



## 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/library/1682>

تاريخ الاسترداد: 2025/05/05 17:07 +03

الموسوعة السياسية هي مبادرة أكademie 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 لاغناء المحتوى العربي على الإنترنت. لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسية – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على

[info@political-encyclopedia.org](mailto:info@political-encyclopedia.org)

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسية – 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 السياسية مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكرية ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.



# **استراتيجية الاستثمار البشري في ظل منهجيات نموذج التميز الأوروبي (EFQM) وفق منطق الرadar (RADAR)**

**(دراسة تحليلية)\***

**\* د. خليفي عيسى\***

**\* \* أ. دخاخني وهيبة\***

---

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

\*\* أستاذ محاضر -أ-/ جامعة محمد خيضر / بسكرة/ الجزائر.

\*\*\* أستاذة مساعدة -أ-/ جامعة باجي مختار / عنابة/ الجزائر.

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

## ملخص:

### مقدمة:

أصبحت المؤسسات الاقتصادية في ظل الاقتصاد المعرفي أكثر اهتماماً 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 أرباحاً في السوق. حيث أصبحت القوة الحركية للكيانات هم الأفراد ذوو المعرفة والكفاءة والمهارة، والمورد قادر على صنع الإبداع والابتكار وما يتلاعماً ومتطلبات المتغيرات الحالية.

وفي ظل محيط يتميز بالمنافسة الشديدة، بفعل سرعة التطور المعلوماتي والتكنولوجي، والانفجار المعرفي. تغيرت القوى التنافسية لتعود بالتركيز على مجموعة من العناصر الاستراتيجية المتمثلة في: الزيون، والمنافسة، والتغيير، والتعقييد. حيث أصبح لزاماً على المؤسسات الاقتصادية البحث عن نموذج يتحقق لها التكيف والمرنة بما يتلاءم والمعطيات السابقة. ولعل تطوير مكانت نموذج التميز الأوروبي EFQM يعد واحداً من أبرز الرؤى الحديثة القادرة على تحقيق الأداء المتميز لها. ويمكنها من امتلاك قدرات تنافسية مقارنة بمنافسيها. مرکزة في ذلك على عائد الاستثمار في رأس المال البشري ألا وهو الإبداع والابتكار المؤسسي. والذي يعد أحد أهم مخرجات استراتيجيات التدريب والتعليم وتقديم 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 أدائها. هذا الأخير الذي يمكن قياسه انطلاقاً من نموذج التميز الأوروبي EFQM وفق منطق الرادار، الذي يعتمد على معايير تعبر في مجملها عن حصيلة لما تقدمه المؤسسة من مكانت (القيادة، الأفراد، السياسة والاستراتيجية، الشراكة والموارد، العمليات). هذه الأخيرة التي يتم تطويرها بالاعتماد على مخرجات النتائج (نتائج للبيان، نتائج للعمال، نتائج

يهدف هذا البحث إلى الوقوف على دور وأهمية وضع استراتيجية للاستثمار في رأس المال البشري. وتبيّن مساهمتها في تحقيق التميز للمؤسسات الاقتصادية المعاصرة. انطلاقاً من تطويرها منهجيات النموذج الأوروبي للتوزيع وفق منطق الرادار للوصول إلى تحقيق نتائج الأداء المتميز. والتوصيل للنتائج الآتية:

1. إن تطبيق منهجيات النموذج الأوروبي للتوزيع MQFE يعتمد على كفاءة الاستثمار في مخزون المعرفة والكفاءات والمهارات المتوفرة بالاستثمار في التعليم والتدريب وتقدير الأداء.
2. إن تطوير المكانت وفق نظام الرادار (RADAR) يعتمد على كفاءة عائد الاستثمار في رأس المال البشري في تنمية وتطوير الإبداع 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.

