وزارة التعليـم العالـي والبحـث العلمـي
جامعة البليدة 2 لونيسي علي
كلية العلـوم الاقتـصاديـــة والعلوم التجارية وعلـوم التسييـــر
قسم علوم التسيير

العنوان:

إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية – دراسة تحليلية و تقويمية لمؤسسة كوندور–

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه (ل م د) فـي علـوم التسيير
تخصص: إدارة المواهب و الكفاءات البشرية

من إعـداد الطالـبة:
خالف كاتبة

أمام لجنة المناقشة المكونة من:

منصوري الزين	**أستاذ التعليم العالي**	**جامعة البليدة 2**	**رئيسا**
حاوشين إبتسام	**أستاذة محاضرة أ**	**جامعة البليدة 2**	**مشرفا ومقررا**
خليل صبرينة	**أستاذة محاضرة أ**	**جامعة البليدة 2**	**عضوا مناقشا**
عبيدة سليمة	**أستاذة محاضرة أ**	**جامعة البليدة 2**	**عضوا مناقشا**
خلفاوي حكيم	**أستاذ محاضر أ**	**جامعة خميس مليانة**	**عضوا مناقشا**
فرج شعبان	**أستاذ التعليم العالي**	**جامعة البويرة**	**عضوا مناقشا**

السـنة الجامعيـة : 2019/ 2020

الإهداء

أهدي هذا العمل

إلى الوالدين الكريمين

إلى أخي الغالي عبد القادر خليل

إلى زوجي العزيز

إلى ابني الكتكوت الصغير محمد خليل

إلى كل الإخوة والأخوات وكل أبنائهم وبناتهم كل باسمه

إلى كل الأقارب كل باسمه

إلى أساتذتي الكـرام

إلى كل الزملاء والأصحاب و الخلان

إلى كل طـالب علـم.

أهدي ثمرة عملي هذا

خالف كاتبة

إثر إنهائنا لهذا العمل أتقدم بشكري و عظيم امتناني للمولى عزّ وجل

على توفيقه في إتمام هذا العمل

ثم أتقدم بشكري الجزيل إلى الأستاذة المشرفة

" د.حاوشين إبتسام" على توجيهاتها ونصائحها القيمة.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى

كل من ساعدني على إنجاز هذا العمل و أخص بالذكر الأستاذ

الفاضل "أ.د.يدو محمد" الذي لم يبخل علينا بالمعلومات و التوجيه.

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين إستراتيجية تنمية الكفاءات والأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية حيث قمنا باختيار مؤسسة كوندور لإجراء هذه الدراسة، فتم تقسيم موضوع الدراسة إلى قسمين حيث خصص القسم الأول للجانب النظري الذي قمنا من خلاله بالتعريف بكل من إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية والأداء المؤسسي المتميز وطبيعة تأثير الأولى على الثانية، وبذلك توصلنا إلى أن إستراتيجية تنمية الكفاءات تلعب دور فعّال في توفير موارد بشرية ذات كفاءات عالية تتماشى ومتطلبات الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية، أما القسم الثاني فقد تم تخصيصه للجانب التطبيقي من خلال دراسة اثر إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي المتميز في مؤسسة كوندور لصناعة الإلكترونيات والأجهزة الكهرومنزلية، إذ تم ذلك عبر التطرّق إلى الإستراتيجية المنتهجة من طرف المؤسسة في تنمية كفاءات مواردها البشرية والدور الذي تلعبه هذه الإستراتيجية في تحقيق أداء متميز لها.

وحتى نتمكن من إنجاز بحث دراستنا تم الاعتماد على المنهج الوصفي و التحليلي، بالتطرق لمختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بإستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية والأداء المتميز مع عرض بعض النماذج العربية والأجنبية في تحديد التميز في الأداء من خلال الجوائز المعتمدة إلى جانب الجائزة الجزائرية للتميز.

الكلمات المفتاحية: الكفاءات، الكفاءات البشرية، تنمية الكفاءات البشرية، إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية، التميز، الأداء المؤسسي، الأداء المتميز، الأداء المؤسسي المتميز.

