مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية

اسم المقال: استراتيجية الاستثمار البشري في ظل منهجيات نموذج التميز الأوروبي "EFQM" وفق منطق الرادار "RADAR" (دراسة تحليلية)
اسم الكاتب: د. خليفي عيسى، أ. دخاخني وهيبة
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/1682
تاريخ الاسترداد: 2026/11/01 23:54 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

استراتيجية الاستثمار البشري في ظل منهجيات نموذج التميز الأوروبي (EFQM) وفق منطق الرادار (RADAR)

(دراسة تحليلية)*

د. خليفي عيسى**

أ. دخاخني وهيبة***

*تاريخ التسليم: 2015/12/28م، تاريخ القبول: 2016/7/25م.

**أستاذ محاضر -أ-/ جامعة محمد خيضر/ بسكرة/ الجزائر.
***أستاذة مساعدة -أ-/ جامعة باجي مختار/ عنابة/ الجزائر.

ملخص:

يهدف هذا البحث إلى الوقوف على دور وأهمية وضع استراتيجية للاستثمار في رأس المال البشري، وتبيان مساهمتها في تحقيق التميز للمؤسسات الاقتصادية المعاصرة، انطلاقا من تطويرها منهجيات النموذج الأوروبي للتميز وفق منطق الرادار للوصول الى تحقيق نتائج الأداء المتميز، والتوصل للنتائج الاتية:

1. إن تطبيق منهجيات النموذج الأوروبي للتميز MQFE يعتمد على كفاءة الاستثمار في مخزون المعارف والكفاءات والمهارات المتوفرة بالاستثمار في التعليم والتدريب وتقييم الاداء.
2. إن تطوير المكنات وفق نظام الرادار (RADAR) يعتمد على كفاءة عائد الاستثمار في رأس المال البشري في تنمية وتطوير الابداع والابتكار لبلوغ نتائج الأداء المتميز.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية الاستثمار البشري، نموذج التميز الأوروبي منطق الرادار، التميز، إدارة التميز.

Human Investment Strategy in light of the Methodologies of the European Excellence Model EFQM in accordance with the Logic of the "RADAR": An Analytical Study

Abstract:

This research aims to identify the role and the strategic importance of the investment in the human capital, and to demonstrate its contribution to the achievement of an excellent performance within the modern economic institutions in light of the development of the methodologies of the European Excellence Model EFQM, and according to the logic of the radar. The study results are as follows:

1. *The application of the methodologies of the European Excellence Model EFQM depends on an efficient investment in the available knowledge, competencies and skills through developing the education, training and performance evaluation.*
2. *The development of possibilities in accordance with RADAR system depends on the efficiency of the return of the investment in the human capital, through the development of creativity and innovation to achieve outstanding performance results.*

***Key words**: human capital investment strategy, the European Excellence Model EFQM, the logic of the radar, excellence, excellence management.*

مقدمة:

أصبحت المؤسسات الاقتصادية في ظل الاقتصاد المعرفي أكثر اهتماما برأس المال البشري المتميز، كونه يعبر عن مهارات وخبرات وكفاءات متخصصة قادرة على تحقيق الأداء المتميز، وذلك بتبني توجهات استراتيجية، ووضع برامج استثمارية متعددة تقوم من خلالها بصناعة رأس المال البشري والمحافظة عليه، باعتباره المصدر الرئيسي لبقاء أي منظمة ناجحة تحقق أرباحا في السوق، حيث أصبحت القوة المحركة للكيانات هم الأفراد ذوو المعرفة والكفاءة والمهارة، والمورد القادر على صنع الإبداع والابتكار وما يتلاءم ومتطلبات المتغيرات الحالية.

وفي ظل محيط يتميز بالمنافسة الشديدة، بفعل سرعة التطور المعلوماتي والتكنولوجي، والانفجار المعرفي، تغيرت القوي التنافسية لتعود بالتركيز على مجموعة من العناصر الاستراتيجية المتمثلة في: الزبون، والمنافسة، والتغيير، والتعقيد، حيث اصبح لزاما على المؤسسات الاقتصادية البحث عن نموذج يحقق لها التكيف والمرونة بما يتلاءم والمعطيات السابقة، ولعل تطوير مكنات نموذج التميز الأوروبي EFQM يعد واحدا من أبرز الرؤى الحديثة القادرة على تحقيق الأداء المتميز لها، ويمكنها من امتلاك قدرات تنافسية مقارنة بمنافسيها، مركزة في ذلك على عائد الاستثمار في رأس المال البشري ألا وهو الإبداع والابتكار المؤسسي، والذي يعد أحد أهم مخرجات استراتيجيات التدريب والتعليم وتقييم الأداء للكفاءات البشرية والمهارات المتوفرة، لتكوين رؤية جديدة يتم من خلالها تطبيق نظام الرادار بفعالية.

مشكلة البحث:

تعد الكفاءات البشرية من أهم الموارد التي تسمح للمؤسسات الاقتصادية التي تسعى لتحقيق التميز في الأداء من تطوير منتجاتها وخدماتها وتحسين ادائها، هذا الاخير الذي يمكن قياسه انطلاقا من نموذج التميز الأوروبي EFQM وفق منطق الرادار، الذي يعتمد على معايير تعبر في مجملها عن حصيلة لما تقدمه المؤسسة من مكنات (القيادة، الأفراد، السياسة والاستراتيجية، الشراكة والموارد، العمليات)، هذه الاخيرة التي يتم تطويرها بالاعتماد على مخرجات النتائج (نتائج للزبائن، نتائج للعمال، نتائج

المجتمع، نتائج الاداء). ومن هذا المنطلق تم تحديد مشكلة البحث فيما يلي:

كيف يمكن لاستراتيجية الاستثمار في رأس المال البشري على مستوى المؤسسات الاقتصادية أن تسهم في تطبيق ممكنات نموذج التميز الأوروبي EFQM وفق منطق الرادار؟.

أهمية البحث:

تتجلى أهمية البحث في تناول موضوع يتصف بالحداثة من رؤية وزاوية جديدة، إذ إن اتخاذ معايير الجائزة الأوروبية للتميز لقياس الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية مازال صعب التطبيق، في ظل غياب وضع شروط ومتطلبات تبنيه من قبل مسيريها، ومن ثمة محاولة التزويد باستراتيجيات معاصرة تتعلق بالاستثمار في مخزون رأس المال البشري المتوفر لديها، بغية المساهمة في محاولة تطبيق وتطوير ممكنات نموذج التميز وفق نظام الرادار بالاعتماد على مخرجات النتائج، بمساهمة استراتيجية التعليم والتدريب، وتقييم الاداء، للوصول إلى تشكيل الرأس المال الابتكاري. ومن ثمة المساهمة في وضع بعض التصورات والافكار التي تساهم في تطوير اليات جديدة للاتجاه نحو الجودة والتميز.

منهج البحث:

عبر المنهج عن الطريقة التي تتبع للكشف عن الحقائق بوساطة استخدام مجموعة من القواعد العامة ترتبط بتجميع البيانات وتحليلها حتى نصل إلى نتائج ملموسة، حيث تم الاعتماد على المنهج التاريخي، أي يمكّن استخدامه في الاجابة على الاشكالية الموضوعة على ضوء خبرات الماضي، وتسليط الضوء على اتجاهات حاضرة ومستقبلية، كما يساعدنا في التعرف على الدراسات السابقة، حيث تم الاعتماد على مراجع باللغة العربية والاجنبية متمثلة في الكتب، والمجلات والملتقيات، والمذكرات بغية اثراء الموضوع.