قليلة جداً، لذا سوف نقوم بعرض بعض الدراسات وترتيبها حسب ظهورها كما يلي:

1- دراسة (عبد الرحمن بسام يوسف، 2005) بعنوان: اثر تقنية المعلومات ورأس 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 استمار استبيان وزعت على 168 مبحوثاً، وكانت أهم النتائج المتوصل إليها:

- وجود علاقة ارتباط معنوية متوسطة القوة بين تقنية المعلومات ورأس المال الفكري.
- وجود علاقة تأثير معنوية لرأس المال الفكري على الأداء المتميز.
- يؤثر رأس المال البشري معنويًا على الأداء المتميز.
- يؤثر رأس المال الهيكلي معنويًا على الأداء المتميز.
- يؤثر رأس المال البشري معنويًا على الأداء المتميز.
- وجود علاقة تأثير معنوية لتقنية المعلومات على الأداء المتميز.

2- دراسة (عبد الحسن 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 إدارة 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 والإجراءات، والموارد البشرية، والعمليات، الشركات والموارد، ورضا الفئة المستهدفة، ورضا العاملين، وخدمة المجتمع، ونتائج

المجتمع، نتائج الأداء). ومن هذا النطلق تم تحديد مشكلة البحث فيما يلي:

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

### أهمية البحث:

تجلى أهمية البحث فيتناول موضوع يتصرف بالحداثة من رؤية وزاوية جديدة، إذ إن اتخاذ معايير الجائزة الأوروبية للتميز لقياس الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية ما زال صعب التطبيق. في ظل غياب وضع شروط ومتطلبات تبنيه من قبل مسيرتها، ومن ثمة محاولة التزويج باستراتيجيات معاصرة تتعلق بالاستثمار في مخزون رأس المال البشري المتوفر لديها. بغية المساهمة في محاولة تطبيق وتطوير مكنات نموذج التميز وفق نظام الرادار بالاعتماد على مخرجات النتائج. بمساهمة استراتيجية التعليم والتدريب، وتقدير الأداء، للوصول إلى تشكيل الرأس المال الابتكاري. ومن ثمة المساهمة في وضع بعض التصورات والافكار التي تساهم في تطوير البيات الجديدة للايجاه نحو الجودة والتميز.

### منهج البحث:

عبر النهج 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 النهج التاريخي، أي يمكن استخدامه في الإجابة على الأشكالية الموضوعة على ضوء خبرات الماضي. وتسلیط الضوء على اتجاهات حاضرة ومستقبلية، كما يساعدنا في التعرف على الدراسات السابقة. حيث تم الاعتماد على مراجع باللغة العربية والإنجليزية ممثلة في الكتب، والمجلات والملتقيات، والمذكرات بغية إثراء 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 أخرى، أما فيما يخص الدراسات التي تناولت الموضوعين معاً فهي

- 6- دراسة (دحمني 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 مسانتها في خسین 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 لمؤسسات الاعمال (دراسة خلilia في مصرف الرافدين والرشيد النجف الاشرف). تهدف الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أبعاد المهارات القيادية (مهارات تحفيز العاملين، الجاز المهمة، بناء الثقة بالنفس لدى العاملين، مهارات العمل الجماعي) واستراتيجية التميز لعينة من مدبرى 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 (ايها ب عبد ربہ سھمود، 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 وآخرون، 2013) وفق نموذج بالدريج.
- الأداء الرئيسية) في ضوء النموذج الأوروبي للتميز يقل عن 60%. وكانت أهم التوصيات:
- أن تعمل القيادة الجامعية في جامعة الأقصى على رفع مستوى تشجيع العاملين على اهداف وغايات الجامعة وتطوير انشطتها، 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 الأقصى بأنظمة الجامعة وعلى رأسها النظام الأساسي من خلال توزيعها عليهم وعقد ورش العمل لتوضيحها لهم.
  - 4- دراسة (انيس احمد عبد الله وآخرون، 2013) بعنوان: التميز في أداء المنظمات وفق معايير بالدريج: (دراسة استطلاعية لرأء عينة من القيادات الإدارية والمرضى في مستشفى تكريت العام). وتحتفظ الدراسة إلى تبيان أهمية معايير بالدريج كدالة للتميز الذي تنشده المنظمات الصحية، واختبار التأثير المتبادل بين المعايير الاستراتيجية الإدارية والتنظيمية للتميز في الأداء ونتائج الأداء المنظمي المركزة على المرضى في المستشفى المبحوث، وللإجابة عن التساؤلات وضفت فرضيات عدة تم اختبارها باعتماد مجموعة من الاساليب الاحصائية، وتم استنتاج ما يلي:
  - التأثير المعنوي المتبادل بين المعايير الاستراتيجية الإدارية والتنظيمية للتميز في الأداء ونتائج الأداء المنظمي المركزة في المرضى كان بفعل الاهتمام بالمورد البشري وإدارة العمليات والمปฏيس والتحليل وإدارة المعرفة. وفي ضوء تلك الاستنتاجات قدمت مجموعة مقتراحات أبرزها إيلاء المستشفى المبحوث الاهتمام الكافي بالقيادة التنظيمية، وبالتحفيظ الاستراتيجي والتركيز في المرضى إن أرادت الوصول للتميز في الأداء.
  - 5- دراسة (مراد كواشي، 2013) بعنوان: قياس الأداء التميز 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 جاوزة النظرية التقليدية في القياس التي كانت تقتصر على البعد المالي، وذلك باقتراح فلسفات حديثة تسعى إلى الالام بكل جانب وابعاد أداء المؤسسة سواء كانت اقتصادية او اجتماعية او بيئية... وهذا من أجل مساعدتها على بلوغ مستوى التميز في ادائها.

