيعاب التكنولوجيا المتطورة |
| التنافس في الاسواق المفتوحة | الاسواق اصبحت مفتوحة وبلا حدود. المنافسة حق مشروع للجميع. المنافسة من خلال راس المال الفكري. |

المصدر: هادف حيزية، استراتيجيات تكوين وتنمية الموارد البشرية كمدخل فعال في زيادة القدرة التنافسية وباعتبار المورد البشري مصدر استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، فقد حدد المفكرون مجموعة من الشروط لتحقيق ذلك، حددها جاي بارني(Jay.B.Barney) في أربع شروط هي:

2 أمال عياري ، دور المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية ، <http://9andil.com/>الموارد-البشرية-في-تحقيق-ميزة-تنافسية/11.05.2020

1-بسعيد اسامة نبيل، مرجع سبق ذكره، ص42

الفصل الأول : أهمية الموارد البشرية وإدارة الأداء في المؤسسة الاقتصادية

- ✓ مساهمة الموارد البشرية والكفاءات في خلق القيمة: إن الطبيعة المتباينة للموارد البشرية من خلال اختلاف مستوياتها وقدراتها تجعل لمساهماتها في خلق القيمة متباينة، فمثلا بقدر ما نجد المستخدمين ذوي الكفاءات بقدر ما يمكن أداءهم جيدا، وبالتالي يزداد ما يضيفونه من قيمة للمنتج أو الخدمة ؛
- ✓ أن تكون الموارد البشرية نادرة: حتى يكون المورد البشري مصدر الميزة تنافسية وجب أن يكون نادرا وأحذا بعين الاعتبار التباين الطبيعي للقدرات الذهنية أو القدرات الإدراكية في الموارد البشرية، هذه الأخيرة التي إذا ما امتلكت قدرات عالية عادة ما تكون نادرة ؛
- ✓ أن تكون الموارد البشرية غير قابلة للتقليد: إن أهم ما يصعب إمكانية تقليد الموارد البشرية والكفاءات ما يلي:

- ✓ طبيعة ثقافة المؤسسة ومعايير أداءها التي لا يمكن تسجيلها في بيئة مغايرة؛
- ✓ صعوبة التحديد الدقيق لمدى مساهمة كل كفاءة أو فرد في القيمة التي خلقها في المؤسسة ؛
- ✓ صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كان وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات (social complexity) وتجدد الإشارة أنه وحتى في حالة توصل مؤسسة ما إلى استقطاب كفاءات من المؤسسات المنافسة ومن خلال عرض حوافز مختلفة عن منافسيها، فإن الموارد البشرية ليست متحركة بسهولة وبشكل تام بسبب تكلفة الإحلال والاستقطاب المرتفع، كذا صعوبة تحقيق نفس التوازن والتآزر داخل المؤسسة المستقطبة.
- ✓ عدم قابلية الموارد البشرية للإحلال (التبديل): حتى يكون المورد البشري مصدر للميزة التنافسية المستدامة، فإنه يجب ألا يكون قابل للإحلال أو التبديل بمورد مماثل على مستوى الإستراتيجية المتبناة من قبل المؤسسة.

أما رافي أميت (Raffi Amit) وبول شومايكر (Paul J.H.Schoemaker) فقد حددا ست شروط حتى يكون المورد البشري مصدر للميزة التنافسية وذلك فيما يلي:

- ✓ الندرة: يجب أن يتميز المورد البشري بالندرة، بمعنى يمكن لعدد محدود من المؤسسات فقط الحصول عليه؛
- ✓ القيمة: يجب أن يكون للمورد البشري قيمة لكي يسمح بانتهاز الفرص ويتجنب التهديدات، ويسهم بطريقة معتبرة في قيمة المنتج النهائي في نظر الزبون؛
- ✓ التقليد: يجب أن يكون المورد البشري صعب التقليد، وهذا لمنع المنافسين من اكتسابه ؛
- ✓ البدائل: يحافظ المورد البشري على قيمته لا يجب أن يكون له بديل حتى لا يتسنى للمنافس نقله أو تقليده؛
- ✓ مده الحياة: في حالة امتصاص أو استهلاك المورد البشري، يمكن استبداله بمورد بشري جديد، يسمح بتمديد حياة الكفاءة في الأداء التي يسهم فيها، فمدة حياة الموارد البشرية تتفوق على عدة عوامل لدورة حياة الإبداع التكنولوجي ولكن تظل الموارد البشرية ذات مدة الحياة غير المحدودة موجودة وتزداد قيمتها كلما زاد استعمالها؛

الفصل الأول : أهمية الموارد البشرية وإدارة الأداء في المؤسسة الاقتصادية

✓ **الحيازة:** على المنظمة تنظيم إجراءاتها وهيكلتها للحصول على القيمة الكامنة لمواردها البشرية عند تحقيق الميزة التنافسية، فغياب أحد هذه شروط من المورد البشري يلغي صفة التميز فيه ويدفع بالمؤسسة إلى البحث عن غيره داخلها.¹

3- التوجه نحو الإدارة الإستراتيجية للمورد البشري

تعرف الإدارة الإستراتيجية للمورد البشري على " أنها عملية اتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق تكييف نظام الموارد البشرية مع البيئة التنافسية"، وبالتالي فهي " مجموع الاستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية والتي تعمل على تدعيم إستراتيجية المؤسسة لمواجهة تغيرات البيئة"، ومن خلال ذلك يتبين أن الإدارة الإستراتيجية للمورد البشري مثل أي نظام استراتيجي، يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للموارد البشرية، وذلك من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة وتطبيق أنظمة وتنفيذ خطط وبرامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية، وتمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية على المدى الطويل.

ويقوم مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على عدد من المفاهيم الرئيسية أهمها ما يلي:

4-1 التحدي : هو ما يهدد احتمالات تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الإدارة، ومن أهم التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية هي كيفية تكوين وتنمية هيكل بشري مميز وفعال يتناسب مع احتياجات المؤسسة وأهدافها، وفي نفس الوقت تحمل تكلفته والحفاظ عليه رغم الظروف التي يمكن أن تحدث؛

4-2 مفهوم الرؤية الشاملة

أي تعدد الزوايا التي تنظر منها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى الواقع المحيط، ومن ثم تتكون لديها صورة أوضح وأشمل لما يجري حولها، وتتمكن من صياغة التوجيهات وإستراتيجية أقرب إلى الصحة والدقة واحتمالات التحقق

4-3 مفهوم دورة الحياة

وفق هذا المفهوم تمثل إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية الكائن الحي بأي سلعة أو نظام أو مؤسسة ينطلق ثم ينمو فيتطور ثم يظهر حيث تختلف استراتيجياتها وفعاليتها من مرحلة لأخرى، فبقائها لا يستمر دون تطوير أو تغيير حسب متطلبات كل مرحلة؛

4-4 مفهوم إدارة التغيير

تعمل المؤسسات في مناخ يتسم بالتغير المستمر للتغيرات تؤثر في أسلوب عمل إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، وبذلك تفقد توازنها نتيجة هذه العوامل سواء كانت داخلية أو خارجية، وإدارة التغيير هو أن تستعيد إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية توازنها النسبي عن طريق استراتيجيات بديلة متعددة كالاستراتيجية الهجومية لمواجهة المعوقات

1-شوالي نور الهداء" مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية بالمؤسسة الجزائرية" أطروحة دكتوراه، تنظيم وعمل جامعة 8ماي1945، قالة، 2008، ص ص154-156.

الفصل الأول : أهمية الموارد البشرية وإدارة الأداء في المؤسسة الاقتصادية

أو القيود ومقاومتها والتخلص منها، الإستراتيجية الدفاعية تحافظ من خلالها على مكتسبات الإدارة، أو الإستراتيجية الأنهمازية حيث تستلم القيود، إستراتيجية الحل الوسط بالمساومة على المكاسب والتنازل عن شيء مقابل شيء، فالاستراتيجية المطبقة تكون بحسب قوة إدارة المورد البشري الإستراتيجية في مواجهة عناصر التغيير والمنفعة المتوقعة من كل إستراتيجية، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم(02): يوضح الفرق بين إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية الموارد البشرية

| إدارة الموارد البشرية | الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية |
|--|---|
| ✓ الاهتمام بالبناء المادي للموارد البشرية أي القوة العضلية | ✓ الاهتمام بالبناء العقلي والفكري والمعرفي للموارد البشرية |
| ✓ الأداء الآلي للمهام دون تفكير المشاركة في اتخاذ القرارات | ✓ المشاركة الايجابية في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية |
| ✓ التركيز على الجوانب المادية في العمل | ✓ الاهتمام بمحتوى العمل |
| ✓ الاهتمام بقضايا الأجور والحوافز | ✓ البحث عن آليات استثمار القدرات الفكرية |
| ✓ تحسين بيئة العمل المادية | ✓ الاهتمام بالحوافز المعنوية |
| ✓ تركيز التنمية البشرية على التدريب المهني | ✓ تركيز التنمية البشرية الإبداع والابتكار وتنمية المهارات الفكرية واستثمارها. |
| ✓ اكتساب الفرد مهارات يدوية | ✓ تنمية العمل الجماعي والأداء الجماعي |
| ✓ تنمية الفرد والأداء المهني | |

المصدر: علي السلمي إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2002، ص45

وقد ساهمت كثير من الدراسات والأبحاث في تعميق هذا المفهوم وزيادة إدراك المؤسسات لأهميته في تعزيز الأنشطة في مختلف المستويات لتحقيق أداء أحسن، وزيادة الوعي بأهمية المورد البشري كأصل من أصول المؤسسة .¹

4- المؤسسة الاقتصادية في الجزائر

5-1 تعريف المؤسسة الاقتصادية

لقد تم إعطاء عدة تعريفات للمؤسسة، ومن أهمها:

1-قديدة فوزية" المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة -دراسة تطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية-" رسالة ماجستير، إدارة أعمال ، جامعة الجزائر، 2006، ص ص 82-87.

الفصل الأول : أهمية الموارد البشرية وإدارة الأداء في المؤسسة الاقتصادية

تعرف المؤسسة على أنها عبارة عن " تجمع إنساني متدرج تستعمل وسائل فكرية، مادية ومالية، تحويل، نقل وتوزيع السلع أو الخدمات طبقا لأهداف محددة من طرف المديرية، بالاعتماد على حوافز الربح والمنفعة الاجتماعية بدرجات مختلفة"¹؛

5-2 خصائص المؤسسة الاقتصادية

للمؤسسة الاقتصادية عدة خصائص هي:

5-2-1 الشكل الاقتصادي: ويكون على شكل سلعة أو على شكل وسائل الإنتاج أو خدمات يستعملها المستهلك، ولكي تستعمل عملية الإنتاج لا بد من ضمان الموارد المالية ويكون ذلك عن طريق الاعتماد أو القروض أو الجمع بين هذه العناصر، فكل مؤسسة تصنع أهداف معينة تسعى تحقيقها؛

5-2-2 الشكل التقني: تتضمن المفهوم التكنولوجي والتقنيات الحديثة التي تتطور باستمرار، حيث كل دورة إنتاجية فيها إدخالات جديدة، وبالتالي تأتي المؤسسة بمعلومات تقنية جديدة؛

5-2-3 الشكل القانوني: تعتبر المؤسسة شخصية معنوية قانونية مستقلة تحمل اسما خاصا، لها ميزانيتها ولها خطتها الخاصة بما، ملكيتها الخاصة ولها حقوق وصلاحيات وهي مسئولة أمام العدالة؛

✓ **5-2-4 الشكل الاجتماعي:** المؤسسة لها طابع اجتماعي بالنسبة للعمال، إنتاجها مرتبط بمؤسسات أخرى²

5-3 أهداف المؤسسة الاقتصادية

هناك العديد من الأهداف تسعى المؤسسات الاقتصادية الوصول إليها من خلال القيام بنشاطاتها مهما كان شكلها، مع اختلاف هذه الأهداف باختلاف نشاط المؤسسة ونوعها وحجمها، ونلخصها في العناصر التالية:

5-3-1 الأهداف الاقتصادية: تتمثل أهم الأهداف الاقتصادية للمؤسسة فيما يلي:

¹ - درحون هلال " المحاسبة التحليلية نظام معلومات للتسيير ومساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية" اطروحة دكتوراه، تخصص نقود

ومالية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص13

² - وادة جميلة، المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات العولمة، مذكرة ليسانس، تخصص تسيير واقتصاد مؤسسة، جامعة قاصدي مرباح وقلة، سنة 2013، ص11

الفصل الأول : أهمية الموارد البشرية وإدارة الأداء في المؤسسة الاقتصادية

- ✓ تحقيق الربح: يعتبر الربح من أهم المعايير الدالة على صحة المؤسسة اقتصاديا نظرا إلى حاجة المؤسسة إلى الأموال من أجل تحقيق الاستمرارية في النشاط والنمو ؛
- ✓ تحقيق متطلبات المجتمع: من خلال بيع الإنتاج المادي (السلع) وتغطية تكاليفها، فهي بذلك تحقق طلبات المجتمع، من خلال إنتاج سلع معتدلة الثمن وكذا تلبية حاجات المستهلكين بأثمان معقولة؛
- ✓ عقلنة الإنتاج: من خلال الاستعمال العقلاني لعوامل الإنتاج، ورفع إنتاجها بواسطة التخطيط الجيد للإنتاج والتوزيع، أيضا مراقبة تنفيذ هذه الخطط ، ما يسمح بتحقيق رضا المستهلكين والأرباح وتدنية التكاليف؛
- ✓ الاستقلال الاقتصادي على المستوى الوطني: وذلك بتقليل الواردات وزيادة الصادرات من الإنتاج المحلي تضمن به دخلا معتبر من العملة الصعبة.

5-3-2 الأهداف الاجتماعية: تتمثل الأهداف الاجتماعية للمؤسسة فيما يلي:

- ✓ امتصاص الفائض من العمالة وضمان مستوى مقبول من الأجور؛
- ✓ تحسين مستوى معيشة العمال ؛
- ✓ إقامة أنماط استهلاكية معينة، بتقديم منتجات جديدة بواسطة التأثير على أذواق المستهلكين بالإشهار ؛
- ✓ تحسين متواصل لوضع العمال (الوضع المالي، المنح، المواصلات، الترقية، العطل، الاستقرار....)؛
- 5-3-3 الأهداف الثقافية: تتعلق هذه الأهداف بالجانب التكويني والترفيهي، ومن بينها: توفير وسائل ترفيهية وثقافية (المسرح، المكتبات، الرحلات)، تدريب العمال المبتدئين، ورسكلة القدامى، وكذا تخصيص أوقات للرياضة ؛
- 5-3-4 الأهداف التكنولوجية: إن تطور المؤسسات أدى إلى توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية، وترصد لها مبالغ كبيرة، إذ تتنافس المؤسسات فيما بينها للوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية وأحسن وسيلة لتحسين الإنتاجية ورفع المردودية.

5-4-4 تصنيف المؤسسات الاقتصادية

توجد عدة أصناف للمؤسسة الاقتصادية ويقوم هذا التصنيف على أساس عدة معايير وهي:

5-4-1 حسب القطاع (par Secteur Economique): تصنف إلى ثلاثة قطاعات أساسية

وهي:

الفصل الأول : أهمية الموارد البشرية وإدارة الأداء في المؤسسة الاقتصادية

✓ **القطاع الأول (Secteur Primaire)**: ويضم المؤسسات التي لها علاقة متينة مع الطبيعة مثل: المؤسسات الزراعية (الفلاحية) بمختلف أنواعها ومنتجاتها، تربية المواشي، الصيد البحري، الغابات.... وغيرها؛

✓ **القطاع الثاني (Secteur Secondaire)**: وهو تابع للقطاع الأول، ويتمثل في قطاع الصناعة، أي المؤسسات الصناعية، وهي مختلف المؤسسات التي تعمل على تحويل المواد الطبيعية أساسا إلى منتوجات قابلة للاستعمال أو الاستهلاك النهائي أو الوسيط، وتشمل بعض الصناعات المرتبطة بتحويل المواد الزراعية إلى منتوجات غذائية وصناعية مختلفة، صناعات تحويل وتكرير المواد الطبيعية من معادن وطاقات وغيرها؛

✓ **القطاع الثالث (Secteur Tertiaire)**: قطاع تابع للقطاع الأول والثاني، ويتمثل في المؤسسات الخدمية، مؤسسات التوزيع والتسويق ومؤسسات النقل، السياحة، البنوك والتأمين.... إلخ.

2-4-5 حسب الحجم (Par Taille): عادة ما تصنف المؤسسات وفق هذا المعيار حسب عدد العمال أو رقم الأعمال كما يلي:

✓ **المؤسسات الصغيرة جدا (Les Très Petites Entreprises TPE)**: تضم أقل من 10 عمال؛

✓ **المؤسسات الصغيرة (Les Petites Entreprises PE)**: تضم أقل من 50 عامل، من 10-49 عامل؛

✓ **المؤسسات المتوسطة (Les Moyennes Entreprises ME)**: عدد عمالها ما بين 50-250 عامل؛

✓ **المؤسسات الكبيرة (Les Grandes Entreprises GE)**: المؤسسات الضخمة (أكثر من 250 عاملا).

3-4-5 حسب المعيار القانوني: نستطيع أن نميز نوعين هما:

✓ **المؤسسات الفردية (Les Entreprises Individuelles)**: هي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد أو عائلة؛

✓ **المؤسسات الجماعية (Les Entreprises Sociétaires)**: وهي مؤسسات تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر، يلتزم كل منهم بتقاسم حصة من المال والعمل، مع اقتسام النتيجة المحققة، ويمكن تقسيمها إلى:

شركة الأشخاص (**Les Sociétés de Personnes**): شركات التضامن (Société en Nom)

(Collectif: SNC) وشركات التوصية البسيطة (Société en Commandite Simple)

الفصل الأول : أهمية الموارد البشرية وإدارة الأداء في المؤسسة الاقتصادية

(SCS)، وشركات المحاصة (Société Anonyme: SA)، وهي شركات سهلة التكوين، فهي تحتاج إلى عقد شراكة، يتضمن على الأقل قيمة المساهمة لكل مشترك، وهدف المؤسسة، وكيفية توزيع الأرباح؛

شركات الأموال (Les Sociétés de Capitaux): هي على شكل مؤسسات مالية ومصرفية تسمح للعديد من الأفراد أن يستثمروا ما لديهم من أموال في هذه المؤسسات، ورأس مالها مقسم إلى أسهم قابلة للتداول، فنجد شركات التوصية بالأسهم (Société en Commandite par Action: SCA)، شركات المساهمة (Société par Action: SPA)، شركات ذات مسؤولية محدودة (La Société à Responsabilité Limitée: SARL)، والشركات ذات مسؤولية محدودة ذات الشخص الوحيد (Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée: EURL).

4-4-5 حسب طبيعة الملكية: تصنف المؤسسات حسب طبيعة الملكية إلى:

✓ المؤسسة الخاصة (Les Entreprises Privées): والتي تعود ملكيتها إلى القطاع الخاص؛
✓ المؤسسة العامة (Les Entreprises Publiques): والتي تعود ملكيتها للدولة أو الجهات المحلية؛

✓ المؤسسات المختلطة (Les Entreprises Mixtes): والتي تعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع الخاص والعام.

5-4-5 حسب طبيعة النشاط الاقتصادي (Par Secteur d'Activité): تصنف إلى:

✓ المؤسسات الصناعية (Les Entreprises Industrielles): ذات طابع إنتاجي، تختص في صناعة السلع؛

✓ المؤسسات التجارية (Les Entreprises Commerciales): نشاطها تجاري، كنقل السلع وتوزيعها؛

✓ المؤسسات الزراعية (Les Entreprises Agricoles): تهتم بزيادة إنتاجية الأرض وتقديم منتجات نباتية وحيوانية؛

✓ المؤسسات المالية (Les Entreprises Financières): تقوم بالنشاطات المالية، كالبنوك، مؤسسات التأمين... الخ؛

الفصل الأول : أهمية الموارد البشرية وإدارة الأداء في المؤسسة الاقتصادية

✓ مؤسسات الخدمات (Les Entreprises de Services): تقوم بتقديم خدمات معينة كالنقل، البريد والمواصلات.¹

المبحث الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية

يعد الأداء مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة للمؤسسة بشكل عام، ويكاد أن يمثل الظاهرة الشمولية لمجمل فروع وحقول المعرفة الإدارية، ومن ثم فإن ضبط مفهومه يبقى ضرورة ملحة وإشكالية معقدة يجب الاهتمام بها. يعتبر تقييم الأداء من أهم الأنشطة والعمليات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، وهو أحد النظم الفرعية المكونة لهذه الإدارة، الذي يحقق النفع للفرد والمنظمة في صورة استخدام أفضل للموارد البشرية، حيث يدور تقييم الأداء حول أهم عنصر من عناصر تحقيق الكفاءة الإنتاجية وهو العنصر البشري، لذلك فإن الأمر يقتضي أن تعهد المنظمات بالوظائف إلى الأكفاء من العاملين، حيث يتسنى لهم القيام بمسؤولياتهم والنهوض بأعبائها. وحتى يمكن التعرف على مستويات الكفاءة، لابد من قياس تقييم مستويات الأداء وهذا بدوره يتطلب وضع معايير ومستويات للأداء وتطوير أساليب التقييم، وبالتالي تطرقنا في هذا المبحث إلى مفهوم الأداء، العوامل المحددة له وتصنيفاته، المستويات المختلفة للأداء، خصائصه والعوامل المؤثرة عليه، قياسه، مفهوم تقييم الأداء، عناصره وطرق تقييمه، وفي الأخير مفهوم أداء الموارد البشرية، أهميته وخصائصه.

1- مفهوم الأداء، العوامل المحددة له وتصنيفاته

1-1 مفهوم الأداء: يعد مصطلح الأداء من بين المصطلحات صعبة الإحاطة، والتحديد والتعريف الدقيق، بشكل متفق عليه، ويرجع الاختلاف إلى تباين وجهات الباحثين من جهة، ومن جهة أخرى إلى طبيعة الموضوع كغيره من العلوم الاجتماعية والإنسانية.

إن أصل مصطلح أداء لغة من اللفظة اللاتينية Performare، ومنها اشتقت اللفظة

الانجليزية Performance والتي تعني "إنجاز العمل وتأديته"؛

أما الأداء اصطلاحا: فتعدد تعاريف الأداء، فمنهم من عرفه على أنه "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها"، وهذا التعريف يتماشى مع آراء العديد من الباحثين الذين ركزوا على الأداء، من حيث تحقيق الأهداف ونسبه الوصول إليها، أين يتعلق أكثر بالفاعلية ومدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، فقد تم تعريفه أيضا على نفس النحو السابق، بأنه "انعكاس لقدرة منظمة الأعمال القابلية على تحقيق أهدافها"؛

1_ الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية والاستراتيجية، مفاهيم اساسية حول المؤسسات الاقتصادية، -<https://www.politics.dz.com/>

الفصل الأول : أهمية الموارد البشرية وإدارة الأداء في المؤسسة الاقتصادية

وعرف آخرون الأداء بأنه " النشاط الشمولي المستمر الذي يعكس نجاح المنظمة، واستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة، وفشلها وانكماشها وفق أسس وفق معايير محددة تضعها المؤسسة، وفق لمتطلبات نشاطاتها وفي ضوء أهدافها"¹

من خلال هذه التعريف السابقة، تم حصر الأداء في مفهومين رئيسيين يرتبطان به عموماً وهما **الكفاءة و الفعالية**، فالكفاءة تعني بها " العلاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة"، أما الفعالية فهي تتعلق بمستوى تحقيق الأهداف، لذلك تم اعتبار الأداء مفهوماً يعكس كلا من الأهداف والوسائل (أو الموارد) اللازمة لتحقيقها. ونعني بأداء الفرد لوظيفته " قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة والتي يتكون منها عمله"، ويمكننا تمييز ثلاثة أبعاد جزئية يقاس الأداء عليها وهي **كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد، ونمط الأداء**، والأداء يشير إلى درجة التحقيق وإتقان المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يشبه بها الفرد متطلباته و غالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد، مثلاً الطالب قد يبذل جهداً كبيراً في الاستعداد لامتحان لكن يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالياً بينما الأداء منخفض.²

1-2 العوامل المحددة للأداء

إن أداء المؤسسة يتعلق بمجموعه من العناصر تؤثر وتتأثر إيجابياً أو سلبياً فيه، منها ما هو داخلي يمكن للمؤسسة إن تتحكم فيه، ومنها ما هو خارجي صعب التحكم فيه، لذلك على المؤسسة أن تتكيف معها، وهذه العوامل تختلف من وقت لآخر ومن فترة تاريخية لأخرى، فإن إساءة استعمال أحد هذه العوامل يؤدي بالضرورة إلى أداء سيئ للمؤسسة ككل، ولكن مع التطور الهائل في السياسات والاستراتيجيات المحيطة، فإن هذه العوامل اختلفت، وكل باحث أعطى صورة معينة عن هذه العوامل.

وفي هذا الإطار يرى جون مورسي *jean Pierre Mercier* أن العوامل التي يتركز عليها أداء المؤسسة تتمثل في:

✓ الإستراتيجية؛

✓ الرؤية، القيم، الرسالة؛

✓ الموارد البشرية وهي موضوعنا؛

1_ عمران شهيناز، علاقة الرقابة بتقييم أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية، مذكرة ماستر، تخصص علم

النفوس العمل وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي، 2013، ص61

2- عمران شهيناز " مرجع سابق ص68

الفصل الأول : أهمية الموارد البشرية وإدارة الأداء في المؤسسة الاقتصادية

✓ هيكله المؤسسة؛

✓ العمليات والمنظمة؛

✓ الموازنة.

أما طوماس بيترز Thomas Peters وروبرت واترمان Robert Waterman يحددان ثمانية عوامل للأداء:

✓ التميز في العمل؛

✓ الاستماع للزبون؛

✓ تشجيع الاستقلالية والإبداع؛

✓ ترسيخ الإنتاجية بتحفيز الأفراد؛

✓ القيم الجماعية؛

✓ الاحتفاظ بهيكله بسيطة؛

✓ المزج بين الليونة والصرامة

✓ الاهتمام والارتباط بما نعرف القيام به؛

وبالنسبة لبول بينتو Paul Pinto فيرى أن هناك أربعة عوامل للأداء هي:

✓ القيم(الحيوية) قاعدة للنظام في مجمله؛

✓ الأسواق(المنافسة) أي يتم قياس الأداء؛

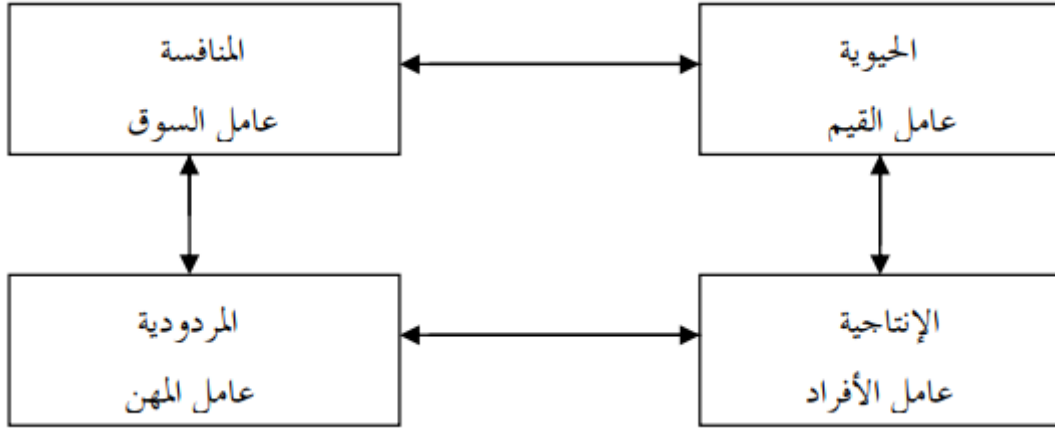
✓ الأفراد(الإنتاجية) الذين هم الركيزة؛

✓ المهن (المردودية)، وكل واحد من هذه الأعمدة حسب بول يمثل قاعدة أساسية للأداء ويمكن تمثيلها في

الشكل التالي:

الفصل الأول : أهمية الموارد البشرية وإدارة الأداء في المؤسسة الاقتصادية

الشكل رقم (02): يوضح العوامل الأربعة المحددة للأداء



المصدر: paul pinto، la performance durable، renouer avec les

fundamentaux des entreprises qui durent، paris، 2003، p11.