إهـــــــــداء			
شـكـــــر و تقدير			
الملخص			
قائمة المحتـويات			
قائمـــــة الجـــداول			
قائمـــــة الأشكـــال			
مقـــدمـــــة.....17			
الفصل الأول : الإطار الفكري والمفاهيمي لإستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية			38
تمـهيـــد :.....			39
المبحث	**الأول**	ماهية تنمية الكفاءات البشرية.....	40
المطلب	**الأول**	مفهوم تنمية الكفاءات البشرية.....	40
المطلب	**الثاني**	طبيعة وأبعاد إدارة الكفاءات البشرية	47
المطلب	**الثالث**	مميزات ومجالات عملية تنمية الكفاءات.....	52
المبحث	**الثاني**	الأهمية الإستراتيجية لتنمية الكفاءات البشرية.....	56
المطلب	**الأول**	دوافع تنمية الكفاءات البشرية.....	56
المطلب	**الثاني**	مرجعية الكفاءات كقاعدة لعملية تنمية الكفاءات البشرية.....	59
المطلب	**الثالث**	مناهج تنمية الكفاءات البشرية.....	63

المبحث	**الثالث**	متطلبات إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية.....	71
المطلب	**الأول**	عناصر إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية.....	71
المطلب	**الثاني**	محاور إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية.....	81
المطلب	**الثالث**	عوامل تصميم إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية.....	87
خلاصة الفصل			91
الفصل الثاني: الأداء المتميز في المؤسسة			92
تمهيد :.....			93
المبحث	**الأول**	ماهية الأداء المتميز.....	94
المطلب	**الأول**	مفهوم الأداء المتميز.....	94
المطلب	**الثاني**	عناصر الأداء المتميز.....	102
المطلب	**الثالث**	أساليب تحقيق الأداء المتميز.....	109
المبحث	**الثاني**	تحليل مؤشرات قياس تسيير الأداء المتميز.....	116
المطلب	**الأول**	مؤشرات الأداء المتميز و معايير تحديدها.....	116
المطلب	**الثاني**	آلية قياس الأداء من خلال مؤشرات الأداء المتميز.....	122
المطلب	**الثالث**	عملية تقييم الأداء أساس للكشف عن مستوى الأداء المتميز..	127
المبحث	**الثالث**	مقاربات عملية لتطوير تسيير الأداء المتميز في بعض	132
المطلب	**الأول**	النماذج الأجنبية للأداء المتميز.....	132

المطلب	**الثاني**	النماذج العربية للأداء المتميز.....	138
المطلب	**الثالث**	النموذج الجزائري للأداء المتميز.....	145
خلاصة الفصل :.....			151
الفصل الثالث: دور إستراتيجية تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز			153
تمهيد :.....			154
المبحث	**الأول**	الاتجاهات الإستراتيجية لتنمية الكفاءات البشرية و الأداء المتميز.....	155
المطلب	**الأول**	تقييم الكفاءات البشرية للكشف عن سبل تحقيق الأداء المتميز	155
المطلب	**الثاني**	هندرة الكفاءات البشرية كأساس لتحقيق الأداء المتميز.....	162
المطلب	**الثالث**	مساهمة التمكين في تحقيق الأداء المؤسسي المتميز.....	166
المبحث	**الثاني**	تحليل مؤشرات الأداء المتميز من خلال تنمية الكفاءات البشرية	172
المطلب	**الأول**	الإبداع التنظيمي.....	172
المطلب	**الثاني**	الإبتكار التنظيمي.....	177
المطلب	**الثالث**	التفوق التنظيمي.....	183
المبحث	**الثالث**	واقع إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية الداعمة لبلوغ الأداء المتميز.....	188

المطلب	**الأول**	المؤسسة المتعلمة كمؤشر لتحقيق الأداء المتميز.....	188
المطلب	**الثاني**	البعد الاستثماري لتنمية الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء المتميز.....	193
المطلب	**الثالث**	انعكاسات تميز الكفاءات البشرية على التميز في الأداء المؤسسي	201
خلاصة الفصل:.....			212
الفصل الرابع: دراسة تحليلية تقييمية لدور إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة كوندور			214
تمهيد :.....			215
المبحث	**الأول**	التعريف بمؤسسة كوندور	216
المطلب	**الأول**	نبذة حول مؤسسة كوندور.....	216
المطلب	**الثاني**	تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور.....	221
المطلب	**الثالث**	المؤشرات الرئيسية لتطور أداء مؤسسة كوندور.....	225
المبحث	**الثاني**	تحليل إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية بمؤسسة كوندور....	245
المطلب	**الأول**	تحليل سياسة تسيير الحياة الوظيفية للكفاءات البشرية	245
المطلب	**الثاني**	طرق تنمية الكفاءات البشرية في مؤسسة كوندور	254
المطلب	**الثالث**	تحليل مؤشرات التميز المرتكزة على الكفاءات البشرية في	