(السلمي، 2011، ص 49). كما أنه: (المصطلح الأكثر استعمالاً للتعبير على الموارد الحية في المؤسسة...أين يأخذ العمال قرار استثمار وقتهم في مؤسستهم للحصول علىائد مالي منتظر)(chaminade, 2004, P09).

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 ذكر منها: المنظمة الذكية، والمنظمة المتعلمة، والمنظمات الافتراضية...الخ، التي تعتمد بشكل كبير على المعرفة، لذلك تسمى (المؤسسات المعتمدة على المعرفة ) les organisations des savoirs، 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 المعلومات والمعطيات والأفكار (bouchez, 2004, P2013).

ويطلق عليهم (عمال المعرفة).

وبحلول عصر المعرفة أصبح البشر رأس مال ذي قيمة عالية. وكمنزا مدفوناً يحتاج إلى من يبحث عنه، ويستخرجه، ويستثمره للإفاده 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 مستوى المعرفة وزيادة إنتاجيته) (bouhanna, 2004, P292).

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

كما أكد (شولتز<sup>(1)</sup>) أن الاستثمار في الأفراد وفي تعليمهم هو الذي حقق الففزة النوعية في الإنتاجية على غرار العوامل الأخرى، وركز اهتمامه على عملية التعليم

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

اما فيما يخص دراسة (عبد الرحمن بسام يوسف، 2005) اهتم الباحث بتبيان مساهمة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز، ومن ثمة تحقيق الأداء المؤسسي وفق دراسة (عبد الحسن 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 أثر الاستثمار في رأس المال الفكري على الأداء، وتوصلت إلى وجود تأثير الاستثمار في رأس المال البشري على أداء المؤسسات وهو ما يتشابه مع الدراسة الحالية. كما ختدر الإشارة 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 مكنت نموذج التميز الأوروبي وفق منطق الرادار، تم حصر البحث في ثلاثة محاور أساسية كما يلي:

- المحوor الأول: الاستثمار البشري كمدخل استراتيجي لتحقيق التميز.
- المحوور الثاني: مدخل للنموذج التميز الأوروبي.
- المحوور 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 على السلمي بأنه: (قيمة الموارد البشرية المتاحة للمنظمة محسوبة بقدر ما أنفق عليها من تعليم وتدريب ورعاية اجتماعية وفرص للتعليم الذاتي على وقت المنظمة)

- العائد الأساسي للاستثمار من خلال التدريب والتعليم يتمثل في تحسين الأداء من خلال التطوير في معايير معينة: التحسين في الجودة، والالتزام بمواصفات 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، وتشكيلاها يعتمد على القدرة الفردية أو الجماعية في خلق توليفة من الموارد (المعرفة، 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 تمثل في: (إستراتيجية الاستثمار في رأس المال البشري). فهي خطة طويلة المدى تشتمل على ممارسات وسياسات تعامل 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 :