وهناك من يصنف عوامل الأداء إلى عوامل داخلية وخارجية، فنجد أن العوامل الداخلية تتمثل في: العنصر البشري، الإدارة، التنظيم، طبيعة العمل، بيئة العمل والعوامل الفنية أو العينية، وبالنسبة للعوامل الخارجية فتتمثل في البيئة السياسية، البيئة القانونية، البيئة الاقتصادية والبيئة الاجتماعية،¹ ويمكن تمثيلها في الشكل الآتي:

الشكل رقم (03): يوضح العوامل المؤثرة على الأداء

| العوامل المؤثرة على الأداء | |
|----------------------------|--------------------|
| العوامل الداخلية | العوامل الخارجية |
| -العنصر البشري | -البيئة السياسية |
| -الإدارة | -البيئة القانونية |
| -التنظيم | -البيئة الاقتصادية |
| -طبيعة العمل | -البيئة الاجتماعية |
| -طبيعة العمل | |
| -العوامل الغيبية | |

المصدر: علي عبد الله، اثر البيئة على اداء المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراة، جامعة الجزائر، 1990، ص 27

1- قديد فوزية، مرجع سبق ذكره، ص ص 20-21

الفصل الأول : أهمية الموارد البشرية وإدارة الأداء في المؤسسة الاقتصادية

1-3 تصنيفات الأداء

توجد عدة معايير لتصنيف الأداء من أهمها:

1-3-1 التصنيف حسب معيار المصدر: يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين: أداء داخلي وأداء خارجي، حيث يتم تقييم أداء المؤسسة بشكل متباين حسب العملاء، الموظفين، المساهمين، المديرين، والمقرضين لأن لديهم أهداف مختلفة، وهكذا يمكن ملاحظة وتمييز الأداء الداخلي عن الأداء الخارجي.

✓ **الأداء الخارجي:** ويشير الأداء الخارجي عموماً إلى العوامل ذات العلاقة التعاقدية مع المؤسسة؛

✓ **الأداء الداخلي:** يتعلق أساساً بالعوامل الداخلية للمؤسسة، كما إن المعلومة المالية التي تتعلق بالربحية والتوازنات الكبرى للمؤسسة تبقى المعلومة المفضلة من حيث الأداء وخاصة للمساهمين، وبذلك فإن مسيري المؤسسة المسؤولين عن الأداء هم أكثر اهتماماً في عملية تحقيق النتائج، فبالنسبة لهم الأمر يتعلق باتخاذ وتنظيم وتنفيذ جميع قرارات تهمين المواد الداخلية والخارجية لتحقيق أهداف المؤسسة.

1-3-2 تصنيف حسب معيار النشاط المؤسسة: يرى هنري سافال Henry Savall أن المؤسسة نوعين أساسيين من الأداء هما: الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي.

✓ **الأداء الاقتصادي:** ويتكون من النتائج الفورية على المدى القصير، وعلى بناء القدرات على المدى الطويل، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (04): يوضح الأداء الاقتصادي للمؤسسة

| | | | | |
|--|---|--|---|-------------------------|
| بناء القدرات: - منتجات جديدة - تكنولوجيا جديدة - كفاءة الموارد البشرية | + | نتائج فورية: - الإنتاجية - الفعالية - الميزة التنافسية | = | الأداء الاقتصادي |
|--|---|--|---|-------------------------|

المصدر: مراد كواشي، آليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسة: دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في مؤسسات الاسمنت العمومية في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية العدد 33، المجلد 9، كلية: الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، سنة 2013، ص 174.

المصدر: مراد كواشي، آليات نجاح عملية أداء المؤسسة: دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في مؤسسات الاسمنت العمومية في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية العدد 33، المجلد 9، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، سنة 2013، ص 174.

الفصل الأول : أهمية الموارد البشرية وإدارة الأداء في المؤسسة الاقتصادية

✓ **الأداء الاجتماعي:** يهتم بتحسين المجالات الستة التي تشكل ظروف الحياة المهنية، وهي: ظروف العمل، تنظيم العمل، الاتصال، إدارة الوقت، التدريب ومباشرة العمل الاستراتيجي.

1-3-3 التصنيف حسب معيار الشمولية: يقسم الأداء داخل المؤسسة إلى أداء جزئي وأداء كلي.

✓ **الأداء الجزئي:** وهو الذي يكون على مستوى المنظمة الفرعية للمؤسسة، وهو بدوره ينقسم إلى عدة أنواع باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة،

✓ **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت في تحقيقه جميع العناصر والوظائف أو المنظمة الفرعية للمؤسسة، دون انفراد جزء أو عنصر لوحده. والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداءات المنظمة الفرعية (الأداءات الجزئية) مع بعضها البعض، وهو ما يعزز فكره أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة.¹

2- المستويات المختلفة للأداء، خصائصه والعوامل المؤثرة عليه:

2-1 المستويات المختلفة للأداء:

طرح بعض المؤلفين أربعة مستويات للأداء متعلقة بمستويات أخذ القرار، تكون مرتبة ومتعلقة بما حسب الأهداف والمعايير، وهذا ما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (03): يوضح المستويات المختلفة للأداء

| مستوى القرار | مستوى الأداء | الأهداف و المعايير العادية | الأهداف و المعايير الجديدة |
|--|--------------|----------------------------|------------------------------|
| <u>السياسة</u> أهداف المؤسسة | اجتماعي | الأداء للمنظمة | الأداء للمنظمة الخارجي |
| <u>الإستراتيجية</u> أهداف لنظام الإنتاج | مالي | مرد ودية رؤوس الأموال | بقاء المؤسسة |
| <u>تكتيكي</u> | تجاري | تنافسية السعر | تنافسية خارج السعر |

1-بسعيد اسامة نبيل، مرجع سبق ذكره ، ص ص 165-166

الفصل الأول : أهمية الموارد البشرية وإدارة الأداء في المؤسسة الاقتصادية

| | | | |
|---------------------|-------------------------|---------|------------------------------------|
| مقارنة عبر العمليات | | | وظيفة نظام الإنتاج |
| الإنتاجية الإجمالية | الإنتاجية الجزئية للعمل | فيزيائي | <u>العملي</u> حلول تقنية وعملية |

المصدر: Lamia barah، ل indicateur de performance، concepts et

application، lepadués edition، paris، 2002، p27.

2-2 خصائص الأداء

للأداء مجموعة من الخصائص، نبين بعضها منها لتوضيح معناه أكثر فيما يلي:

2-2-1 الأداء مسألة إدراك : يختلف الأداء بين الأفراد والجماعات والمنظمات، فبالنسبة لمالك المنظمة قد يعني الأرباح، أما بالنسبة للقائد الإداري فقد يعني المردودية والقدرة التنافسية، أما الفرد العامل فقد يعني له الأجر الجيدة أو مناخ العمل الملائم، في حين قد يعني بالنسبة للزبون نوعية الخدمات والمنتجات التي توفرها له المنظمة، وهذا ما يطرح إشكالية صعوبة ضبطه وقبوله وفقا لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل وخارج المنظمة كما قد يمنع ذلك المنظمة من أن تكون في وضعية جيدة على كل المعايير؛

2-2-2 الأداء مفهوم متطور عبر الزمن: إن المعايير التي يحدد الأداء على أساسها، سواء كانت الداخلية منها أو تلك التي تحددها البيئة الخارجية للمنظمة، تكون متغيرة مع حياة المنظمة، ومع تغير المواقف أو الظروف إذ أن توليفات العوامل البشرية، التقنية، المالية والتنظيمية، تجعل الأداء مرتفعا، من موقف لآخر ، لذلك فإن التحدي الأساسي الذي يواجهه القادة الإداريين هو إيجاد التوليفة المناسبة لتحقيق الأداء المرتفع؛

2-2-3 الأداء مفهوم شامل: الأداء لا ينحصر في الجانب الاقتصادي فقط، بل يتعداه إلى الجانبين التنظيمي والاجتماعي، حيث التنظيم الجيد هو وسيلة في خدمة أداء المنظمة من خلال الهيكلة الرسمية، والحد أو على الأقل التقليل من النزاعات التي يمكن أن تحدث في المنظمة، بهدف خلق جو من الانسجام و التنسيق الذي يسمح بالانتقال الجيد للمعلومات و بالتالي تحقيق الفعالية، إلى جانب مرونة الهيكلة والقدرة على التكيف مع قيود المحيط، كما أن إهمال الجانب الاجتماعي المتمثل في تحقيق الرضا لمختلف أفراد المنظمة ، قد لا يخدم الأداء المنظمة كذلك، لذا فالمعايير المالية وحدها غير كافية للتعبير عن أداء المنظمة ، فعلى القادة الإداريين إن يستخدموا إلى جانبها معايير غير مالية وخاصة معايير الاجتماعية؛

الفصل الأول : أهمية الموارد البشرية وإدارة الأداء في المؤسسة الاقتصادية

2-2-4 الأداء مفهوم غني بالتناقضات: إن الأداء تحدده مجموعة من العوامل، منها المكملة لبعضها، ومنها المتناقضة، وهذه الأخيرة تظهر مثلاً عند السعي وراء تحقيق هدف تدنية تكاليف الإنتاج والعمل في نفس الوقت على تحقيق هدف تحسين النوعية في السلع والخدمات، إذاً على القائد الإداري أخذ الأولويات بعين الاعتبار؛

2-2-5 الأداء ذو أثر رجعي على المنظمة: إن معرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف، فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة فإنه يتوجب على القادة الإداريين إعادة النظر في البرنامج والخطط وحتى في الخيارات الإستراتيجية.¹

2-3 العوامل المؤثرة على الأداء

تنقسم العوامل المؤثرة على الأداء إلى:

2-3-1 عوامل خارجية: مجموعة المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق التحكم، وبالتالي آثارها قد تكون في شكل فرص يسمح استغلالها لتحسين الأداء، مما يستدعي التكيف معها لتخفيف آثارها، وتنقسم هذه العوامل إلى عوامل اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، تكنولوجية، سياسية وقانونية تتفاوت في درجة تأثيرها على أداء المؤسسة؛

2-3-2 عوامل داخلية: تتمثل في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الإيجابية أو التقليل من آثارها السلبية، تتميز هذه العوامل بكثرتها، وبالتالي صعوبة حصرها، التداخل فيما بينها، التفاوت من حيث درجة تأثيرها والتحكم فيها، ونتيجة لذلك تم تجميعها في مجموعتين رئيسيتين هما **العوامل التقنية** (نوع التكنولوجيا، نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة بعدد العمال، الموقع الجغرافي للمؤسسة وتصميمها من حيث المخازن، الورشات، الآلات، نوعية المنتج، شكله غلاف المنتج، مدى توافق منتجات المؤسسة مع رغبات المستهلكين، نوعية المواد المستعملة في عملية الإنتاج) و**العوامل البشرية** (التركيبية البشرية للمؤسسة من حيث السن والجنس، مستوى تأهيل أفراد المنظمة ومدى التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة، أنظمة المكافآت والحواف، العلاقة بين العمال والإدارة، نوعية المعلومات).²

3_ قياس الأداء:

1-بوساحة محمد امين، بن مالك زكرياء " المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة -دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية سدراته-" مذكرة ماستر، تخصص، جامعة 8ماي 1945قلمة، 2012، ص ص 17-18.

2-السعيد بريش، نعيمة مجاوي " أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في مراقبة أداء المنظمات وزيادة فاعليتها دراسة حالة ملبنة الأوراس" مداخلة في المنتدى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 22 و23 نوفمبر 2011، ص 298

الفصل الأول : أهمية الموارد البشرية وإدارة الأداء في المؤسسة الاقتصادية

هو عبارة عن أداة لقياس درجه تحقيق الأهداف باستخدام طرق وأساليب متنوعة، منها من يستخدم المقاييس المالية، ومنها من لا يكتفي بالمقاييس المالية ويضيف إليها أدوات غير مالية، كما أن المراجعة تعد إحدى الوسائل المستخدمة بكثرة لقياس أداء المؤسسات ككل، أو لقياس أداء بعض وحداتها وذلك في المجالات الآتية :

3-1 درجة فاعلية المؤسسة في علاقاتها بالمجتمع

يتضمن فعاليتها في الوفاء بمسؤولياتها الاجتماعية، ودرجة استجابتها لحاجات مستهلكيها، والصورة التي تمتلكها المؤسسة في أذهان المستهلكين وعموما لدى أفراد المجتمع؛

3-2 فعاليت العلاقات التي توجد بين المجالات الوظيفية المختلفة للمؤسسة

ويشمل قياس لكل من درجة التعاون والتعارض بين الوحدات التنظيمية، ودرجة فعالية الاتصالات فيما بينها؛

3-3 تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف التي تمتلكها المؤسسة

بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى التي تعمل في نفس القطاع، ووضع إستراتيجية لازمة للاستفادة من جوانب القوة والتغلب على جوانب الضعف.¹

3- مفهوم تقييم الأداء، عناصره وطرق تقييمه

4-1 مفهوم تقييم الأداء

تقييم الأداء هو " نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، ويحتاج الأمر أن يكون العاملون قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها ويطلق على تقييم الأداء مسميات أخرى مثل نظام تقييم الأداء، أو نظام تقرير الكفاءة، أو نظام تقييم العاملين، وأيا كان المسمى فهو يعني تحديد مدى كفاءة العاملين في أدائهم للعمل " .²

4-2 عناصر تقييم الأداء

تعددت عناصر عملية تقييم أداء العاملين لتشكّل إطارا متكاملا يفيد في تقييم هذا الأداء بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة، وتمثل هاته العناصر في:

4-2-1 تحديد أهداف المنظمة: إن الأهداف العامة للمنظمة هي قبول جهود الإدارة والعاملين، وعلى ضوء

هذه الأهداف تصاغ أهداف إدارة الموارد البشرية وباقي الإدارات الأخرى بالمنظمة، وهكذا أهداف تقييم الأداء.

4-2-2 تحديد أهداف تقييم الأداء: أهداف تقييم الأداء تمثل مرشدا للرؤساء في عملية التقييم، تمثلت في

اكتشاف ومنع الأخطاء قبل وقوعها ومعالجتها فورا ووقوعها، وترشيد أداء العاملين نصح وإرشاد وتدريب.

1- سعد صادق بحيري " إدارة توازن الأداء " الطبعة 1، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004، ص 259.

2 _ احمد ماهر " إدارة الموارد البشرية " الطبعة 1، دار الجامعة للنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص 285.

الفصل الأول : أهمية الموارد البشرية وإدارة الأداء في المؤسسة الاقتصادية

4-2-3 تحديد مجالات التقييم: ويقصد بذلك تحديد العناصر أو المؤشرات التي تقيس درجة انضباط وفعالية سلوك الفرد، ويمكن تقسيمها إلى ثلاثة مجالات أو عناصر هي:

✓ عناصر توضح طبيعة درجة الأداء الفني مثل حجم ونوعية الإنتاج، درجة السرعة والدقة فيه؛

✓ عناصر توضح سمات السلوك، مثل المبادئ، التعاون، الحماس، الالتزام والابتكار، مهارة التعامل ؛

✓ عناصر توضح التوقعات بشأن درجة كفاءة الأداء في المستقبل.

4-2-4 تحديد معايير التقييم: فلا يمكن متابعة تقييم الأداء في غياب معايير التقييم، فهذه المعايير هي التي يقاس عليها الأداء، وهناك أربعة تقسيمات لهذه المعايير وهي: معيار الجودة، كمية الإنجاز في وقت محدد، التكلفة والسلوك.

4-2-5 تحديد الطريقة المناسبة للتقييم: قد لا تصلح طريقة محددة بذاتها للاستخدام في كل المنظمات، إن اختيار الطريقة المناسبة هي أمر جدير بالاهتمام لأنها ستصبح بعد ذلك المحور الذي تركز عليه العلاقة بين الموظف ورئيسه، وليس من المستغرب على أي حال أن نجد عدة نماذج وطرق للتقييم في إطار المنظمة الواحدة، فقط تكون طريقة تقييم أداء رجال الإنتاج المختلف عن تقييم أداء رجال المبيعات، أو الموظفين الإداريين وهكذا؛

4-2-6 تدريب المشرفين: ينبغي تدريب الرؤساء والمشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة دقيقة وعادلة، وكيفية مناقشة نتائج التقييم مع مرؤوسيه، إذ أن أي خلل في هذه العملية سينعكس سلبا على الروح المعنوية للمرؤوسين، وعلى إنتاجيتهم، وكذا الخطوات التي يمكن أن تعتمد عليها المنظمة في منح العلاوات، أو المكافآت التشجيعية أو الترقية، أو تخطيط الاحتياجات البشرية مستقبلا؛

4-2-7 مناقشة طرق التقييم مع الموظفين: قبل أن تجرى عملية التقييم لابد وأن يناقش الرئيس مع المرؤوسين الطريقة المستخدمة في التقييم، وأهداف التقييم، العناصر التي سيركز عليها التقييم وانعكاساته على المستقبل ؛

4-2-8 مناقشة نتائج التقييم مع الموظف: يتردد بعض الرؤساء في مناقشة نتائج التقييم مع الموظف، غير أن هذا يجب أن لا يحدث، إذ من حق الموظف أن يعرف نتائج التقييم، وأن يعرف جوانب القوة والضعف في أدائه، وأن يناقشها مع رئيسه بجرية تامة، فإذا كان هناك اتفاق عام في مناقشة هذه النتائج، فإن على الرئيس أن يبدأ بعرض جوانب القوة في إنجاز موظفيه، ثم ينتقل بعد ذلك إلى جوانب الضعف ويحدد الموظف الخطوات المطلوبة منه في تحسين هذه الجوانب، كما أن على الرئيس أن يسمح للموظف بجرية كاملة أن يناقشه في هذه النتائج وأن يسمع منه وجهه نظره ؛

4-2-9 تحديد أهداف تطوير الأداء مستقبلا: على الرئيس بعد أن تتم مناقشة نتائج التقييم أن يحدد بوضوح جوانب التطوير المحتملة مستقبلا من أجل رفع كفاءة الأداء، وقد تحدد جوانب التطوير في واحد أو أكثر من

الفصل الأول : أهمية الموارد البشرية وإدارة الأداء في المؤسسة الاقتصادية

متطلبات العمل مثل: الجانب الفني، سلوكيات الأداء والتعاون مع الزملاء أو الرؤساء، رفع كفاءة الاتصالات، رفع كفاءة اتخاذ القرارات.¹

4-3 طرق تقييم الأداء

تتعدد طرق تقييم الأداء، وتتمثل أهمها فيما يلي:

4-3-1 الطرق التقليدية: وتتمثل في:

- ✓ قائمة معايير التقييم: وتعتبر هذه الطريقة أوسع انتشاراً، وأسهلها تصميماً، وأبسطها استخداماً، وتعتمد هذه الطريقة على تحديد معايير التقييم، وتحديد مدى توافر هذه المعايير في أداء الفرد، وذلك من خلال مقياس به
 - ✓ طريقة الترتيب البسيط: يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازلياً من الأحسن إلى الأسوء، يتم الترتيب على أساس الأداء العام، ويتم التوصل للقائمة بترتيب العاملين بحسب أدائهم، وهذه الطريقة سهلة وبسيطة؛
 - ✓ طريقة المقارنة بين العاملين: يعطى كل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي الأفراد في نفس القسم، ويتكون وفقاً لذلك ثنائيات (أو زوجيات) من المقارنات، ويتحدد في كل منها أي فرد أفضل، وبتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازلياً حسب أدائهم العام، وحسب المقارنات التي تمت.
- فإذا كان هناك 4 أفراد في القسم هم: عمر/فادي/محمد/علي

فإن المقارنات تكون كالآتي:

عمر/فادي عمر/محمد عمرو/علي فادي/محمد فادي/علي محمد/علي

وعند إجراء المقارنات يقوم الرئيس المباشر بتحديد أي فرد أفضل في كل مقارنة من المقارنات السابقة.

- ✓ طريقة التوزيع الإجمالي: وفي هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبراً (نسبياً) على توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المنظمة، ويأخذ هذا الشكل ما يطلق عليه بالتوزيع الطبيعي، وهو توزيع يرى أن غالبية الناس يأخذون درجة وسيطة من المقياس، وتأخذ نسبة الناس في الانخفاض كلما ابتعدنا عن هذه الدرجة الوسيطة، سواء بالارتفاع أو بالانخفاض.
- ✓ طريقة الإدارة بالأهداف: تعتمد هذه الطريقة على أن العبرة بالنتائج، أي أن الرئيس المباشر لن يلتفت إلى سلوك مرؤوسيه ولا إلى صفاتهم، بل سيهتم فقط بما استطاعوا أن يحققوه من نتائج.

4-3-2 الطرق الحديثة: وتتمثل في:

1- محمد أيمن عبد اللطيف عشوش " أساسيات إدارة الموارد البشرية" الطبعة 1، جامعة القاهرة، كلية التجارة، مصر، 2017، ص 297 - 298

الفصل الأول : أهمية الموارد البشرية وإدارة الأداء في المؤسسة الاقتصادية

✓ **قوائم المراجعة:** يتم إعداد هذه القوائم بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين، وهي عبارة عن " قوائم تشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين في العمل، والصفات الواجب توافرها فيهم، ويتم وضعها في قائمة"، وعلى إدارة الأفراد أن تحدد أهمية كل عنصر في تأثيره على الأداء للوظيفة، وتوضع قيمة كل عنصر أو صفة أمامه حسب أهميته، إلا أن مدير إدارة الموارد البشرية هو الوحيد الذي يعرف هذه القيم، وأن الرئيس المباشر لا يعرفها، وأنه حينما يتلقى قوائم التقييم، وذلك لتقييم مرؤوسيه، فهي تكون خالية من هذه القيم، وذلك لمنع تحيزهم لمرؤوسيه، وعلى الرئيس أن يحدد تلك الصفات التي تتوافر في أداء المرؤوسين، بوضع علامة (✓) مثلاً.

وبعودة القوائم إلى مدير الموارد البشرية، وقيامه بالنظر إلى قيمة العناصر، يضع القيمة المناظرة لكل عنصر يتوافر في أداء المرؤوسين، وموضوع أمامه علامة (✓) .

✓ **360 درجة:** يتم في هذه الطريقة تقييم الأداء بواسطة كل المهتمين به، وبعده طرق وعدة أزمنة في آن واحد، أي أنه يتم بواسطة الرئيس والمزلاء والمرؤوسين، وباستخدام عدة طرق مثل قوائم التقييم، والإدارة بالأهداف. بالإضافة إلى أنه لا يتم فقط في نهاية السنة، بل وباستمرار (شهرياً وكلما دعت الحاجة مثلاً)، وتمتاز هذه الطريقة بتوفير معلومات دائمة وكاملة من عدة جهات وطوال الوقت، مما يجعل الاستفادة منها كبيرة .
أما عيبها الأساسي هو اعتراض البعض عليها، على الأخص اعتراض الرؤساء أن يتم تقييمهم بواسطة مرؤوسيه، كما يعاب عليها أن تستحوذ على وقت كبير من العاملين على حساب إنتاجية العمل؛¹

✓ **لوحة القيادة:** لوحة القيادة هي أداة قياس مركبة موجهة للقيام بتشخيص سريع وبصفة دورية لمسير وحدة ما، أو مصلحة، أو مديرية، وتعرض لوحة القيادة في شكل وثيقة أو عدة وثائق تحتوي على مؤشرات واضحة ومحددة تترجم مظهر نشاط المؤسسة أو محيطها، وتكون ملحقة بتعليق تشرح الوقائع، فلوحة القيادة ليست وثيقة إعلامية فقط بل، وسيلة للعمل تسمح بالتصحيح الذاتي، والاتصال بين المصالح، فهي بذلك وسيلة تسهل متابعة نشاط المؤسسة بطريقة دقيقة، ووسيلة للتقدير بالنسبة لأصحاب القرار، إذ تكسبهم إمكانية تحقيق التنبؤات على أرض الواقع.

ويعتبر الاعتماد على المؤشرات المالية في قياس الأداء من أهم الأساليب المستعملة، وأهم أدوات التحليل شيوعاً في تقييم المركز الاستراتيجي للمؤسسات، وقياس أدائها خلال فترة معينة، وذلك بإجراء المقارنة بين المؤشرات المالية للمؤسسة والمؤشرات المالية للمؤسسات المنافسة، كما أن هذه المؤشرات تمكن من مقارنة أداء المؤسسات ووضعها المالي في فترات زمنية متعاقبة بهدف تحديد وتقييم اتجاهات الأداء فيها، ومن أكثر هذه المؤشرات استخداماً نجد ما

1- أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 298-299

الفصل الأول : أهمية الموارد البشرية وإدارة الأداء في المؤسسة الاقتصادية

يلي: الإنتاجية، القيمة المضافة، فائض الاستغلال الخام، النتيجة الصافية، العائد على الاستثمار، القيمة المضافة الاقتصادية، القيمة المضافة السوقية؛²

✓ بطاقة الأداء المتوازن: وجدت بطاقة الأداء المتوازن في أمريكا في بداية 1990 من طرف روبرت كابلان Robert S. Kaplan ودافيد نورتون David P. Norton، وكان الهدف الأساسي من المعهد الأمريكي The Nolan Norton Institute هو تطوير نظام تقييم أداء الأعمال، وأثناء البحث وجد كل من Kaplan و Norton ضعف في تقييم الأداء المالي التقليدي، بحيث أن النظام الجاري يركز على الجانب المالي، ويقود إلي وضعية لاتوازنية بالنسبة للمنظورات الأخرى، غير المالية، لهذا اقترحا مقاربة جديدة، تشمل بالإضافة إلي الجانب المالي، بيانات مرتبطة لتوازن المنظور المالي، وفي عام 1992، نشر Kaplan و Norton أول ورقة لهما بعنوان: بطاقة الأداء المتوازن-قياسات تقود الأداء-- - The Balanced Scorecard Measures That drive Performance في مجلة Harvard Business Review، وبهذا تم إعلان ميلاد بطاقة التنقيط المتوازن¹.

بطاقة الأداء المتوازن تتعلق بتحديد قياس وتطوير أداء الأفراد والفرق واستخدام أدائهم مع أهداف الإستراتيجية للمنظمة، وأن إدارة الأداء هامة للمنظمات الصغيرة والكبيرة المحلية والعالمية ولكل المنظمات، فيعتمد أداء المنظمة على أداء أفرادها بدون اعتبار لحجم المنظمة، وتقوم الفكرة على منطق بسيط هو أن الأداء المتميز المحقق للغرض منه يتطلب توفر بعض العناصر هي:

➤ تصميم العمل بطريقة علمية سليمة يحدد الأداء المطلوب، طريقته والنتائج المتوقعة حين التنفيذ؛

➤ تهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ العمل بما يتوافق ومتطلبات التنفيذ السليم؛

➤ متابعة أداء الأفراد وملاحظة ما يقوم به الفرد أثناء العمل وتزويده بالمعلومات المتجددة؛

وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن Balanced Score Card أحد الأساليب والتقنيات الإدارية الحديثة التي

ساهمت في ضبط الأداء، كما تعد نظاما إداريا وخطة إستراتيجية لتقييم أنشطة وأداء المنشأة وفق رؤيتها

وإستراتيجيتها. إنه ومن الضروري ربط هذه البطاقة برؤية المنظمة وإستراتيجيتها ووحدات العمل الإستراتيجية منها،

2-يوسف عبد الرحمن " تقييم الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر ام البواقي " مذكرة ماستر، تخصص مالية تامينات وتسيير المخاطر، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2014، ص52

¹Nan chai « sustainability performance Evaluation system in Government A Balanced scorecard Approach towards sustainable Development » springer, new york,usa, 2009, P20.

الفصل الأول : أهمية الموارد البشرية وإدارة الأداء في المؤسسة الاقتصادية

وبناء هذه البطاقة بحيث تصمم نظام الحوافز والترقيات وتعطي نسبة مئوية لكل معيار من المعايير المستخدمة

وهي: المعايير المالية،

المعايير المرتبطة بالعملاء،

المعايير المرتبطة بالعمليات الداخلية،

والمعايير المرتبطة بالعاملين.¹

4- مفهوم أداء الموارد البشرية، أهميته وخصائصه

5-1 مفهوم أداء الموارد البشرية

إن عدم توحيد مختلف وجهة النظر حول مدلول الأداء، أدى إلى التباين حول تعريفه، فمصطلح الأداء ليس حديثاً، بل توجد عدة دراسات وأبحاث من الناحيتين النظرية والتطبيقية التي هدفت إلى تحديد مفهومه، إلا أنه لا يوجد اتفاق عام حول تعريفه، إضافة إلى اختلاف المصطلحات المستخدمة للدلالة عن الأداء مثل الكفاءة والفعالية.

وانطلاقاً من التعاريف اللغوية للأداء بأنه إنجاز عمل ما، فلقد اعتبره الكثير من الباحثون بأنه أداء الموارد البشرية، حيث تم إهمال بقية الموارد الأخرى، وتم تعريفه بأنه قيام المورد البشري بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويرجع سبب الاتجاه نحو التركيز على أداء الموارد البشرية فقط حسب جون جاك شوفالييه Jean Jacques Chevalier وآخرين إلى أن الإنتاج الإجمالي للمؤسسة ينتج عن توفيق بين العديد من العوامل ك رأس المال، العمل، المعرفة... الخ، أما الأهداف يندحر أو ينتج مباشرة عن عنصر العمل، ومنه سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته وطبيعة عمله، وبالتركيز على أن الأداء متغير تابع لعاملين هما الكفاءة والفعالية، كما هو موضح في تعريف المنظمة العالمية لقياس الايزو 9000 إصدار 2000، فإن تعريف أداء الموارد البشرية وفق مفهوم الكفاءة يبين أنه " أداء داخلي متمثل في مقدار الموارد البشرية المستخدمة لإنتاج وحدة وحداة من المخرجات"، أما تعريفه وفق مفهوم الفعالية يوضح أنه " أداء خارجي متمثل في المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها"؛

ويعرف أداء الموارد البشرية من الناحية الإدارية كما ورد في معجم المصطلحات الاجتماعية بأنه: " القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من المورد البشري الكفاء المدرب، يمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه، وإنشاء علاقة عادلة بينهما"؛

¹ - محمد احمد لمعي، بطاقة الأداء المتوازن، <https://www.hpaconsultant.com/blogs/> ، 2020_03_30 , 13:30.