		مؤسسة كوندور	268
المبحث	**الثالث**	مساهمة إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة كوندور.....	276
المطلب	**الأول**	تقديم منهجية الدراسة.....	276
المطلب	**الثاني**	انعكاسات التميز في الأداء البشري على تميز أداء مؤسسة كوندور.....	282
المطلب	**الثالث**	أهمية إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية في تحقيق الاداء المتميز المؤسسي لمؤسسة كوندور.....	299
المطلب	**الرابع**	مساهمة إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية في توفير الأداء المتميز لمؤسسة كوندور.....	310
خلاصة الفصل.....			321
خاتمـــــــــة:.....			323
قائمة المـراجـــع :.....			333
قائمة الملاحق:.....			360
الملخص باللغة الأجنبية:.....			395

رقم الجدول	البيان	الصفحة
01	مراحل إعداد مرجعية الكفاءات	60
02	معايير قبول المؤشر	119
03	تطوّر إنتاج أجهزة التلفاز و المكيفات في مؤسسة كوندور للفترة الممتدة بين (2016/2014)	227
04	الطاقة الإنتاجية في الوحدات الرئيسة	230
05	تطور الحصة السوقية للمؤسسة خلال الفترة الممتدة بين (2018/2012)	232
06	تطوّر النتيجة الصافية لمؤسسة كوندور خلال الفترة بين (2015/2012)	234
07	تطوّر رقم الأعمال لمؤسسة كوندور خلال الفترة الممتدة بين (2015/2012)	236
08	تطور عدد عمال مؤسسة كوندور خلال الفترة الممتدة بين (2018/2012)	239
09	تطوّر عدد المناصب الجديدة حسب طبيعة المنصب لمؤسسة كوندور للفترة (2018-2012)	251
10	توزيع المستفيدين من التكوين لمؤسسة كوندور حسب طبيعة البرامج المنتهجة خلال الفترة (2017/2013)	259
11	الميزانية المخصصة للتكوين بمؤسسة كوندور	263
12	عدد مشاركات مؤسسة كوندور في الملتقيات للفترة الممتدة من سنة 2012	265

	إلى سنة 2016	
13	خصائص استمارة المقابلة.	280
14	درجات مقياس عن طريق المقابلة على أساس الاستمارة	280
15	توزيع عبارات المحور الأول: مدى توفر الإجراءات المحققة لتصميم إستراتيجية تنمية الكفاءات.	280
16	توزيع عبارات المحور الثاني (توجه المؤسسة نحو تحقيق الأداء المتميز).	281
17	توزيع عبارات المحور الثالث: مدى مساهمة إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء المتميز)	281
18	تطوّر عدد الغيابات بمؤسسة كوندور للفترة (2012-2019)	283
19	مخطط الإتصال الداخلي لمؤسسة كوندور	286
20	المؤسسات المنافسة لمؤسسة كوندور	290
21	تطوّر قيمة صادرات مؤسسة كوندور للفترة الممتدة بين سنتي (2019/2017)	291
22	عدد صالات العرض لمؤسسة كوندور	294
23	العلاقة بين العمليات الداخلية لأنشطة مؤسسة كوندور	306
24	درجة سعي مؤسسة كوندور نحو إعتماد إستراتيجية لتنمية كفاءاتها البشرية	311
25	درجة توجه مؤسسة كوندور نحو تحقيق الأداء المتميز	314
26	درجة إعتماد مؤسسة كوندور على إستراتيجية تنمية كفاءات مواردها البشرية في تحقيق الأداء المتميز	318

رقم الشكل	البيان	الصفحة
1	خطوات عملية توظيف الكفاءات	73
2	متطلبات تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات	78
3	تأثير التحفيز في تنمية الكفاءات	81
4	نموذج الحلقة أو الدائرة المستمرة في تصميم إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية	86
5	تصميم إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية وفق النموذج التشخيصي	87
6	معايير الأداء المتميز	107
7	الأسباب الداعمة للتميز	110
8	منطق تقييم الأداء	128
9	النموذج الأمريكي للتميز	135
10	معايير النموذج الأوروبي للتميز	138
11	معايير الجائزة الأردنية للتميز	140
12	هرم التميز	141
13	مفهوم الإبتكار	179
14	المرتكزات الأساسية للتفوق التنظيمي	185
15	نماذج قياس الموارد البشرية	201
16	هرم تميز الموارد البشرية	203