### 1-2- التميز:

مفهوم التميز مفهوم قديم، وأول من تناوله هم الفلسفه الصينيون القدماء، 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 مارسة 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 الأوروبية لعام 1999 يعرف التميز بأنه تلك الممارسة المتصلة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج التي ترتكز جميعها على مجموعة تتكون من

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

وما سبق يمكن القول إن رأس المال البشري يشير إلى مجموعة القدرات والمعرفة، 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 المنظامية 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 بها بالمهارات الأساسية والمعرفة المطلوبة المتعلقة بتنفيذ الجوانب المختلفة للأعمال المتخصصة داخل المؤسسة (أبو Bakr، 2003, ص 265).

- يعمل على استقطاب وصناعة الأفراد ذوي المعرفة والمهارات والمحافظة عليهم من جهة، واكتساب وتنمية وتطوير كفاءات المؤسسة من جهة أخرى Yatim, (benazza, 2004, P93)

- يعمل الموظفون على استثمار رأسمالهم البشري في مؤسسة ما اعتقاداً منهم أنه سيحقق عائدًا أفضل وينشر الرصيد المؤسسي منه بحدود اندماج وتناظر استثماراتهم فيما بينهم (ستيوارت، 2004، ص 214\_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 للزيان 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 (البلااوي وآخرون، 2007، ص 419).

فئات من النظم هي: الشركات الكبيرة، والدوائر والوحدات التشغيلية للشركات، ومنظمات القطاع العام، والنظم 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 انتشاراً 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.

#### 4- خليل منهجيات نموذج التميز:

يتتألف هذا النموذج من خمسة مكونات على النحو التالي (حجازي، 2014، ص 475):

- القيادة: يتضمن هذا المعيار كيفية عمل قادة ومسيري المؤسسة على اتخاذ 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 الحفاظ عليها من جهة، وضمان تفاعل القادة مع الزبائن، الشركاء، وكل الأطراف أصحاب المصلحة من جهة أخرى.
- 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.
- الأفراد: يتضمن هذا المعيار إدارة وتطور وتنمية المؤسسة المعرفة والجهد الكامل للأفراد، والعمل على الإدارة بالفرق، لدعم سياساتها واستراتيجيتها وعملياتها، بالاعتماد على استراتيجيات الاستثمار في رأس المال البشري.
- الشراكة والموارد: يتضمن هذا المعيار كيف تخطط وتدبر علاقاتها بالبيط الخارجي وتنميها مع مواردها الداخلية من أجل دعم سياساتها واستراتيجياتها، كإدارة العلاقات، إدارة الموارد، إدارة التكنولوجيا، إدارة المعلومات والمعرفة.....الخ.

مفاهيم جوهرية للتميز، تمثل في: التوجه بالنتائج، والتوجه بالعميل والقيادة، وثبات الهدف، والإدارة 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 خليل البيئة المحيطة، واقتناص الفرص وجنب التهديدات لبلوغ الميزة التنافسية المستدامة، وتحقيق التميز التنافسي.

#### 2-2 إدارة التميز:

تعد إدارة التميز فلسفة إدارية حديثة برزت من خلال سعي النظم إلى البحث عن أفعى الطرق والآليات للارتقاء بالأداء وتطويره، فحسب المنظمة الأوروبية للإدارة بالجودة فهي بمنزلة الممارسة الباهرة في إدارة المؤسسة، وتحقيق نتائج ترضي مختلف الأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة، 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 الالزمة لتحقيق رضا العميل وقيادة السوق ومختلف نتائج الأعمال الأخرى (زياد، 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 التربوية، وسعيها للتعلم والتحسين المستمر، بما يعكس على أدائها، وتميز في منتجاتها وخدماتها، وعلاقاتها مع الأطراف 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)<sup>(1)</sup>، والمكونة من أكثر من 800 عضو من منظمات الأعمال الخاصة والعامة، لتحفيز ومساعدة المؤسسات على المشاركة في أنشطة التحسين، لتحقيق رضا الزبائن والعاملين وإدارة المعرفة، والتأثير على نتائج العمل والمجتمع، مما يؤدي إلى تحسين مستويات أداء المؤسسات من منظور شمولي (كواشي، 2013، ص 323). ويتم منح الجائزة إلى أربع