الفصل الأول : أهمية الموارد البشرية وإدارة الأداء في المؤسسة الاقتصادية

أما من الناحية السلوكية التنظيمية فإن أداء الموارد البشرية هو " الأثر الصافي لجهود المورد البشري التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، معنى هذا إن الأداء في موقف معين يمكن النظر إليه على أنه الناتج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور"¹ يمكن أن نستنتج إن أداء الموارد البشرية هو " انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة الموارد الموضوعة تحت تصرفها، واستغلالها بالصور التي تجعلها قادرة على الوصول لتحقيق الأهداف".

5-2 أهمية أداء الموارد البشرية

يتميز أداء الموارد البشرية بأهمية كبيرة في أي مؤسسة نذكر أهمها:

✓ هو مكون الرئيسي لعملية الإنتاج أو تقديم الخدمات وهو الجزء الرئيسي منها لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويعمل على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، ولا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المؤسسة فقط، بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدول؛
✓ يعمل على تحقيق النجاح والتقدم في المؤسسة باعتباره الناتج النهائي، فإذا كان مرتفعا يعتبر مؤشرا واضحا لنجاح المؤسسة واستقرارها وفعاليتها؛

كما أن هناك عدة عناصر أو مكونات أساسية لأداء المورد البشري يمكن أن حصرها فيما يلي:

✓ المعرفة بمتطلبات العمل

✓ كمية العمل المنجز

✓ المثابرة والثوق

المبحث الثالث : الكفاءات و الموهبة في المؤسسة الاقتصادية

نظرا لأن المواهب البشرية قد أصبحت ذات أهمية بالغة ومتزايدة بالنسبة للمؤسسة التي ترغب في تحقيق التفوق التنافسي ، فإن ذلك يتطلب منها إتباع سياسة في إدارة مواردها البشرية بحيث تتكيف لتطوير إستراتيجية تتمحور في جذب المواهب لها وتطويرها ، ونظرا للنجاح الذي حققه تسيير الكفاءات في تنمية وتطوير رأس المال البشري ليكون أكثر قدرة على تحقيق التميز والتفوق للمؤسسة ، وحيث أن تسيير الكفاءات لم يكن في منأى عن التطورات والتحديثات الجارية في العصر، بحيث أنها ارتبطت مؤخرا بكل من إدارة المعرفة وإدارة الإبداع باعتبار تبيينهما ضروري بالنسبة للمؤسسة من أجل تحقيق التطور والنجاح ، كما ان المواهب البشرية تشكل كفاءات

1- ليلي بوحديد "دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة - دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بباتنة خلال الفترة 2011-2013" - مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 03 جوان 2015، الجزائر، ص47.

الفصل الأول : أهمية الموارد البشرية وإدارة الأداء في المؤسسة الاقتصادية

متميزة ونادرة ، وتطرقنا في هذا المبحث لمفهوم الكفاءات و انواعها ، مفهوم الموهبة و تصنيفها، خصائص الكفاءات داخل المؤسسة و في الاخير خصائص الموهبة داخل المؤسسة .

1- مفهوم الكفاءات و الموهبة

1-1 مفهوم الكفاءة

يعتبر مفهوم الكفاءة من المفاهيم متعددة الواجه ، اختلف من حيث التصور و المجالات المطبقة و المقترحة ، وقد تطور كثيرا في العقدين الاخيرين حيث أصبح من الصعب تحديد وحصص مفهوم مشترك له الا انه يمكننا القول ان هذا يرتبط بوضعية العمل فلا يمكننا التحدث عن الكفاءة الا في اطار عملي ، و اغلب التعاريف رغم اختلافها فهي تشترك في مكوناتها او الموارد المشكلة لها و المتمثلة عموما في الثلاثية الكلاسيكية : المعارف savoir المعارف العملية savoir faire المعارف السلوكية etre savoir و هذا ما توضحه التعاريف التالية :¹

- الكفاءة هي : "مجموع ثلاثة انواع من المعارف : معارف نظرية و معارف عملية (خبرة) و بعد سلوكي (الكينونة) معبئة او قابلة للتعبئة ، يستخدمها الفرد لانجاز المهام الموكلة اليه بطريقة احسن " .
- عرفت المجموعة المهنية الفرنسية le medef² : "الكفاءات مزيج من المعارف النظرية و المعارف العملية و الخبرة الممارسة ، و الوضعية المهنية هي الاطار الذي يسمح بملاحظتها و الاعتراف بها ، و على المؤسسة تقييمها و تطويرها " .
- عرفها غي لو بوترف Guy Le Boterf على انها " القدرة على تعبئة مزج و تنسيق الموارد في اطار عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة محددة و تكون معترف بها و قابلة للتقييم كما يمكن ان تكون فردية او جماعية " .
- اما من الواجهة الاستراتيجية فالكفاءات هي : مجموعة المعارف العملية التي تضمن تميزا تنافسيا في السوق ، فالكفاءة تعزز الوضع التنافسي للمنظمة داخل تشكيلة المنتجات او الخدمات و بالتالي فان المنظمة التي لديها كفاءات يعني لديها ميزة تنافسية تمثل احدي نقاط القوة التي تدعم بها قدرتها التنافسية .

¹ بن جدو محمد امين، دور ادارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة سطيف ، علوم التسيير تخصص ادارة استراتيجية ، 2013/2012 . ص 02 .

² <https://www.medef.com/fr/search/?q=l+%27efficacit%C3%A9>

الفصل الأول : أهمية الموارد البشرية وإدارة الأداء في المؤسسة الاقتصادية

اي ان المنظمة التي تمتلك كفاءات تكون قادرة على امتلاك ميزات تنافسية تسمح لها بتعزيز وضعها التنافسي و تحقيق التميز .¹

يتضح من خلال التعاريف السابقة ان الكفاءة هي :

- مجموع المعارف ، المعارف العملية (المهارات) ، المعارف السلوكية (السلوكيات) .
- لا يكفي امتلاك هذه المعارف من طرف الافراد فقط بل يجب التوفيق و التنسيق بينهما و تعبئتها و استخدامها بالقيام بمهام محددة .
- انها عملية تنطلق من كيفية اختبار الموارد الى غاية ضمان تحقيق الاهداف .
- كما تشمل على عنصر اساسي يساهم في تحقيق الاهداف و هو الخبرة و التي تشكل بالممارسة و التجربة و لا تحول من منظمة الى اخرى .

2-1 مفهوم الموهبة²

تعرف الموهبة بانها "القدرة على اكتساب روح المبادرة والإلهام ودافع النجاح والمرونة والاستقلالية والاتساق والاعتزاز بالذات والقدرة الطبيعية على تولي القيادة"

وكتعريف آخر للموهبة "فهي تعني التركيز والسعي وراء تحقيق الانجازات والبصيرة والمرونة العاطفية والثقة والتفاؤل والاستشراف العلمي للأمر والمشكلات والاعتزاز بالنفس وروح المغامرة

ويعرفها "كارتر" بأنها "أي قدرة يملكها الفرد ويحصل فيها على درجة مرتفعة ومتكررة بواسطة الانجاز بشكل واضح".

وحسب "لورانس" فإن "مفهوم الموهبة قد استخدم استخدامات متعددة، فقد استخدم في مجال التفوق العقلي ليشير إلى التفوق الكبير في مجال موهبة ما، واستخدم هذا الاصطلاح أيضا في مجال الإبداع ليشير إلى الطلاقة والأصالة، كما أنه استخدم في مجال المواهب الخاصة ليشير إلى القدرات الخاصة كالقدرات الفنية .

و يشير الدكتور "إبراهيم عيد يشير" إلى أن "الموهبة قدرة خاصة تتحدد بتحديد مجالها فقط وقد تكون هذه القدرة فنية، اجتماعية... أو غيرها"

¹ بن جدو محمد امين ، مرجع سابق ، ص 3 .
² د. ابوقرة رايح . بن سالم أمال، دور تسيير الكفاءات في جذب المواهب البشرية للمؤسسة وتطويرها دراسة حالة مصحة سيدي ثامر، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، العدد 2012/08 ، ص 28 .

الفصل الأول : أهمية الموارد البشرية وإدارة الأداء في المؤسسة الاقتصادية

أما بخصوص اعتبار المواهب فطرية أو مكتسبة، فبغض النظر عن الصفات والقدرات الفطرية الموهوبة للفرد، فإن نمو الموهبة يعتمد بشكل كبير على ظروف التنشئة، كما تعتمد على شخصية الفرد وقيمه واهتماماته ودافعيته، وهذه العوامل تشكلها البيئة نفسها . والقدرات الفطرية لا تظهر بصورة آلية مستقلة عن ظروف الحياة، فظهور الموهبة عبارة عن عملية نمائية ينتج عنها أداء مميز في مجال أو أكثر من النشاط الإنساني كالعلوم والتكنولوجيا والفن، وذلك عند توفر الظروف المساعدة كالدافعية والتركيز والإصرار والإثارة البيئية وإتاحة الفرص والخبرات التعليمية والتدريب الطويل، كما أن تكريس الجهد في مجال محدد يعتبر من العوامل المهمة لنمو الموهبة .

2- أنواع الكفاءات وتصنيف الموهبة

2-1 أنواع الكفاءات¹

تنقسم الكفاءات إلى الأشكال التالية:

2-1-1 الكفاءات الفردية: تمثل الكفاءة الفردية توليفة من الموارد الباطنية ، و الظاهرية التي يمتلكها الفرد ، وتمثل في القدرات والمعارف و الاستطلاعات ، والمعرفة العملية ، والسلوكيات ، والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل وعلى المؤسسة البحث واكتشاف الكفاءات الفردية ومعرفة أساليب تطويرها . وعبر عنها " Medef بأنها : " توليفة من المعارف والمعرفة العملية والخبرات و السلوكيات المزاولة في سياق محدد والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية ، والمؤسسة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتثبيتها وتطويرها " " فالكفاءة الفردية ترتبط بسلوكيات ومهارات وأداء الفرد في محيطه الوظيفي ، وتتضمن ثقافته الاجتماعية و ادراكاته ، ومواقفه المختلفة ، وعلى إدارة الموارد البشرية أن تلاحظ وتكتشف هذه الكفاءة وتقوم بتقويمها ، وتنميتها وتوجيهها وفق أهداف المؤسسة " .

يمكن القول ان الكفاءة تمثل توليفة من الموارد الباطنية و الظاهرية التي يمتلكها الفرد و تتمثل في القدرات و المعارف و المعرفة العملية و السلوكيات و القيم الاجتماعية التي يمكن ان تظهر أثناء العمل و على المؤسسة

¹ خلفي مريم حسناء " دور تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي " مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016، ص 6.

الفصل الأول : أهمية الموارد البشرية وإدارة الأداء في المؤسسة الاقتصادية

التنقيب و اكتشاف الكفاءات الفردية و معرفة اساليب تطويرها لان للكفاءة جزء ظاهر (قدرات ظاهرة) و اخر مخفي (قدرات مخفية) حيث يمثل الباحثون هذه الصفة بالجبل الجليدي Iceberg كما يوضحه الشكل التالي:¹

الشكل رقم(05) : تمثيل الكفاءة الفردية



المصدر : بن جدو محمد امين، دور ادارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز ، مرجع سابق

ذكره ، ص 7 .

وتتمثل الكفاءات التي ينبغي أن تتوفر في الأفراد في :

- ✓ المثابرة والقدرة على العمل والتأقلم مع الظروف المتغيرة؛
- ✓ القدرة على التعلم والتحكم السريع في التقنيات العملية والتجارية؛
- ✓ إدارة وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة والقدرة على اتخاذ القرار؛
- ✓ توظيف المواهب وإرساء العلاقات الجيدة بينهم؛
- ✓ ايجاد الجو الملائم لتطوير المرؤوسين وتنمية العمل الجماعي؛
- ✓ التعامل الإيجابي مع المرؤوسين، ومواجهة المشاكل مع قدرة الخروج من الوضعيات الصعبة؛
- ✓ العمل بمرونة وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الخاصة.

2-1-2 الكفاءات الجماعية:²

¹ بن جدو محمد امين ، مرجع سابق ، ص 7 .
² خلفي مريم حسناء ، مرجع سابق ص 7- 8 .

الفصل الأول : أهمية الموارد البشرية وإدارة الأداء في المؤسسة الاقتصادية

وتعرف على انها تلك المهارات الناجمة عن تظافر ، وتداخل بين مجموعة من أنشطة المنظمة ، حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة ، فهي لا تحل محل الموارد ، بل تسمح بتطورها وتراكمها .

فأساس بناء الكفاءة الجماعية هو العالقة الموجودة بين مجموع أفرادها، والتي يمكن أن تعتبر كنتيجة لاجتماع ثلاث أنواع من الشروط ، والمتمثلة أساسا في : " معرفة كيفية التعاون، القدرة على التعاون، والرغبة في التعاون، فإذا استثمرنا في هذه ألقطاب الثلاثة بطريقة متلاحمة فإننا نضعف من تطوير التعاون الفعال على مستوى أعضاء الفريق، كما أنّها تساهم في زيادة القيمة المضافة للكفاءات الفردية".

إذن الكفاءات الجماعية تعبر عن انصهار ، وتفاعل الكفاءات الفردية في قالب تنظيمي مؤحد من خلال دمج ، وتعاون، وتواصل العمال ، وتبادل مهاراتهم ، وهذا يتوقف على طبيعة الهيكل التنظيمي للمؤسسة وقدرته على تنمية شبكة الاتصالات التفاعلية بين الأفراد ودور القيادة في تشجيع فرق العمل ، وروح الفريق، ووضع الأنظمة التحفيزية على أساس الاداء الجماعي ، فهي تشجع أداء الاعمال الجماعية و الفردية ، وهذا ما يخلق الانسجام ، والقوة التنظيمية التي هي أساس تكوين الكفاءات الجماعية.

2-1-3 الكفاءات التنظيمية :

تتعلق الكفاءات التنظيمية بقدرة المؤسسة على التفاعل إيجابيا مع بيئتها التنظيمية ، واستجابتها للتغيرات الحاصلة فيها ، ويتم ذلك من خلال امتلاكها لمهارات التواصل ، و ادارة عمليات الإبداع والتطوير المستمر ، والفعالية التنظيمية ، والوظيفية ، وتمكين العاملين ، وتطبيق نظم التفويض واللامركزية والقيادة المرنة ، مما يتيح لها الاندماج أكثر وبصورة سريعة مع ديناميكية بيئتها التنظيمية ، ومواكبة كافة التحولات الطارئة ، والمرتبقة ضمن مناخها التنظيمي .

2-1-4 الكفاءات الإستراتيجية : إن مفهوم الكفاءة يعتبر من الإشكاليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ،

فعلى المسير تحديد الكفاءات التي يتمتع بها العاملين ، ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وتخطيط إن أمكن التسويات أو التصحيحات الواجب القيام بها ، فالكفاءة لا تتمتع بالطابع الاستراتيجي إلا إذا كانت متغيرا ضروريا لتكليف المؤسسة مع محيطها و نجاحها ، بحيث يكون ذلك امرا مشروطا بقدرتها على استغلال وتنمية الموارد الداخلية الأصلية .

الفصل الأول : أهمية الموارد البشرية وإدارة الأداء في المؤسسة الاقتصادية

"وهناك مقارنة تنظر إلى المؤسسة من خلال درجة الاعتمادية فيما بين المؤسسة ومحيطها فالمؤسسة تحاول التأثير على محيطها ، ونجاحها في ذلك يكون مشروط بقدرتها على استغلال وتنمية الموارد الداخلية بصفة أصيلة ، فمنطلق إستراتيجية الموارد يربط بين الخاصية الوحيدة لقدرات المؤسسة في مجال المهارة التقنية ، والمهارة التجارية والإدارية والتي تعتبر مصادر مهمة للتميز. والتي تمكن من خلق ميزة تنافسية معينة ، والحفاظ عليها.

فالكفاءات الاستراتيجية يمكن تنميتها إنطلاقا من ثلاثة أنواع للموارد وهي : الموارد المادية (المعدات ، التكنولوجيا ، المباني، ...، الموارد البشرية (كفاءات الأفراد) و الموارد التنظيمية (الهيكل، نظم التنسيق، الرقابة ، ...) ، فالكفاءة الاستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة ، مما يجعل من الكفاءات الاستراتيجية بالضرورة كفاءات جماعية ، لهذا فإن البحث على إيجاد توليفات جديدة ما بين المهارات الفردية و الاصول الخاصة ، والقواعد التنظيمية ، هو الذي يؤدي إلى دعم الميزة التنافسية للمؤسسة ، التي تصبح مرتبطة بدرجة التدعيم ، وسرعة تحويل ونقل الكفاءات الاستراتيجية للمؤسسة .

2-2 تصنيف الموهبة

3- خصائص الكفاءة و الموهبة

1-3 خصائص الكفاءة¹

3-1-1-3 1-1-3 توظيف جملة من الموارد : ان الكفاءة تتطلب تسخير مجموعة من الامكانيات والموارد

المختلفة مثل: المعارف العلمية، ومعارف التجربة الذاتية، والقدرات والمهارات السلوكية.

3-1-2-3 2-1-3 الغائية والنهائية : تسخير الموارد لا يتم عرضا، بل يكسب الكفاءة وظيفة اجتماعية، نفعية

لها دلالة بالنسبة للمتعلم الذي يسخر مختلف الموارد لإنتاج عمل ما، أو حل مشكلة في حياته المدرسية او الحياة اليومية.

3-1-3-3 3-1-3 خاصية الارتباط بجملة من الوضعيات ذات المجال الواحد: ان تحقيق الكفاءات لا

يحصل الا ضمن الوضعيات التي تمارس في ظلها هذه الكفاءة . وضعيات قريبة من بعضها البعض ، فمن أجل تنمية كفاءة ما لدى المتعلم يتعين حصر الوضعيات التي يستدعى فيها

¹ <http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/ahmedsaid/cours2.html>

الفصل الأول : أهمية الموارد البشرية وإدارة الأداء في المؤسسة الاقتصادية

تفعيل الكفاءة المقصودة، مثل: أخذ رؤوس الاقلام في وضعيات مختلفة ، فأخذ رؤوس الأقلام في درس ليست هي كفاءة أخذ رؤوس الاقلام في اجتماع.

4-1-3 الكفاءات غالبا ما تتعلق بالمادة: في اغلب الاحيان توظف الكفاءة معارف ومهارات

معظمها من المادة الواحدة، وقد تتعلق بعدة مواد، أي ان تنميتها لدى المتعلم تقتضي التحكم في عدة مواد لاكتسابها.

5-1-3 القابلية للتقويم: عكس القدرة، فالكفاءة تتميز بإمكانية تقويمها بناء على النتائج المتوصل إليها، لأن صوغها يتطلب افعالا قابلة للملاحظة والقياس. ان تقويم الكفاءة يتطلب وضع

المتعلم في إشكالية تتطلب دمج وتسخير مجموعة من الموارد.

2-3 خصائص الموهوبين

يتمتع الموهوبين بمجموعة من الخصائص نوجزها في الآتي:

1-2-3 الخصائص العقلية:¹

إن أهم ما يميز الشخص الموهوب عن غيره من العاديين يكمن في خصائصه العقلية، ويمكن إيجاز أهم السمات والخصائص العقلية فيما يلي :

- ✓ لديه قدرة فائقة على الاستنتاج والتعليل والتعميم ومعالجة المعنويات والتفكير المنطقي؛
- ✓ سريع التعلم والفهم والحفظ، وقادر على المثابرة والتركيز؛
- ✓ يتفوق في مجال أو أكثر من المجالات الأكاديمية مثل الرياضيات والعلوم؛
- ✓ ارتفاع نسبة الذكاء والتحصيل الدراسي لديه، إذ يفوق تحصيله الدراسي المستوى العادي للتحصيل، كما تفوق سرعة تقدمه في الدراسة زملائه؛
- ✓ يبدي حبا شديدا للاستطلاع في عمق والرغبة في المعرفة؛
- ✓ أفكاره جديدة ومنظمة، ويسهل عليه صياغتها بلغة سليمة، ويقترح أفكار قد يعتبرها الآخرون غريبة؛
- ✓ يعطي أولوية للخيال الإبداعي على التفكير المنطقي، ويختبر الأفكار والخبرات الجديدة؛
- ✓ يتسم بالموضوعية في التفكير؛

¹ بن سالم آمال " سبل وآليات الحصول على المواهب البشرية في ظل التوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات في المنظمات " رسالة ماجستير، تخصص ادارة المنظمات، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2011، ص 45.

الفصل الأول : أهمية الموارد البشرية وإدارة الأداء في المؤسسة الاقتصادية

- ✓ يظهر يقظة وقدرة على الملاحظة الحادة والاستجابة السريعة؛
- ✓ قادر على تنظيم العمل باستمرار، وتجذبه الأشياء غير المكتملة، ويدرك الأشياء بطريقة لا يدركها غيره؛
- ✓ لديه بصيرة نافذة في حل المشكلات بأسلوب متعدد الحلول؛
- ✓ قدرة عالية في التعامل مع الأفكار وإتقان أفكار جديدة؛
- ✓ يتميز بالاستقلالية والاعتماد على النفس؛
- ✓ أقل صبرا على الأعمال الروتينية العادية وكذلك التدريبات الجامدة؛
- ✓ مجالات ميوله أوسع من غيره؛
- ✓ مرن وقادر على تغيير الحالة الذهنية بتغيير المواقف؛
- ✓ يرغب في المخاطرة، ووضع معايير عالية، ويؤدي الأعمال الصعبة بسهولة.

3-2-2 الخصائص الاجتماعية

يتميز الموهوب بالخصائص الاجتماعية التالية:¹

- ✓ يتصف بالقدرة على قيادة الجماعة، وتحمل المسؤولية ولديه رغبة في التفوق؛
- ✓ يشعر بالحرية، ويقاوم الضغوط الاجتماعية، ويرفض تدخل الآخرين في شؤونه؛
- ✓ قادر على كسب الأصدقاء؛
- ✓ يملك القدرة على نقد ذاته، والإحساس بعيوبه، ويتقبل الاقتراحات والنقد من الآخرين دون أن تشبط عزيمته؛
- ✓ يبادر في اقتراح حلول للمواقف، والحصول على المعلومات والحقائق أكثر من البيئة المحيطة؛
- ✓ يتسم سلوكه أحيانا بالتحدي وعدم الخضوع للأوامر؛
- ✓ أقل ميلا للفخر بنفسه أو المبالغة في تقدير عمله واستعراض المعلومات.

3-2-3 الخصائص الانفعالية والوجدانية

يتميز الموهوب بالخصائص الانفعالية والوجدانية التالية :

- ✓ يتمتع بمستوى من التكيف والصحة النفسية بدرجة تفوق أقرانه؛

¹ بن سالم آمال، مرجع سبق ذكره، ص 46 .

الفصل الأول : أهمية الموارد البشرية وإدارة الأداء في المؤسسة الاقتصادية

- ✓ يتميز بقدر عال من الاتزان الانفعالي وضبط النفس؛
- ✓ سهولة التوافق مع التغيرات المختلفة والمواقف الجديدة .

3-2-4 الخصائص الجسمية

تتمثل أساسا في:

- ✓ يخلو من العاهات الجسمية ولائق بدنيا ويتمتع بصحة جيدة؛
 - ✓ صحيح البنية وحسن التكوين ويتحمل المشاق؛
 - ✓ خال نسبيا من الاضطرابات العصبية؛
 - ✓ طاقته للعمل عالية، ونموه العام سريع؛
 - ✓ لديه طاقة زائدة باستمرار، ويتمتع بقسط وافر من الحيوية¹.
- إن الاعتراف بوجود هذه الخصائص العامة سواء الجسمية، النفسية، الاجتماعية أو العقلية، لا يعني بالضرورة أن يمتلكها الموهوب كلها، فانفراد الموهوبين بخصائص إيجابية عامة تميزهم عن بقية الأفراد، ليس معناه أن فئتهم لا تخلو من أفراد ضعفاء من الناحية الجسمية، منعزلون اجتماعيا، أو غير مستقرين انفعاليا.

وكإضافة لسمات وخصائص الموهوبين، فإن مايكل مكالبين Michael Mcalpine (1996) يشير إلى أنه هنالك ثلاث مجموعات من السمات الإنسانية تتفاعل معا وتتداخل مع بعضها البعض في سبيل تكوين الموهبة وهي قدرة فوق المتوسط، مستوى مرتفع من الأداء للمهام المختلفة والابتكارية.

4- التحديات التي تواجهها الكفاءات والموهبة

4-1 التحديات التي تواجهها الكفاءات في المنظمات:

تواجه المنظمات على اختلافها جملة من التحديات في مجال تنمية كفاءات مواردها البشرية نوجزها فيما

يلي:²

¹ بن سالم آمال، مرجع سبق ذكره، ص 48 .

² حمود حيمر " تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة " أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف 1، 2018، ص 69 .

الفصل الأول : أهمية الموارد البشرية وإدارة الأداء في المؤسسة الاقتصادية

- ✓ جعل تنمية الكفاءات استثمارا فعالا بالنسبة للمنظمة؛
 - ✓ تمييز وتحقيق إدارة استراتيجية لتنمية الكفاءات؛
 - ✓ الاهتمام الجاد بتلبية متطلبات المنظمة من الكفاءات؛
 - ✓ استعمال الطرق المثلى والمناسبة لتنمية الكفاءات؛
 - ✓ جعل الموارد البشرية تتحمل مسؤولية تنمية كفاءاتها؛
 - ✓ ضمان تحقيق النتائج المستهدفة من تنمية الكفاءات؛
- بالإضافة إلى ما سبق تواجه المنظمات تحديين كبيرين هما:

- ✓ العولمة الاقتصادية وما تفرضه من انفتاح على ثقافات ومجتمعات مختلفة، وبالتالي ضرورة امتلاك كفاءات متنوعة بتنوع هذه المجتمعات؛
- ✓ الاعتماد الكبير على اقتصاد المعرفة، والذي يستوجب بدوره امتلاك كفاءات عالية، وتنميتها باستمرار.

4-2 التحديات التي يواجهها الموهوب

وتتمثل في الآتي¹:

- ✓ أن تكون لديه العديد من الأفكار، لكن لا يوجد الوقت الكافي لتطويرها؛
- ✓ الصعوبة في التعامل مع الشيء الذي يعرف عنه القليل أو الذي ليس لديه اهتمام به؛
- ✓ دائما لا يؤمن بأنه انتهى من فعل شيء ما؛
- ✓ لا يعتقد بأنه ناجح بالقدر الكافي، ودائما يبحث عن سبيل آخر لفعله؛
- ✓ أن يكون مبدعا وقتما يريد الآخرون أن يكون كذلك؛
- ✓ عدم اقتناع الآخرين بمجدوى أفكاره؛
- ✓ تناول الآخرين للفكرة رغم أنه أول من اقترحها وهو يرغب في أن يكون الأول والوحيد، وبمجرد قيام الجميع بفعل ذلك فإنه سيشعر بخيبة أمل ويرغب في العثور على فكرة أخرى؛
- ✓ صعوبة دفع الآخرين لرؤية ما يدور داخل نفسه وتقديره حق قدره؛
- ✓ قيادة الآخرين وهم غير قادرين على إدراك الهدف؛

¹ بن سالم آمال، مرجع سابق، ص 62 .

الفصل الأول : أهمية الموارد البشرية وإدارة الأداء في المؤسسة الاقتصادية

- ✓ الموظفون الآخرون الذين يخلقون العراقيل وليس لديهم رؤية أو لديهم رؤية محدودة ويتصرفون في الغالب بالكسل؛
- ✓ تعامل الآخرين معه بجدة لأنه يمتلك موهبة يمكن أن يرجع ذلك إلى الحسد أو الغيرة، فيلجأ إلى إخفاء موهبته لتكون الحياة أسهل وأمتع؛
- ✓ فقدان التوازن بين العمل والحياة الخاصة نتيجة التركيز الشديد على عمله في المنظمة وبذل الجهد الكبير لتحقيق أهدافها؛
- ✓ حتمية الحفاظ على مستوى الانجازات التي يحققها حتى تتناسب مع توقعات المنظمة؛
- ✓ تحويل المواهب إلى نتائج واقعية، فرما يمتلك كما هائلا من الأفكار والقدرات لكن في حالة عدم القدرة على تطبيقها وتنفيذها بسبب عدم وجود الظروف السانحة لذلك، فرما تختفي هذه الأفكار مع الوقت؛
- ✓ عدم وجود فرص ومجال للتقدم والترقية في المنظمة تتناسب مع مواهبه؛
- ✓ أن تقوم المنظمة بتقييم العاملين على أساس الأقدمية في العمل وليس على أساس الموهبة؛
- ✓ العمل في وظائف لا مجال فيها للإبداع والتطوير؛
- ✓ أن تتجاوز الموهبة التي يمتلكها ما تحتاج إليه المنظمة التي يعمل فيها أو تتجاوز حدود الوظيفة التي يتولاها؛
- ✓ أن لا تعرف المنظمة كيفية مساعدة الموهوبين على إدراك واستغلال مواهبهم على نحو فعال.