حدود البحث: فترة البحث

الدراسات السابقة:

لقد تعددت الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دراستنا التي تناولت موضوع الاستثمار البشري من جهة، ونموذج التميز الأوروبي EFQM من جهة اخرى، أما فيما يخص الدراسات التي تناولت الموضوعين معا فهي قليلة جدا، لذا سوف نقوم بعرض بعض الدراسات وترتيبها حسب ظهورها كما يلي:

1- دراسة (عبد الرحمان بسام يوسف، 2005) بعنوان: اثر تقنية المعلومات و رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز (دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل)، تهدف الدراسة إلى التأكيد على وجود علاقة معنوية بين تقنية المعلومات ورأس المال الفكري وتأثير كل منهما على الأداء وتميزه، واعتمدت على استمارة استبيان وزعت على 168مبحوثا ، وكانت أهم النتائج المتوصل اليها:
   - وجود علاقة ارتباط معنوية متوسطة القوة بين تقنية المعلومات و رأس المال الفكري.
   - وجود علاقة تأثير معنوية لرأس المال الفكري على الأداء المتميز:
   - يؤثررأس المال البشري معنويا على الأداء المتميز.
   - يؤثر رأس المال الهيكلي معنويا على الأداء المتميز.
   - يؤثر رأس المال الزبائني معنويا على الأداء المتميز.
   - وجود علاقة تأثير معنوية لتقنية المعلومات على الأداء المتميز.
2- دراسة (عبد المحسن احمد حاجي حسن، 2010) بعنوان: ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية)، تهدف إلى التعرف على أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات. شملت عينة من 253 مفردة، وتم الاعتماد على العديد من الاساليب الاحصائية لاختبار الفرضيات، وتوصلت إلى وجود أثر ذي دلالة معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي.
3- دراسة (ايهاب عبد ربه سهمود، 2013) بعنوان: واقع إدارة التميز وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM، تهدف الدراسة إلى الكشف عن واقع إدارة التميز في جامعة الاقصى وسبل تطويرها وفق النموذج الأوروبي للتميز، حيث شملت الدراسة 116 مفردة، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن مستوى تطبيق جامعة الاقصى لعناصر إدارة التميز المتمثلة في (القيادة، السياسات والاجراءات، والموارد البشرية، والعمليات، الشركات والموارد، ورضا الفئة المستهدفة، ورضا العاملين، وخدمة المجتمع، ونتائج

الأداء الرئيسية) في ضوء النموذج الأوروبي للتميز يقل عن 60%. وكانت أهم التوصيات:

- أن تعمل القيادة الجامعية في جامعة الاقصى على رفع مستوى تشجيع العاملين على اهداف وغايات الجامعة وتطوير أنشطتها، وذلك من خلال تقدير أفكار العاملين ومساهمتهم الايجابية المقدمة من قبلهم وتخصيص الوقت الكافي للاستماع لهم وحل مشاكلهم.
- من الافضل أن تتم الزيادة في توعية العاملين في جامعة الاقصى بأنظمة الجامعة وعلى رأسها النظام الأساسي من خلال توزيعها عليهم وعقد ورش العمل لتوضيحها لهم.

4- دراسة (أنيس أحمد عبد الله وآخرون، 2013) بعنوان: التميز في أداء المنظمات وفق معايير بالدريج: (دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية والمرضى في مستشفى تكريت العام)، وتهدف الدراسة إلى تبيان أهمية معايير بالدريج كدالة للتميز الذي تنشده المنظمات الصحية، واختبار التأثير المتبادل بين المعايير الاستراتيجية الادارية والتنظيمية للتميز في الأداء ونتائج الأداء المنظمي المركزة على المرضى في المستشفي المبحوث، وللإجابة عن التساؤلات وضعت فرضيات عدة تم اختبارها باعتماد مجموعة من الاساليب الاحصائية، وتم استنتاج ما يلي:

- التأثير المعنوي المتبادل بين المعايير الاستراتيجية الادارية والتنظيمية للتميز في الأداء أداء ونتائج الأداء المنظمي المركزة في المرضى كان بفعل الاهتمام بالمورد البشري وإدارة العمليات والمقاييس والتحليل وإدارة المعرفة.

وفي ضوء تلك الاستنتاجات قدمت مجموعة مقترحات أبرزها إيلاء المستشفي المبحوث الاهتمام الكافي بالقيادة المظمية، وبالتخطيط الاستراتيجي والتركيز في المرضى إن أرادت الوصول للتميز في الاداء.

5- دراسة (مراد كواشي، 2013) بعنوان: قياس الأداء المتميز من خلال نماذج الجوائز العالمية، تهدف الدراسة إلى تبيان اسهامات جوائز الجودة العالمية في قياس التميز في أداء المؤسسات، وتم التركيز على جائزة مالكولم بالدريج للجودة، حيث تم التوصل إلى تجاوز النظرة التقليدية في القياس التي كانت تقتصر على البعد المالي، وذلك باقتراح فلسفات حديثة تسعى إلى الالمام بكل جوانب وابعاد أداء المؤسسة سواء كانت اقتصادية او اجتماعية أو بيئية.... وهذا من أجل مساعدتها على بلوغ مستوى التميز في ادائها.

6- دراسة (دحماني عزيز، 2014) بعنوان: مساهمة الانفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية (حالة مؤسسة سوناطراك)، تهدف الدراسة إلى التعرف على المكونات الاساسية لرأس المال الفكري والنماذج المستخدمة لقياسه، وأوجه الانفاق عليه، وتوضح أهمية الاستثمار فيه في ظل التحديات المعاصرة، ومدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسات الصناعية، وذلك من خلال دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، وقد تم استخدام معامل القيمة المضافة الفكرية (CIVA) في قياس المساهمة في رأس المال الفكري، واختبار صحة فرضيات الدراسة باستعمال نموذج الانحدار المتعدد، من خلال البرنامج الاحصائي SPSS، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها وجود علاقة موجبة بين الانفاق على رأس المال البشري والأداء المالي، وبدرجة اقوى رأس المال الهيكلي والأداء الاقتصادي.

7- دراسة (ميادة حياوي مهدي، 2014) بعنوان: دور المهارات القيادية الناجحة في تبني استراتيجية التميز لمنظمات الاعمال (دراسة تحليلية في مصرفي الرافدين والرشيد النجف الاشرف)، تهدف الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أبعاد المهارات القيادية (مهارات تحفيز العاملين، انجاز المهمة، بناء الثقة بالنفس لدى العاملين، مهارات العمل الجماعي) واستراتيجية التميز لعينة من مديري المصارف العراقية (الرافدين والرشيد)، وتم الاعتماد على الاستبانة وتوزيعها على 40 مسؤول وحدات من العاملين في المستويات العليا، واختبار الفرضيات بالاستعانة بعدد من المؤشرات الاحصائية، وتحليل البيانات ووضع مجموعة من التوصيات التي تركز في جوهرها على ضرورة الاهتمام بالمهارات القيادية الفعالة باعتباره الركيزة الاساسية لديمومة المنظمة ونجاحها.

ومن خلال عرضنا السابق اتضح لنا ان الدراسات السابقة الذكر اهتمت بالأداء وقياسه وفق نموذج التميز الأوروبي EFQM مثل دراسة (مراد كواشي، 2013) حيث قام الباحث بتوضيح كل المفاهيم المتعلقة بنموذج التميز الأوروبي وتحديد المعايير الرئيسية له من ناحية، ودراسة (ايهاب عبد ربه سهمود، 2013) والتي اهتمت بالتميز وادارته ودوره في تحقيق الأداء من ناحية اخرى، والتي تطرقت إلى دور المورد البشري في تحقيق هذا التميز، وهذا ما ركزت عليه دراسة (انيس احمد عبد الله واخرون، 2013) وفق نموذج بالدريج.

اما فيما يخص دراسة (عبد الرحمان بسام يوسف، 2005) اهتم الباحث بتبيان مساهمة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز ، ومن ثمة تحقيق الأداء المؤسسي وفق دراسة (عبد المحسن احمد حاجي حسن، 2010)، أما فيما يخص المورد البشري وعلاقته في تبني استراتيجية التميز ظهرت في دراسة (ميادة حياوي مهدي، 2014) حيث اهتمت بتبيان دور المهارات القيادية الناجحة في تبني استراتيجية التميز لمنظمات الاعمال.