(1) European foundation for quality management

العمليات (أي استثمار المكمنات حسب النموذج)، بتفعيل هذه المكمنات، ووضعها موضع الحركة والتشغيل وإطلاق طاقاتها. وتحري عملية متابعة الأداء، والكشف عن الانحرافات لتنفذ الإجراءات التصحيحية لتحسين الأداء أي عملية التدريب والإبتكار والإبداع (حجاج، زرقون، 2007، ص 10).

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

- نتائج للزيائن: يتناول هذا المعيار مدى قياس وتحقيق النتائج الخاصة بالتعاملين ومستوى رضاهما، ويشمل: رأي التعاملين ومؤشرات الأداء المتعلقة بهم.
- نتائج للعمال: أي مدى قياس وتحقيق النتائج الخاصة بالوارد البشرية ومستوى رضاهما، ويشمل: رأي الموارد البشرية ومؤشرات الأداء المتعلقة بهم.
- نتائج المجتمع: مدى قياس وتحقيق النتائج الخاصة بالمجتمع على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، ويشمل: رأي المجتمع ومؤشرات الأداء المتعلقة به.
- نتائج الأداء: يتناول هذا المعيار مدى قياس وتحقيق النتائج والآخازات مقارنة بالخطط الموضوعة، ومدى مطابقتها لل استراتيجية والأهداف الموضوعة بالتعاملين، ويشمل: مخرجات الأداء ومؤشراته، وفيما يلي يتم توضيح النموذج الأوروبي للتميز EFQM من خلال الشكل التالي:

- العمليات: يتضمن هذا المعيار كيفية تصميم وتحسين عمليات المؤسسة من أجل دعم سياساتها واستراتيجياتها لخلق قيمة إضافية لزيائتها وأصحاب المصلحة، بالاعتماد على الإبتكار لتصميم وتطوير خدمات ومنتجات متميزة تلبي احتياجات وتوقعات زبائنها.

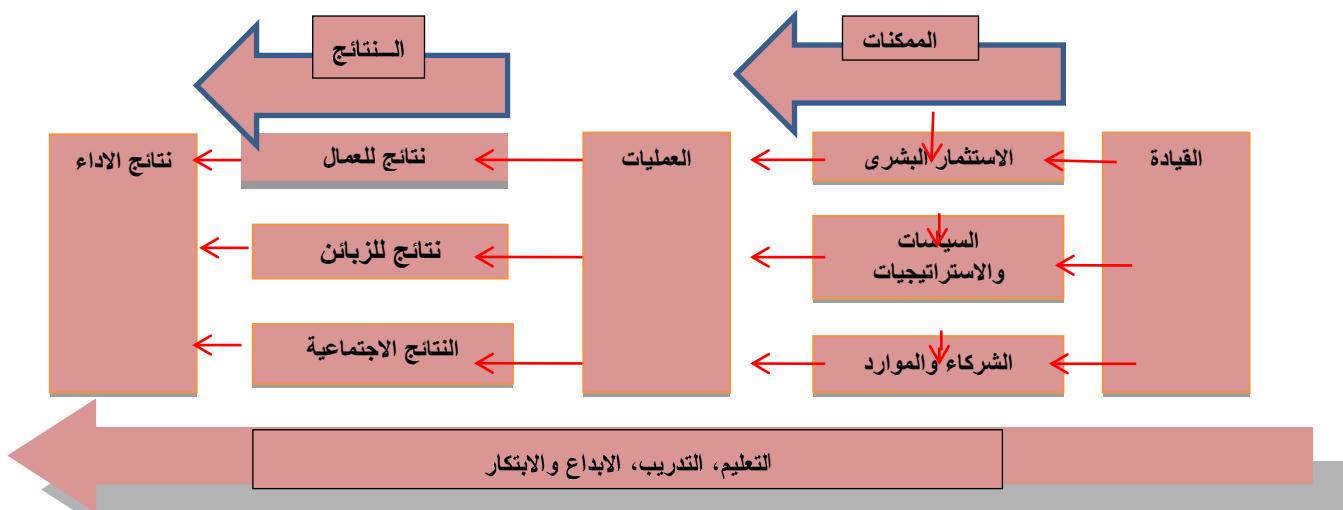
ومن ثمة يتضح من خليل منهجيات نموذج التميز الأوروبي أنها تسعى إلى تشكيل رأس مال فكري للمؤسسات المعاصرة والذي يعد أهم مورد لتميزها، بالاعتماد على الاستثمار الجيد للكفاءات البشرية المتوفر لديها (رأس المال البشري المتميز). برسم إستراتيجية واضحة لصناعة وتنمية والمحافظة على رأس المال البشري القادر على خلق التميز بتطوير عملياتها الإدارية والتنظيمية والتكنولوجية والمعرفية، بالاعتماد على رأس مال ابتكاري رأس مال هيكلية يساعد ويدعم تشكيل رأس المال الزيوني 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 لمؤسسات الأعمال على النتائج المتمثلة في الأداء العام للمنظمة، ورضا الزبائن، ورضا الأفراد، والآخر الذي يتركه في المجتمع (حجازي، 2007، ص 473).