المبحث الرابع : المعارف و التفكير الابداعي داخل المؤسسة

المطلب الاول : مفهوم المعرفة و انواعها و اهميتها

اولا : مفهوم المعرفة

عرف **Grey Denham** المعرفة من خلال المفاهيم التالية¹ :

- هي ممارسة تؤدي إلى الإبداع و زيادة الخبرات و العلاقات الخاصة ، و كذلك أنشطة وسلوكيات ذات قيمة مضافة ، لذلك يجب أن تكون مؤثرة ، متواجدة و مستمرة قابلة للاختبار و التمييز .

¹ سيد محمد جاد الرب، ادارة الابداع و التميز التنافسي ، دار الوفاء للنشر مكتبة الوفاء القانونية ، الاسكندرية ، مصر، 2013، ص 387 .

الفصل الأول : أهمية الموارد البشرية وإدارة الأداء في المؤسسة الاقتصادية

- و تعرف على انها : المهارات الإبداعية الناتجة عن التفكير المختلف و المتميز لكل الموارد التنظيمية المتاحة و كل الظروف و العوامل البيئية و التنافسية المحيطة بالمؤسسة.

- و هي مجموعة من المهارات و القبلات التي يستعملها الأشخاص لحل مشكلة وتعتمد المعرفة على البيانات والمعلومات وترتبط بالموارد البشرية دائما.

كما اختلفت مفاهيم المعرفة باختلاف المنظور حيث نجد¹:

1. المنظور الاداري : ويرى في المعرفة موجودا تتعامل معه بإدارة منظمة في سعيها لإنتاج السلع والخدمات

. اذ وصفت هذا المنظور بوجود قبول عام ، بان المعرفة اساسا هي موجود كلي للمنظمة ، حدها

على انها الموجودات التنافسية التي تقوم بعملية التطوير الخلاق والاستراتيجي المستند الى الابتكار

والتحدد اللذان يعدان المفتاح المؤدي للبقاء في البيئة المتغيرة ووصفها كذلك بأنها موجودا حيويًا

للاستشارات .

2. المنظور الاقتصادي : والذي يرى في المعرفة موردا كراس مال فكري وقيمة مضافة تحقق عند استثمارها

الفعلي كما انها تعتبر موردا تنظيميا رئيسيا يختلف عن الموارد التقليدية ، والتي تزداد قيمتها مع

الاستعمال على الرغم من انها غير مميزة هيكليا ، لكنه يمكن النظر اليها على انها احد الموارد التي

يصعب قياسها كميًا ، فهي غالبا ما توصف بأنها موردا اقتصادي مثل أي مورد مادي ، بشرط ان

يتغير في عقل الانسان ... وبذلك تكون المعرفة دوما موردا اقتصاديا وأساسيا للأعمال .

3. المنظور المحاسبي : ويرى في المعرفة معروفا او نفقات عند حساب صافي الدخل في ظل المحاسبة التقليدية

عوضا من عدها موردا. ويؤكد هذه الرؤية في ان تضيف نفقات راس المال البشري في الكشوفات

المالية يعتبرها حالة في التعقيد نسبيا . وعادة ما يرتبط هذا التعقيد بحالة اللاتأكد المتعلقة بالمنافع

الاقتصادية المتحققة من الاستثمارات فيه ، وهنا يكون من غير المعقول تماما اغفال استثمارات راس

المال البشري انطلاقا من مبررات عدم التأكد من العوائد المستقبلية المتحققة منه واعتبارها كمصروفات

فقط وضمن هذا الاطار يعتقد ان علم المحاسبة لا يقيس المعرفة وإنما يقيس قيمة المنظمة الملموسة ،

وإضافة الى ان القيد المزدوج لا يظهر كامل الحقيقة ولا يعالج الموجودات غير الملموسة التي تشكل معظم

¹باسل محمد حسن العزاوي ، صباح نويف رحيمة المياحي ، طيبة ماجد حميد ، دور ادارة المعرفة في الاداء المنظمي ، دراسة تطبيقية في عينة من المنظمات الصناعية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد الثاني و الاربعون ، العراق ، 2014 ، ص 248 .

الفصل الأول : أهمية الموارد البشرية وإدارة الأداء في المؤسسة الاقتصادية

قيمة المنظمة ، فضلا عن قيام المحاسبين بتغليف الموجودات غير الملموسة تحت تسمية شهرة المحل التي تظهر في الموازنة .

4. المنظور المعلوماتي : ويرى في المعرفة قدرة على التعامل مع المعلومات وتوظيفها لتحقيق هدف موصوف ففي الكثير من الحالات تنشق المعرفة من البيانات فالفقرة هنا هو امتلاك رؤية حول كيف يمكن للبيانات الخام ان تعالج وتتحول الى معلومات ثم الى معرفة.¹

ثانيا : انواع المعرفة²

اختلف الباحثون في تحديد أنواع المعرفة وتصنيفاتها، فحسب Takeuchi et Nonaka:

- أ- **معرفة ظاهرة** : هي معرفة رسمية ، منظمة ، مرمزة ، معبر عنها وقابلة للنقل والتعلم بسهولة ، يمكن أن تتجسد في منتجات المؤسسة وخدماتها ، إجراءات العمل والخطط ، ومعايير تقييم الأعمال .
- ب- **معرفة ضمنية**: هي تلك المعرفة التي يمتلكها الأفراد والمخزنة في عقولهم، فهي غير رسمية ومن الصعب التعبير عنها أو تناقلها كونها مرتبطة بالكفاءات الفردية .

كما أن هناك من يصنفها إلى أربعة أقسام، فبالإضافة للنوعين السابقين توجد

- أ- **المعرفة الكامنة** : وهي معرفة في عقول الموارد البشرية يتم التوصل اليها بشكل غير مباشر وبصعوبة لغة من خلال استنباط واستنتاج المعرفة ومتابعة السلوك البشري .
- ب- **المعرفة المبتكرة** : و التي يتم اكتشافها من خلال البحث والتجريب أو من خلال النشاطات المختلفة التي تمارسها المؤسسة .

ثالثا : اهمية المعرفة³

يمكن تحديد أهمية المعرفة حسب مجموعة من الكتاب والباحثين كما يلي:

¹ باسل محمد حسن العزاوي ، صباح نوبف رحيمة المياحي ، طيبة ماجد حميد ، دور ادارة المعرفة في الاداء المنظمي ، مرجع سابق ، ص 248 .

² بسعيد اسامة نبيل ، مرجع سابق ذكره ، ص 50 .

³ بسعيد اسامة نبيل ، مرجع سابق ذكره ، ص 51 .

الفصل الأول : أهمية الموارد البشرية وإدارة الأداء في المؤسسة الاقتصادية

- تعد المعرفة أكثر مؤشرات النمو الاقتصادي أهمية في ظل نظرية المؤسسة المستندة إلى الموارد ، التي تؤكد على ان الاستثمار في المعرفة هو عامل إنتاجي يقود إلى نمو اقتصادي من دون الحاجة إلى موارد بشرية إضافية.
- تساهم في الإبداع والتدفق الغزير والمستمر للبيانات والمعلومات بفعل ثورة الاتصال وسرعة انتشار المعلومات.
- قاعدة أساسية لفعالية المؤسسة ، إذ أن استمرارية المؤسسات مرتبطة بقدرتها على التعامل مع المعلومات والمعرفة . كذلك تبرز أهمية المعرفة في:
- استعمال مضامين المعرفة و معطياتها في عمليات إنتاج السلع و الخدمات و في مختلف المجالات و النشاطات.
- تعتبر عامل أساسي في تحقيق الإبداعات و الاختراعات التكنولوجية.
- زيادة حجم الموارد البشرية في مجالات المعرفة و خاصة ذات القدرات و المهارات المتخصصة عالية المستوى ، سواء التي تقوم بتوليد المعرفة و إنتاجها ، أو استخدامها.

المطلب الثاني : مفهوم الإبداع الإداري

من اهم التعاريف المتعلقة بالإبداع نجد :

- الإبداع هو " عملية تحويل الأفكار المتولدة ووضعها في تطبيقات نافعة تشير إلى حالة من التغيير والتحسين " .
- في حين هناك من يرى أن الإبداع هو " الإتيان بالجديد، أي فكرة أصيلة تماما. "
- هو تطبيق فكرة طورت داخل المؤسسة أو تمت استعارتها من خارج المؤسسة سواء كانت تتعلق لمنتج ، الوسيلة ، النظام ، العملية ، السياسة ، البرنامج أو الخدمة ، و هذه الفكرة جديدة لنسبة للمؤسسة حينما تطبقها.
- يمكن تعريف الإبداع بأنه : مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة إدارية مناسبة يمكن أن ترقى لعمليات العقلية لتؤدي إلى نتاجات أصلية ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات المورد البشري السابقة أو لخبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم ، إذا كانت النتاجات من المستويات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الانسانية .

يمكن تعريف الإبداع من خلال المفاهيم التالية:

الفصل الأول : أهمية الموارد البشرية وإدارة الأداء في المؤسسة الاقتصادية

- عملية يترتب عنها ظهور فكرة أو ممارسة أو منتج جديد يؤدي إلى أحداث تغيير معين.
- هو قدرة المورد البشري على توليد إنتاجا فكر يتميز لطلاقة و المرونة و الأصالة و ذلك استجابة لموقف أو مشكلة معينة.
- قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة و التي يمكن تطويرها.
- و يعد الابداع مصدر :
 - التنمية المستدامة .
 - النجاح .
 - المعرفة والتكنولوجيا الخارجية .
 - تحقيق ميزة تنافسية من خلال استباق احتياجات السوق.¹

المطلب الثالث : مراحل الابداع الاداري و اهميته و خصائصه

اولا : مراحل الإبداع الإداري

صنف "غراهام والاس" عملية الإبداع الإداري إلى أربع مراحل :

- (أ) الإعداد: في هذه المرحلة، يتم دراسة العلاقة بين الفرضيات والنظريات المتعلقة بالمشكلة.
- (ب) الاحتضان : و هي فترة زمنية يحتاجها المورد البشري ليعمل فيها فكرة بتقنية المعلومات و الخبرات المتوفرة لديه ، كما قد تتناوب حالة من القلق اللاشعوري من القيام بالعمل و البحث عن الحلول .
- (ج) الإشراق : في هذه المرحلة يظهر الفكر الجديد على شكل انارة ذات لمعان تنبه المورد البشري المبدع مما يجعله في حالة اكتشاف .
- (د) التحقق: يخضع الناتج الإبداعي (الفكرة، الحل أو السلوك، استجابة) المقدم من قبل المورد البشري لاختبار للتأكد من صحته ومصداقية وصلاحية للتطبيق كفكر جديد .²

¹ بسعيد اسامة نبيل ، مرجع سابق ذكره ، ص 60.

² بسعيد اسامة نبيل ، مرجع سابق ذكره ، ص 74 .

الفصل الأول : أهمية الموارد البشرية وإدارة الأداء في المؤسسة الاقتصادية

ثانيا: أهمية الإبداع الإداري

- يمكن إجمال الإيجابيات التي توفرها ظاهرة الإبداع الإداري على النحو التالي :
- تحسين خدمات التنظيم بما يعود لنفع على المؤسسة و الموارد البشرية.
 - المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للموارد البشرية في المؤسسة.
 - الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب عملية تتواءم مع التطورات الحديثة.
 - القدرة على إحداث التوازن بين الإنمائية المختلفة و الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.
 - حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتها بإتاحتها الفرص في البحث عن الجديد و التجديد المستمر¹.

ثالثا خصائص الابداع الاداري :

- حدد بيتر دركر Drucker خمس خصائص الابداع الاداري و هي :
- يبدأ بالتحليل النظامي للفرص التي يتيحها التغيير ولتفكير في استغلالها وتحويلها إلى امكانيات إبداعية.
 - هو جهد متصل بالإدراك الحسي و التصورات والصياغات الجديدة ، يحتاج لقدرات الملاحظة والاستماع.
 - الإبداع الفعال هو الموجه لإشباع احتياجات أو رغبات بعينها ، وبأسهل نتائج ممكنة.
 - المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى تحقيق القيادة والصدارة والتميز.
 - الإبداع يبدأ صغير ثم يتطور تدريجيا، كما أن هناك من يلخص خصائص الإبداع الإداري فيما يلي:
 - ظاهرة إنسانية : وجودها عام لدى الموارد البشرية ، لكن بدرجات متفاوتة ، وليست مقتصرة فقط على المواهب.
 - ظاهرة مركبة : تتحكم فيها عوامل عديدة ، لذلك ظهرت نظريات عديدة تحاول فهمه وتفسيره.

¹ بريس ورده ، دباب زهية ، اثر الابداع التنظيمي على الاداء الوظيفي بالمؤسسة ، المؤتمر العلمي الدولي للابداع و الابتكار في منظمات الاعمال ، مركز البحث و تطوير الموارد البشرية ، عمان - الاردن ، 5/2 ماي 2016 ، ص 3 .

الفصل الأول : أهمية الموارد البشرية وإدارة الأداء في المؤسسة الاقتصادية

- ظاهرة صحية : فإذا أدرك المورد البشري أنه مبدع زادت ثقته في نفسه مما يساعده على الإنتاج والإيجابية.
- ظاهرة فردية وجماعية.
- مرتبط بالعوامل الوراثية يمكن تنميته وتطويره.
- مرتبط بالواقع وخصائص المؤسسة : فكلما كانت الإبداعات متوافقة مع خصائص المؤسسة كلما زادت فعاليتها.¹

¹ بسعيد اسامة نبيل ، مرجع سابق ذكره ص 75 .

خاتمة الفصل :

لقد تبين من خلال هذا الفصل أن الموارد البشرية تمتلك كفاءات فعالة متمثلة في المهارات و المعارف و المواهب التي تمكنها من القدرة على الإبداع الإداري الذي يعتبر عنصر هام للمؤسسة و الموارد البشرية، حيث يساهم في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للموارد البشرية و يمكن من الإستغلال الأمثل لها عن طريق إستخدام الأساليب الحديثة و الإستفادة من قدراتها في وضع الخطط و الإستراتيجيات لحل المشكلات و مواجهة التحديات، و تحسين خدمات و منتجات المؤسسة من خلال إمكانياتها على إنتاج أفكار جديدة و مفيدة، ما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والجودة و تقليل الأخطاء و التكاليف في عملياتها و بالتالي تحسين الأداء الداخلي و الخارجي وتحقيق الأرباح و النمو المستمر .

الفصل الثاني : المورد البشري
و تحسين اداء المؤسسة
الاقتصادية

تمهيد :

ان الهدف الأساسي من وجود المؤسسة هو ضمان وتأكيد تحقيق الأهداف التي نشأت من أجلها، والسبيل الأساسي لذلك هو تخطيط الأداء، وتوفير المستلزمات المادية والبشرية والمعنوية اللازمة للحصول على الأداء العالي، إضافة للمعلومات و الإرشادات و المعايير الضرورية لقياس وتقييم الأداء الكلي للمؤسسة.

للمؤسسة العديد من الموارد التي تستخدمها لتحسين أدائها، ولكن المورد الدائم والمتحكم و المختلف عن الموارد الأخرى هو المورد البشري، هذا الأخير هو مورد أساسي وفعال في أداء المؤسسة، لاتصافه بخصائص جوهرية أساسية و أصيلة ذهنية و نفسية، و جسمانية يصعب تقليدها.

و للتطرق لهذا الموضوع قمنا بتقسيم الفصل إلى المباحث التالية :

المبحث الأول: تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية

المبحث الثاني: إدارة الكفاءات والموهبة في المؤسسة الاقتصادية

المبحث الثالث: إدارة المعارف والتفكير الإبداعي كتوجه جديد في الاقتصاد الحالي

المبحث الأول: تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية

1- مفهوم تحسين الأداء وأهميته :

من أهم مفاهيم العصر الحالي أن المنافسة القوية والإبداع لا ينتجان من استخدام الآلات والأجهزة الحديثة والمتقدمة ومحاولة تقليل النفقات فحسب وإنما باستخدام أهم مصدر على الإطلاق وهو: الأشخاص، الموظفون، العاملون، و أصبح يحكم على نجاح أي مؤسسة بمدى إهتمامها بقدرات موظفيها وكفاءاتهم وحسن أدائهم لأعمالهم. وكيفية استثمار رأس المال البشري...

إن عملية تحسين الأداء تتطلب نظرة شمولية تبدأ من الجذور، و هذا أمر بديهي لأنك إذا قمت بمعالجة ظواهر المشكلة وقشورها الخارجية فستظهر من جديد. على الرغم من أهمية التعليم والتدريب لزيادة الإنتاجية إلا أنه يبقى جزءا من المطلوب، لأن الصورة متكامل عندما نركز على كل الموارد الممكنة لتحسين الأداء، وإن عملية تحسين الأداء ذاتها تعتبر نوعا من أنواع التعليم المستمر، وبالتالي توفير مخزون مهاري محترف في المؤسسة. مظاهر ضعف الأداء

-الإنتاجية الضعيفة وغير الجيدة في مواصفاتها

-عدم إنهاء الأعمال في الوقت المحدد.

-الصدام المستمر بين الإدارة و الموظفين ، وخاصة الجدد.

-عدم الانسجام مع ثقافة المؤسسة السائدة.

-فقدان الحافزية و ازدياد حالة اللامبالاة لدى العاملين.

-تجنب وفقدان روح المخاطرة و التأخير في اتخاذ القرارات.

-عدم وجود الرغبة في النمو والتطور الوظيفي.

تكنولوجيا الأداء الإنساني

تسمى عملية تحسين الأداء بتكنولوجيا الأداء الإنساني ، ويمكن تعريفها بأنها طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء الفردي والمؤسسي ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء، وهنا يأتي تحليل المسببات لمعرفة تأثير بيئة العمل على الأداء. حالما يتم معرفة وتحديد الفجوة الحاصلة في الأداء ومسبباتها يتم اتخاذ الإجراءات والخطوات المناسبة لتطوير الأداء، وهذا يمكن أن يتضمن قياسات ومراجعة للنظام ووسائل ومعدات جديدة، نظام مكافآت، اختيار وتغيير مواقع

الفصل الثاني : المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

الموظفين وتدريبهم ، وعند الاتفاق على أحد هذه الخطوات أو أكثر يتم تطبيقها فعليا، وبعد التطبيق يتم التقييم¹.

يعتبر فلسفة تحسين الأداء سياسة عامة تنتهجها المؤسسات الحديثة، حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المؤسسة، حيث تعتمد على إيجاد أفضل طرق الانسجام بين التنظيم الداخلي وغط الإدارة المتبنى وبين المحيط الخارجي.

ويعرف تحسين الأداء على أنه استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى.

ومن المبادئ الأساسية لتحسين الأداء نذكر ما يلي:

- الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون (داخلي / خارجي)؛
- إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين وخاصة ذوي الكفاءة والمهارة والإبداع؛
- التركيز على النظم والعمليات؛
- القياس المستمر ومتابعة الأداء؛¹

ـ أهمية تحسين الأداء:

يرتكز هذا العامل على معدلات التغير السريعة والمنافسة والحفاظ على المكانة والاهتمام بالجودة.

✓ **معدلات التغير السريعة:** تمثل مجموعة القوى الخارجية، التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها، والبيئة الخارجية هي نقطة البداية والنهاية للمؤسسة؛ فمن حيث كونها نقطة البداية، فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام، رؤوس الأموال، العمالة والمعلومات عن السوق، أما من حيث كونها نقطة النهاية، فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المؤسسة، فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها، عندها تعمل المؤسسات على تحسين أدائها، لمواجهة ظروف الغموض البيئي وذلك من خلال الابتكار؛

¹ <https://shawamreh.yoo7.com/t60-topic> 1_07_08_2020 عبد الجليل الشوامرة، استراتيجية تطوير وتحسين الاداء.

1- عبد الحكيم أحمد الخزامي، **تكنولوجيا الاداء من التقييم الى التحسين: تحسين الاداء**، الطبعة 3، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999، ص 11.

- ✓ **الحفاظ على المكانة:** تعكس مكانة المؤسسة الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال، ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الاستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك، والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها، وهذا من خلال المزج الدقيق بين المهارات والكفاءات البشرية والأصول المادية، بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية؛
- ✓ **الاهتمام بالجودة:** إن المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسات، خاصة الهادفة للربح، تحتم على المؤسسات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها وكفاءاتها المختلفة لتحقيق مستوى عال من الأداء، وذلك مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة، والتي تعبر عن الأساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء، إضافة إلى ضرورة مراعاة شروط التنمية المستدامة؛
- ✓ **المنافسة:** تعبر المنافسة عن حالة الصراع الموجود بين المؤسسات ومحاولة كل منها كسب الريادة في السوق، وذلك باعتماد عدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، لذلك على المؤسسة القيام التحديث المستمر لاستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية؛¹

2- مؤشرات و عوامل تحسين الأداء :

2_1: مؤشرات تحسين الأداء :

- توجد العديد من المؤشرات الكمية والنوعية حيث من أهم تصنيفاتها ما يلي :
- 1_ ثلاث مؤشرات لتحسين الأداء تتمثل في كل من مؤشر استراتيجي و عملياتي و مؤشرات جزئية و كليا. مؤشرات ذاتية وموضوعية، وهناك من يحددها في الكفاءة والفعالية، المسؤولية الاجتماعية، الأداء العلمي.
 - 2_ أربع مؤشرات تتمثل في مؤشر الإنتاجية والربحية ورضا الزبون الداخلي وزيادة الحصة السوقية ، كما أنها تتمثل كذلك من خلال: المعايير الزمنية، المعايير المادية، المعايير المعنوية.
 - 3_ خمس مؤشرات: رضا الموارد البشرية، جودة الخدمات، رضا الزبائن، حجم الإنتاج، نمو الأرباح، وتصنيف أيضا حسب: مؤشر الإنتاجية، معدلات الغياب عن العمل، القدرة على الإبداع والابتكار، الكفاءة، الفعالية.
 - 4_ ست مؤشرات تتمثل في مؤشر القيمة المضافة، الكفاءة الإنتاجية العائد على الاستثمار، المؤشرات المالية، مؤشر كفاءة الأداء الزمنية وكفاءة الأداء النوعية .

2_2_ عوامل تحسين الأداء:

1- مسغوني منى، **البيد الاستثماري للكفاءات ودوره في تحسين أداء المؤسسات**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد الرابع، 2014، ص ص 31-30.

المهمة الأساسية للإدارة هي تحقيق أهداف المؤسسة، وتطلب الأداء المتميز توفير عناصر التالية :
_ تصميم العمل بطريقة سليمة يحدد الأداء المطلوب وطريقته والنتائج المتوقعة عند انتهاء التنفيذ.
_ توفير مستلزمات الأداء المادية، التكنولوجية والموارد التي يتطلبها التنفيذ السليم للعمل حسب ما تم التخطيط له.

_ تهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ ما يتوافق مع متطلبات التنفيذ السليم.
_ جلب الموارد البشرية المؤهلة للقيام بالعمل، وإعدادها وتدريبها على طرق الأداء الصحيح، وتوفير المعلومات الكاملة عن خطة الأداء وأهدافه والمعدلات المحددة ومستويات الجودة ومعايير تقييم النتائج.
ومن أهم العوامل الأساسية لنجاح تطبيق تحسين الأداء :
1_ اختيار وقرار تطبيق برنامج تحسين الأداءات.
2_ قبول البرنامج من طرف جميع المواد البشرية في المؤسسة.¹

3_ الجودة وإدارة الجودة الشاملة:

يقصد بالجودة مجموعة السمات أو الخصائص المرتبطة بالمنتج أو الخدمة التي تسهم في إشباع حاجات معينة لدى العميل. من هذين تعريفين يتضح أن الجودة تدور حول مفهوم أساسي وهو قياس قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات العملاء.
لقد اتسمت معايير الجودة في الوقت الحاضر بالعالمية فالشركات التي تمارس نشاطها في أوروبا مثلاً لا بد و أن تكون متوافقة مع مواصفات الجودة الدولية الايزو 9000 وكذا معايير الجودة الخاصة بالمجتمع الأوروبي.
ولقد أصبح تحسين الجودة ضرورة لا بد منها لجميع الشركات على مستوى العالم، المنافسة الدولية أجبرت الشركات ليس فقط لتصبح أكثر كفاءة ولكن أيضاً لتمسك بمعايير الجودة في ممارسة أنشطتها لتتفوق عن منافسيها في نفس الصناعة.¹

اهتم الباحثون والمختصين مفهوم الجودة فنتجت عدة تعاريف نذكر منها:

_ **الجودة لغة:** أصلها من الجود والجيد نقيض الرديء.

أما في اللغة اليونانية فان مصطلح *Qualité* مشتقة من الكلمة اليونانية *Qualités* وتعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة.

_ **الجودة اصطلاحاً:** ذكرنا سابقاً تعدد وتباين التعريفات حسب وجهات النظر والاختصاصات ونكتفي بذكر البعض منها:

¹ _ بسعيد اسامة نبيل, مرجع سبق ذكره ، ص ص 182, 181

الفصل الثاني : المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

يعرفها بستر فيلد على أنها السلعة أو الخدمة الممتازة التي تلي توقعات المستهلك أو تزيدها، الجودة لديه هي سمات وخواص المنتج أو الخدمة التي تحقق إنتاجيات مشمولة أو محددة مثل: الأمن، القابلية للصيانة، الاستخدام، السعر والبيئة.

في حين عرفها جوران بأنها ملائمة السلعة والخدمات لاستخدام العملاء ومطابقتها للمواصفات التي تلي احتياجاتهم وتوقعاتهم.

الجودة تعني إنتاج مؤسسة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة، ويكون قادرا من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات زبائنهم بشكل الذي يتوقف مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعه سابقا لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيها.

تعني الجودة تلك المواصفات التي يجب توفرها في المنتج أثناء عملية الإنتاج.

من خلال هذه التعريف نستنتج إن مفهوم الجودة مرتبط بمدى مطابقة المنتج لمواصفات معينة في شكل مخططات أو تصميمات معينة من أجل تلبية حاجيات ورغبات المستهلكين لكسب صفة التميز عن باقي المنتجات، لهذا كانت المؤسسات تتنافس حول وضع أفضل تصميمات والمواصفات لمنتجاتها.

وقد تطور مفهوم الجودة نتيجة لشدة المنافسة بين المؤسسات بحيث أخذت الطابع العلمي، وهذه المقاييس أو خصائص تسمى بمقاييس الجودة العالمية.

International organisation standardisation(iso)

وفي هذا الإطار فإن جودة المنتج توقف على مطابقته لمجموعة من المواصفات الدولية والعالمية، لذا فإن الجودة حسب هذا المفهوم هي:

- عبارة عن مجموعة من القواعد التقنية المتفق عليها بين المنتجين، بهدف تخصيص وتسهيل وتوحيد السلع أو الخدمة المقدمة.

- مجموعة من المعايير العالمية المحددة للجودة في كل نشاط من أنشطة المؤسسة والتي يجب الالتزام بها من أجل تحقيق مستوى أداء وجود عاليتان.

- عبارة عن مجموعة من المواصفات المتفق عليها بين المنتج والمستهلك.

حسب هذين التعريفين فإن الجودة ترتبط بمجموعة من المعايير والمواصفات الدولية التي تلتزم بها المؤسسة في منتجاتها والتي تعود مهمة وضعها وإنشائها للمنظمة العالمية للمواصفات القياسية ISO وتعمل من خلالها على توحيد مواصفات المنتجات¹.

-إدارة الجودة الشاملة:

1_ عمران حميدة، سعدلي فطيمة، أثر إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى دحماني بومرداس، مذكرة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بولاية، إدارة الأعمال الاستراتيجية، 2012ص

تعريف الجودة الشاملة : لقد تعددت التعاريف للجودة الشاملة فنذكر منها مايلي:

- 1 _ تعرف الجودة الشاملة بأنها تضمين مبادئ الجودة في كافة جوانب العمل بدءا من تحديد احتياجات الزبون وانتهاء بالتقييم الدقيق للأداء ، وللتعرف على درجة رضا الزبون أو تعني تضامن فرق عمل المؤسسة كل على حدى لتحقيق جودة كل العمليات.
- 2 _ وتعرف بأنها :الجودة التي يتحمل مسؤوليتها كل فرد في المؤسسة.
- 3 _ وتعرف أيضا تميز السلعة أو الخدمة في تلبية كافة مطالب الزبون وتوقعاته مثل حسن المعاملة، السعر، الوفرة، الخدمات الإضافية، وتقديم السلعة في الوقت المطلوب.
- 4 _ كما تعرف بأنها جودة كل شيء أي جودة عناصر التنظيم والإنتاج وكل مرافق المؤسسة من أجل تحقيق رضا وإشباع رغبات المستهلك.
- 5 _ وقد عرفها ستيفن كوهن ورونالدديواند أنها التطوير والمحافظة على إمكانيات المؤسسة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر والبقاء بمتطلبات المستهلك وتجاوزها وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءا من التعرف على احتياجات المستهلك وانتهاء بمعرفة مدى رضا المستهلك من الخدمات والمنتجات المقدمة له.¹
- 6_عرفها royal mail على أنها الطريقة الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة لإشباع حاجات المستهلكين . من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الجودة الشاملة هي عملية متكاملة تشمل جودة جميع الوظائف والعمليات والأنشطة وذلك بتكامل جهود كل أفراد المؤسسة الذين يعملون كفريق واحد أي أنها تشمل كافة العناصر والعمليات على كافة المستويات وذلك بهدف إرضاء المستهلك من خلال تحسين المستمر لجودة السلع والخدمات المقدمة له، والتي تحقق إشباع حاجاته ومتطلباته.²

تعريف إدارة الجودة الشاملة:

- يعد مصطلح إدارة الجودة الشاملة من مصطلحات التي شاعت سنوات الأخيرة والتي انتشرت بشكل سريع بالرغم من حداثة ولقد تعدد التعريف إدارة الجودة الشاملة باختلاف الباحثين وجهة نظرهم إليها ومن أبرز هذه المفاهيم ما يلي:
- عرفت منظمة الجودة البريطانية إدارة الجودة الشاملة أنها الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من الاحتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معا.
 - وهناك من يعرفها على أنها فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر، في جودة جميع العمليات والمنتجات وكذلك الخدمات في المؤسسة.