كما أن دراسة (دحماني عزيز، 2014) التي هدفت إلى الوقوف على اثر الاستثمار في رأس المال الفكري على الاداء، وتوصلت إلى وجود تأثير الاستثمار في رأس المال البشري على أداء المؤسسات وهو ما يتشابه مع الدراسة الحالة.

كما تجدر الاشارة إلى أن الدراسات السابقة أسهمت بشكل فعال في هذه البحث، حيث سمحت بالتزود بكل الاسس النظرية المتعلقة باستراتيجية الاستثمار في رأس المال البشري وأساليبها المساهمة وبشكل واضح في تطبيق وتطوير منهجيات نموذج التميز الأوروبي EFQM وفق منطق الرادار (RADAR)، وهو ما يميز الدراسة الحالية.

هيكل البحث:

للإجابة على الإشكالية المطروحة والتعرف على مساهمة استراتيجية الاستثمار في رأس المال البشري في تطبيق مكنات نموذج التميز الأوروبي وفق منطق الرادار، تم حصر البحث في ثلاثة محاور اساسية كما يلي:

- المحور الأول: الاستثمار البشري كمدخل استراتيجي لتحقيق التميز.
- المحور الثاني: مدخل للنموذج التميز الأوروبي.
- المحور الثالث: استراتيجيات الاستثمار البشري ومساهمتها في تطبيق نظام الرادار.

1- الاستثمار البشري كمدخل استراتيجي لتحقيق التميز.

1-1- ماهية رأس المال البشري:

وردت تعريفات عدة لرأس المال البشري رغم كونه مفهوم اقتصادي حديث الظهور، إلا أنه عرف من جوانب متعددة من طرف علماء الاقتصاد، وبعض الكتاب والمنظرين كل حسب وجهة نظره، وقد ركزت أغلبها على معنى رأس المال الضمني وعلاقته بالموارد البشرية، حيث يعرفه علي السلمي بأنه: (قيمة الموارد البشرية المتاحة للمنظمة محسوبة بقدر ما أنفق عليها من تعليم وتدريب ورعاية اجتماعية وفرص للتعليم الذاتي على وقت المنظمة) (السلمي، 2011، ص 49). كما أنه: (المصطلح الأكثر استعمالا للتعبير على الموارد الحية في المؤسسة...أين يأخذ العمال قرار استثمار وقتهم في مؤسستهم للحصول على عائد مالي منتظر)(P09، 2004، chaminade).

وتبرز أهميته في كون معظم المنظمات المتميزة سارعت للحصول على مورد بشري يتميز بالمهارة والكفاءة، وما يتلاءم ومتطلبات منظمات الألفية الثالثة، حيث توجد نماذج عدة من هذه المنظمات التي تعتمد على هذا النوع الجديد والمتميز من المورد البشري نذكر منها: المنظمة الذكية، والمنظمة المتعلمة، والمنظمات الافتراضية...الخ، التي تعتمد بشكل كبير على المعرفة، لذلك تسمى (المؤسسات المعتمدة على المعرفة (les organisations des savoir)، التي تعمل على استقطاب اليد العاملة ذات الكفاءة العالية والمتخصصة في ميدان المعرفة، وتنخفض فيها الأنشطة التي تعتمد على اليد العاملة الأقل كفاءة، حيث أنها تتميز بأن أغلب أفرادها يعملون على معالجة المعطيات والمعلومات والأفكار (P2013، 2004، bouchez)، ويطلق عليهم (عمال المعرفة).

وبحلول عصر المعرفة أصبح البشر رأس مال ذي قيمة عالية، وكنزا مدفونا يحتاج إلى من يبحث عنه، ويستخرجه، ويستثمره للإفادة منه في تطوير الإنتاج والإنتاجية (العنزي، صالح، 2009، ص 147).

1-2 - مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري:

يقصد بالاستثمار استخدام المدخرات لتكوين الاستثمارات اللازمة لعمليات إنتاج السلع والخدمات والمحافظة على الطاقات الإنتاجية القائمة أو تجديدها (تكوين رأس المال العيني الجديد).

أما الاستثمار في رأس المال البشري فهو: (الإنفاق على تطوير قدرات ومهارات ومواهب الفرد، ليعمل على تطوير مستواه المعرفي وزيادة إنتاجيته) (bouhanna, 2004, P292).

ويعرف بأنه: (المدخلات التي تخلقها أو توجدها أو تحققها الشركات من المواهب والتكنولوجيا المتطورة التي يستخدمها أفرادها بكل كفاءة ووصولا لتحقيق المزايا التنافسية) (العنزي، صالح، 2009، ص 239).

كما أكد (شولتز)[1] أن الاستثمار في الأفراد وفي تعليمهم هو الذي حقق القفزة النوعية في الإنتاجية على غرار العوامل الأخرى، وركز اهتمامه على عملية التعليم

(1) شولتز (theodore william schultz)؛ اقتصادي أمريكي ساهم طويلا في التعليم العالي في جامعة شيكاغو نال جائزة نوبل للاقتصاد سنة 1979.

باعتبارها استثمارا لازما لتنمية الموارد البشرية، وبأنها شكل من أشكال رأس المال، ومن ثم أطلق على التعليم اسم (رأس المال البشري).

ومما سبق يمكن القول إن رأس المال البشري يشير إلى مجموعة القدرات والمعارف، وكل المهارات التي تمكن من زيادة إنتاجية العمل لدى الفرد أو جماعة عمل معينة، والفرد يقوم بالاستثمار في رأس ماله البشري وتراكمه من أجل الحصول على إيرادات في شكل أجور إضافية، هذا التراكم يتم بعمليات التكوين الأساسي وإلى جانب التكوين المستمر، والمهارات المكتسبة أثناء العمل، ومجموع السيرورات التي تمكن من تنمية الكفاءات لدى الأفراد العاملين (بوقلقول، 2004، ص 2005). ومنه يمكن القول إن الاستثمار البشري يمكن من:

- إتاحة الفرصة للعاملين لتحقيق الهوية المنظمية والشعور بزيادة القيمة الشخصية للفرد بالتركيز على المهارات الفكرية والاهتمام بالعاملين وإتاحة الفرصة لهم للإبداع والتطور.
- رفع مهارات وقدرات الموارد البشرية والوصول بها إلى المعايير المطلوبة بمدها بالمهارات الأساسية والمعرفة المطلوبة المتعلقة بتنفيذ الجوانب المختلفة للأعمال المتخصصة داخل المؤسسة (ابوبكر، 2003، ص 265).
- يعمل على استقطاب وصناعة الأفراد ذوي المعارف والمهارات والمحافظة عليهم من جهة، واكتساب وتقوية وتطوير كفاءات المؤسسة من جهة أخرى ,Yatim benazza, 2004, P93).
- يعمل الموظفون على استثمار رأسمالهم البشري في مؤسسة ما اعتقادا منهم أنه سيحقق عائدا أفضل وينشئ الرصيد المؤسسي منه بحدوث اندماج وتظافر استثماراتهم فيما بينهم (ستيوارت، 2004، ص ص214_215).

كما يتمثل عائد الاستثمار البشري في:

- المحافظة على الكفاءات والكوادر البشرية من مخاطر هجرة الأدمغة، والإفادة منها للحصول على المزايا التنافسية.
- تتمكن المؤسسات الاقتصادية من الاستجابة السريعة للزبائن والقدرة على خلق أسواق جديدة وتطوير منتجات جديدة، بالإضافة إلى سرعتها في الهيمنة على التقنيات الحديثة.
- يسهم الاستثمار الأمثل للثروة الفكرية والمعرفة التنظيمية في تحقيق جودة العمليات الإدارية وجودة المخرجات (البيلاوي واخرون، 2007، ص 419).
- العائد الأساسي للاستثمار من خلال التدريب والتعليم يتمثل في تحسين الأداء من خلال التطوير في معايير معينة: التحسين في الجودة، والالتزام بموصفات ومعايير العمل، والتحسين في سرعة الأداء، والتوفير في التكاليف من حيث استخدام الموارد.