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

وتتم المنهجية في شكل دورة تبدأ بتحديد النتائج المطلوبة، بوضع السياسات والاستراتيجيات وتحطيم

شكل رقم (01) النموذج الأوروبي للتميز



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

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 (boutelitane, 2005, P171).

- 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 الإلكتروني تمكين الأفراد من اكتساب معارف وكفاءات جديدة بفضل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ويتركز على ثلاثة معايير أساسية: شبكة تسمح باستيفاء وتخزين وبحث وتوزيع، وتقسيم بالمشاركة المعلومات والمعارف عن طريق الإعلام الآلي والإنترنت (baurjard, 2007, P23).

بـ- إستراتيجية التدريب: يقصد بالتدريب الجهود المنظمة والخططية للتطور معارف وخبرات واجهات 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، واجهات 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 والاجهات ما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقة للقيام بأعمالهم بكفاءة وإنتجالية عالية (الصيري، 2006، ص 160). ويتميز التدريب بـ:

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

### 3- استراتيجيات الاستثمار البشري ومساهمتها في تطبيق نظام الرadar:

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

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

أـ- إستراتيجية التعلم: يشير التعلم إلى تلك العملية التي تؤدي إلى إحداث تغيرات في سلوك الفرد والناجحة 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، ص 181). وبهدف إلى:

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

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

وهناك أساليب عدة للتعلم المستخدمة في صناعة رأس المال البشري، ومن أهمها التعلم التنظيمي الذي يعبر

من الإجراءات توجهه لإنشاء وفهم وإدراك مشترك للأهداف، وإلى تحريك ودفع الأفراد بأمل رفع احتمالات تحقيق هذه الأهداف (السلمي، 2001، ص 125).

2-3- مساعدة 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 تتعكس على الاستثمار الابداعي الناجح لمكانت 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 متراوفين، 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 أكثر فأكثر على الموارد المعرفية اللاملموسة. أما راوية حسن فتعرفه بأنه: (تنمية وتطبيق الأفكار 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 بجم عبود بجم فيعرف الابتكار بأنه : (قدرة الشركة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق) (سليماني، 2006، ص 28).

ويكن القول إن الإبداع أو الابتكار عملية تقع بين مرحلة توليد الأفكار 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 وببيئة 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 بمنتج أو خدمة أو أسلوب تنظيمي جديد في القيادة والإشراف والاستراتيجيات واتخاذ القرارات، او طرق جديدة في تسخير الوظائف... الخ.