1-علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو، دار غريب للنشر وتوزيع، الاسكندرية، 1995، ص18.
2-محمد بن شايب، تحقيق ادارة الجودة الشاملة في ظل تحديات السوق، مذكرة الماجستير، فرع التسيير، جامعة الجزائر، 2003، ص24.

-وقد عرفها james raily على أنها التحول في الطريقة التي تدار بها المؤسسة والتي تركز على تحسينات المستمرة لكل عمليات الوظائف وقبل كل شيء مراحل مختلفة للعمل أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العاملين.

-وهناك من يعرفها على أنها نظام فعال لتكامل جهود أقسام المؤسسة لتحسين وتطوير الجودة من خلال استخدام العنصر البشري والموارد المالية المتاحة بهدف إشباع حاجات الزبون وتحقيق رغباته.

- وقد عرفها دروموند بأنها فلسفة وجدت للتعبير عن رضا الزبون.

- ويعرفها oakland بأنها : منهج شامل يحسن التنافسية والفعالية والمرونة في المؤسسة من خلال التخطيط والتنظيم والفهم لكل نشاط واشتراك كل فرد في مستوى تنظيمي في المؤسسة.

من خلال تعاريف المسابقة يتضح بأنه بالرغم من اختلاف وتعدد تعاريف إدارة الجودة الشاملة إلا أنها تحمل مفهوما واحدا وتتمحور حول الهدف الذي تسعى إليه المؤسسة وهو كسب رضا المستهلك، وذلك بإشباع حاجات رغبات ومتطلبات الحالية والمحتملة والوفاء للمؤسسة¹.

وبعبارة أخرى فإنها تعتبر مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين ولا تقتصد دورها على الأفراد العاملين في حقول الجودة فقط إذ أنها تعني الإسهام الفعال للنظام الإداري والتنظيمي بكافة عناصره في تحقيق الكفاءة الاستثمارية للموارد المتاحة من مواد أولية ومعدات وقوى بشرية ومعلوماتية ومالية بحيث تسهم جميعا لتحقيق هدف المؤسسة التي يتركز على تحقيق الإشباع الأمثل للمؤسسة من خلال تقديم السلعة والخدمات ذات النوعية الجيدة والسعر الذي يتلاءم مع قدراته شرائية وتوفير الضمانات الشاملة بالحصول على السلعة أو الخدمة في المكان والزمان المناسبين.

وبصفة عامة يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن فلسفة أو مجموعة من الأفكار تندرج ضمن نظام وفق إستراتيجية إدارية لتحقيق جودة شاملة لجميع الأنشطة والأفراد².

4_ مفهوم الأداء المؤسسي المتميز ومبادئه:

تتأثر كل المؤسسات بالمتغيرات التي تحدث من حولها ، باعتبارها نظاما مفتوحة تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بها ، وهناك العديد من القوى المؤثرة في المؤسسات المختلفة وخاصة الجهات الحكومية وعلى رأسها بالطبع الهيئات القضائية والمؤسسات الشرطية بما لهم من دور هام في توفير بيئة تتسم بالأمان والعدالة الناجزة ، ومن هذه القوى : التنافسية الحكومية الشديدة على الريادة الدولية ، و ارتفاع معدلات التقدم في مستوى التكنولوجيا ، وتضاعف المعارف وانتشارها ، و حدوث العديد من التغيرات في البيئة الطبيعية ، الاجتماعية وغيرها

1-عبد الستار محمد علي -إدارة الانتاج و العمليات، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2000، ص 498

2_ حميد عبد النبي الطائي واخرون، إدارة الجودة الشاملة و الايزو، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2000، ص 17

الفصل الثاني : المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

ولذلك أصبح من الصعب على المؤسسات الراغبة في البقاء والريادة ، أن تقبل تحدى الدخول في حلبة الصراع لتحقيق التميز المؤسسي . وأصبحت هناك رغبة لدى أغلب الحكومات إلى تبني برامج تهدف إلى تشجيع المؤسسات وخاصة المؤسسات العامة لتحقيق مستويات عالية من التميز .

مفهوم التميز:

التفرد والتفوق في تقديم المخرجات (سلع / خدمات) ، بكفاءة وفاعلية ، وبما يلبي ويتجاوز احتياجات وتوقعات المتعاملين والجهات المعنية . وذلك من خلال منهجيات وآليات عمل مطبقة تضمن التحسين المستمر في كافة جوانب الأداء.

وتعني الكفاءة : تحقيق المخرجات من خلال الإستخدام الأمثل للمدخلات والموارد.

وتعني الفاعلية : توافق المخرجات مع الأهداف المؤسسية المحددة والمتوافقة مع رؤية ورسالة المؤسسة.

_ خصائص المؤسسة المتميزة:

ويمكن توضيح خصائص المؤسسة المتميزة ، كما يوضحها النموذج الأوروبي للتميز و التي يمكن اعتبارها الركيزة الأساسية لتحقيق التميز المستدام لأية مؤسسة فيما يلي:

-رضا العملاء:

المؤسسات المتميزة تقدم دائما قيمة مضافة للعملاء من خلال فهم وتوقع وتلبية احتياجاتهم بل وتعمل دائما على منحهم ما يفوق توقعاتهم من

-التنمية المستدامة:

المؤسسات المتميزة يكون لها أثرا إيجابيا على البيئة من حولها . من خلال تعزيز وتميز أدائها بما يساعد على تحقيق التنمية المستدامة في الجوانب الأمنية والعدلية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في المجتمع الذي تعمل به.

-تطوير القدرة التنظيمية:

المؤسسة المتميزة تعمل دائما على تعزيز قدراتها من خلال إدارة فعالة للتغيير داخل وخارج الحدود التنظيمية.

-تشجيع وتبني الإبداع والابتكار:

المؤسسة المتميزة تعمل على توليد المزيد من القيم ومستويات الأداء من خلال التحسين المستمر و تشجيع الابتكار وخلق بيئة مواتية دائما لتبني ما هو جديد.

-الرؤية والرسالة والالتزام:

الفصل الثاني : المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

المؤسسة المتميزة تتمتع بوجود قادة ذوي رؤية للمستقبل يحققونها من خلال الالتزام برسالة معينة تجاه بيئتهم وعملائهم.

-التخطيط المرن:

لدى المؤسسات المتميزة دائما قدرة على التحرك والاستجابة بكفاءة وفعالية لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات أو التعامل معها بما يخدم مصالحها ويجعل من تلك التهديدات فرصا يجب اغتنامها.

-النجاح من خلال إطلاق مواهب الأفراد:

تقدر المؤسسات المتميزة العاملين بها وتعمل دائما على تفجير طاقاتهم ومواهبهم من خلال خلق بيئة مواتية وثقافة التمكين ، والإيمان بأن نجاح المؤسسة يتوقف على تحقيق أهداف وطموحات كل من العاملين والمنظمة على حد سواء.

-الحفاظ على التميز والتمسك به:

المؤسسة المتميزة تعمل على تحقيق نتائج عالية تلي احتياجات أصحاب المصلحة على المدى الطويل والقصير في إطار البيئة التي تعمل بها¹

ويمكن توضيح خصائص السابقة في الشكل التالي

الشكل رقم(06) :يوضح خصائص المؤسسة المتميزة



1_إسراء المغازي، التميز المؤسسي وتحقيق رضا العملاء، <https://ar-ar.facebook.com/permalink>، 08_08_2020، 30 : 13

_مبادئ المؤسسة المتميزة:

إن المؤسسات المتميزة تشترك بمجموعة من الركائز التي تضمن لها تحقيق التوازن في جميع أنشطتها ومخرجات عملياتها. وعلى الرغم من المنافسة الحادة في أساليب تقديم الخدمة على مستوى القطاع الحكومي، إلا أن هذه المؤسسات تستطيع أن تحافظ على استمرارية أدائها المتميز بكل ثبات وبدون التأثير بالبيئة غير المستقرة المحيطة بها. فهي تبدأ من حيث تريد أن تنتهي فتبادر الى تحديد النتائج والمخرجات النهائية في عملياتها، وتسعى الى بناء المنهجيات التي تضمن تحقيق هذه النتائج بناء على تجاربها والإطلاع على أفضل الممارسات، ثم تعمل على تنفيذ وإدارة هذه المنهجيات بشكل شمولي ومستمر. وتتوج هذه الرحلة بمراجعة النتائج والمخرجات المتحققة بما خططت له. ثم تعمل على تحليلها بهدف تطوير المنهجيات وتستمر بذلك في رحلتها نحو التميز المؤسسي ومن بين المبادئ

المبدأ الأول: التركيز على النتائج:

وهذا يتطلب تحديد جميع الفئات المعنية كالمؤثرة والمتأثرة بنتائج أنشطتها ومخرجات أعمالها وتصنيفها حسب أهميتها بالنسبة للمؤسسات. وتشمل هذه الفئات المتعاملين والموردين والموارد البشرية والشركاء الإستراتيجيين والمجتمع وذلك كحد أدنى، ومطلوب أن يتم التعرف على متطلبات وتوقعات واحتياجات جميع هذه الفئات والعمل على تحقيق التوازن بينها لتحقيق رضاهم جميعاً ثم لكسب ولائهم، وحسب هذا المبدأ مطلوب أن تشعر كل فئة بالقيمة المضافة التي تقدمها المؤسسة لها، وكذلك أن يكون هناك توازن بين النتائج المقدمة لكل فئة منها. المبدأ الثاني: التركيز على المتعاملين:

تدرك المؤسسة المتميزة أن سبب وجودها الرئيسي هو لتقديم خدمات للمتعاملين. بحيث لا تكتفي بتوفير متطلباتهم الأساسية والمتعلقة بفعالية وظيفية الخدمة بل تتعدى ذلك الى تحقيق توقعاتهم واحتياجاتهم المستقبلية. ولتلبية ذلك فهي مستعدة لتجديد تطوراتها بالشكل الذي يحقق قيمة مضافة للخدمات المقدمة.

المبدأ الثالث: القيادة بالرؤيا ضمن الشفافية والمصداقية:

يسعى قادة المؤسسات المتميزة الى تحديد توجه استراتيجي يعبر عن متطلبات وتوقعات واحتياجات جميع الفئات المعنية ويوازن بينها، ثم يتم الانتقال إلى مرحلة التنفيذ من خلال بناء وتعزيز ثقافة مؤسسية شاملة ذات قيم مشتركة تضمن التفاف الموظفين حول هذا التوجه ومعايشته والإلتزام بتحقيقه.

المبدأ الرابع: الإدارة بالعمليات:

الفصل الثاني : المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

تعمل المؤسسات المتميزة على بناء وتطوير مجموعة من العمليات والمنهجيات المتكاملة والتي تتميز بمسؤوليات واضحة تضمن تحقيق مخرجات العمل المؤسسي حسب الخطة الإستراتيجية المعتمدة. ويتم متابعة الأداء الناجم عن التطبيق من خلال شبكة متكاملة من مؤشرات الأداء ومن خلال قياس مدى رضا مختلف الفئات المعنية واتخاذ القرارات الإستراتيجية بناء على نتائج القياس.

المبدأ الخامس: النجاح من خلال الموارد البشرية:

تعمل المؤسسات المتميزة على تحديد الكفاءات والقدرات والمعارف المطلوبة لتنفيذ خططها وسياساتها واستقطابها للعمل على تمكين مواردها البشرية من خلال توفير التدريب المناسب وتحويل الصلاحيات اللازمة لها لإنجاز المهام بفعالية وكفاءة. وتسعى هذه المؤسسات بشكل مستمر الى توفير بيئة العمل المحفزة لكسب ولاء مواردها البشرية وترسيخ ثقافة التميز والشفافية والثقة المتبادلة لتمكين مواردها البشرية من إطلاق طاقاتها الإبداعية مما يحسن أداء المؤسسة كمحصلة نهائية وتحقيق النجاح من خلالها.

المبدأ السادس: التعلم والتطوير والإبداع المستمر:

تعمل المؤسسات المتميزة على مشاركة تجاربها الإيجابية والسلبية مع مواردها البشرية والاستفادة منها في تطوير العمل المؤسسي. هذا بالإضافة إلى الاستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى. وكل ذلك يتم من خلال توفير أجواء التحفيز والشفافية والاحترام لجميع الآراء والاقتراحات.

المبدأ السابع: بناء الشراكات:

تؤمن المؤسسات المتميزة بضرورة بناء الشراكات في ظل المتغيرات البيئية السريعة والمحيط بها. فهي تقوم باختيار شركائها بطريقة تضمن قيمة إضافية لجميع الفئات المعنية وتحقيق الفائدة المشتركة لكل الأطراف. وهذه الشراكات قد تعقد مع إحدى فئات المتعاملين أو المجتمع أو الموردين.

ولضمان نجاح الشراكة تعمل الأطراف في المؤسسة سوياً على تحقيق الأهداف المشتركة من خلال الدعم الفني وتقديم الموارد والمعارف اللازمة في أجواء من الثقة والاحترام والشفافية والانفتاح.

المبدأ الثامن: المسؤولية تجاه المجتمع:

تتبنى المؤسسات المتميزة منهجيات أخلاقية تنسم بالشفافية تجاه جميع الفئات المعنية تهدف إلى تحقيق التشريعات والمبادرات الوطنية فهي تعمل على تحقيق الحد الأدنى من متطلبات وتوقعات واحتياجات المجتمع من خلال المشاركة في الفعاليات المختلفة مثل الرياضية والثقافية والإنسانية والبيئية والصحية.¹

1_عبدالله محمد القضاة, مبادئ التميز المؤسسي, <https://www.ajlounnews.net/>, 08_08_2020_13:45

5- الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية:

تتبع صعوبة تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية من كثرة المرادفات لتعبير الموارد البشرية والاختلافات حول مجالات الموارد البشرية وتوجيهاتها والانفصال بين مفهوم إدارة الموارد البشرية نظريا ومفهومها في الممارسة والتطبيق. فبعض الكتب تتحدث عن إدارة الأفراد أو إدارة شؤون الموظفين أو إدارة شؤون العاملين أو إدارة شؤون العاملين في الخدمة العامة أو إدارة الموارد العاملة.

فكذلك فإن بعض المراجع تضيق مجالات إدارة الموارد البشرية فتقتصرها على نشاطات محدودة. وبعضها يتوسع في مجالات تلك الإدارة ويعدد أنشطة متعددة لها.

ومن ناحية ثالثة فإن بعض المراجع تعالج إدارة الموارد البشرية من منظور المشروع التجاري أو الصناعي أو إدارة الأعمال أو تركز على الخدمة المدنية أو الخدمة العامة.

ويلاحظ أن بعض المراجع ذات توجه قانوني هيكلية فتتحدث عن الإطار القانوني وحقوق وواجبات الموظف العام وتنظيم إدارة شؤون الموظفين وموقعها في المنظمة أو الدولة، كما أن بعض الكتب ذات توجه سلوكي فتتحدث عن سلوك الموظفين وحاجاتهم ودوافعهم وحوافزهم وتكامل الأهداف فيهم وأهداف المنظمة والجانب الأخلاقي للوظيفة.

ويزيد من صعوبات هذا الموضوع أن إدارة الموارد البشرية قد خطت خطوات واسعة كحقل من حقول الدراسة حتى أصبحت فرعاً متميزاً من فروع الإدارة وتحضي باهتمام الدارسين والباحثين في كليات ومعاهد الإدارة، فظهرت فيها نظريات ومدخل وأساليب لكنه يجد انفصالا كبيرا بينما يدرس في تلك الكليات والمعاهد وبين الممارسات والتطبيق في المنظمات والمؤسسات العامة والخاصة في الدول النامية ومنها الدول العربية. سيتم في ما يلي عرض بعض التعريفات لإدارة الموارد البشرية كما أوردها عدد من المؤلفين الذين تداول أسمائهم في الدول الغربية والوطن العربي.

فبعض الكتاب الغربيين يعرفون إدارة الموارد البشرية أو شؤون الموظفين بأنها :

- أي برنامج أو نظام يتعلق بشؤون الموظفين.
- هي مجموعة وظائف و أنشطة تستخدم لإدارة الموارد البشرية بطريقة بعيدة عن التحيز بشكل فعال لمصلحة المنظمة والفرد والمجتمع في تنظيم و مجتمع معينين.
- هي مجموعة أنشطة في جميع المنظمات ترمي إلى التأثير على فعالية الموارد البشرية والمنظمات.
- هي تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة اجتذاب وتنمية وتفويض وتكامل وصيانة وفصل الموارد البشرية وذلك لتحقيق أهداف الفرد والتنظيم والمجتمع.

أما بعض المؤلفين العرب فيحددون إدارة الموارد البشرية بأنها :

الفصل الثاني : المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

- مجموعة الفعاليات التخطيطية والتنظيمية والرقابية المتعلقة ببيئة العاملين للجهاز الحكومي (الدولة) واستخدامهم ورفع كفاءتهم وتحديد حقوقهم وواجباتهم وفقا للنظم والتشريعات واللوائح المعدة باقتراح منها لهذا الغرض.

- ذلك النشاط الذي يقوم به مجموعة العاملين في كافة الأجهزة والوحدات التي يتكون منها الجهاز الإداري للدولة ذات الصفة المدنية سواء كانوا من موظفين الخدمة المدنية التقليدية من وزارات ومصالح وهيئات عامة أو كانوا من مؤسساته العامة وشركات القطاع العام.

- ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من الموارد العاملة، والعمل على توفير تلك الموارد البشرية بالإعداد والكفاءات التي تتناسب مع احتياجات المشروع، والعمل على استخدام تلك الموارد استخداما فعالا في تحقيق أهداف الكفاءة الإنتاجية.

- هي ذلك النشاط الإداري المتمثل في وضع التخطيط للقطاع البشري الذي يتضمن استمرارية وجود الموارد العاملة التي تحتاج إليها المنظمة واستمرارية إمدادها بالعناصر البشرية المطلوبة كما يتمثل في تنمية قدرات العاملين وتحسين ادائهم ورفع كفاءتهم الفنية والعلمية والعملية ثم إيجاد الوسائل اللازمة لرفع معنوياتهم وترقيتهم في العمل والاستمرار فيه وحثهم على المشاركة بولائهم لتحقيق أهداف المنظمة.

ويدخل في هذا كله توفير المزايا والحوافز المادية والأدبية والمعنوية لإشباع حاجاتهم أو رغباتهم الفردية أو الجماعية. هذه نماذج من تعاريف يقدمها المؤلفين والكتاب في إدارة الموارد البشرية وتجدد الملاحظة هنا أن المؤلفين والكتاب يستخدمون تعبيرات مختلفة فأحيانا نجدهم يتحدثون عن إدارة الموارد العاملة أو الموارد البشرية أو الأفراد أو الموظفين وأحيانا تصب المعالجة على الإدارة العامة وأحيانا تتناول إدارة الأعمال.¹

المبحث الثاني : ادارة الكفاءات و الموهبة في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد : نظرا لأن المواهب البشرية قد أصبحت ذات أهمية بالغة ومتزايدة بالنسبة للمؤسسة التي ترغب في تحقيق التفوق التنافسي، فإن ذلك يتطلب منها إتباع سياسة في إدارة مواردها البشرية بحيث تتكيف لتطوير إستراتيجية تتمحور في جذب المواهب لها وتطويرها واستبقائها، ونظرا للنجاح الذي حققه تسيير الكفاءات في تنمية وتطوير رأس المال البشري ليكون أكثر قدرة على تحقيق التميز والتفوق للمؤسسة، وحيث أن ادارة الكفاءات لم يكن في منأى عن التطورات والتحديات الجارية في العصر، بحيث أنها ارتبطت مؤخرا بكل من ادارة المواهب ادارة الكفاءات باعتبار تبيينهما ضرورة بالنسبة للمؤسسة من أجل تحقيق التطور والنجاح .

المطلب الاول : عملية ادارة الكفاءات

1_ عبد الحميد الخليل، إدارة الموارد البشرية، الجامعة الافتراضية، منشور تحت رخصة المشاع والمبدع، سورية، 2018، 6 و7 ص.

الفصل الثاني : المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

يمكن تعريف إدارة الكفاءات بأنها "تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة كفاءات المورد البشري في المؤسسة، بما يضمن تحقيق التوافق مع كفاءات الوظيفة المطلوبة وتنمية كفاءاته بصفة مستمرة لتحقيق الأداء المتميز له وللمؤسسة.¹

تشمل إدارة الكفاءات العناصر التالية² :

- أ- **تخطيط الكفاءات:** و ذلك بتقدير الاحتياجات المستقبلية، و مقارنتها بما هو معروض في المؤسسة، وهنا قد تتكون فجوة في الكفاءات على أساس العدد المطلوب تعيينه، و المجالات التي تحتاج ذلك العدد.
 - ب- **اكتساب الكفاءات:** و يكون باستقطاب موارد بشرية جديدة أو تنتمي إلى نفس المؤسسة، وكذلك عن طريق شراء خدمات استشارية أو التعاون مع مؤسسات أخرى.
 - ت- **تنمية الكفاءات:** و التي تشير إلى عملية التعلم الذي ينمي المعرفة و المهارات و الاتجاهات، وكذلك عمليات التدريب و التطوير المستمر، و كل عملية لها مميزات و خطواتها من أجل تحقيق التنمية الفعالة للكفاءات.
 - ث- **استخدام و تقييم الكفاءات :** حيث يتم توظيف الكفاءات المحصل عليها ، و هنا تظهر نتيجة التدريب و اكتساب المهارات و التعلم أي تحديد المنفعة المحققة من البرامج التدريبية ، و التي تؤدي إلى تحقيق الكفاءات المستخدمة ، و الذي من شأنه توجيه مرحلة تخطيط الكفاءات .
- كما يمكن إضافة مرحلة تكوين الكفاءات : حيث تمر بمراحل متسلسلة تبدأ لحصول على الكفاءات التي تعتبر محصلة الخبرة المتراكمة ، ثم تأتي اكتشاف القدرات وبعدها عملية التكوين التي يتم فيها تحويل الخبرة المتراكمة لإنتاج معارف و مهارات مستغلة في الاداء .

المطلب الثاني : أثر ادارة الكفاءات على تحقيق الأداء المتميز.

إن كفاءة المورد البشري مفتاح الكفاءة المميزة للمؤسسة ، و ادارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن مهمة بناء الكفاءات الفردية والجماعية اللازمة لتحقيق قيمة مستدامة .وهنا يتمثل دور ادارة الموارد البشرية في تحويل

¹ رشيد مناصرية ، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة لمؤسسة دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، حاسي مسعود، الجزائر ، مجلة الباحث ، العدد 11 ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، سنة 2012 ، ص 194 .

² بوحنيه قوي ، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة و مجتمع المعلومات ، مركز التدريب الاكاديمي ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، سنة 2008 ، ص 243 .

الفصل الثاني : المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

هذه الكفاءات إلى ممارسات تساهم في تحقيق أداء أفضل وتجعل المؤسسة أكثر تنافسية ، حيث تكمن أهمية الكفاءة إذا اعتبرت مكونا أساسيا للأداء ، لإضافة إلى الدافعية و بيئة العمل¹ .

المطلب الثالث : مدخل لإدارة الموهبة.

اولا : التطور التاريخي لإدارة الموهبة :

لقد مرت إدارة الموهبة بعدد من المراحل قبل الوصول إلى المرحلة التي هي عليها الآن ، إذ حدث هذا التطور كنتيجة طبيعية لزيادة إدراك مؤسسات الأعمال لأهمية العنصر البشري ودوره في تحقيق النجاح والتفوق التنظيمي بالمقارنة مع المنافسين وما نتج عنه من " حرب الموهبة " بين المؤسسات المختلفة و يمكن تحديد أهم مراحل تطور إدارة الموهبة كمايلي :

(1) قسم الأفراد: امتدت هذه المرحلة من السبعينات من القرن الماضي إلى الثمانينات منه ، واتسمت بتوظيف الأفراد وتقديم الأجور لهم ، مع مراعاة التأكد من استلامهم للتعويضات الضرورية ، إذ كان يمثل وظيفة أعمال .

(2) إدارة الموارد البشرية : بدأت هذه المرحلة من ثمانينات القرن الماضي إلى التسعينات منه ، وفيها أدركت مؤسسات الأعمال بان وظيفة الموارد البشرية أصبحت أكثر أهمية من الماضي ، وبالتالي تحولت إلى وظيفة إستراتيجية ومن ثم تطورت إلى شريك أعمال بعد أن كانت وظيفة أعمال .

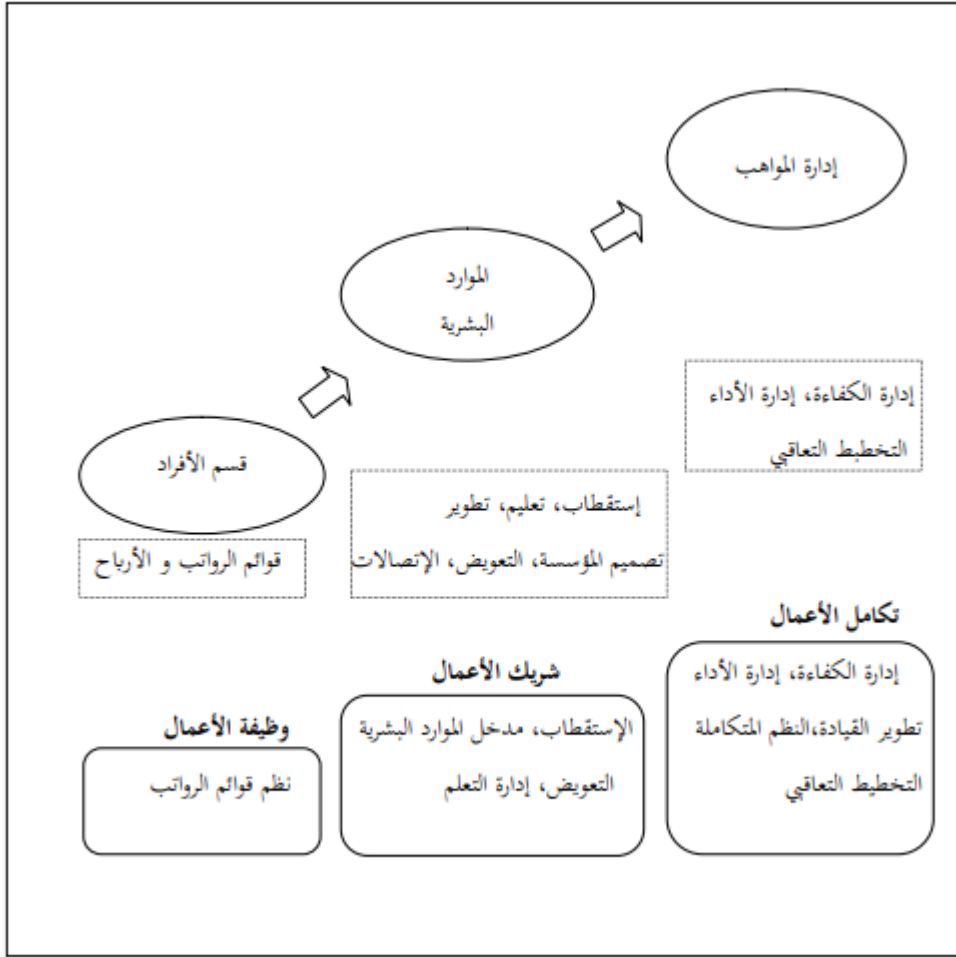
(3) إدارة الموهبة : بدأت هذه المرحلة مطلع القرن الحادي والعشرين ولا زالت مستمرة ، وتتضمن عمليات ونظم موارد بشرية جديدة ومتكاملة مع بعضها البعض ، لذا تحولت من شريك أعمال إلى تكامل مع الاعمال .

ومن خلاله يتبين أن ادارة الموهبة كانت وظيفة أعمال ، ثم تطورت وأصبحت شريك أعمال ، و أصبحت الآن تمثل تكامل الاعمال .²

ويمكن توضيح هذا التطور في الشكل التالي:

¹ بسعيد اسامة نبيل ، دور المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (مدخل الابداع الاداري) ، مرجع سابق، ص 127 .
² نفس المرجع السابق

الشكل رقم (07): التطور التاريخي لإدارة الموهبة



المصدر : غني دحام تناي الزبيدي ، حسين وليد حسين عباس، إدارة الموهبة مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، سنة 2015، ص 29 .