17	الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور	224
18	التمثيل البياني لتطوّر إنتاج أجهزة التلفاز لمؤسسة كوندور للفترة الممتدة بين (2014-2016)	228
19	التمثيل البياني لتطوّر إنتاج المكيفات لمؤسسة كوندور للفترة الممتدة بين (2014-2016)	229
20	المنحنى البياني لتطوّر الحصة السوقية لمؤسسة كوندور للفترة (2012/2018)	232
21	نسبة الحصة السوقية لمؤسسة كوندور من السوق الجزائرية لسنة 2018	233
22	المنحنى البياني لتطوّر النتيجة الصافية لمؤسسة كوندور للفترة (2012/2015)	235
23	المنحنى البياني لتطوّر رقم الأعمال لمؤسسة كوندور للفترة (2012/2015)	237
24	التمثيل البياني لتطوّر عدد العمال حسبة الفئة في مؤسسة كوندور للفترة (2011 -2018)	240
25	المنحنى البياني لتطوّر إجمالي عدد عمال مؤسسة كوندور للفترة الممتدة بين (2012/2018)	241
26	مخطط سير عملية التوظيف في مؤسسة كوندور	247
27	المنحنى البياني لتطوّر التوظيف في مؤسسة كوندور للفترة (2012/2018)	252

27	التمثيل البياني لتطوّر التوظيف حسب طبيعة المنصب في مؤسسة كوندور للفترة (2012-2018)	253
29	مخطط التكوين لمؤسسة كوندور	257
30	المنحنى البياني لإجمالي عدد المستفيدين من التكوين في مؤسسة كوندور للفترة بين سنتي (2013-2017)	260
31	التمثيل البياني لتطوّر عدد المستفيدين من التكوين حسب طبيعة البرنامج للفترة (2013-2017)	261
32	المنحنى البياني للمستفيدين من التكوين لكل برنامج من إجمالي عدد المستفيدين من التكوين للفترة (2013-2017)	262
33	المنحنى البياني لتطور الميزانية المخصصة للتكوين في مؤسسة كوندور خلال الفترة بين (2013-2017)	264
34	المنحنى البياني لتطوّر عدد مشاركات مؤسسة كوندور في الملتقيات للفترة (2016/2012)	266
35	التمثيل البياني لتطوّر عدد الغيابات لمؤسسة كوندور للفترة (2019/2012)	284
36	التمثيل البياني لتطوّر قيمة صادرات مؤسسة كوندور لكل بلد للفترة بين (2019/2017)	292
37	المنحنى البياني لتطوّر قيمة إجمالي صادرات مؤسسة كوندور للفترة بين (2019/2017)	293

38	نموذج تقييم رضا العملاء المعتمد من طرف مؤسسة كوندور	301
39	نموذج تقييم المؤسسة لرضا شركائها	302
40	نموذج الإستمارة الموجهة لتقييم مدى المشاركة الكاملة للأفراد بمؤسسة	304
41	الهيكل التنظيمي لمديرية الجودة	307
42	بطاقة المراحل التي يمر بها المنتج في مؤسسة كوندور	309
43	نسبة إعتماد مؤسسة كوندور على الإجراءات المحققة لإستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية	313
44	نسبة توجه مؤسسة كوندور نحو إعتماد إجراءات محققة لتميز في أداءها	317
45	نسبة الإجراءات التي تبرز مساهمة إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة كوندور	320

مقدمـــــــــة

- **مدخـل :**

شهد العالم خلال السنوات الأخيرة جملة من التغيرات طالت مختلف مجالات الحياة المعاصرة في كافة دول العالم على اختلاف تكويناتها و مستويات تقدمها، حيث أثّرت هذه التغيرات على أسلوب ونسق العلاقات الاجتماعيـة والاقتصاديـة والسياسية لدى سائر المؤسسات الاقتصادية، وفي ظل المنافسة تسعى تلك المؤسسات الاقتصادية إلى الاستثمار في الكفاءات البشرية عن طريق استغلال مواردها البشرية المتميزة أحسن استغلال ولا يأتي ذلك إلا من خلال تشغيل طاقاتها الإبداعية، الابتكارية وتنمية كفاءة تلك الموارد والارتقاء بوسائل التدريب والدراسات والبحوث بما يعزز قدرة المؤسسة على استغلال الموارد البشرية عامة والكفاءات منها خاصة ويرفع من إمكانياتها التشغيلية والتسويقية والإدارية .