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

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

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

ج- إستراتيجية تقييم الأداء: مثل تقييم الأداء الصفة الرسمية التي تعبّر عن مكامن قوى وضعف المساهمات التي يعطّيها 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 الآتية:

- التعرف على جوانب النقص في أداء العاملين لتجنبها في المستقبل والتعرف على الجوانب الإيجابية في الأداء لتطويرها في المستقبل.
- التقييم المستمر يدفع العاملين لتطوير مهاراتهم وكفاءاتهم حتى يكون المستوى المطلوب.
- يكون مؤشراً للمديرين فيما يخص العمليات التربوية (تحديد الاحتياجات التربوية) من جهة، لتقديم الحوافز والمزايا المنوحة 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 الأساسي والمعاصر من عملية تقييم الأداء في منظمات الأعمال، بالقيام بجموعة

التكنولوجيات التي تخفض التكلفة أو تحسن من جودة المنتج. وبذلك فإن المؤسسات المبتكرة تتمتع بقدرة تنافسية عالية، ومن ثمة معرفة كيفية التعامل مع البيئة الخفية من منافسين وموردين وزبائن، بالاستناد إلى الابتكار في العمليات.

جـ- العمليات (الابتكار في العمليات): إدارة العمليات تعمل على تحديد نوعيه المنتج حسب متطلبات السوق من حيث النوعية والجودة، ثم تحديد الكمية الازمة من عناصر الإنتاج الرئيسية، أي الموارد البشرية، ونوع المواد الأولية الازمة للإنتاج، أي تُعنى بكل العمليات التي تؤدي إلى تحويل مدخلات إلى منتجات أو خدمات مفيدة. ويسعى الابتكار في العمليات إلى 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 ما يضمن تحقيق قيمة إضافية إلى المنتج أو الخدمة الرئيسية في الشركات لتحقيق نتائج هائلة في مقاييس الأداء (رياض، 2013، ص 41).

وتشير العمليات الداخلية إلى تلك الأفعال، 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 الأهداف والاحتفاظ بالحصة السوقية واستدامتها.

وتكون فعالية العمليات الداخلية لتحقيق ثلاثة أبعاد فرعية:

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

وعليه يصبح نظام الرadar المبني على استراتيجية رأس المال البشري المتميز وفق السيرة الذاتية:

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

أـ- القيادة (القيادة الابتكارية): إن التطورات السريعة التي تعرفها النظم المعاصرة التي فرضها الاقتصاد المعرفي، وما نتج عنه من انفجار تكنولوجي ومعرفي، أصبح تحقيق الأداء المتميز متوقعاً على مدى امتلاكها لرأس مال بشري والاستثمار فيه. وبالذات القيادة والتي تُمثل اليوم أساس التسيير المعاصر، بحيث أن كفاءات ومواهب ومهارات المورد البشري تتأثر بشكل كبير بنمط القيادة السائدة في المنظمة، إذ 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 والتساهمبية.
- تحقيق الاتصال .

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

بـ- الإستراتيجية (الابتكار في الاستراتيجيات التنافسية): إن القيادة الابتكارية من شأنها التوصل إلى وضع استراتيجية ابتكارية، تسمح بتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة من خلال القدرة على تحقيق المأومة، 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 استراتيжи ابتكاري للمسير، قائم على الإبداع في الاستراتيجيات التنافسية المتبعة لتخفيض التكاليف، وتحقيق جودة عالية، بابتكار استراتيجيات قائمة على التميز تسعى لتصميم وابداع سلعة أو خدمة عالية التميز أو التفرد، أو الإنفراد بأساليب الإنتاج الجديدة المعتمدة على

## التوصيات:

وتأسисا على ما سبق يمكن تقديم بعض التوصيات المتمثلة في:

1. ضرورة تهيئة وتطوير بيئه داخلية مشجعة لتطبيق نموذج التميز الأوروبي EFQM 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 (إدارة 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.

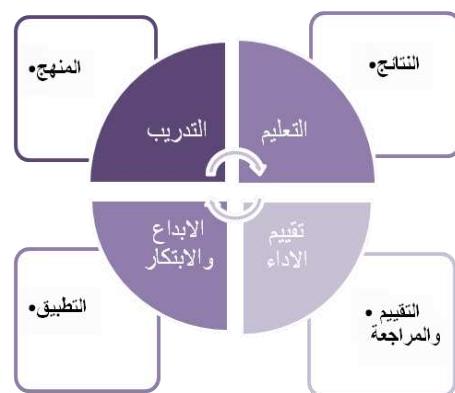
2. ضرورة الاهتمام بتوفير البيئة التحتية البشرية الازمة عن طريق تزويد المنظمة بالكفاءات والمهارات القيادية القادرة على إدارة الأداء المتميز.