ثانيا : مفهوم ادارة الموهبة

على الرغم من اكتساب مصطلح إدارة المواهب شعبية كبيرة ، إلا أنه لا يوجد توافق في الآراء بشأن تعريفه ، وليس له حدود مفاهيمية واضحة. حيث يعتمد تعريف إدارة المواهب على توجهات الباحثين، وطبيعة نشاط المنظمة والبيئة التي تعمل فيها، فضلا عن التطورات التاريخية التي مرت بها. عند مراجعة الأدبيات المتعلقة بإدارة المواهب وجدنا أنه يمكن تصنيف مختلف التعاريف الخاصة بإدارة المواهب حسب الاقتراح الذي قدمه Blass :

- 1- إدارة الموهبة من وجهة نظر عملية: تقترح أن تتضمن إدارة المواهب جميع العمليات اللازمة لتحسين (تطوير) الأفراد في المؤسسة. كما تعتقد بأن النجاح المستقبلي للمؤسسة يقوم على امتلاكها للموهبة الصحيحة، اذن أن إدارة ورعاية المواهب هي جزء من العمليات اليومية (الروتينية) للمنظمة.
 - 2- إدارة الموهبة من وجهة نظر ثقافية: التي تعتقد بأن إدارة المواهب هي فكر (طريقة تفكير) يتضمن الاعتقاد والإيمان بضرورة وجود الموهبة لتحقيق النجاح ، ويمكننا أن نلمس ذلك من خلال اهتمام المؤسسة بتطوير مواهب الموظفين وكذلك عندما يصبح تقدير الأفراد ومساعدتهم على اكتشاف وتطوير مواهبهم جزء من العمل الروتيني للمؤسسة.
 - 3- إدارة الموهبة من وجهة نظر تنافسية : والتي تركز على أن إدارة المواهب تتضمن كيفية تعرف المؤسسة على الموهوبين والتعرف على رغباتهم وتلبيتها، لأنها ان لم تفعل ستتولى المؤسسات المنافسة القيام بذلك.
 - 4- إدارة الموهبة من وجهة نظر تطويرية: والتي تقترح أن تتمحور إدارة المواهب حول تسريع المسارات التطويرية للمواهب. تطبيق نفس عمليات التطوير لكل الأفراد في المؤسسة ولكن تسريعها بالنسبة للطاقات العليا. من هنا جاء التركيز على الطاقات العليا والمواهب بسرعة أكبر من الفئات الأخرى .
 - 5- إدارة الموهبة من وجهة نظر تخطيط الموارد البشرية: والتي ترى بأن إدارة المواهب تتمحور حول حصول المؤسسة على الأفراد المناسبين ووضعهم في المنصب المناسب في الوقت المناسب. نجد هذه النظرة حاضرة في المؤسسات التي تشهد نمو سريع. اتجاه تخطيط الخلافة أصبح أكثر وضوحا في المؤسسات التي تتبناها.
 - 6- إدارة الموهبة من وجهة نظر إدارة التغيير: والتي تستخدم إدارة المواهب كمحرك للتغيير في المؤسسة، واستخدام نظام إدارة المواهب كجزء من مبادرة الموارد البشرية الاستراتيجية للتغيير التنظيمي¹.
- تعرف ادارة الموهبة بأنها "عملية ديناميكية متكاملة تمكن المؤسسات من تحديد و استقطاب و تطور الموهبة التي تحتاجها لمقابلة اهدافها الاستراتيجية و تتضمن خدمات الموارد البشرية الستة : التعيين ، وتطوير القيادة ، والتخطيط التعاقبي ، و ادارة الأداء ، والتدريب والتعلم ، و الاحتفاظ بالموهبة " .

ثالثا : خصائص ادارة الموهبة

¹ محبوب يمينة ، ججيق عبد المالك ، اشكالية قياس الموهبة في المؤسسة الاقتصادية ، مجلة العلوم الاقتصادية ، جامعة باجي مختار عنابة - الجزائر ، العدد 17 ، الاصدار 12 ، 2016 ، ص 35 .

ينبغي على ادارة الموهبة أن تتضمن مجموعة من الخصائص أهمها :

- تكامل نظم و إجراءات الموارد البشرية و بساطتها عبر كل المهام والمستويات.
- تعاون كافة المديرين في كافة المستويات من الإدارة العليا إلى مشرفي الخطوط الدنيا لتطوير الموهبة.
- ربط الموهبة بإستراتيجية المؤسسة .
- الثبات من حية النمو والاستمرارية المستقبلية .
- إعداد إجراءات جديدة للتطوير و ادارة الموهبة .
- زيادة الالتزام الثقافي بين كافة الموارد البشرية و المديرين.¹

المطلب الرابع : دور ادارة الموهبة في تحقيق الميزة التنافسية .

تظهر ادارة الموهبة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال مايلي :

- تساعد المؤسسة على الإستفادة من الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية من خلال تحقيق الرضا الوظيفي .
- تعتبر الموهبة المفتاح الرئيسي للتمايز في ادارة رأس المال البشري ورفع الميزة التنافسية ، حيث أصبحت من أهم المعايير التي يمكن ان يقيم على أساسها الموارد البشرية الموهوبة في المؤسسة هي قدرتها على تعزيز ميزتها التنافسية .
- إن تخطيط الموهبة يساهم بشكل رئيسي في تطوير الموارد البشرية التي تساعد المؤسسة على تعزيز ميزتها التنافسية من خلال القدرات التي تتمتع بها .
- ادارة الموهبة تمثل مصدرا أساسيا للحصول على الميزة التنافسية من خلال الحصول على المهارات المناسبة في الوظائف المناسبة .
- إن المواهب التي تكون فردية محضة ليست لها مكانة و لا فعالية في الأنشطة ذات الأهداف الجماعية ، كما أن غياب تتمين الموهبة الفردية ليس فقط خسارة للقيمة المضافة للجماعة بل تثبيط للمساهمين ، لذلك يجب تطوير المواهب الفردية و الجماعية التي تناسب التميز .

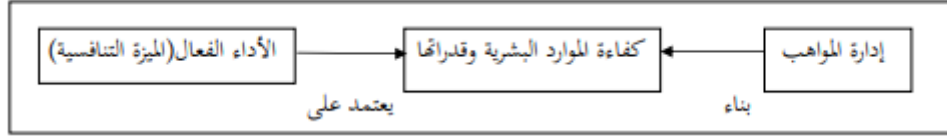
¹ غني دحام تناي الزبيدي ، حسين وليد حسين عباس، إدارة الموهبة مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، سنة 2015 ، ص 30 .

الفصل الثاني : المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

- تعتبر ادارة الموهبة كإحدى المحددات الأساسية لنجاح المؤسسة : و هذا من خلال الإلتزام بعدة عوامل أهمها :
- أولا : أن ادارة الموهبة الفعالة تضمن نجاح المؤسسات في اكتساب والحفاظ على المواهب الضرورية .
- ثانيا: مدى إلتزام الإدارة بمواردها البشرية : إن هذا التصاعد أدى لبروز ادارة الموهبة كموضوع إستراتيجي أساسي وأصبح التحليل الواقعي مؤخرا يركز على الارتباط بين ادارة الموهبة ودعمها للمديرين .
- و من المجالات الرئيسية التي تجعل المؤسسة تركز على ادارة المواهب لتحقيق الميزة التنافسية مايلي:¹
- تعزيز عملية التوظيف و جعلها أكثر كفاءة وفعالية باستخدام التوظيف "القائم على الكفاءة" .
- ادارة الموارد البشرية بطريقة متناسقة وقابلة للقياس ، و العمل على تحفيزها و جعلها قادرة على المسؤولية .
- بناء إلتزام الموارد البشرية و تحسين الإنتاجية على المدى الطويل.
- تحديد فجوات الكفاءة و ملأها من خلال تقديم برامج التدريب ، التعليم الإلكتروني أو التطوير .
- تعزيز الأهداف التنظيمية بطريقة ديناميكية .
- عملية مستمرة تشير إلى ادارة قدرة و قوة الموارد البشرية والكفاءة داخل المؤسسة .
- استكشاف الخصائص الخفية وغير المعتادة للموارد البشرية وتطويرها ورعايتها للحصول على النتائج المرجوة .
- تعتبر العامل الأكثر أهمية الذي يدفع المؤسسة وخزنها إلى مستوى أعلى من أجل البقاء في المنافسة .
- تساهم الكفاءات والمواهب البارزة في المؤسسة في عملية التطوير الإستراتيجي والتميز ، وتعتبر أساس تحقيق الأهداف للمؤسسة ولتالي يسمح لها بتحقيق الميزة التنافسية ، وفي نفس الوقت فإن الأداء الفعال الذي يبني الميزة التنافسية يعتمد على كفاءة الموارد البشرية وكدراتها ، ويمكن إظهار ذلك وفق الشكل:²

¹ بسعيد اسامة نبيل ، مرجع سابق ذكره ، ص 135
² مقدود وهيبة ادارة المواهب، الإستثمار الأمثل لمنظمات القرن الحادي والعشرين، مجلة البحوث والدراسات العلمية، العدد9، الجزء2، جامعة الدكتور يحيى فارس، المدينة، الجزائر، سنة 2015 ، ص 101 .

الشكل رقم(08) : دور ادارة المواهب في بناء كفاءات الموارد البشرية و تحقيق الميزة التنافسية



المصدر : مقدود وهيبية ادارة المواهب، الإستثمار الأمثل لمنظمات القرن الحادي والعشرين، مجلة البحوث والدراسات العلمية، العدد9، الجزء2، جامعة الدكتور يحيى فارس، المدية، الجزائر، سنة 2015، ص 101 .

المبحث الثالث : ادارة المعارف و التفكير الابداعي كتوجه جديد في الاقتصاد الحالي

إن المعرفة المهمة للمؤسسة هي التي يحوز عليها الأفراد (المورد البشري)، لذا على المؤسسة أن تستفيد من هذه الثروة قبل فوات الأوان؛ فالمؤسسة يجب أن تفقد هذا الفرد في أي لحظة؛ لذا يجب عليها الاستفادة من معارفه. ويكون ذلك بما يسمى بإدارة المعرفة.

" لقد كانت إدارة المعرفة تعنى بالحفاظ على المعارف؛ فالعامل الذي يغادر المؤسسة تذهب معه معارفه ومهاراته، لكن.....هذه المقاربة لم تعد كافية، لأن المعارف ذات طبيعة ديناميكية، وللاستفادة من هذا الجانب الديناميكي، كان لزاما ليس فقط المحافظة عليها بل يجب نقلها وكذا تطويرها."

وعليه فإن إدارة المعرفة لا تقتصر فقط على الحفاظ على المعرفة ولكن لها عمليات عدة، الهدف منها هو تشكيل رصيد معرفي للمؤسسة من خلال استخراج الم عارف، وأيضا تطبيق تلك المعارف في العمل اليومي للعامل، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما سوف نتعرف عليه في المبحث الموالي ، لكن قبل ذلك لا بد أن نكتشف كيف وصلنا إلى إدارة المعرفة بمفهومها الحالي.

1. مفهوم ادارة المعرفة ، عناصرها و عملياتها

1.1. مفهوم إدارة المعرفة :

لا يمكن الوصول إلى مفهوم موحد لإدارة المعرفة إلا بعد استعراض مجموعة من التعاريف المختلفة التي ساهمت في تحديد ولو بشكل قريب إلى تعريف هذا المصطلح الذي اختلفت المصادر في تحديد ماهيته، وبالتالي يمكن إدراج مجموعة من التعاريف التي تجعلنا نقرب من المعنى الذي يفيد موضوع البحث، ومن هذه التعريف ما يلي¹ :

. "مجموع عمليات تحسين نشاط ومهارة المؤسسة التي تعتمد على دوران ورسملة المعارف المطبقة بواسطة تكنولوجيا المعلومات."

من هذا التعريف يمكن القول أن إدارة المعرفة تعبر عن عمليات تنفذ بواسطة تكنولوجيا المعلومات، تحسن بها المؤسسة من نشاطاتها ومهاراتها .

. "عملية خلق، الحفاظ على، تقسيم واستعمال المعرفة التنظيمية (المعرفة العملية) التي تسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها."

. "مجموع التطبيقات التي تهدف إلى إنشاء، تنظيم واستغلال المعارف بهدف التحسين من الأداء التنظيمي ."

من هذين التعريفين يمكن القول أن ما يعمل على تحسين أداء المؤسسة وبالتالي تحقيق أهدافها هو توليد معرفة جديدة واستعمالها كما ينبغي

من خلال التعاريف الموضحة أعلاه يمكن الوصول إلى تعريف شامل لها، وبالتالي يمكن تعريف إدارة المعرفة كما يلي:

إدارة المعرفة عملية تقوم بها المؤسسة، تهدف من ورائها إلى استخراج معارف عامليها وتخزينها ونقلها إلى الأفراد الآخرين للاستفادة منها عن طريق تطبيقها في الأعمال اليومية، من أجل التحسين من أداء عملها وبالتالي التحسين من الأداء الكلي لها.

¹ هيبية حسين داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحسين الميزة التنافسية، دراسة حالة المصارف الحكومية السورية، مذكرة ماجستير ، 2006/2007 ، ص 41 .

1.2. عناصر إدارة المعرفة

إن عناصر إدارة المعرفة يمكن اعتبارها البنى الأساسية التي إذا لم تتوفر فإن إدارة المعرفة لا يمكن تطبيقها؛ ومن بين هذه العناصر نذكر ما يلي:

– **1 التعاون (collaboration)** وهو المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد (ضمن فريق عمل) مساعدة أحدهم للآخر في مجال عملهم؛ وإشاعة ثقافة التعاون تؤثر على عملية خلق المعرفة وذلك من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد والأقسام¹.

– **2الثقة (trust)** هي الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الإيمان بقدرات الأفراد العاملين في المؤسسة؛ فالثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح الحقيقي والمؤثر للمعرفة.

– **3التعلم (learning)** هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو بالتأثير على الآخرين؛ فالتركيز على التعلم يساعد المؤسسة على تطوير الأفراد بما يؤهلهم إلى أن يلعبوا دوراً أكثر فاعلية في عملية خلق المعرفة.

– **4المركزية (centralization)** تشير إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة بيد الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة؛ فإدارة المعرفة تحتاج إلى اللامركزية.

– **5الرسمية (formalization)** هي المدى الذي تتحكم فيه القواعد الرسمية، السياسات، الإجراءات القياسية بعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطار المؤسسة، وإدارة المعرفة تحتاج إلى مستوى عالي من المرونة في تطبيق الإجراءات والسياسات مع تقليل التركيز على قواعد العمل.

– **6الخبرة الواسعة والعميقة** : ويعني ذلك أن خبرة الأفراد العاملين في المؤسسة تكون واسعة أفقياً ومتنوعة وعميقة.

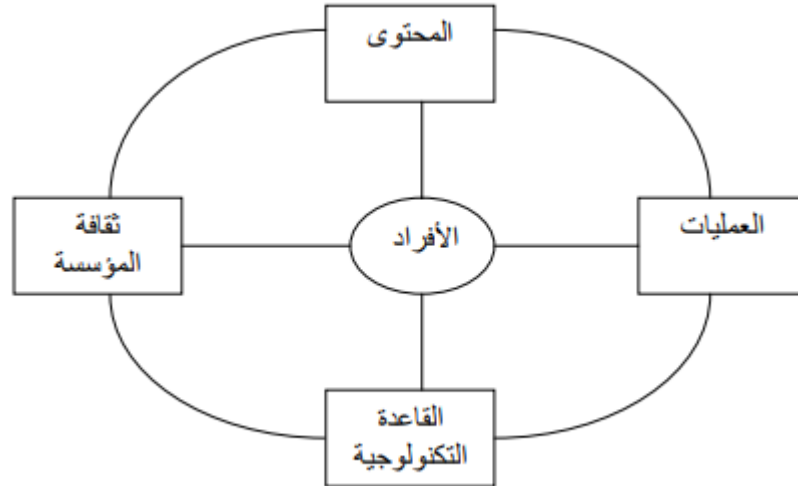
– **7تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات** : أي مستوى التسهيلات التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة، البعض يرى أن تكنولوجيا المعلومات عنصر حاسم في عمليات إدارة المعرفة.

¹ محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان -الأردن- 2008، ص 167.

– 18 الإبداع التنظيمي : هو القدرة على خلق القيمة، المنتجات، الخدمات، الأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معا في نظام اجتماعي معين، وهذا يعني أن على المؤسسة كشف والتقاط المعرفة التي يمتلكها العاملون واستغلالها والمشاركة في استخدامها لتحقيق مكاسب تجارية. ويمكن أن نلخص العناصر السابقة في خمسة بنى أساسية حسب ما أشار إليه كل من Dubois Tricia Wilkerson et Nancy :

- التنظيمية الثقافة (La culture organisationnelle)
- المحتوى (Le contenu)
- العمليات (Les processus)
- التكنولوجية القاعدة (l'infrastructure technologique)
- الأفراد (les personnes)¹

الشكل رقم (09) : عناصر ادارة المعرفة



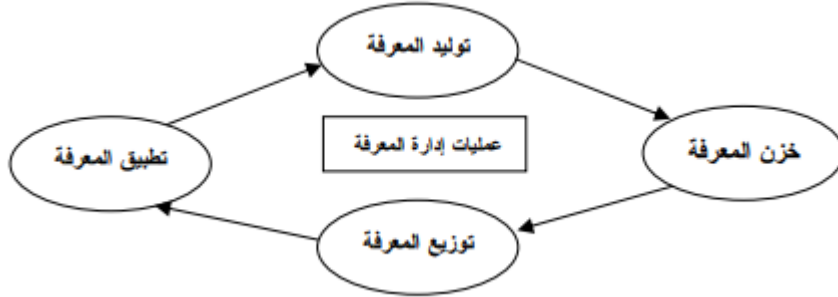
المصدر : محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، مرجع سابق ، ص 168

– 1 الثقافة التنظيمية : وهي تمثل الاتجاهات والقيم والعادات و ... التي تتبناها المؤسسة والمنتشرة بين أفرادها.

¹ محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، مرجع سابق ، ص 168 .

- 2- المحتوى: ويتمثل في المعارف، البيانات، المعلومات والسلوكيات التي تعتبر كمصدر للمحتوى .
 - 3- العمليات: وهي النشاطات والمبادرات التي تقوم بها المؤسسة والتي تسهل إنشاء واستعمال المعارف .
 - 4- القاعدة التكنولوجية : وتتمثل في شبكات المعلومات الداخلية والخارجية، أجهزة الحاسوب وتوابعها لتخزين ونقل المعرفة وتبادلها .
 - 5-الأفراد: بما في ذلك التصرفات والخبرات والمهارات، العمل بروح الفريق، المشاركة، الإبداع والابتكار¹.
- إن العناصر السابقة تعد من البنى الأساسية التي لها دور كبير في المساعدة على تطبيق برنامج إدارة المعرفة، والتي اعتبرت الأفراد كأهم عنصر فبدونه لا يمكن أن تسير حتى العناصر الأخرى، ثم تأتي باقي العناصر في نفس المستوى والتي تعمل بشكل تكاملي.
1. 3 عمليات إدارة المعرفة:

الشكل رقم (10): العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة



المصدر: صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص 62.

قبل التطرق للعمليات السابقة نشير إلى عملية تشخيص المعرفة²:

- 1-3 تشخيص المعرفة: هي عملية مهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة كما أن نجاح البرنامج يتوقف على دقة التشخيص ، ويقصد به حيازة المعارف والكفاءات التي تحتاجها المؤسسة وخاصة المعرفة الضمنية الموجودة بالمؤسسة ، لأجل تبادل المعارف وتقاسمها.

¹ أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة ، نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة ، عالم الكتب الحديث، جدارا للكتاب العالمي، عمان -الأردن 2009 ، ص 86 .

² الطيب داودي ، تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمدخل لإدارة المعرفة دراسة حالة مؤسسة ميناء عنابة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة ، ص 9 .

الفصل الثاني : المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

2-3 توليد المعرفة: إن توليد المعرفة عند الكثير من المنظمات هو الابتكار وتوليد الأفكار الجديدة ، كما أن المعرفة والابتكار هي عملية مزدوجة ذات اتجاهين فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار يضيف مصدرا معرفة جديدة، إن من أهم النماذج المستخدمة في عملية توليد المعرفة هي نموذج (Seci) في منظمة (Nonaka)، ويكون من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الظاهرة، وتحويلها من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي .

3-3 خزن المعرفة (الاحتفاظ بها :) هي تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ ، الوصول والاسترجاع ، وتشير إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة، وإنه مع الزمن تتراكم المعرفة التنظيمية، وتلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة .

4-3 توزيع المعرفة: تشمل كلا من تقاسم، نشر، نقل وتشارك المعرفة، وتشير (Coakes) إلى أن عملية نقل المعرفة هي إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة ، إذا كان من السهل توزيع المعرفة الصريحة من خلال استخدام الأدوات الالكترونية فإنه مازال يتطلع إلى توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين وهو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة .

5-3 تطبيق المعرفة: هو إدماج المعرفة المتاحة في تصميم الأعمال وخطط الأداء وتحديد مهام العاملين بحيث توضع المعرفة في الاستخدام الفعلي وتطبيقها في الوقت المناسب، ويتم تنميتها وتحديثها باستمرار ، كما أن التطبيق يؤدي إلى عملية التعلم، أي يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة، ليست المنظمات التي تمتلك أفضل معرفة من تضمن الميزة التنافسية، بل تلك التي تستخدم وتطبق المعرفة على أحسن وجه .¹

2. أهمية إدارة المعرفة ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

تتمثل أهمية إدارة المعرفة فيما يلي² :

- بناء وتنمية قدرة المؤسسة على التعامل مع المتغيرات وزيادة إحساسها بالتغيير وتوقعه في وقت مبكر يسمح للإدارة بالاستعداد للمواجهة؛

¹ الطيب داودي ، تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمدخل لإدارة المعرفة ، ص 10 .
² العشي هارون، بوراس فايزة، إدارة المعرفة كمدخل لتعزيز دور الثقافة المنظمة في تحسين تنافسية المنظمات، الملتقى الدولي حول إدارة المعرفة والفعالية الاقتصادية، باتنة-الجزائر-2008، ص6.

الفصل الثاني : المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

- تهيئة الفرص لنمو المؤسسة وتطويرها بمعدلات تناسب مع قدراتها وكذا الفرص المتاحة، وذلك بتعميق استخدام نتائج العلم ومنتجات التقنية المتجددة، إلى جانب الخبرة المتراكمة لأفرادها؛
- مساندة الإدارة في مباشرة عملية التمديد الفكري بنذ القديم من المفاهيم والأساليب واكتساب الجديد منها؛ أي الخروج من الإطار الفكري القديم، ثم استقبال المفاهيم والخبرات والتقنيات الجديدة واستيعابها وتوظيفها في عمليات المؤسسة، وبذلك يتحقق التعلم التنظيمي؛
- توفير مناخ ملائم يحفز العاملين ذوي المعرفة على إطلاق معارفهم الكامنة وإتاحتها للمؤسسة، مما يؤكد أن المستوى المعرفي هو الأساس في تحديد الدرجات الوظيفية وما يتبعها من صلاحيات ومزايا؛
- ربط كل المعارف والخبرات بما يمكن من تطوير وتنمية المؤسسة ككيان تفاعلي . من كل ما سبق نستنتج أن المؤسسة التي تبني مشروع إدارة المعرفة ستتمكن من تحقيق أهدافها، عن طريق منح فرصة لعمالها من إطلاق العنان للرصيد المعرفي الذي يملكونه وتجسيده في مختلف الأعمال الموكلة لهم، ومن ثم سيتحسن أداؤهم تدريجياً بما يمكنهم من تحقيق التميز في مكان العمل من جهة، ومن جهة أخرى خلق قيمة مضافة للمؤسسة تتمكن بها من مواجهة أي تغيرات مفاجئة أو متوقعة وتحقيق الأداء الأفضل.

3. طرق تنمية مهارات التفكير الإبداعي :

تباينت وجهات نظر الباحثين حول الطريقة المناسبة لتعليم التفكير، حيث أن هناك من يصنفها إلى طريقتين¹ :

أ- الطريقة المباشرة وهي التي تعمل على تعليم التفكير كمنهج مستقل يمكن تقييم التفكير بشكل أفضل إذا ما طبق كمبرمج مستقل مثل (برمج كورت وبرمج القبعات الست ويعد) (دييونو) من أكثر القادة التربويين مساهمة في دفع حركة تعميم التفكير في الحقبة الحالية وهو الذي يركز على تعليم التفكير كموضوع مستقل لبروز مهارة التفكير المستهدفة .

ب- الطريقة غير المباشرة والتي تكون عن طريق تعليم التفكير من خلال المنهاج الدراسي .

كما أن هناك أساليب أخرى تعمل على تنمية التفكير الإبداعي منها :

- التفكير العكسي .

¹ بسعيد أسامة نبيل، مرجع سبق ذكره، ص 156 .

-التفكير لدمج .

-النظر بعيون الآخرين .

-طريقة SCAMPER

-بدل Substitutue

-ركب Combine

-كيف Adapt

-عدل Modify

-كبير Maghify صغر Minify

- إستخدامات أخرى Put to other uses

- إحذف Eliminate

-إقلب Reverse

-أعد الترتيب Earran

ثانيا : أساليب تنمية التفكير الإبداعي .

تصنف أساليب التفكير الإبداعي إلى قسمين¹

1. أساليب تنمية التفكير الإبداعي الفردي :

-تمثيل الأدوار: يقوم المورد البشري باختيار دور ما لشخصية معينة قدراته و توجهاته الإبداعية ، و يترك له الحرية التامة في التعبير عن ارائه و أفكاره حول تلك الشخصية .

¹ أسامة خيرى، إدارة الابداع و الابتكارات، دارالراية للنشر، عمان، الأردن، سنة 2012، ص 131.

- تحديد الصفات:** تعتبر من اقدم الأساليب إبتكرها كرفوود 1954 هدف إلى تدريب الموارد البشرية على تعديل الأشياء و تطويرها والخروج بنتائج جديدة، من خلال تحديد جميع عناصر الموضوع و تقديم الإقتراحات .
- طريقة القوائم:** تقوم هذه الطريقة على طرح مجموعة من الأسئلة، بحيث يتطلب كل سؤال منها إجراء تعديل معين في موضوع او فكرة .
- التحليل الشكلي (المظهري):** إبتكر هذه الطريقة زوبكي 1958 ، و دف إلى تدريب المورد البشري على حل المشكلات بطريقة إبداعية من خلال :
- وضع المورد البشري أما مشكل أو هدف معين للوصول إلى حل إبداعي .
- قيام المورد البشري بتحديد المشكلة .
- تحليل المشكلة إلى عناصرها الأساسية .
- تحليل العناصر الأساسية إلى عناصر نوية .
- تحليل العناصر الثانوية إلى عناصر فرعية .
- إيجاد العلاقات المتداخلة بين العناصر ككل للوصول إلى نتائج جديدة .

أساليب تنمية التفكير الإبداعي الجماعي

يوجد العديد من أساليب التفكير الإبداعي الجماعي ومن هذه الأساليب¹:

- أ- **العصف الذهني (Brainstorming)** إبتكر هذه الطريقة أوزبورن Osborn ، حيث يتم تقسيم الموارد البشرية إلى مجموعات صغيرة تتكون من 5 إلى 10 عناصر، و يقوم كل واحد منها بطرح أكبر عدد ممكن من الإقتراحات و الأفكار دون أن يكون هناك أي إنتقاد، ثم يتم التنسيق بين هذه اموعات للوصول إلى أحسن

¹ أسامة خيربي، إدارة الابداع و الابتكارات، دارالراية للنشر، عمان، الأردن، سنة 2012، ص 132-133.

ت- طريقة لف الأشبات (Synectics) تسعى لتجنب الحلول السريعة للأعضاء ، و صاحب هذه

الطريقة غوردن Gordon الذي يرى أن هناك أربع ميكانيزمات نفسية تستخدمها الموارد البشرية المبدعة

وهي: التذبذب، التأمل، التأجيل، الإستقلال، و تقوم على عمليتين أساسيتين هما :

- جعل الغريب مألوفاً: تتضمن فهم المشكلة و تحليلها .

- جعل المألوف غريباً: تتضمن معالجة المشكلة هدف الوصول إلى نظرية جديدة على مواضيع وجدت من

قبل .

ج- أسلوب اموعات الشكلية أو الصورية : (Group Nominal) وقد أوجده "دلييك وفان دوفان"

وفي هذا الأسلوب يتم الابتعاد عن تناول العلاقات بين عناصر المجموعة و ان الهدف الأساسي منه هو

التخفيف من حدة سيطرة أفكار أحد عناصر على الآخرين، ومن أهم خطواتها :

- يسجل كل عنصر أفكاره على قصاصة من الورق حول المشكلة التي ينبغي معالجتها .