إن بلوغ مجموعة الأهداف والغايات التي تسعى المؤسسات الاقتصادية الوصول إليها يقتضي وضع الخطط والسياسات والبرامج الكفيلة برسم الطريق الواضح والدقيق أمام المؤسسة في كيفية إدارة مواردها البشرية بطريقة رشيدة ومتابعة نتائج أعمالها من خلال القيام بعملية تقييم الأداء بما يساعد عملية الرقابة في كشف حجم الأعمال المنجزة ونسب تنفيذها والصعوبات والمشاكل التي واجهتها و كذا الانحرافات التي حدثت والسبل اللازمة لمعالجتها، وهذا ما يساعد على السير بالمؤسسة الاقتصادية نحو مستوى إنتاجي أفضل في المستقبل و تحقيق أكبر عائد وأداء متميز.

ولاشك في أن الوقوف على ما بلغته المؤسسة الاقتصادية من نتائج وما حققته من أهداف لا يمكن أن يتم إلا بتقييم شامل لكفاءة الموارد البشرية وأداء هذه المؤسسة كما يقدم لإدارة المؤسسة نفسها صورة واضحة عن النتائج التي حققتها مما يرشدها إلى تصحيح أوضاعها وتعزيز قدراتها وهذا ما يعينها على الاستمرار والبقاء والتطور .

وفي ظل هذا العصر كثير التغير الذي تشتد فيه المنافسة والتطورات التقنية تكـون المؤسسة في موقف صعب للغاية، حيث لا يكفي الأداء العادي لمواجهة التغير والمنافسة وتطلعات الزبائن المتزايدة والمتصاعدة، من الواضح ألا تستطيع أي مؤسسة مهما كانت إمكانياتها أو قدراتها المحافظة على موقعها التنافسي بالعودة إلى نفس مستـوى الأداء والركون إلى نفس الأساليب التقليدية، وهذا ما يدفعها إلى تحسين أدائها بصفة عامة وأداء الكفاءات البشرية لها بصفة خاصة إلى درجات متعالية تتفوق بها على المنافسين وترقى إلى المستوى العالمي، لأن الأداء المتميز للمؤسسـة يعرف دائما على أساس تحسين القابلية التنافسية، أي تحسين النتائج.

كما تمتلك المؤسسة الاقتصادية العديد من الإستراتيجيات التي تستخدمها لتحقيق أهدافها ومن ثم تفعيل مستويات الأداء المتميز بها، لكن الإستراتيجية الأكثر أهمية والأكثر تأثيرا هي بناء كفاءات بشرية قادرة على التحكم في اتجاه الأداء والتي تعتبر الركيزة الأساسية التي من شأنها ترشيد القرارات للمؤسسة، حيث تسمح للمؤسسة بتحقق المستوى الأعلى من الكفاءة و الفعالية وبالبقاء والاستمرار والنمو ضمن بيئة غير مستقرة وأسواق متقلبة ومنتجات أكثر تعقيدا وجد متنوعة، بالإضافة إلى صعوبة إرضاء الزبون الذي أصبح أكثر تطلبا من السابق، وبذلك تعتبر هذه الإستراتيجية (إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية) بمثابة سياسة عامة للمؤسسة، حيث يسود الاقتناع بضرورة تنمية الكفاءات البشرية لتفعيل الأداء المتميز

ولقد احتل تفعيل الأداء المتميز اهتماما بالغا من قبل المعنيين بمختلف الأنشطة الإقتصادية على حد سواء، ولعل أبرز ما تعتمد عليه المؤسسة في تحقيق ذلك هو قدرتها على رسم إستراتيجية لتنمية الكفاءات البشرية لديها بما يتوافق مع متطلبات التطور ومتطلبات الأداء المتميز.

- **الإشكاليـة:**

ضمن الإطار العلمي والفكري المتداخل وللإلمام بجوانب الموضوع قمنا بطرح الإشكالية التالية:

كيف تسهم إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية في تحسين الأداء المؤسسي المتميز لمؤسسة كوندور؟

- **الأسئلة الفرعية :**

وللإلمام بجوانب الإشكالية الرئيسية المطروحة قمنا تطرح جملة من التساؤلات الفرعية التالية:

- **السؤال الأول:** ما هي الآليات التي تجعل من عملية تنمية الكفاءات تحقق أداء متميز في المؤسسة ؟
- **السؤال الثاني:** على أي أساس تعتمد المؤسسات الاقتصادية لمعرفة مدى بلوغها الأداء المتميز ؟
- **السؤال الثالث:** ما هو أثر انتهاج إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية على بلوغ درجة التميز في الأداء المؤسسي؟
- **السؤال الرابع:** كيف لإستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية أن تمكّن مؤسسة كوندور من تحقيق الأداء المتميز؟

- **فرضيات الدراسة :**

من أجل تفسير إشكالية البحث ومحاولة الإجابة على الأسئلة المطروحة يمكن تصميم وصياغة مجموعة من الفرضيات التي نعتبرها نقطة انطلاق في دراستنا هذه والمتمثلة فيما يلي:

- **الفرضية الأولى:** عملية تنمية الكفاءات البشرية تتطلب تطوير وصقل مواهب وقدرات الكفاءات المكونة للكفاءة ووضع إستراتيجية محكمة بغية الوصول إلى أداء المتميز؛
- **الفرضية الثانية:** يعتمد تحقيق الأداء المتميز على منظومة متكاملة من السياسات تحدد القواعد والمعايير التي يسترشد بها القائمون بالعمل على كل المستويات في الاختيار بين البدائل واتخاذ القرارات فيما يعرض لهم من مواقف متباينة، على أن تتصف تلك السياسات بالمرونة والتطور والتكيف مع المتغيرات؛
- **الفرضية الثالثة:** إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية تؤمن أدوات من شأنها ضمان أداء متميز للمؤسسات الاقتصادية ، من خلال تقديم مورد بشري كفئ يوفر لها عدة خيارات وفي جميع الظروف؛
- **الفرضية الرابعة:** تمتلك مؤسسة كوندور إستراتيجية لتنمية الكفاءة البشرية تجعل منها تضمن تحقيق أداء متميز؛

- المنـهج المـتبـع وأدوات الدراسة:

حتى نتمكن من الإجابة على الإشكالية والأسئلة المطروحة واختبار صحة الفرضيات من عدمها بغرض فهم الجوانب المتعلّقة بالموضوع المراد معالجته اعتمدنا على المنهج التحليلي المنهج الوصفي و بذلك قمنا بتسليط الضوء على مختلف الجزئيات المحيطة بموضوع البحث كما تمت الاستعانة بأسلوب دراسة حالة لتحليل الإفرازات النظرية المتحصل عليها على مستوى مؤسسة" كوندور"، إلى جانب اعتمادنا على أسلوب المقابلة لجمع المعلومات حول المؤسسة وفي سبيل الغوص في المجال النظري أكثر استعنا في هذه الدراسة بمجموعة من الأدوات منها: الكتب المجلات، الجرائد الرسمية، المذكرات، المواقع الالكترونية والملتقيات العلمية.

- **أهداف الدراسة:**

نهدف من خلال دراستنا هذه إلى تحقيق الأهداف التالية:

- محاولة تسليط الضوء على أسس و خصائص تنمية الكفاءات البشرية؛
- تقييم الاتجاهات الحديثة لتفعيل الأداء المتميز للمؤسسة والوقوف على مزايا انتهاج إستراتيجية لتنمية الكفاءات البشرية لتحقيق ذلك؛
- معرفة مدى استجابة إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية للتطورات الحاصلة في المجال المعلوماتي واهم العراقيل التي تواجهها لاقتراح الحلول المناسبة لتفعيل الأداء المتميز للمؤسسة؛
- محاولة إبراز وتقويم مدى تماشي إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية مع تفعيل الأداء المتميز للمؤسسة.
- إبراز أهم الآليات التي من شانها تفعيل الأداء المتميز للمؤسسة؛
- إبراز مكانة إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة كوندور؛

- **أهمـية الدراسـة:**

تستمد أهمية البحث من أهمية الدور الذي تلعبه إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية في تفعيل الأداء المتميز للمؤسسات لاسيما المؤسسات الجزائرية وضرورة مسايرة التطور في مجال الكفاءات البشرية والذي يعتبر دعامة التطور الاقتصادي و مواجهة الرهانات والتحديات التي فرضتها إدارة الموارد البشرية على المؤسسات فأصبح من المهم اختيار التقنيات والوسائل والأنظمة والبرامج التي تعمل على تنمية هذه الكفاءات التي من شئنها تفعل الأداء المتميز للمؤسسة .

- **أسباب اختيار موضوع الدراسة:**

توجد العديد من الأسباب دفعتنا لاختيار هذا الموضوع ، نذكر أبرزها:

- تخصصنا الدراسي (التدرج وما بعد التدرج)؛
- الحداثة النسبية لموضوع الكفاءات؛
- المكانة التي تكتسبها الكفاءات البشرية في المؤسسات؛
- الانتقال إلى الاستثمار في الكفاءات البشرية كرأس مال جديد؛
- مساهمة منا في النقاش الوطني حول تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات ونشر الوعي بأهمية تبني إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية في بلوغ ذلك؛

- **مصطلحات الدراسة:**

اعتمدنا في دراستنا على جملة من المصطلحات التي رافقت البحث و لفك الغموض عن مصطلحات الدراسة ارتأينا أن نعرفها وفق المفاهيم التالية:

- **الكفاءة:** الاستغلال الأمثل للموارد.
- **الكفاءات البشرية:** هي القدرة على تجسيد المعارف و المهارات المكتسبة و الكامنة في داخل الفرد في شكل أفعال تحقق نتائج تفوق المستوى القياسي.
- **تنمية الكفاءات:** هي عملية مخططة لرفع مستوى الموارد البشرية وتفجير طاقاتها الكامنة وتزويدها بمعارف ومهارات جديدة، تجعلها قادرة على الاستجابة لمتطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية، بالإضافة إلى رفع معنوياتهم وتحقيق استقرارها الوظيفي لهم، ومن ثم زيادة قدرة المؤسسة على الاستجابة لتغيرات البيئة وتكيفها معها بما يكسبها ميزة تنافسية وأداء متميز.

- **إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية:** هي النهج الذي تتبعه المؤسسة في توفير ومتابعة وتطوير الكفاءات البشرية لديها، كما تمثل مختلف الممارسات التي تعتمد بغية زيادة قدرات الموارد البشرية والاستفادة منها في تحقيق أهداف المؤسسة.
- **الأداء :** على أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المؤسسة الأهداف المخططة.
- **الأداء المؤسسي:** هو المزيج المتكامل لأعمال المؤسسة في ظل تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، إذ يمكن اعتباره على أنه النسيج الذي يجمع أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية مع أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة إلى جانب أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تنشط بها، و بالتالي الأداء المؤسسي يمثل مختلف السلوكيات و الممارسات على جميع المستويات داخل المؤسسة والتي تحقق أهدافها بكفاءة و فعالية.
- **التميز:** عبارة عن مهارة أو سمة غالبًا ما تكون جيدة تعبر عن بلوغ القمة في الصفة المراد وصفها وبالتالي فإنها تتجاوز المعايير العادية وبالتالي فهي تعبر عن القدرة على إنجاز نتائج غير مسبوقة، كما أنه يستخدم كذلك كمعيار للحكم على التفوق الكبير في للأداء لدرجة يصعب تقليدها.
- **الأداء المتميز:** يتمثل في قدرة الفرد أو الجماعة أو المؤسسة على تحقيق الأهداف المرجوة منهم بكفاءة و فعالية.
- **الأداء المؤسسي المتميز:** يمكن اعتباره على أنه كل النتائج الغير مسبوقة و التي تتحقق من خلال ما يصدر عن إدارة المؤسسة من أعمال و قرارات إلى جانب ما تعتمده من موارد والتي

يجب أن تتسم بالجودة الفائقة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف حتى تهيئ الفرص الحقيقية كي تضمن تنفيذ الأعمال المطلوبة بالشكل الصحيح من أول مرة.

- **صعوبات الدراسة:**

يمكن تلخيص أهم الصعوبات التي واجهتنا عند انجاز هذا البحث في النقاط التالية:

- صعوبة الحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية بسبب الانشغالات العملية للمسئولين؛
- بعد المؤسسة محل الدراسة عن مقر الإقامة مما يصعب عملية التنقل خصوصا مع الوضعية العائلية والالتزامات العائلية؛
- صعوبة الحصول على الإحصائيات الجديدة نظرا للظروف التي تمر بها البلاد و المؤسسة محل الدراسة على حد سواء؛
- حداثة تطبيق إستراتيجية تنمية الكفاءات في المؤسسات مما زاد من صعوبة فهمه بالشكل الجيد؛

- **حدود الدراسة:**

- **حدود موضوعية** : تناولت الدراسة موضوع إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية والأداء المؤسسي المتميز؛
- **الحدود مكانية** : مؤسسة كوندور لإنتاج وتسويق الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية بولاية برج بوعريريج الجزائر؛
- **حدود زمنية** : حدود دراسة هذا البحث نبرزها من خلا ل الإحصائيات والبيانات للفترة الممتدة بين (سنة 2012 و 2019)، كما تباينت سنوات الدراسة من حيث المعلومات في موضوع

الدراسة وهذا لصعوبة الحصول على المعلومات نظرا للوضعية الصعبة التي تمر بها المؤسسة في الوقت الراهن؛

- **الدراسات السابقة:**

و للإلمام أكثر بكل جوانب الدراسة سنقوم باستعراض بعض الدراسات التي سبقت دراستنا و ذلك لإبراز ما يميز دراستنا عن سابقاتها.