1-3- مفهوم إستراتيجية الاستثمار في رأس المال البشري:

إن إستراتيجية الموارد البشرية المعاصرة تسمح بضمان توفير الكفاءات المكتسبة، واستعمالها واستخدامها، عند وضع الاستراتيجيات الخاصة بفريق العمل من جهة والاستراتيجية التنافسية من جهة أخرى (leboulaire,retour, 2008, P54)، بتوفير الكفاءات المناسبة للمؤسسة، وتشكيلها يعتمد على القدرة الفردية أو الجماعية في خلق توليفة من الموارد (المعارف، المهارات، السلوكيات)، ووضعها موضع الاستخدام، ومن ثمة نستطيع القول إن الاستراتيجية المعاصرة للموارد البشرية ما هي إلا تطبيق لإستراتيجية حديثة في ظل تحديات الاقتصاد المعرفي تتمثل في: (إستراتيجية الاستثمار في رأس المال البشري). فهي خطة طويلة المدى تشتمل على ممارسات وسياسات تتعامل من خلالها المؤسسة المعاصرة مع رأسمالها البشري، وبالتركيز على اتجاهات وأدوار جديدة لإدارة الموارد البشرية، وتتفق وتتناسق مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، وتعمل على تحقيق رسالتها، غايتها وأهدافها من جهة أخرى.

2- مدخل لنموذج التميز الأوروبي :

2-1- التميز:

مفهوم التميز مفهوم قديم، وأول من تناوله هم الفلاسفة الصينيون القدامى، الذين اهتموا بتطبيق مبادئ إدارة الجودة، سعيا لتحقيق التميز سواء في المنتجات أو الخدمات، حيث إن الالتزام بتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتنميتها باستمرار، يعد الطريق الصحيح لتحقيق التميز المؤسسي.

وعليه فالتميز هو ممارسة إدارية حديثة ومتقدمة، تسعى منظمات الأعمال لتحقيقه من خلال الارتقاء بجودة خدماتها ومنتجاتها إلى مستوى يفوق توقعات العملاء، ويتحقق من خلال الفهم والوعي الكامل من قبل إدارة المنظمة وكافة العاملين فيها والتزامهم بمفاهيم وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة (الهلالات، 2014، ص 06).

وحسب ارشادات الهيئة ا لأوروبية لعام 1999 يعرف التميز بأنه (تلك الممارسة المتأصلة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج التي ترتكز جميعها على مجموعة تتكون من

مفاهيم جوهرية للتميز، تتمثل في: التوجه بالنتائج، والتوجه بالعميل والقيادة، وثبات الهدف،و الإدارة من خلال العمليات والحقائق، وتطوير الأفراد، والتعلم المستمر والابتكار والتحسين) (جميل، سفير، 2011، ص 156).

ومن ثمة فالتميز يتحقق بقدرة المؤسسة على استشراف المستقبل، ووضع الاستراتيجيات والسياسات الكفيلة بالتكيف مع المستجدات المعاصرة، من تحليل البيئة المحيطة، واقتناص الفرص وتجنب التهديدات لبلوغ الميزة التنافسية المستدامة، وتحقيق التميز التنافسي.

2-2- إدارة التميز:

تعد إدارة التميز فلسفة إدارية حديثة برزت من خلال سعي المنظمات إلى البحث عن انجع الطرق والآليات للارتقاء بالأداء وتطويره، فحسب المنظمة الأوروبية للإدارة بالجودة فهي بمنزلة الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة، وتحقيق نتائج ترضي مختلف الاطراف ذوي العلاقة بالمنظمة، عن طريق مجموعة من العوامل كالقيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات، والموارد البشرية والمادية، والعمليات الداخلية المختلفة، ونظم المعلومات، وغيرها (الهلالات، 2014، ص 78).

كما أنها: (ليست تميز المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة، ولكنها مفهوم أكبر يتضمن جودة كل الجوانب التنظيمية اللازمة لتحقيق رضا العميل وقيادة السوق ومختلف نتائج الاعمال الاخرى) (زايد، 2003، ص 11).

إذن فهي تعبر عن تميز الكفاءات البشرية وقيمتها، لأن التميز دليل على تميزها وكفاءتها في تنفيذ مهامها، وتميز إدارتها في وضع الاستراتيجيات التدريبية، وسعيها للتعلم والتحسين المستمر، بما ينعكس على أدائها، وتميز في منتجاتها وخدماتها، وعلاقاتها مع الاطراف ذات العلاقة من موردين وزبائن ومجتمع

2-3- نشأة النموذج الأوروبي للتميز le modèle EFQM (d'excellence):

تأسس نموذج التميز الأوروبي في نسخته الأولى عام 1991 عن طريق المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM[1]، والمتكونة من أكثر من 800 عضو من منظمات الأعمال الخاصة والعامة، لتحفيز ومساعدة المؤسسات على المشاركة في أنشطة التحسين، لتحقيق رضا الزبون والعاملين وإدارة المعرفة، والتأثير على نتائج العمل والمجتمع، مما يؤدي الى تحسين مستويات أداء المؤسسات من منظور شمولي (كواشي، 2013، ص 323). ويتم منح الجائزة إلى أربع فئات من المنظمات هي: الشركات الكبيرة، والدوائر والوحدات التشغيلية للشركات، ومنظمات القطاع العام، والمنظمات الصغيرة والمتوسطة، وفي عام 1999 ظهر نموذج التميز في نسخته الثانية بشكل جديد بعد إشهار المفاهيم الأساسية للتميز وفق منطق الرادار، ثم تم تطوير النموذج في نسخته الثالثة عام 2003، وبالحفاظ على مبدأ استدامة النجاحات. استمر النموذج في التحسن والتطور بظهور النسخة الرابعة الأكثر انتشارا في العالم العربي عام 2010، والتي استعانت بها العديد من الدول والمنظمات العربية لبناء وتطوير نماذج ونظم التميز المؤسسي الخاصة بها ، وأخيراً ومع بداية عام 2013 ظهرت النسخة الخامسة والمعمول بها حالياً على صعيد واسع من العالم.

2-4- تحليل منهجيات نموذج التميز:

يتألف هذا النموذج من خمسة ممكنات على النحو التالي (حجازي، 2014، ص 475):

- القيادة: يتضمن هذا المعيار كيفية عمل قادة ومسيري المؤسسة على انجاز الرسالة والرؤية الاستراتيجية للمنظمة، وتطوير قيم للنجاح على المدى الطويل، بتفاعلهم بصفة شخصية من أجل ضمان تطوير وتطبيق تسيير جيد وتحسينه باستمرار، وضمان تحفيز ودعم الكفاءات البشرية المتوفرة والعمل على المحافظة عليها من جهة، وضمان تفاعل القادة مع الزبائن، الشركاء، وكل الاطراف اصحاب المصلحة من جهة اخرى.
- السياسة والاستراتيجية: أن تكون السياسة والاستراتيجية مبنية على احتياجات الحاضر والمستقبل، وتوقعات أصحاب المصلحة، بحيث تكون مبنية على معلومات من مؤشرات الإدارة، البحث، التعلم، وأنشطة ذات علاقة بالإبداع، ومن ثمة تطوير وتحديث الاستراتيجية، نشرها وتنفيذها.
- الافراد: يتضمن هذا المعيار إدارة وتطور وتثبت المؤسسة المعرفة والجهد الكامل للأفراد، والعمل على الإدارة بالفرق، لدعم سياستها واستراتيجيتها وعملياتها، بالاعتماد على استراتيجيات الاستثمار في رأس المال البشري.
- الشراكة والموارد: يتضمن هذا المعيار كيف تخطط وتدير علاقاتها بالمحيط الخارجي وتكييفها مع مواردها الداخلية من أجل دعم سياستها واستراتيجياتها، كإدارة العلاقات، إدارة الموارد، إدارة التكنولوجيا، إدارة المعلومات والمعرفة.....الخ.