- ثم يتم عرض أفكاره التي يدونها رئيس الجلسة ولا تناقش حتى تنتهي جميع الموارد البشرية من سرد أفكارها .

- ثم يفتح النقاش ويمنع النقد .

- بعدها يقوم كل عنصر بتقييم الأفكار المعروضة ومن ثم يستعرض رئيس الجلسة الأفكار التي إستحوذت على

الإهتمام الأكبر ليعاد التصويت مرة ثانية للوصول إلى قرار نهائي .

د- أسلوب دلفي: (Delphi) تم تطوير أسلوب دلفي من طرف Helmer و Dalkey Norman

Olaf سنة 1950 للحصول و تنظيم آراء مجموعة مختصة حول سلسلة من الأسئلة، و تميز هذا الأسلوب ربع

خصائص و هي¹ :

- ترك الحرية لجميع المشاركين في التعبير عن آرائهم و أفكارهم دون ذكر أسمائهم .

- التكرار: تسمح للمشاركين بتطوير و جهات نظرهم تماشياً مع تقدم الدراسة .

- الإرجاع المراقب: يعلم المشاركين جات الأخرين، و إعطائهم الفرصة لتوضيح أو تغيير و جهات نظرهم .

¹ أسامة خيربي، إدارة الابداع و الابتكارات، دارالراية للنشر، عمان، الأردن، سنة 2012، ص 134.

-التجميع الإحصائي للأجوبة: يعطي تحليلا كميًا و ترجمة البيانات .

4. معوقات التفكير الإبداعي

تم تحديد معوقات التفكير الإبداعي كما يلي¹ :

- 1- الاختيار المقيد : الافراد اللذين يقومون بمهام محددة و مقيدة بشروط معينة اقل ابداعا من الاشخاص اللذين يقومون باختيار المهام و الكيفية المناسبة .
- 2- المكافئة : الافراد اللذين يقومون بمهام مقابل مكافئة اقل ابداعا من الافراد اللذين يقومون بمهام دون مقابل بسبب الدافع الذاتي .
- 3- المراقبة و الاشراف : الافراد اللذين يشعرون انهم موضع مراقبة اقل ابداعا من الافراد اللذين لا يشعرون بذلك .
- 4- المنافسة : الافراد اللذين يشعرون بتهديد مباشر و منافسة لهم من الاخرين اقل ابداعا من الافراد اللذين لا يعيرون بالا للمنافسة .
- 5- التقويم المتوقع : الافراد اللذين يركزون على كيفية تقويم انتاجهم يكون مستوى ابداعهم ادنى من الافراد اللذين لا يعيرون بالا لذلك ، و الافراد اللذين يهتمون بالعوامل الخارجية التي تؤثر في اداء المهام التي يقومون بها هم اقل ابداعا من اولئك اللذين يهتمون بالعوامل الداخلية التي في تلك المهام .
- 6- العوامل الاجتماعية : كالفقر و ما ينجم عنه من سوء تغذية و تردي الاوضاع الصحية و بعض الممارسات السائدة في المجتمع كالتسلط و كبت الحريات .
- 7- اساليب التدريب التقليدية .
- 8- ضعف الامكانيات المادية : قلة الوسائل المعينة و المواد الخام الضرورية للابداع و الظروف الصعبة بشكل عام .
- 9- اتجاهات الادارة و اتجاه المبدعين : تعتبر الادارة الفاشلة عقبة امام العاملين المبدعين و كذلك المدير الغير كفء .
- 10- تكليف العامل بمهام احتمالية فشلها عالية .
- 11- اظهار او اضمار العقوبة على تساؤلات العاملين .

¹ اسامة خيرى، إدارة الابداع و الابتكارات ، مرجع سابق ، ص 135-136

خاتمة الفصل :

أصبحت إدارة الموارد البشرية ليست تلك الإدارة التي تهتم بتحديد كيف يتصرف الأفراد بقدر ما تهمهم توفير بيئة عمل تمكن الموارد البشرية من التفكير و الابتكار و القدرة على الإبداع، و بناءا عليه تكون المؤسسة أحسن أداءا في حالة كونها توفر مناخ عمل ينمي المهارات و الكفاءات لمواردها البشرية، ولكي تؤدي هذه الإدارة وظيفتها على أكمل وجه يجب أن تدار إستراتيجيا، وتنتهج الإجراءات اللازمة من تحديد الرسالة والأهداف وتنفيذ وتقييم إستراتيجياتها، وما على هذه الإدارة إلا تفعيل مواردها البشرية لتحسين أداء المؤسسة .

الفصل الثالث : دراسة
ميدانية لمؤسسة الحديد و
الصلب بالحجار – عنابة

تمهيد:

بعدها انتهينا من الدراسة النظرية لدور الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، سوف نحاول في هذا الفصل إسقاط ذلك على مركب الحجار للحديد والصلب من أجل معرف دور الموارد البشرية في تحسين أداء هذه المؤسسة. وذلك عبر تقديم عام للمؤسسة والذي تضمن بدوره نبذة تاريخية عن المؤسسة وتعريفها بالإضافة إلى نشاطاتها وأهدافها وكذا الهيكل التنظيمية للمؤسسة، المنهج الذي تم توظيفه في دراستنا وكذا الأداة المستخدمة لجمع البيانات. إضافة إلى تفرغ وتحليل وتفسير البيانات التي تعد إحدى الركائز الأساسية في دراستنا لذا سوف نقدم نتائج التبرص بحيث استخدمنا ذلك وفق معايير محددة مع حرصنا على ربطها مع النتائج التي توصلنا إليها بالفصول النظرية التي ذكرناها سابقا. وذلك من خلال مبحثين رئيسيين وهي:

المبحث الأول: تعريف مؤسسة الحجار للحديد والصلب

المبحث الثاني: الدراسة التحليلية ومناقشة النتائج

المبحث الأول: تعريف مؤسسة الحجار للحديد والصلب

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة والتعريف بها

1.نبذة تاريخية:

مرت المؤسسة قبل شكلها الحالي بعدة مراحل تاريخية نوجزها فيما يلي:

المرحلة الأولى:

خلال شهر أفريل من سنة 1966، أنجز الفرن العالي رقم (1)، و مصنع الأنابيب في 19 جوان 1969، الذي أنجز للاحتياجات الكبيرة للسوق الوطنية، و قد تم تدشينها من طرف الرئيس الراحل " هواري بومدين". وبدأ محوّل الأوكسجين والدرفلة على الساخن الإنتاج في شهر ماي من سنة 1972، بالإضافة إلى الدرفلة على البارد التي بدأت عام 1975.

المرحلة الثانية:

خلال هذه الفترة تم بناء مصنع الأنابيب بدون تلحيم بالإضافة إلى محوّل كهربائي تقدر طاقته الإنتاجية بـ 125000 طن سنويا، وبدأ الإنتاج سنة 1978، بالإضافة إلى درفلة أسلاك القضبان بطاقة تصل إلى 450000 طن سنويا. وبدأت في الإنتاج سنة 1977.

المرحلة الثالثة:

بعد قرار رفع الإنتاج، تم إنشاء فرن عالي رقم 2 بطاقة إنتاجي تقدر بـ 1200000 طن سنويا، كما تم التوسع في جميع الوحدات الإنتاجية لتحقيق الهدف المسطر، وبدأ في الإنتاج سنة 1988، إضافة إلى بقية الوحدات الموسعة، كما تم بناء مصنع تفكيك الفحم ببطاريتين، كل بطارية تحتوي على 65 فرن و بدأت البطارية في الإنتاج سنة 1980. بينما بدأت البطارية الثانية في عملية الإنتاج سنة 1981.

في نفس السنة شرع في إنتاج محلول الأوكسجين رقم (2)، وبعدها تم تقسيم سידار إلى عدة مجموعات مختلفة، ومن بينها: "الجزائرية الصناعية للحديد والصلب" وبدأت سنة 1999.

المرحلة الرابعة:

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لمؤسسة الحديد و الصلب بالحجار –عنابة-

(مرحلة الشراكة) خلال السنوات الأخيرة عرف مركب الحجار أزمة اقتصادية حادة فقد على إثرها توازنه المالي بنسبة كبيرة مقابل مشاكل عدة كادت أن توقف أكبر مركب للحديد والصلب في القارة الإفريقية.

وفي هذه المرحلة تم انعقاد اتفاقية شراكة بين مجموعة سيدار الجزائرية ومجموعة LNM الهندية.

فشركة إسبات عنابة (ISPAT ANNABA) هي شركة ذات أسهم برأس مال إجمالي يقدر بـ 18004720000 دج حيث تم إبرام عقد الشراكة يوم 18-10-2001 ودخلت إسبات بنسبة 70% ومجموعة سيدار بنسبة 30%، والمتكونة من 24 فرعا ولقد دخلت في الشراكة بـ 10 فروع.

ومن الأهداف المرجوة من الشراكة هي الإطلاع إلى:

* بداية نشاط الحديد والصلب للحجار مرورا بتحديث التكنولوجيا للمنشآت.

* الحفاظ على المستخدمين في مناصبهم.

كل العمل التحضيري الذي مدته أكثر من شهر وضع للعمل لتجسيد هذا المشروع والحكمة من اختيار الشريك هو معرفة النتيجة التي تتعلق بـ: Lakhchemi Metal

وفي جانفي 2005 أصبحت ISPAT Annaba تسمى بـ Metal Steel.

المرحلة الخامسة: مرحلة إنهاء الشراكة الأجنبية واسترجاع الجزائر لرأس مال مركب الحجار. حيث قامت الدولة الجزائرية باسترجاع رأس مال مركب الحجار 100%، وأصبحت الشركة الهندية "أرسيلور ميتال" تقوم حاليا بدور المنسق فقط في انتظار استبعادها بصفة نهائية من عمل المصنع وهذا الأمر سيحسد على أرض الواقع وسيصبح فعالا مع بداية شهر ديسمبر 2017، وسيتم رفع إنتاجية المصنع السنوية إلى 1.2 مليون طن وقد تم تحويل اسم الشركة إلى Sider El Hadjar Mettal.

2. التعريف بالمؤسسة:

تعود الانطلاقة الأولى لمركب الحديد والصلب حاليا أرسيلور ميتال إلى سنة 1958، حيث كان يعرف باسم المؤسسة البونية للحديد والصلب (SBS) التي كانت في البداية عبارة عن وحدة لصنع القوالب والصفائح الحديدية وتصديرها إلى فرنسا بدلا من تصدير المعدن الخام المستخرج من الوزن كما هو الحال قبل إنشاء هذا

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لمؤسسة الحديد و الصلب بالحجار –عنابة-

المصنع الذي يدخل في إطار مشروع قسنطينة حيث قرر "ديغول " آنذاك إنجاز مصنع صغير للحديد والصلب يحتوي على فرن واحد ذو قدرة إنتاجية تقدر بـ 400000 طن سنويا وذلك لتحويا خام الحديد إلى مادة جاهزة، وهذا من أجل تزويد الصناعة الفرنسية بالحديد والصلب. وقد كان غرض فرنسا من هذا المشروع يتمحور حول سببين هما:

سبب سياسي: وهو دور فرنسا في تعمير الجزائر لا لاستغلال ثرواتها، وتفجير شعبها كما جاء في الملف الذي طرح أمام منظمة الأمم المتحدة من طرف جبهة التحرير الوطني.

سبب اقتصادي: يتمثل في صافي المعادن الموجهة نحو فرنسا واستغلال قدرات اليد العاملة الجزائرية بأجر زهيد.

وبعد الاستقلال مباشرة نحول هذا المشروع الصغير إلى مركب وطاقة ضخمة في إنتاج الحديد وهو يهدف إلى تدعيم الاستقلال السياسي للخروج من التبعية الاقتصادية، وبالتالي الخروج من دائرة التخلف، حيث تم تأميمه من الشركة البونية للحديد والصلب (SBS)، ليتحول إلى الشركة الوطنية للحديد والصلب (SNS) وذلك بتاريخ 03 سبتمبر 1964 بمرسوم رقم 64 /276 المؤرخ بنفس التاريخ، والتي وكلت بتسيير المركب وتحقيق الأهداف المسطرة له.

وبعد عملية إعادة الهيكلة بمقتضى المرسوم رقم 83 /628 المؤرخ في 05 نوفمبر 1985، انبثقت عنه الشركة الوطنية للحديد والصلب (سيدار) تحت رعاية وزارة الصناعة الثقيلة والذي يشمل على 24 فرع.

الموقع الجغرافي: يوجد مركب الحجار للحديد والصلب في شمال شرق الجزائر، بالتحديد على بعد 15 كلم من جنوب شرق مدينة عنابة، ويربطه بمقر الولاية الطريق الوطني رقم (16) والطرق الوطني رقم (56)، كما يربطه بميناء عنابة السكة الحديدية. ويحتل مساحة تقدر بـ 800 هكتار منها:

- 300 هكتار مخصصة لورشات الإنتاج.

- 200 هكتار مخصصة للخدمات الاجتماعية.

- 200 هكتار مخصصة للخدمات الأخرى.

إضافة إلى مساحة خاصة لتخزين المياه.

وقد تم اختيار مدينة عنابة لإقامة هذا المركب لعدة اعتبارات متوفرة في هذه المنطقة والتي نذكر منها:

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لمؤسسة الحديد و الصلب بالحجار –عنابة-

- قرب الميناء، وجود سكة حديدية لنقل المواد الأولية والمنتجات، توفر اليد العاملة: عنابة – الطارف –
قلمة، القرب من سد بوناموسة لتزويد المصنع بالمياه.

المطلب الثاني: نشاطات مؤسسة الحديد والصلب

بالنظر إلى حجم نشاطات المركب وتعاملاته سواء في الداخل أو في الخارج فإن منتجاته هي الأخرى تكون
بكميات كبيرة ومتنوعة، وفي الجدول الموالي أهم المنتجات التي تنتجها المؤسسة.

الجدول رقم 0 : منتجات المؤسسة

| المنتجات | الكمية المنتجة "طن سنة" |
|--------------------------|-------------------------|
| فحم الكوك | 1.230.000 |
| الزهر | 1.200.000 |
| الصفائح | 1.300.000 |
| الصفائح | 600.000 |
| اللغائف و الألواح القوية | 50.000 |
| ألواح رقيقة | 750.000 |
| الحديد الأبيض | 90.000 |
| ألواح مجلفنة | 200.000 |
| السبائك | 190.000 |
| أنابيب | 91.000 |
| أسلاك و قضبان | 540.000 |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

يتشكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة من قسمان رئيسيان:

قسم خاص بمتابعة الإنتاج وهو ما يسمى ب مديرية العمليات (الإنتاج).

تنقسم المؤسسة حسب الإنتاج إلى عدة مناطق خاصة بنوع المنتج الذي تنتجه نذكر:

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لمؤسسة الحديد و الصلب بالحجار –عنابة-

المنطقة الساخنة: بها الفرن العالي HF، المرحمة COKERIE ووحدة إضافة المعدلات PMA لإنتاج حديد الزهر.

منطقة المقلذات ACIERIES: تستقبل حديد الزهر وتحوّله إلى أشكال مختلفة حسب الطلب حيث نجد ACO1 , ACO2 , ACE.

منطقة المنتجات المسطحة PPL: تستقبل منتجات ACO1 وتحوّنها إلى لفائف حديدية مختلفة أين نجد بها الوحدات التالية: LAC, LAF, RPA.

منطقة المنتجات الطويلة PLG: تستقبل منتجات ACO2, ACE وتحوّنها إلى قضبان حديد رقيقة على شكل لفائف أو طويلة بمختلف معاييرها أين نجد كل من LFR, LRB.

قسم آخر به مختلف المديرات من خدمات ومالية وأهمها مديرية الموارد البشرية.

وتنقسم هذه المديرية إلى الأقسام التالية:

قسم خاص بالصحة والأمن والمحيط وقطاع طب العمل.

قسم خاص بالموارد البشرية نذكر فيها ما يلي:

تسيير الموارد البشرية: لكل منطقة إنتاج سبق ذكرها قطاع خاص بتسيير موارده البشرية أضف إليهم قطاع الخدمات والجذوع المشتركة وقسم الصيانة العامة.

الأقسام الأخرى تعني بالتكوين، إدماج العمال، قسم المتابعة القضائية....

المبحث الثاني: الدراسة التحليلية ومناقشة النتائج

المطلب الأول: دراسة ميدانية (مقابلة)

سنجيب في هذا المبحث عن أسئلة قمنا بطرحها على رئيس مصلحة الموارد البشرية في مجمع الحديد والصلب الحجار عنابة وهذا بعد عدة مقابلات جمعنا به حيث كانت الأسئلة والإجابات كالتالي :

1_الموارد البشرية في المؤسسة: هل توجد هيئة لمراجعة وظيفة الموارد البشرية أم لا؟

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لمؤسسة الحديد و الصلب بالحجار –عناية-

توجد هيئة لمراجعة وظيفة الموارد البشرية نشاطها مستقل وتعمل بشكل منهجي مدروس لجمع وتقييم نتائج الأنشطة وذلك لتحديد مدى توافقها وتطابقها مع النتائج والمعايير المقررة وهذا يكون على مستوى الوحدات والأقسام وهذا كله كأساس لخدمة الإدارة العليا .

2_ هل يوجد في المؤسسة نظام لتقييم إدارة الموارد البشرية؟

نعم يوجد نظام لتقييم إدارة الموارد البشرية لكن من الطرق التقليدية البدائية للغاية لا تواكب سمعت وحجم أكبر مصنع في الجزائر حيث يكون التقييم بقائمة معايير ذكرناها في الفصل الأول تسلم للعمال من طرف مرؤوسي الأقسام و الوحدات تحتوي القائمة على أسئلة ومنها يتم إعطاء علامة لكل عامل يقيم بها .

أيضا يكون التقييم على شكل تقارير دورية .

3_ هل يستفيد المورد البشري من التدريب في المؤسسة؟ هل يستفيد من التكوين؟

يستفيد المورد البشري من التدريب و التكوين بأشكال وأنواع مختلفة نذكر أهمها:

- الاستفادة من خبرات وكفاءات موجودة في المؤسسة.

- استدعاء العمال القدامى للإشراف على تكوين وتأطير العمال الجدد

- يستفيد المورد البشري من خلال جلب خبراء من الخارج خاصة من روسيا و ألمانيا

- يستفيد المورد البشري من التدريب و التكوين في مؤسسات أخرى ذات مراتب أولى عالميا

- دورات تدريب وتكوين خاصة عندما تأتي المؤسسة بمعدات جديدة وحديثة

4_ هل يستفيد المورد البشري من التحفيز بكل أنواعها؟ وهل يتم تحفيز المورد البشري في حالة ظهور المواهب

والإبداع في المؤسسة؟

يستفيد المورد البشري من التحفيز بكامل أنواعه وإشكاله المادي والمعنوي ومن بين التحفيزات مايلي:

- بيع بعض الأجهزة والوسائل بالتقسيط

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لمؤسسة الحديد و الصلب بالحجار –عنابة-

– منح قروض مالية

– الاستفادة من سكن وهذا كان قديما

– الاستفادة من نظرات العين

– العمرة والحج

– العلاج المجاني في مستشفى الياسمين

– الدعم بمبلغ مالي لشراء ارضية العيد وعند الدخول المدرسي

– يوجد بنك داخل المؤسسة BOA

– مركز حماية مدنية

– مركز طبي

– صيدلية

– مصلى

أيضا يتم تحفيز المورد البشري في حالة ظهور المواهب والإبداع في المؤسسة لكن ليس بالشكل اللازم حيث يحفز معنويا أكثر من ماديا وهذا يكون من قبل المرؤوسين وتكون معه زيادة في سلم الترتيب فقط.

5_ هل يرى المورد البشري أنه جزء من المؤسسة؟ وهل هم راضون عن عملهم؟ وهل علاقتهم بإدارة الشركة جيدة؟

لا يرى المورد البشري أنه جزء من المؤسسة وغير راضون عن عملهم وهذا لأنهم يرون أنفسهم أنهم عمال لدى أشخاص ولا يتمتعون بالحرية في عملهم وكأنهم مقيدون والبعض منهم علاقتهم بإدارة الشركة غير جيدة هذا ما يجعل العمال في صراع مع الإدارة وهذا ما يضعف الأداء داخل المؤسسة .

6_ هل تحتم إدارة الموارد البشرية بالعمال أم لا؟

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لمؤسسة الحديد و الصلب بالحجار –عناية-

لا تهتم إدارة الموارد البشرية بالعمال بل تهتم أكثر بالعمل والنتائج باعتبار أن العمل و الإنتاج هو مصدر بقاء المؤسسة وان الاهتمام الزائد بالموارد البشري سيكلف المؤسسة تكاليف زائدة يمكن الاستغناء عنها

7_ هل يساهم المورد البشري في تنفيذ أفكار وأهداف الإدارة؟

لا يساهم المورد البشري في تنفيذ أفكار وأهداف الإدارة فالمؤسسة في السنوات الأخيرة لا يمكنها حتى تغطية السوق المحلية رغم جودت منتجاتها حيث إن الطلب دائما في تزايد مستمر في حين يقوم بعض العمال باضرابات عن العمل وعصيان .

8_ هل يساهم المورد البشري في تخفيض تكاليف المؤسسة؟

يساهم المورد البشري في تخفيض تكاليف المؤسسة وهذا من خلال استعمال قطع قديمة في عمله الجديد وأيضا يلجأ العامل إلى الرسكلة بدلا من الطلب

كما يتم إعطاء كل فرع و قسم ووحدة ميزانية تكاليف بالسنة والشهر ووجب على كل وحدة استهلاك الميزانية بشكل محددة أي لا زيادة ولا تبذير.

9_ هل يتبنى المورد البشري في المؤسسة أنهم شركاء في العمل وليسوا إجراء فقط؟

لا يتبنى العامل في الوقت الحالي هذه الفكرة بل يرى العامل نفسه آلة تقوم بالعمل ويمكن الاستغناء عنه أو استبداله إذ سمحت الظروف

10_ هل تمتلك الموارد البشرية الصلاحية والمسؤولية في اتخاذ القرارات دون اللجوء إلى رئيسهم؟

لا تمتلك الموارد البشرية الصلاحية والمسؤولية في اتخاذ القرارات دون اللجوء إلى رئيسهم حيث وجب على كل عامل الرجوع إلى رئيسه في العمل في اتخاذ القرارات وقلة الثقة بين كامل المستويات

11_ هل هنالك جو يساعد المورد البشري على تطوير أنفسهم في مجال عملهم (التمكين)؟ وعلى مواصلة تعليمهم؟

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لمؤسسة الحديد و الصلب بالحجار –عناية-

نعم هنالك جو يساعد المورد البشري على تطوير أنفسهم في مجال عملهم (التمكين) وعلى مواصلة تعليمهم وهذا راجع للاهتمام بالجانب الإنساني وظروف العمل الجيدة وتوفر الحماية والأمن وإخراج العامل من دائرة الروتين

12_ هل يقوم الرؤساء بتشجيع المورد البشري وإرشادهم ومعالجة أخطائهم ويتدخلون في عملهم؟

نعم يقوم الرؤساء بتشجيع المورد البشري وإرشادهم ومعالجة أخطائهم ويتدخلون في عملهم بشكل جيد ومقبول وهذا راجع لسبب وجيه وهو أن كل مرؤوس يحاسب عن وحدته أو قسمه فيجعله يشجع ويرشد ويعالج الأخطاء أي انه مسؤول عن الأخطاء هو أيضا

13_ هل تؤثر سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف؟ وبالتالي الأداء

نعم تؤثر سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف فالسياسات الممارسة على المورد البشري تؤثر بالإيجاب على أدائه كالانضباط والصرامة في العمل والرقابة على عمله وتنظيم التوقيت على حساب بعض مجموعات من العمال كالأخذ بعين الاعتبار البعد و الجهد البدني والمسؤولية المنسوبة لكل مجموعة أيضا استعمال كميرات المراقبة هذا ما يدفع بالمورد البشري لتحسين أدائه أيضا يلجأ المرؤوسين في بعض الأحيان إلى العقوبات

14_ هل يساهم المورد البشري في تقديم منتجات ذات جودة؟

نعم يساهم المورد البشري في تقديم منتجات ذات جودة والدليل على هذا هو منتجات المؤسسة من أجود الأنواع وطنيا وعالميا

15_ هل زبائن المؤسسة راضون عن الخدمات المقدمة لهم؟ وهل هم أوفياء للمؤسسة؟

زبائن المؤسسة راضون عن الخدمات المقدمة لهم بشكل كبير وواضح نظرا للسعر التنافسي والجودة و المعاملة والخدمة ,

16_ هل منتجات المؤسسة منافسة للمنتجات الأخرى؟

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لمؤسسة الحديد و الصلب بالحجار –عنابة-

نعم منتجات المؤسسة منافسة للمنتجات الأخرى حيث أن المؤسسة الأولى وطنيا منذ نشأتها ولكن إفريقيا وعالميا بدأت تفقد حصتها السوقية ومكانتها مع مرور الوقت أي أن منحى منتجات المؤسسة مقارنة مع مؤسسات أجنبية تأخذ منحى تنازلي

17_هل تقوم المؤسسة بتحسين أدائها؟ وهل تقوم بعملية التقييم؟ أي هل هنالك معايير تسمح بتقييم الأداء في المؤسسة؟

لا تقوم المؤسسة بتحسين أدائها وهذا لما تعيشه المؤسسة من تراجع في كافة مجالاتها والصراعات الداخلية و تقوم بعملية التقييم لا تواكب العصر ولا مكانة المؤسسة إي أن عملية التقييم شيء موضعي لا يطبق على ارض الواقع بل إنما حبر على ورق فقط وعملية التقييم تكون بالطرق التقليدية فقط

18_هل توفر المؤسسة الموارد المادية والمالية والبشرية من أجل الوصول إلى أداء أحسن؟

نعم توفر المؤسسة الموارد المادية والمالية والبشرية من أجل الوصول إلى أداء أحسن لكن يصاحب هذا سوء التسيير وعدم الاستغلال الجيد للموارد المتاحة

19_هل كانت الحوافز والمكافآت والتعويضات المقدمة والتدريب والتكوين سببا في تحسين أداء المؤسسة؟

لا لم تكن الحوافز والمكافآت والتعويضات المقدمة والتدريب والتكوين سببا في تحسين أداء المؤسسة وهذا راجع لبعض السياسات الغير مباشرة كالبيروقراطية في التعاملات و العاطفة في التعامل مع العمال حيث كل هذه الامتيازات التي ذكرناها كانت هناك عوامل عكسية لها

20_هل تتجلى أهمية إدارة المعرفة لدى المؤسسة في بناء وتنمية القدرة على التعامل مع المتغيرات والتكيف معها أم لا؟ وهل يتوفر المناخ الإيجابي المحفز للعاملين ذوي المعرفة على اعتبار أنه المسبب في إطلاق معرفتهم الكامنة ودفعهم لتنميتها التي تحسن من الأداء وبالتالي أداء المؤسسة؟

نعم تتجلى أهمية إدارة المعرفة لدى المؤسسة في بناء وتنمية القدرة على التعامل مع المتغيرات والتكيف معها فالمؤسسة تمتلك استراتيجيات لمواجهة التغيرات و التكيف معها مثلا عند حدوث خطر يكون العاملين متدربين وعلى اشد الاستعداد لهذه المواقف حيث تقوم المؤسسة في كل فترة بإطلاق صوت إنذار ويتم مراقبة كيف

يتعامل الموظفون مع هذا الحدث حيث يقوم كل عامل بالذهاب إلى مكان قد تم تحديده له من قبل يكون هذا المكان أكثر الأماكن سلامة عند حدوث انفجار أو ما شابه بعدها يتم إعطاء بعض الإرشادات والتوصيات

21_هل توفر المؤسسة الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء؟

توفر المؤسسة الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء من خلال سياسات التعامل مع العاملين والإستراتيجية المتبعة من قبل إدارة الموارد البشرية من خلال الدعم المادي و المعنوي والتحفيزات وظروف العمل الجيدة والتنظيم المحكم و التخطيط المسبق والمدروس والرقابة .