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 محسوبة، بما يساعد في تحقيق تكاملية منطق الرادار المرتكز على رأس المال الابتكاري وتحقيق التميز التنافسي.

## المصادر والمراجع:

### أولاً- المراجع العربية:

1. أبو النصر محدث، 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. أبلاوي، حسن، وآخرون، إدارة المعرفة في التعليم، دار الوفاء لدنيا الطبع والنشر، الإسكندرية، 2007.
4. المسلمي، علي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.



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 المحوية الازمة 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 انشطتها 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 مكتنات نموذج التميز الأوروبي EFQM، وتحويل مدخلات (المكتنات) نظام الرادار إلى مخرجات(النتائج) بكفاءة، يعتمد بشكل كبير على استراتيجية الاستثمار البشري من تعليم وتدريب وتقدير الأداء.
- 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 مكتنات نموذج التميز الأوروبي EFQM وفق نظام الرادار يعتمد على كفاءة الاستثمار في رأس المال البشري المتميز لتطوير المنهجيات لبلوغ نتائج الأداء المتميز.

16. رياض، محمد اديب. راس المال الفكرى ودوره في فعالية العمليات التشغيلية من وجهة نظر المديرين العاملين في شركات صناعة الأدوية الاردنية. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط. 2013.
17. زايد، عادل. الاداء التنظيمي المتميز (الطريق الى منظمة المستقبل). المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر. 2003.
18. ستورات، 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 حسين اداء المؤسسة- دراسة حالة: مؤسسة ملبة الحسنة بالمسيلة. مذكرة ماجستير(غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر. 2006.
21. سهود، ايها عبد ربه، واقع ادارة التميز وسبل تطويرها في ضوء النموذج الاوروبي للتميز EFQM. رسالة ماجستير (غير منشورة)، اكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الافقى، غزة، فلسطين. 2013.
22. عبد الله، انيس احمد، وآخرون. 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 خضر، بسكرة، ديسمبر 2013.
24. مخلوفي، عبد السلام، بن الزين، روشنام. الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري: التدريب الموجه بالأداء، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في الاقتصاد المعرفي والكفاءات البشرية، ورقلة 10-09 مارس 2004.
25. مهدي، ميادة حباوي. دور المهارات القيادية الناجحة في تبني استراتيجية التميز لنظمات الاعمال دراسة خليلية في مصرفى الرافدين والرشيد النجف الاشرف، مجلة الغرب للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد السابع، العدد 30، 2014.
26. يوسف، عبد الرحمن بسام، اثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكرى في تحقيق الاداء المتميز دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل. 2005.
5. الصيرفي، محمد. إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية. 2006.
6. الطعانی، حسن احمد . التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان.2007.
7. العنزي، سعد علي. صالح، أحمد على، إدارة رأس المال الفكرى في منظمة الأعمال. دار البيازوى العلمية للنشر والتوزيع، عمان. 2009.
8. أهللات، 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 مارس 2004.
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: نحو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الاداء المالي وتحديات الاداء البيئي، جامعة ورقلة، يومي 22 و23 نوفمبر 2011.
11. حاجاج، عبد الرؤوف، زرقون، محمد. نموذج المائزة الاوروبية للجودة - دراسة خليلية-. مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول: ادارة الجودة الشاملة وتنمية اداء المؤسسة، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة. 2007.
12. حجازي، هيتم علي. المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات: مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الالفية الثالثة، الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. 2007.
13. حسن، عبد الحسن 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 الأوسط، عمان، الأردن. 2010.
14. دحماني، عزيز. مساهمة الانفاق على راس المال الفكرى 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 الحادى والعشرين، دار وائل للنشر، عمان. 2007.

### **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 3ème 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.