[1] European foundation for quality management

- العمليات: يتضمن هذا المعيار كيفية تصميم وتحسين عمليات المؤسسة من أجل دعم سياستها واستراتيجياتها لخلق قيمة اضافية لزبائنها واصحاب المصلحة، بالاعتماد على الابتكار لتصميم وتطوير خدمات ومنتجات متميزة تلبى احتياجات وتوقعات زبائنها.

ومن ثمة يتضح من تحليل منهجيات نموذج التميز الأوروبي أنها تسعى إلى تشكيل رأس مال فكري للمؤسسات المعاصرة والذي يعد أهم مورد لتميزها، بالاعتماد على الاستثمار الجيد للكفاءات البشرية المتوفر لديها (الرأس المال البشري المتميز)، برسم إستراتيجية واضحة لصناعة وتنمية والمحافظة على رأس المال البشري القادر على خلق التميز، بتطوير عملياتها الادارية والتنظيمية والتكنولوجية والمعرفية، بالاعتماد على رأس مال ابتكاري رأس مال هيكلي) يساعد ويدعم تشكيل رأس المال الزبوني القادر على تقديم منتجات وخدمات متميزة تلبي حاجات وتوقعات الزبائن، ومن ثمة معرفة كيفية إدارة علاقاتها مع الزبائن لتحقيق الأداء المتميز الذي يسعى لتحقيقه نموذج التميز الأوروبي EFQM.

ويعتمد الأداء المتفوق لمنظمات الأعمال على النتائج المتمثلة في الأداء العام للمنظمة، ورضا الزبون، ورضا الافراد، والاثر الذي يتركه في المجتمع (حجازي، 2007، ص 473).

كما يقدم النموذج الأوروبي منهجية واضحة تساعد المنظمة على تحقيق إدارة التميز يطلق عليها (رادار) وهي الحروف الأولى من كلمات: Results النتائج، Approach المنهجية، Deployment التطبيق، Assessment التقييم، Review المراجعة.

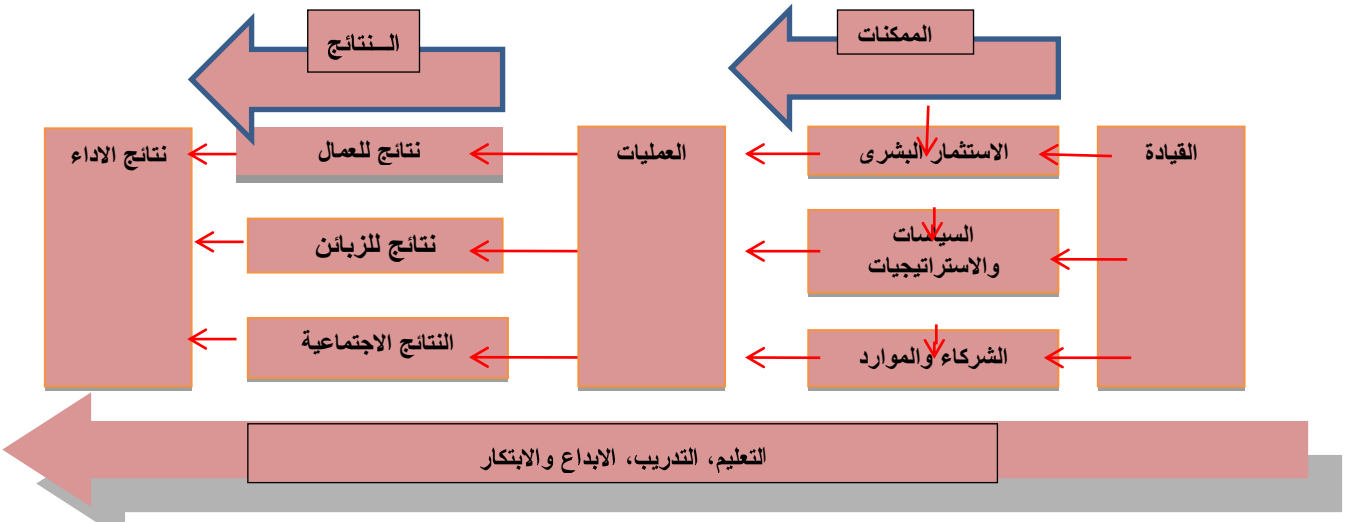
وتتم المنهجية في شكل دورة تبدأ بتحديد النتائج المطلوبة، بوضع السياسات والاستراتيجيات وتخطيط العمليات (أي استثمار المكنات حسب النموذج)، بتفعيل هذه المكنات، ووضعها موضع الحركة والتشغيل واطلاق طاقاتها، وتجري عملية متابعة الأداء، والكشف عن الانحرافات لتتخذ الإجراءات التصحيحية لتحسين الأداء أي عملية التدريب والابتكار والابداع (حجاج، زرقون، 2007، ص 10).

وحسب هيكل نموذج الجائزة الأوروبية للجودة فان مجموعة النتائج تتكون من أربعة معايير رئيسية (حجازي، 2007، ص 478):

- نتائج للزبائن: يتناول هذا المعيار مدى قياس وتحقيق النتائج الخاصة بالمتعاملين ومستوى رضاهم، ويشمل: رأي المتعاملين ومؤشرات الأداء المتعلقة بهم.
- نتائج للعمال: أي مدى قياس وتحقيق النتائج الخاصة بالموارد البشرية ومستوى رضاهم، ويشمل: رأي الموارد البشرية ومؤشرات الأداء المتعلقة بهم.
- نتائج المجتمع: مدى قياس وتحقيق النتائج الخاصة بالمجتمع على المستوى المحلي والاقليمي والعالمي، ويشمل: رأي المجتمع ومؤشرات الأداء المتعلقة به.
- نتائج الأداء: يتناول هذا المعيار مدى قياس وتحقيق النتائج والانجازات مقارنة بالخطط الموضوعة، ومدى مطابقتها للاستراتيجية والاهداف الموضوعة بالمتعاملين، ويشمل: مخرجات الأداء ومؤشراته.

وفيما يلي يتم توضيح النموذج الأوروبي للتميز EFQM من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (01) النموذج الأوروبي للتميز



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على حجاج عبد الرؤوف، زرقون محمد، نموذج الجائزة الأوروبية للجودة (دراسة تحليلية)، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول: إدارة الجودة الشاملة وتنمية اداء المؤسسة، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، 2007، ص 6 .

3- استراتيجيات الاستثمار البشري ومساهمتها في تطبيق نظام الرادار:

3-1- إستراتيجية الاستثمار البشري لمساهمة أكثر فعالية في تطبيق نظام الرادار:

تتركز إستراتيجية الاستثمار في رأس البشري على فلسفة إدارة الموارد البشرية بالمعرفة المبنية على تسيير المعرفة من خلال تعزيز الكفاءات البشرية بتقنيات المعلومات وأنظمة البرمجيات، والتي تسمح بتشكيل رأس مال بشري بطريقة جديدة فاعلة ومرنة تشمل تجميع المعارف وتحليلها، نشرها وتخزينها بهدف تشكيل المعرفة الظاهرة من جهة، ومن جهة أخرى تطوير الشبكة البشرية بهدف تحويل المعارف الضمنية بين الأفراد الذين يتمتعون بقدرات علمية تخصصية متميزة وخبرات ومهارات ضرورية، والتي تمكنهم من استخراج المعرفة الضمنية لرأس المال البشري عن طريق المشاركة في المعرفة، ويتم تطبيق ذلك من خلال الاستراتيجيات الاتية:

أ- إستراتيجية التعلم: يشير التعلم إلى تلك العملية التي تؤدي إلى إحداث تغيرات في سلوك الفرد والناتجة عن الخبرة أو التجربة، ولا يمكن قياس درجة التعلم أو مقداره مباشرة، لكن يمكن فقط أن نقيس التغيرات في السلوك الذي يحدث نتيجة التعلم (سلطان، 1993، ص181)، ويهدف إلى:

- الإسهام في توفير القدرات الإدارية والتنظيمية التي من خلالها يتحقق التخصص الأمثل للموارد وتطوير قدرات العاملين وتزويدهم بالمعارف والمعلومات والمهارات.
- تفتح المؤسسة لنفسها أفاقا وأسواقا وفرصا جديدة تتعلم من تجاربها، بتعاملها مع الزبائن والموردين والمنافسين، ومن ثمة تحرص على اختيار العاملين وتعليمهم، وإطلاق طاقتهم الكامنة.
- المساهمة في إدارة واستثمار رأس المال البشري من خلال:

- معرفة كيفية تحويل المعارف والمهارات بين أفراد رأس المال البشري في المنظمة.
- منح منظمات الأعمال كيفية اكتساب المعارف وتطوير الكفاءات.
- تثمين وتعميم ورأسملة المعارف والكفاءات(P245، cohen،2006).