المطلب الثاني: تحليل النتائج

ما مدى مساهمة المورد البشري في تحسين أداء مؤسسة الحديد والصلب الحجار عنابة

من خلال تربعنا في مرؤسسة الحديد والصلب الحجار عنابة وبعد عدة مقابلات مع العمال وأبرزهم مع رئيس مصلحة الموارد البشرية توصلنا وتبين لنا أن الموارد البشرية مصدر أداء المؤسسة , حيث تغيرت نظرة المؤسسة لمواردها البشرية في السنوات الأخيرة تغير جذري , حيث كان كل الاهتمام يصب إلى الموارد المادية كالألات والمواد الأولية وغيرها أما في الوقت الحالي أصبح للمورد البشري دورا فعال في جميع المستويات الإدارية وهذا العامل غير أداء المورد البشري داخل المؤسسة وجعل الإدارة العليا تهتم بالأداء في كامل مستوياته الإدارية .ومن هنا ساهم المورد البشري في تحسين أداء مؤسسة الحديد والصلب من خلال استراتيجيات طويلة المدى وقصيرة المدى والسياسات تتبناها المؤسسة حيث أن المؤسسة تقوم بعملية التوظيف ويتم هذا وفق شروط تسمح لهم باقتناء الكفاءات البشرية قبل المورد البشري العادي بعدها يستفيد المورد البشري من التكوين والتدريب على أعلى مستوى مع الانضباط والصرامة في كامل المعاملات وهذا ما جعل المورد البشري داخل مؤسسة الحديد والصلب يحسن من أدائه وفعاليته ونجاعته في العمل مع منح المورد البشري امتيازات مادية ومعنوية وتحفيزات، أيضا توفر الأمن والحماية والرعاية مع الإرشاد والنصح من المرؤوسين هذا ما أدى بالمورد البشري لإظهار قدراته ومكتسباته وأيضا أدى لي إظهار المواهب والكفاءات التي تتعامل معها المؤسسة تعاملًا خاصًا مما جعل الكفاءات والمواهب تتبنى فكره أنهم شركاء في العمل ولهم الصلاحيات في اتخاذ القرارات ومساهماتهم في تخفيض التكاليف وتنفيذ أفكار وأهداف المؤسسة كل الذي ذكرنا جعل بعض الموارد البشرية في مركب الحديد والصلب كفاءات

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لمؤسسة الحديد و الصلب بالحجار –عناية-

وسمح لهم بتوظيف مواهبهم التي تجسدت بتفكير إبداعي وتنفيذ الأهداف الرئيسية المؤسسة ألا وهي تحسين أداء المؤسسة أخيراً يمكن القول إن الإستراتيجية المتبعة جعلت المورد البشري يساهم في تحسين أداء مؤسسة الحديد والصلب.

خاتمة الفصل :

استهدفت الدراسة الميدانية بشكل أساسي حول دور المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية مركب الحديد والصلب الحجارة عنابة وهذا من خلال معرفة أفكار وذهنيات بعض العمال ومن رؤساء ومرؤوسين حول واقع إدارة الموارد البشرية، ومدى تأثيرها على تحسين أداء المؤسسة وهذا من خلال معرفة نظام التقييم في المؤسسة، قصد الوقوف على الصعوبات والمشاكل والظروف المحيطة، وبالتالي الوصول للفجوة التي يمكن من خلالها تحسين الأداء، كما كشف هذا الفصل عن تعريف عدة جوانب تتعلق بميدان الدراسة، كنشأتها التاريخية ومجالها البشري ودورها الاقتصادي وأهمية هذا الميدان وملاءمته للبحث

يعتبر المورد البشري في مركب الحديد والصلب أهم عنصر في المؤسسة فكلما كانت ظروف العمل جيدة كلما ظهرت المواهب والكفاءات التي يجب استغلالها أحسن استغلال للوصول بها للابتكار والإبداع ففي دراستنا لأداء المورد البشري في المؤسسة اكتشفنا إن العمال لو أتاحت الفرصة لأي واحد منهم العمل في مؤسسات البترول أو شركة توزيع الكهرباء والغاز لانتقل للعمل فيهم بدون تفكير وهذا بسبب الجانب المادي كعنصر أساسي والخدمات المقدمة من طرف الشركة أو المؤسسة

ومنه فوجب على إدارة المؤسسة النظر لهذا الجانب بتمعن وتغيير السياسات والاستراتيجيات المتبعة حاليا والتي تتصف بأنها تقليدية جدا والاعتماد على نظريات حديثة في كافة المجالات من الإدارة التنفيذية إلى الإدارة الوسطى وصولا إلى الإدارة العليا والاعتماد على آراء وأفكار وقرارات الكفاءات واستغلال المواهب والتشجيع على الابتكار والإبداع وهذا أهم عنصر لان توقف الإبداع والابتكار يعني موت النمو.

الخاتمة

الخاتمة العامة :

يعتبر المورد البشري اهم مصدر للنجاح و التفوق و حلا للعديد من المشاكل التي تواجه المؤسسة كإخفاض مستوى أدائها ، هو عنصر ديناميكي يؤدي عند تغييره و تطويره و تفعيله الى أحسن النتائج ، و طاقة مبدعة و خلاقية تعطي ميزة تنافسية و تحسن اداء المؤسسة عند الاهتمام بها ، فهو مورد استراتيجي يؤدي عند استثماره بفعالية الى خلق قيمة للمؤسسة ، و الارتقاء بأدائها و تموقعها في السوق .

من خلال دراستنا و التي قمنا بصياغتها تحت عنوان " دور الموارد البشرية في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية — دراسة ميدانية لمؤسسة الحديد و الصلب بالحجار عنابة "، بينت نتائج الدراسة النظرية ان الموارد البشرية تمثل عنصر فعال في المؤسسة لأنها العنصر الأساسي للأداء الفعال و الكفاءات و الافكار الابداعية

في نهاية هذه الدراسة و من خلال هذه الخاتمة نتطرق الى مختلف النتائج و الآراء التي تم التوصل اليها ، كخالصة لدراسة اشكالية مدى تأثير المورد البشري في تحسين اداء المؤسسة محل الدراسة ، و الاجابة على مختلف الأسئلة الفرعية للتأكد من مدى صحة الفرضيات المعطاة في المقدمة ، ثم محاولة تقديم اجابات ، لذلك نقسم الخاتمة الى :

النتائج :

1- الفرضية الاولى :

في الفصل الاول قمنا بالتطرق الى اهمية المورد البشري في المؤسسة و ذلك بالتعرف على ماهية المورد البشري، و دواعي وأسباب تغير نظرة المؤسسة المعاصرة لها ، كما قمنا بالتعرف على إدارة مهارات المورد البشري حسب المستويات الإدارية ، و عاجلنا امكانية ان يكون للمورد البشري أهمية في تحقيق الميزة التنافسية التاكيد من مدى مساهمة الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية من خلال مفاهيمها الرئيسية في تحسين الاداء ، كما عملنا على اختبار مدى صحة الفرضية الاولى : "يعتبر المورد البشري أهم عنصر في مؤسسة الحديد والصلب إذ يعتبر العامل الأساسي لجودة المنتج المؤسسة إذ يعبر المورد البشري ميزة تنافسية خاصة بالمؤسسة " و لقد توصلنا الى النتائج التالية :

1. أهمية وظيفة الموارد البشرية من أهمية الدور الأساسي الذي تلعبه في تمكين المؤسسة من بلوغ أهدافها بكفاءة وفعالية، وقد أخذت أهمية هذه الوظيفة تزداد وتتعاظم لتعادل وتنفوق سائر وظائف المؤسسة كالتسويق والإنتاج والمالية، فبعد أن كان نشاط إدارة الموارد البشرية مقتصرًا على القيام بمهام روتينية

- كاستقطاب العاملين، تعيين وحفظ السجلات واستكمال إجراءات الإجازات للعاملين، فقد تحولت إلى نشاطات إستراتيجية تنطوي على خطوات حساسة تمس تصميم أهداف المؤسسة.
2. إن المورد البشري أصبح ينظر إليه الآن كمصدر أساسي ومحوري لتحقيق وتوليد ميزة تنافسية مستدامة ونجاح منظم ومستمر لاسيما وإن دور المصادر التقليدية في هذا الصدد قد تقلص إلى حد بعيد، بل وينظر إليه من قبل البعض على أنه ميزة تنافسية مستدامة.
3. الموارد البشرية المؤهلة هي المسؤولة عن اتخاذ وتطبيق القرارات الإستراتيجية التي تهيئ للمؤسسة فرص النجاح وامتلاك حصص سوقية كبيرة أو قد تسبب مشكلات تؤدي إلى الضعف والخسارة.
4. أصبحت الموارد البشرية تمثل اساس تنافسية المؤسسات ، الأمر الذي منحها دورا استراتيجيا في قيادتها ، مما جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من اطارها التسييري الى دورها الاستراتيجي ، الذي يهدف الى تحقيق الاستثمار الفعال للموارد البشرية ، من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة ، و تمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية في المدى الطويل

تدل النتائج المتوصل لها م خلال الفصل الاول ان المورد البشري يعد مصدر اساسي في المؤسسة ، و يلعب دورا استراتيجي ضمن مواردها ، كما بين تحليلنا ان ادارة هذه الموارد استراتيجيا يساعد في زيادة قدرتها على خلق القيمة لجميع اطراف المؤسسة ، و تحسين فرصة امتلاكها ميزة تنافسية ، و هذا ما يثبت صحة الفرضية الاولى

2- الفرضية الثانية :

في الفصل الاول عالجنا كذلك تقييم اداء الموارد البشرية في المؤسسة ،اذ تطرقنا الى مفهوم الأداء، العوامل المحددة له وتصنيفاته و المستويات المختلفة للأداء، خصائصه والعوامل المؤثرة عليه كما تعرفنا على عملية قياس الأداء. و التعرف كذلك على مفهوم تقييم الأداء، عناصره وطرق تقييمه ، كما عملنا على اختبار مدى صحة الفرضية الثانية " تساهم عملية التقييم داخل المؤسسة في معرفة كفاءة وفعالية كل مورد بشري ومنه يفرض عليه تحسين أدائه مقارنة مع تقييمه. " و لقد توصلنا الى النتائج التالية :

1. تم حصر الأداء في مفهومين رئيسيين يرتبطان به عموما وهما الكفاءة و الفعالية
2. ونعني بأداء الفرد لوظيفته " قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة والتي يتكون منها عمله"، وبمكنا تمييز ثلاثة أبعاد جزئية يقاس الأداء عليها وهي كمية الجهد المبذول،نوعية الجهد، ونمط الأداء، والأداء يشير إلى درجه التحقيق وإتقان المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يشبه بها الفرد متطلباته و غالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما

الأداء فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد، مثلا الطالب قد يبدي جهدا كبيرا في الاستعداد للامتحان لكن يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض

3. إن أداء المؤسسة يتعلق بمجموعه من العناصر تؤثر وتتأثر ايجابيا أو سلبيا فيه ، و تتمثل هذه العوامل في الإستراتيجية؛ الرؤية، القيم، الرسالة، الموارد البشرية وهي موضوعنا ، هيكله المؤسسة ، العمليات والمنظمة ،الموازنة.

4. الأداء لا ينحصر في الجانب الاقتصادي فقط، بل يتعداه إلى الجانبين التنظيمي والاجتماعي، حيث التنظيم الجيد هو وسيلة في خدمة أداء المنظمة من خلال الهيكلية الرسمية، والحد أو على الأقل التقليص من النزاعات التي يمكن أن تحدث في المنظمة، بهدف خلق جو من الانسجام و التنسيق الذي يسمح بالانتقال الجيد للمعلومات و بالتالي تحقيق الفعالية، إلى جانب مرونة الهيكلية والقدرة على التكيف مع قيود المحيط، كما أن إهمال الجانب الاجتماعي المتمثل في تحقيق الرضا لمختلف أفراد المنظمة ، قد لا يخدم الأداء المنظمة كذلك، لذا فالمعايير المالية وحدها غير كافية للتعبير عن أداء المنظمة ، فعلى القادة الإداريين إن يستخدموا إلى جانبها معايير غير مالية وخاصة معايير الاجتماعية

5. قياس الاداء هو عبارة عن أداة لقياس درجه تحقيق الأهداف باستخدام طرق وأساليب متنوعة، منها من يستخدم المقاييس المالية،ومنها من لا يكتفي بالمقاييس المالية ويضيف إليها أدوات غير مالية، كما أن المراجعة تعد إحدى الوسائل المستخدمة بكثرة لقياس أداء المؤسسات ككل، أو لقياس أداء بعض وحداتها

6. تقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، ويحتاج الأمر أن يكون العاملون قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها ويطلق على تقييم الأداء مسميات أخرى مثل نظام تقييم الأداء، أو نظام تقرير الكفاءة، أو نظام تقييم العاملين، وأيا كان المسمى فهو يعني تحديد مدى كفاءة العاملين في أدائهم للعمل

بناء على هذه النتائج تم التوصل الى ان عملية التقييم داخل المؤسسة تساهم في معرفة كفاءة وفعالية كل مورد بشري ومنه يفرض عليه تحسين أدائه مقارنة مع تقييمه ، و هذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية

3- الفرضية الثالثة :

قما في الفصل الثاني بالتطرق الى إدارة الكفاءات والموهبة في المؤسسة الاقتصادية ، و ذلك من خلال التعرف على كل من عملية إدارة الكفاءات و ادارة المواهب ، و تطرقنا الى أثر إدارة الكفاءات على تحقيق الأداء و دور

إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، مع اختبار مدى صحة الفرضية الثالثة : تساهم إدارة

المواهب والكفاءات في تحسين أداء المؤسسة من خلال سياسات واستراتيجيات متبعة ، و من اهم النتائج المتوصل اليها ما يلي :

1. إدارة الكفاءات هي تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة كفاءات المورد البشري في المؤسسة، بما يضمن تحقيق التوافق مع كفاءات الوظيفة المطلوبة وتنمية كفاءاته بصفة مستمرة لتحقيق الأداء المتميز له وللمؤسسة

2. إن كفاءة المورد البشري مفتاح الكفاءة المميزة للمؤسسة ، و ادارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن مهمة بناء الكفاءات الفردية والجماعية اللازمة لتحقيق قيمة مستدامة .وهنا يتمثل دور ادارة الموارد البشرية في تحويل هذه الكفاءات إلى ممارسات تساهم في تحقيق أداء أفضل وتجعل المؤسسة أكثر تنافسية ، حيث تكمن أهمية الكفاءة إذا اعتبرت مكونا أساسيا للأداء ، لإضافة إلى الدافعية و بيئة العمل

3. يجب ان تتضمن إدارة المواهب جميع العمليات اللازمة لتحسين (تطوير) الأفراد في المؤسسة. كما أن النجاح المستقبلي للمؤسسة يقوم على امتلاكها للموهبة الصحيحة، اذن ان إدارة ورعاية المواهب هي جزء من العمليات اليومية (الروتينية) للمنظمة

4. إدارة المواهب هي فكر (طريقة تفكير) يتضمن الاعتقاد والإيمان بضرورة وجود الموهبة لتحقيق النجاح ، ويمكننا أن نلمس ذلك من خلال اهتمام المؤسسة بتطوير مواهب الموظفين وكذلك عندما يصبح تقدير الأفراد ومساعدتهم على اكتشاف وتطوير مواهبهم جزء من العمل الروتيني للمؤسسة.

5. تساعد ادارة المواهب المؤسسة على الإستفادة من الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية من خلال تحقيق الرضا الوظيفي.

6. تعتبر ادارة الموهبة كإحدى المحددات الأساسية لنجاح المؤسسة و رفع ادائها تدل النتائج المتوصل اليها الى ان ادارة كل من المواهب و الكفاءات تساهم في تحسين و رفع اداء المؤسسة و ذلك من خلال اتباع عدة استراتيجيات و سياسات ، و هذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة

4- الفرضية الرابعة :

تطرقنا في الفصل الثالث الى معرفة مدى تأثير ادارة الموارد البشرية في تغيير اداء المورد البشري داخل مركب الحديد و الصلب بالحجار-عنابة ، و ذلك بالاستفسار على وجود نظام لتقييم إدارة الموارد البشرية و وجود هيئة لمراجعة هذه الوظيفة ، و تدريب و تحفيز العنصر البشري في هذه المؤسسة ، و اختبار صحة الفرضية الرابعة : تساهم ادارة الموارد البشرية في تغيير أداء المورد البشري داخل المؤسسة من خلال توفير الظروف الملائمة وجو جيد للعمل يجعل من المورد البشري مجبرا على تحسين أدائه، و لقد توصلنا الى النتائج التالية :

1. توجد هيئة لمراجعة وظيفة الموارد البشرية نشاطها مستقل وتعمل بشكل منهجي مدروس لجمع وتقييم نتائج الأنشطة وذلك لتحديد مدى توافقها وتطبيقها مع النتائج والمعايير المقررة وهذا يكون على مستوى الوحدات والأقسام وهذا كله كأساس لخدمة الإدارة العليا .

2. يوجد نظام لتقييم إدارة الموارد البشرية لكن من الطرق التقليدية البدائية للغاية لا تواكب سمعت وحجم أكبر مصنع في الجزائر حيث يكون التقييم بقائمة معايير ذكرناها في الفصل الأول تسلم للعمال من طرف مرؤوسي الأقسام و الوحدات تحتوي القائمة على أسئلة ومنها يتم إعطاء علامة لكل عامل يقيم بها .

3. يستفيد المورد البشري من التدريب من خلال الاستفادة من خبرات وكفاءات موجودة في المؤسسة ، و استدعاء العمال القدامى للإشراف على تكوين وتأطير العمال الجدد ، كذلك يستفيد المورد البشري من خلال جلب خبراء من الخارج خاصة من روسيا و ألمانيا ، وجود دورات تدريب وتكوين خاصة عندما تأتي المؤسسة بمعدات جديدة وحديثة

4. يستفيد المورد البشري من التحفيز بكامل أنواعه وإشكاله المادي والمعنوي مثل بيع بعض الأجهزة والوسائل بالتقسيط ، منح قروض مالية ، العمرة والحج ، كذلك العلاج المجاني و الدعم بمبلغ مالي لشراء اضحية العيد وعند الدخول المدرسي

5. لا تهتم إدارة الموارد البشرية بالعمال بل تهتم أكثر بالعمل والنتائج

6. تؤثر سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف فالسياسات الممارسة على المورد البشري تؤثر بالإيجاب على أدائه كالانضباط والصرامة في العمل والرقابة على عمله وتنظيم التوقيت على حساب بعض مجموعات من العمال كالأخذ بعين الاعتبار البعد و الجهد البدني والمسؤولية المنسوبة لكل مجموعة أيضا استعمال كميرات المراقبة هذا ما يدفع بالمورد البشري لتحسين أدائه أيضا يلجأ المرؤوسين في بعض الأحيان إلى العقوبات

7. توفر المؤسسة الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء من خلال سياسات التعامل مع العاملين والإستراتيجية المتبعة من قبل إدارة الموارد البشرية من خلال الدعم المادي و المعنوي والتحفيزات وظروف العمل الجيدة والتنظيم المحكم و التخطيط المسبق والمدروس والرقابة .

تدل النتائج المتوصل إليها ان مجمع الحديد و الصلب بالحجار —عناية

التوصيات :

إنطلاقاً من النتائج المتوصل إليها يمكن أن نقدم التوصيات التالية:

- التركيز على الموارد البشرية و الإهتمام بها و تميمها من أجل تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسة.
- يجب على المؤسسة العمل على تحسين ادائها باستمرار من اجل الحصول على موقع تنافسي متقدم في اطار التغيرات التي تعرفها بيئتها ، و ذلك بتخصيص مواردها ، و التكيف مع التحولات المتسارعة
- تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة ، بتطبيق المداخل الحديثة للإدارة في هذا المجال ، بادارة المعرفة ، ادارة المعارف و الكفاءات ، تشجيع الابداع ، تهيئة بيئة العمل الجماعي و تنميتها ، تسهيل ظهور القدرات و المهارات الجديدة عن طريق التدريب و التحفيز
- يجب التأكيد على أهمية ومكانة الأفراد في المؤسسة والنظر إليها كموارد ، لا النظر إليها كتكلفة ، والاستثمار فيها وتأهيلها ، تماشياً مع المستجدات الجديدة لمخطط الأعمال
- تشجيع روح المبادرة والتفكير الإبداعي في المؤسسة، بما يتماشى مع قدرات ومهارات ومعارف الأفراد.
- العمل على تحسين أداء المؤسسة بمختلف أبعاده و ذلك بالتركيز على المجال المالي لتحقيق الأرباح و الإهتمام بالعملاء من خلال تقديم خدمات و منتجات ذات جودة، و العمل على تطوير عملياتها الداخلية و تبني التعلم المستمر الذي يؤدي إلى إكتساب الميزة التنافسية
- تبني معايير عادلة وشفافة في ترقية الأفراد تركز على أساس مهارات وكفاءات الأفراد ومعرفتهم ، وتجنب ترقية الأفراد أقل كفاءة والذين يشرفون على أفراد ذوي مهارات أحسن منهم ، وما يمكن أن تحدثه من صراعات داخل المؤسسة والتأثير على أدائهم
- العمل على جعل الأفراد أكثر وعياً بمعارفهم ، ورسمتها ، وبما يمكن القدرة على التصريح بها، وتدعيم التشارك المعرفي أكثر من خلال عمليات التدريب ، جلسات الحوار والعصف الذهني ، والعمل التعاوني

قائمة المراجع

اولا : الكتب

1. باللغة العربية :

- 1) بسيوني محمد لبرادعي " ربط تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة" الطبعة الأولى، إيتراك للطباعة والنشر، مصر، 2005
- 2) محمد أيمن اللطيف عشوش " أساسيات إدارة الموارد البشرية" ، جامعة القاهرة، كلية التجارة، مصر، 2017،
- 3) سعد صادق بحيري " إدارة توازن الأداء" الطبعة 1، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004،
- 4) احمد ماهر " إدارة الموارد البشرية" الطبعة 1، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2004،
- 5) محمد أيمن عبد اللطيف عشوش " أساسيات إدارة الموارد البشرية" الطبعة 1، جامعة القاهرة، كلية التجارة، مصر، 2017،
- 6) سيد محمد جاد الرب، ادارة الابداع و التميز التنافسي ، دار الوفاء للنشر مكتبة الوفاء القانونية ، الاسكندرية ، مصر، 2013
- 7) سيد محمد جاد الرب، ادارة الابداع و التميز التنافسي ، دار الوفاء للنشر مكتبة الوفاء القانونية ، الاسكندرية ، مصر، 2013،
- 8) عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الاداء من التقييم الى التحسين :تحسين الاداء، الطبعة 3، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999،
- 9) علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو، دارغريب للنشر وتوزيع، الاسكندرية، 1995،
- 10) عبد الستار محمد علي – ادارة الانتاج و العمليات، دار وائل للنشر و التوزيع ،عمان، 2000،
- 11) حميد عبد النبي الطائي واخرون، ادارة الجودة الشاملة و الايزو،الوراق للنشر و التوزيع،عمان 2000،
- 12) عبد الحميد الخليل، إدارة الموارد البشرية، الجامعة الافتراضية، منشور تحت رخصة المشاع والمبدع، سورية، 2018.
- 13) بوحنينه قوي ، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة و مجتمع المعلومات ، مركز التدريب الاكاديمي ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، سنة 2008 .
- 14) غني دحام تناي الزبيدي ، حسين وليد حسين عباس، إدارة الموهبة مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، سنة 2015 .

- 15) محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن - 2008
- 16) أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة ، نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة ، عالم الكتب الحديث، جدارا للكتاب العالمي، عمان -الأردن 2009.
- 17) أسامة خيرى، إدارة الابداع و الابتكارات، دارالراية للنشر، عمان، الأردن، سنة 2012

2. باللغة الفرنسية :

- 1) Nan chai « sustainability performance Evaluation system in Government A Balanced scorecard Approach towards sustainable Development » springer, new york,usa, 2009,

ثانيا : اطروحات الدكتوراه و الماجستير

- 1) عادل بوجان "تأهيل المورد البشري لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة- " أطروحة دكتوراه، علوم التسيير ،جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015،
- 2) بسعيد اسامة نبيل ، دور المورد البشري في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية (مدخل الابداع الاداري) دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بتلمسان ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير ، تخصص استراتيجية المؤسسة و ادارة الموارد البشرية ،المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت ،2018/2019
- 3) شوالي نور الهداء" مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية بالمؤسسة الجزائرية" أطروحة دكتوراه، تنظيم وعمل جامعة 8ماي 1945، قلمة، 2008،
- 4) قديدة فوزية" المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة -دراسة تطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية-" رسالة ماجستير، إدارة أعمال ، جامعة الجزائر، 2006،

- 5) درحون هلال "المحاسبة التحليلية نظام معلومات للتسيير ومساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية" أطروحة دكتوراه، تخصص نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005،
- 6) وادة جميلة، المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات العولمة، مذكرة ليسانس، تخصص تسيير واقتصاد مؤسسة، جامعة قاصدي مراح وقلة، سنة 2013
- 7) عمران شهيناز، علاقة الرقابة بتقييم اداء الموارد البشرية دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية، مذكرة ماستر، تخصص علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي، 2013،
- 8) بوساحة محمد امين، بن مالك زكرياء " المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة -دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية سدراته-" مذكرة ماستر، تخصص، جامعة 8ماي 1945 قلمة، 2012،
- 9) السعيد بريش، نعيمة يحياوي " أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في مراقبة أداء المنظمات وزيادة فاعليتها دراسة حالة ملبنة الأوراس " مداخلة في الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، جامعة قاصدي مراح، ورقلة، 22 و23 نوفمبر 2011
- 10) يوسف عبد الرحمن " تقييم الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر ام البواقي " مذكرة ماستر، تخصص مالية تامينات وتسيير المخاطر، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2014،
- 11) بن جدو محمد امين، دور ادارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة سطيف ، علوم التسيير تخصص ادارة استراتيجية ، 2013/2012 .
- 12) خلفي مريم حسناء " دور تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي " مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016.
- 13) بن سالم آمال " سبل وآليات الحصول على المواهب البشرية في ظل التوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات في المنظمات " رسالة ماجستير، تخصص ادارة المنظمات، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2011،
- 14) حمود حيمر " تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة " أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف 1، 2018،
- 15) عمران حميدة، سعدلي فطيمة، اثر ادارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى دحماني بومرداس، مذكرة ماستر، معهد العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بويرة، ادارة الاعمال الاستراتيجية، 2012

16) محمد بن شايب, تحقيق ادارة الجودة الشاملة في ظل تحديات السوق, مذكرة الماجستير, فرع التسيير, جامعة الجزائر, 2003.

17) هنية حسين داسي, إدارة المعرفة ودورها في تحسين الميزة التنافسية, دراسة حالة المصارف الحكومية السورية, مذكرة ماجستير, 2006/2007.

ثالثا : المجالات و المقالات العلمية

- 1) ليلي بوحديد " دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة - دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بباتنة خلال الفترة 2011-2013- " مجلة الباحث الاقتصادي, العدد 03 جوان 2015, الجزائر,
- 2) د. ابوقرة رايح . بن سالم أمال, دور تسيير الكفاءات في جذب المواهب البشرية للمؤسسة وتطويرها دراسة حالة مصحة سيدي ثامر, مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية , العدد 2012/08 ,
- 3) باسل محمد حسن العزاوي , صباح نوييف رحيمة المياحي , طيبة ماجد حميد , دور ادارة المعرفة في الاداء المنظمي , دراسة تطبيقية في عينة من المنظمات الصناعية , مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة , العدد الثاني و الاربعون , العراق , 2014 ,
- 4) مسغوني منى, البعد الاستثماري للكفاءات ودوره في تحسين أداء المؤسسات, مجلة أداء المؤسسات الجزائرية, العدد الرابع, 2014,
- 5) رشيد مناصرية , أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة لمؤسسة دراسة حالة مؤسسة سوناطراك, حاسي مسعود, الجزائر , مجلة الباحث , العدد 11 , جامعة قاصدي مرباح ورقلة , سنة 2012.
- 6) محبوب يمينة , ججيق عبد المالك , اشكالية قياس الموهبة في المؤسسة الاقتصادية , مجلة العلوم الاقتصادية , جامعة باجي مختار عنابة -الجزائر , العدد 17 , الاصدار 12 , 2016 .
- 7) مقدود وهيبة , ادارة المواهب, الإستثمار الأمثل لمنظمات القرن الحادي والعشرين, مجلة البحوث والدراسات العلمية, العدد9, الجزء2, جامعة الدكتور يحيى فارس, المدية, الجزائر, سنة 2015.

رابعا : الملتقيات العلمية و المؤتمرات

- 1) بريس وردة ، دباب زهية ، اثر الابداع التنظيمي على الاداء الوظيفي بالمؤسسة ، المؤتمر العلمي الدولي للابداع و الابتكار في منظمات الاعمال ، مركز البحث و تطوير الموارد البشرية ، عمان – الاردن ، 5/2 ماي 2016
- 2) الطيب داودي ، تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمدخل لإدارة المعرفة دراسة حالة مؤسسة ميناء عنابة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة .
- 3) العشي هارون، بوراس فايزة، إدارة المعرفة كمدخل لتعزيز دور الثقافة المنظمة في تحسين تنافسية المنظمات، الملتقى الدولي حول إدارة المعرفة والفعالية الاقتصادية، باتنة-الجزائر-2008

خامسا : المواقع الالكترونية

1. باللغة العربية

- 1) أمال عياري ، دور المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية ، <http://9andil.com/>الموارد-البشرية-في-تحقيق-ميزة-تنافسية
- 2) الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية والاستراتيجية ، مفاهيم اساسية حول المؤسسات الاقتصادية، <https://www.politics-dz.com/>
- 3) محمد احمد لمعي، بطاقة الأداء المتوازن، <https://www.hpaconsultant.com/blogs/>
- 4) عبد الجليل الشوامرة، استراتيجية تطوير وتحسين الاداء. <https://shawamreh.yoo7.com/t60-topic>.
- 5) إسراء المغازي، التميز المؤسسي وتحقيق رضا العملاء،-[https://ar-](https://ar.facebook.com/permalink)
ar.facebook.com/permalink
- 6) عبدالله محمد القضاة، مبادئ التميز المؤسسي، <https://www.ajlounnews.net/>
- 7) <http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/ahmedsaid/cours2.html>