وهناك أساليب عدة للتعلم المستخدمة في صناعة رأس المال البشري، ومن أهمها التعلم التنظيمي الذي يعبر عن تلك العملية التي تؤدي إلى تطوير المعرفة عن العلاقات بين الأعمال والنتائج، وتأثير البيئة الخارجية على تلك العلاقات، وهذا يتطلب أن تتصف تلك المعرفة بطبيعة تشاركية بين الأفراد العاملين في المنظمة (درة، الصباغ، 2007، ص 54). وأن هذا النوع من التعليم هو عملية تفكير جماعي حول المعلومات والمعارف والأفكار الجماعية الحديثة بهدف تطوير سيرورات الإبداع والابتكار (P171، boutelitane،2005). وله خصائص عدة من بينها:

- عملية تتمثل في الحصول على معرفة جديدة، وتجديد وتنقيح لذاكرة المؤسسة.
- أنه نتيجة لخبرات وتجارب مرت بها المؤسسة.
- أنه ينصب على ذاكرة المنظمة التي تضم مفاهيم ومرجعيات مشتركة، منها ذاكرة الأفراد والوثائق الرسمية والسجلات، وهيكل المنظمة، وحضارة المنظمة نفسها .(درة، الصباغ، 2007، ص 54).

كما دعم تعليم الكفاءات بالتعليم الالكتروني تمكين الأفراد من اكتساب معارف وكفاءات جديدة بفضل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ويتركز على ثلاثة معايير أساسية: شبكة تسمح باستيفاء وتخزين وبحث و توزيع، وتقسيم بالمشاركة المعلومات والمعارف عن طريق الإعلام الآلي والانترنت(P23، 2007،baurjard).

ب- إستراتيجية التدريب: يقصد بالتدريب الجهود المنظمة والمخططة لتطور معارف وخبرات واتجاهات المتدربين، وذلك بجعلهم أكثر فعالية في أداء مهامهم (الطعاني، 2007، ص 15). وهذا يعني أنه عملية ديناميكية تستهدف إحداث تغيرات في معلومات، وخبرات، وطرائق أداء سلوك، واتجاهات المتدربين بغية تمكينهم من استغلال إمكاناتهم وطاقتهم الكامنة، بما يساعد على رفع كفاءتهم في ممارسة أعمالهم بطريقة منتظمة وبإنتاجية عالية.

كما يهدف إلى إحداث تغيرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء، وطرق العمل والسلوك والاتجاهات مما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقة للقيام بأعمالهم بكفاءة وإنتاجية عالية (الصيرفي، 2006، ص 160). ويتميز التدريب بـ:

- منظومة متكاملة تستهدف تحسين المهارات المعرفية والسلوكية والإدارية التنظيمية.
- الاستثمار في أفضل وأهم ما تملكه المنظمة من مهارات ومعارف وكفاءات.
- تضييق الفجوة القائمة بين التعلم بأنواعه المختلفة وبين مجالات العمل المطلوب.

- تحقيق أهداف إبداعية باستخدام وسائل علمية متطورة وعناصر متميزة وقادرة على الارتقاء بالبرامج والأساليب التدريبية إلى مستوى التجديد والابتكار والإبداع(الطعاني، 2007، ص 33).

وتتمثل الإجراءات الأساسية لعملية التدريب في تحديد الاحتياجات التدريبية، ومن ثمة تصميم البرنامج التدريبي، ثم التنفيذ والتقييم. ومن ثمة تعد عملية التدريب كنظام يتضمن مدخلات (متدربين، نقص في الخبرات والمهارات والمعلومات)، وعمليات (متدربين متخصصين بكفاءة عالية، أدوات التدريب، متدربين)، ومخرجات (عمال يتمتعون بالخبرات والمهارات والمعلومات الكافية لإنجاز الأعمال) (مخلوفي، بن الزين، 2004، ص 188). وتتم عملية تقييم برنامج التدريب من خلال تقييم الأداء. وبذلك فان تقييم برنامج التدريب يعبر عن سلسلة من الاختبارات والتقويمات والتحريات المصممة للتأكد من أن التدريب قد حقق التأثير المطلوب على مستوى الفرد والإدارة والمنظمة (ابو النصر، 2004، ص 54).

ج- إستراتيجية تقييم الأداء: يمثل تقييم الأداء الصفة الرسمية التي تعبر عن مكامن قوى وضعف المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بها خلال فترة زمنية محددة، حيث أنه نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، أي الوقوف الدقيق على مستوى الأداء، وتحديد جوانب الضعف والتمييز من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف.

وتهدف عملية تقييم الأداء إلى تحقيق العناصر الاتية:

- التعرف على جوانب النقص في أداء العاملين لتجنبها في المستقبل والتعرف على الجوانب الايجابية في الأداء لتطويرها في المستقبل.
- التقييم المستمر يدفع العاملين لتطوير مهاراتهم وكفاءاتهم حتى يكون المستوى المطلوب.
- يكون مؤشرا للمديرين فيما يخص العمليات التدريبية (تحديد الاحتياجات التدريبية) من جهة، لتقديم الحوافز والمزايا الممنوحة للعاملين من جهة أخرى.
- إمكانية معرفة كيفية تطوير الفرد في المؤسسة، ومعرفة الأداة المناسبة لمساعدته للوصول إلى تحقيق الهدف من التطوير والاستثمار في الأفراد، ومن ثمة تسيير الكفاءات وتحليل حاجات التكوين.

إن (إدارة الأداء) تعد الهدف الاساسي والمعاصر من عملية تقييم الأداء في منظمات الأعمال، بالقيام بمجموعة من الإجراءات توجه لإنشاء وفهم وإدراك مشترك للأهداف، وإلى تحريك ودفع الأفراد بأمل رفع احتمالات تحقيق هذه الأهداف(السلمي، 2001، ص 125).

3-2- مساهمة عائد الاستثمار في رأس المال البشري في تفعيل المنهجيات لتطبيق منطق الرادار:

إن من أهم عوائد الاستثمار البشري حسب النموذج هو إحداث إبداع وابتكار في الفكر الابتكاري للكفاءات والمواهب المتميزة لرأس المال البشري، والتي تنعكس على الاستثمار الابداعي الناجح لمكنات نموذج التميز الأوروبي، وعلى نتائج الأداء الخاصة بالمؤسسات الابتكارية المعاصرة.

وقد تعددت تعريفات الابتكار والإبداع، وذلك راجع إلى اختلاف مناهج الباحثين واهتماماتهم ومدارسهم الفكرية، كما قد يعود ذلك إلى تعدد مجالات الظاهرة الإبداعية. وكثير من الكتاب يؤكدون على وجود تداخل بين مفهومي الإبداع والابتكار، بحيث أصبحا يستخدمان مترادفين، حيث إن الابتكار أو الإبداع يعد فردي المنشأ، واجتماعي النتائج وفق فرق العمل على مستوى المنظمة، وأنه لا يقتصر على الإنتاج المادي فقط بل يتضمن كذلك العملية التنظيمية بكل ما تشمله من متغيرات ، أي أنه يعتمد اكثر فاكثر على الموارد المعرفية اللاملموسة. أما راوية حسن فتعرفه بأنه: (تنمية وتطبيق الافكار الجديدة في المؤسسة، وهنا كلمة تنمية شاملة فهي تغطي كل شيء من الفكرة الجديدة إلى إدراك الفكرة إلى جلبها إلى المنظمة ثم تطبيقها(سليماني، 2006، ص 28).

أما نجم عبود نجم فيعرف الابتكار بأنه : (قدرة الشركة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق) (سليماني، 2006، ص 28).

ويمكن القول إن الإبداع أو الابتكار عملية تقع بين مرحلة توليد الافكار والتحسين ومرحلة الابتكار والتطبيق، أي أن الإبداع يكون على مستوى الفرد والابتكار على مستوى المؤسسة، وهي عملية تتجسد من خلال النظر إلى الظواهر والمشكلات برؤية جديدة غير مألوفة، يتفاعل فيها الفرد وبيئة المنظمة الداخلية والخارجية، وما تتضمنه من عناصر استراتيجية المنافسين والموردين والزبائن، أي يقوم الفرد أو الجماعة بإنتاج شيء جديد ذي قيمة، وقد يتعلق هذا الشيء بمنتوج أو خدمة أو أسلوب تنظيمي جديد في القيادة والإشراف والاستراتيجيات واتخاذ القرارات، او طرق جديدة في تسيير الوظائف... الخ.

فالابتكار المؤسسي هو إبداع موجه نحو تحقيق أهداف محددة، هذه الأهداف قائمة على تغيير وابتكار يمكن أن

يحدث في جوانب تقنية ومعلوماتية واتصالية، أو جوانب إنتاجية أو خدمية، أو جوانب تسييرية او جوانب شخصية (تطوير في القدرات، حل المشكلات، القيادة للأفراد، المهارات، المعارف...الخ)، والتي تنعكس على منهجيات منطق الرادار من قيادة واستراتيجيات المؤسسة وعملياتها، كما هو موضح في العناصر الموالية.

أ- القيادة (القيادة الابتكارية): إن التطورات السريعة التي تعرفها المنظمات المعاصرة التي فرضها الاقتصاد المعرفي، وما نتج عنه من انفجار تكنولوجي ومعرفي، أصبح تحقيق الأداء المتميز متوقفا على مدى امتلاكها لرأس مال بشرى والاستثمار فيه، وبالذات القيادة والتي تمثل اليوم اساس التسيير المعاصر، بحيث أن كفاءات ومواهب ومهارات المورد البشري تتأثر بشكل كبير بنمط القيادة السائدة في المنظمة، اذ إن قدراتهم ومهاراتهم الابداعية تتحدد بقيم وسلوكيات القادة.

والقيادة الابتكارية من شأنها أن تدفع الكفاءات البشرية المؤهلة إلى الابداع والابتكار المستمر، وذلك من خلال:

- تبني بيئة تنظيمية ابتكارية.
- إدارة التغيير التنظيمي.
- بناء ثقافة التميز.
- العمل على الإدارة التشاركية والتساهمية.
- تحقيق الاتصال .

التي تنعكس على مختلف استراتيجيات وسياسات وتنظيمات وعمليات المؤسسة بما يؤدي إلى تحقيق نتائج أداء عالية (نتائج العمال، نتائج الزبائن، نتائج الاجتماعية).

ب- الإستراتيجية (الابتكار في الاستراتيجيات التنافسية): إن القيادة الابتكارية من شانها التوصل إلى وضع استراتيجية ابتكارية، تسمح بتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة من خلال القدرة على تحقيق الموائمة، بإدخال تحسينات على منتجات وخدمات حالية، لمواجهة تهديدات المنافسين الحاليين والمحتملين، والتخلص من نقاط الضعف، وتحويل التهديدات إلى فرص.

حيث إن الإستراتيجية الابتكارية مبنية على تفكير استراتيجي ابتكاري للمسير، قائم على الإبداع في الاستراتيجيات التنافسية المتبعة لتخفيض التكاليف، وتحقيق جودة عالية، بابتكار استراتيجية قائمة على التميز تسعى لتصميم وابداع سلعة أو خدمة عالية التميز أو التفرد، أو الإنفراد بأساليب الإنتاج الجديدة المعتمدة على التكنولوجيات التي تخفض التكلفة أو تحسن من جودة المنتج، وبذلك فإن المؤسسات المبتكرة تتمتع بقدرة تنافسية عالية، ومن ثمة معرفة كيفية التعامل مع البيئة المحيطة من منافسين وموردين وزبائن، بالاستناد إلى الابتكار في العمليات.

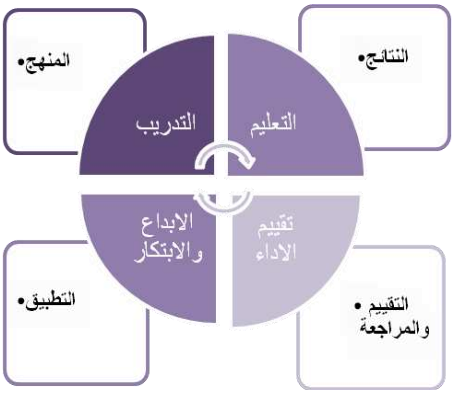
ج- العمليات (الابتكار في العمليات): إدارة العمليات تعمل على تحديد نوعيه المنتج حسب متطلبات السوق من حيث النوعية والجودة، ثم تحديد الكمية اللازمة من عناصر الإنتاج الرئيسية، أي الموارد البشرية، ونوع المواد الأولية اللازمة للإنتاج، أي تُعنى بكل العمليات التي تؤدي إلى تحويل مدخلات إلى منتجات أو خدمات مفيدة. ويسعى الابتكار في العمليات إالى تجديد وتحديث وتطوير عمليات المنظمة عن طريق عملية إعادة هندسة الأعمال بإدخال تحسينات وتعديلات، لرفع كفاءة وفعالية العمليات الداخلية للمنظمة. والابتكار هنا معناه إعادة التفكير بشكل جذري وإعادة تصميم جذري للعمليات لتحقيق تحسينات كبيرة في التكلفة، والجودة والسرعة، والخدمة. ومن ثمة إعادة التفكير والتصميم الجذري لأنشطة الشركة بما يضمن تحقيق قيمة إضافية إلى المنتج أو الخدمة الرئيسية في الشركات لتحقيق نتائج هائلة قي مقاييس الأداء(رياض، 2013، ص 41).

وتشير العمليات الداخلية إلى تلك الافعال، والنشاطات المتعلقة بالجوانب الإبداعية والتشغيلية، وعمليات التفاعل الاجتماعي التي تتم داخل الشركة، والتي تسعى إلى تقديم قيمة مضافة للزبائن، لإشباع حاجاتهم ومقابلة توقعاتهم لضمان تحقيق الاهداف والاحتفاظ بالحصة السوقية واستدامتها.

وتتكون فعالية العمليات الداخلية لتحقيق ثلاثة ابعاد فرعية:

- فعالية العمليات الابداعية: تتعلق بخلق المنتجات والخدمات والعمليات التي تقابل احتياجات العملاء.
- فعاليات العمليات التشغيلية: تتعلق بعمليات الانتاج وتوصيل المنتج والخدمات إلى الزبون.
- فعالية عمليات التفاعل الاجتماعي: تعمل على توافر الخدمة ومساندة العميل بعد البيع أو توصيل الخدمة أو السلعة(رياض، 2013، ص 08).

وعليه يصبح نظام الرادار المبني على استراتيجية رأس المال البشري المتميز وفق السيرورة الاتية:



شكل رقم (02):
منطق الرادار

المصدر: من إعداد الباحثة.

فهي تلك الأنشطة التي تجعل من المنظمة متميزة ومتفوقة في أدائها عن باقي المنافسين، وذلك بتوفير القدرات المحورية اللازمة من خلال توظيف الكفاءات، والمهارات، والقدرات والموارد المتاحة توظيفا فعالا ومتميزا بشكل يجعلها متفوقة ومتفردة، وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع العميل سواء الداخلي او الخارجي، وكيفية أداء أنشطتها وعملياتها، وكيفية تصميم واعداد سياساتها واستراتيجياتها الإدارية والتنظيمية وخططها التنفيذية، سعيا لتحقيق الاهداف المرسومة التي تلبي متطلبات اطراف العلاقة بالمنظمة كافة، بل تفوق متطلباتهم وتوقعاتهم (الهلالات، 2014، ص 79).

نتائج البحث:

- إن تشكيل منظومة متكاملة من مكنات نموذج التميز الأوروبي EFQM، وتحويل مدخلات (المكنات) نظام الرادار إلى مخرجات(النتائج) بكفاءة، يعتمد بشكل كبير على استراتيجية الاستثمار البشري من تعليم وتدريب وتقييم الاداء.
- يسهم عائد الاستثمار في رأس المال البشري المتمثل في: الابداع والابتكار (تشكيل رأس المال الابتكاري) في تطوير منهجيات نموذج التميز الأوروبي EFQM وفق نظام الرادار، وفق العناصر الاتية: القيادة الابتكارية، الابتكار في الاستراتيجية، الابتكار في العمليات.
- إن تطبيق مكنات نموذج التميز الأوروبي EFQM وفق نظام الرادار يعتمد على كفاءة الاستثمار في رأس المال البشري المتميز لتطوير المنهجيات لبلوغ نتائج الأداء المتميز.

التوصيات:

وتأسيسا على ما سبق يمكن تقديم بعض التوصيات المتمثلة في:

1. ضرورة تهيئة وتطوير بيئة داخلية مشجعة لتطبيق نموذج التميز الأوروبيEFQM المبني على الاستثمار البشري بما يحقق ما يلي:

- أن تكون الموارد البشرية عنصرا استراتيجيا ضمن القرارات الإستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة (الإدارة التساهمية).
- ضرورة ارتباط القرارات المتعلقة بالموارد البشرية باحتياجات الأداء الفعلي للمؤسسة (إدراة الأداء).
- التكامل بين الموارد البشرية وبقية الموارد المالية والتكنولوجية...الخ .
- تطوير استراتيجيات الموارد البشرية وفق رؤية جديدة تمكن من تطبيق استراتيجية معاصرة لاستقطاب وصناعة والمحافظة على رأس المال البشري المتميز.

2. ضرورة الاهتمام بتوفير البيئة التحتية البشرية اللازمة عن طريق تزويد المنظمة بالكفاءات والمهارات القيادية القادرة على إدارة الأداء المتميز.
3. الاعتماد على مبدأ أن الإنفاق على نشاطات واستثمارات إدارة الموارد البشرية (الاستثمار في رأس المال البشري والفكري) يعد إنفاقا استثماريا يقدم عوائد مادية ملموسة وعوائد معنوية محسوسة، بما يساعد في تحقيق تكاملية منطق الرادار المرتكز على رأس المال الابتكاري وتحقيق التميز التنافسي.

المصادر والمراجع:

أولاً- المراجع العربية:

1. أبو النصر، مدحت، إدارة العملية التدريبية: النظرية والتطبيق، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.
2. أبو بكر، مصطفى محمود، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
3. ألبيلاوي، حسن، وآخرون، إدارة المعرفة في التعليم، دار الوفاء لدنيا الطبع والنشر، الإسكندرية،2007.
4. ألسلمي، على، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة،2001.

5. ألصيرفي، محمد ،إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.

6. ألطعاني، حسن أحمد ، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1،عمان،2007.

7. ألعنزي، سعد علي، صالح، أحمد على، إدارة رأس المال الفكري في منظمة الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

8. ألهلالات، صالح علي عوده ، إدارة التميز: الممارسة الحديثة في إدارة المنظمات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2014.

9. بوقلقول، الهادي، (الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة)، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، ورقلة، 09 -10 مارس2004.

10. جميل،احمد، سفير، محمد، التميز في الاداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الاداء المالي وتحديات الأداء البيئي، جامعة ورقلة، يومي 22 و23 نوفمبر 2011.

11. حجاج، عبد الرؤوف، زرقون، محمد، نموذج الجائزة الاوروبية للجودة -دراسة تحليلية-، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول: ادارة الجودة الشاملة وتنمية اداء المؤسسة، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، 2007.

12. حجازي، هيثم علي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات: مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الالفية الثالثة، الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007.

13. حسن، عبد المحسن احمد حاجي، ممارسات ادارة الموارد البشرية وواثرها في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية)، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن، 2010.

14. دحماني، عزيز، مساهمة الانفاق على راس المال الفكري في اداء المؤسسة الصناعية -حالة مؤسسة سوناطراك-، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2014.

15. درة، عبد الباري إبراهيم، الصباغ، زهير نعيم، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر، عمان، 2007.

16. رياض، محمد اديب، راس المال الفكري ودوره في فعالية العمليات التشغيلية من وجهة نظر المديرين العاملين في شركات صناعة الادوية الاردنية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، 2013.

17. زايد، عادل، الاداء التنظيمي المتميز (الطريق الى منظمة المستقبل)، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2003.

18. ستيورات، توماس، ثروة المعرفة، ترجمة :علاء أحمد اصلاح، الدار الدولية بالاستثمارات الثقافية، القاهرة، 2004.

19. سلطان، محمد سعيد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، القاهرة، 1993.

20. سليماني، محمد، الابتكار التسويقي واثره على تحسين اداء المؤسسة-دراسة حالة: مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006.

21. سهمود، ايهاب عبد ربه، واقع ادارة التميز وسبل تطويرها في ضوء النموذج الاوروبي للتميز EFQM، رسالة ماجستير (غير منشورة)، اكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الاقصى، غزة، فلسطين، 2013.

22. عبد الله، انيس احمد، واخرون، التميز في اداء المنظمات وفق معايير بالدريج: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية والمرضى في مستشفى تكريت العام، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد التاسع، العدد 28، 2010.

23. كواشي، مراد، قياس الاداء المتميز للمؤسسات من خلال نماذج الجوائز العالمية للجودة ،أبحاث اقتصادية وإدارية-مجلة علمية-، العدد 14، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ديسمبر 2013.

24. مخلوفي، عبد السلام، بن الزين، روشام، الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري: التدريب الموجه بالأداء، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في الاقتصاد المعرفي والكفاءات البشرية، ورقلة 09-10مارس 2004.

25. مهدي، ميادة حياوي ، دور المهارات القيادية الناجحة في تبني استراتيجية التميز لمنظمات الاعمال دراسة تحليلية في مصرفي الرافدين والرشيد النجف الاشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد السابع، العدد 30، 2014.

26. يوسف، عبد الرحمان بسام، اثر تقنية المعلومات وراس المال الفكري في تحقيق الاداء المتميز دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل، رسالة دكتوراه (غير منشورة) ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2005.

ثانياً- المراجع الفرنسية:

1. *Baurjard .C, "management de l'information e-Learning des entreprises", la revue française de gestion, N°177, Hermès science publication, Paris, Octobre2007.*
2. *Bouchez. J.B, les nouveaux Travailleurs du savoir, édition d'organisation, Paris, 2004.*
3. *bouhanna .A, (le savoir et le capital humain une combinaison gagnante de l'information), act au séminaire international sur le développement humain et les opportunités d'intégration dans l'économie du savoir et des compétence humaines, Ouargla, le 09/10 mars 2004.*
4. *Boutelitane .S, (les autres Paradigmes organisationnels de gestion des connaissances) , act du 3éme séminaires international sur la gestion des entreprise, Biskra, le 12/13 Novembre 2005.*
5. *Chaminade. B, RH& compétence dans une démarche qualité, afnor, paris,2005.*
6. *Cohen .A, toute la fonction ressources humaines, dunod, Paris,2006.*
7. *leboulaire .M,.retour .d, (gestion de compétence: gestion et performance), la revue gestion des ressources humaines ,N°70, Paris, 2008.*
8. *Yatim.M, Benazza.M.A, l'investissement en ressources humaines et stratégie de développement des compétences, act au séminaire international sur le développement humain et les opportunité d'intégration dans l'économie du savoir et des compétences humaines, Ouargla, le 09-10 mars 2004.*