- **الدراسات الوطنية :**

✓ **دراسة: مانع سبرينة:** بعنوان" **أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات دراسة حالة :عينة من الجامعات الجزائرية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2014-2015**، هدفت الباحثة في هذه الدراسة إلى تحديد أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، معتمدة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم دراسة حالة الأساتذة والموظفين الإداريين بالجامعات :محمد خيضر "بسكرة"، عباس لغرور" خنشلة "والعربي بن مهيدي" أم البواقي"، حيث وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر منها:

❖ أكدت الدراسة أن كل من التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير (التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي) والإبداع تمثل استراتيجيات هامة، تتبناها الجامعات محل الدراسة في تنمية مواردها البشرية من أساتذة وموظفين إداريين.

❖ كما بينت الدراسة أنه على الرغم من أهمية استراتيجيات :التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير (التنظيمي الإداري وتطوير المسار الوظيفي) والإبداع في تنمية وتجويد العنصر البشري في

الجامعات محل الدراسة، ودورها في الرفع من مستويات أداءه، إلا أن هناك بعض القصور في ممارسات هذه الإستراتيجية والتي قللت نوعا ما من فعاليتها نذكر أهمها في:

- عدم اهتمام الجامعات محل الدراسة بمقارنة أداء الموظفين المتدربين قبل وبعد العملية التدريبية وتقييمه لتحديد مدى فعالية البرامج التدريبية، مما يعني غياب التغذية الراجعة التي من شأنها الزيادة في صعوبة تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية ومن ثم وضع برامج تدريبية لا تنبع من واقع الاحتياجات؛
- عدم اهتمام الجامعات محل الدراسة بتشجيع مناقشة الأخطاء ومواقف الفشل لمعرفة أسبابها وتعلم كيفيات تجنبها في المستقبل، مما قد يشكل حاجزا كبيرا أمام عملية تعلم الموظفين في إطار تبني فكرة التعلم المستمر وتحول الجامعة إلى مؤسسة متعلمة؛
- عدم اهتمام الجامعات محل الدراسة بعامل حفز (تحفيز مادي ومعنوي) ومكافأة الأفراد وفرق العمل، الذين يخلقون طرق وأساليب ووسائل عمل جديدة، وتجاهل الدور الذي يلعبه في الرفع من معنويات الموظفين ودفعهم للعمل أكثر.

✓ **ما يميز دراستنا عن هذه الدراسة:** بالنظر في ما قمنا بذكره عن هذه الدراسة يجدر بنا أن نشير إلى أن الباحثة اعتمدت المتغير المتمثل في إستراتيجية تنمية الموارد البشرية و هنا يظهر أن الباحثة تحدثت عن تنمية الموارد البشرية بصفة عامة، أما نحن فقد تناولناه من منظور تخصيصي أكثر بحيث اعتمدنا على إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية حيث ركزنا على الكفاءات البشرية دون غيرها، ، كما نختلف من حيث المتغير التابع، حيث شمل هذا البحث أداء الموارد البشرية و التي تعتبر أضيق بكثير مقارنة بمتغيرنا التابع الذي يتمثل في

الأداء المتميز للمؤسسة، حيث يمكن اعتبار أداء الموارد البشرية جزء من الأداء المؤسسي بشكل عام.

- ✓ **دراسة : غانم هاجر:** بعنوان" **دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات العمومية الخدمية لولاية المسيلة** " أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، سنة 2017-2018، سعت هذه الدراسة إلى تحديد دور تسيير الموارد البشرية في الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية بالمسيلة ،(مديرية التجارة –مديرية الشؤون الدينية – مديرية الجامعة) وقد تحددت الدراسة بمتغير مستقل تمثل في سياسات تسيير الموارد البشرية ومتغير تابع تمثل في التميز التنظيمي للعاملين بمختلف أبعاده الخمسة ،(الأداء والإنجاز، المبادرة والإبداع، التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية ، التعلم المستمر)، إذ هدفت الدراسة إلى:

- ❖ التعرف على واقع ممارسات تسيير الموارد البشرية، (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، الصحة والسلامة المهنية، التعويضات) في المؤسسات العمومية الخدمية لولاية المسيلة؛
- ❖ قياس مستوى أداء تلك المؤسسات من خلال المحاور التالية(الأداء والإنجاز، المبادرة والإبداع،التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية، التعلم المستمر)؛
- ❖ تهدف الدراسة إلى تزويد الإدارة بمجموعة من التوصيات والمقترحات في ضوء نتائج الدراسة و التي تمكنها من علاج عقبات التميز وتفعيل دور تسيير الموارد البشرية لتحقيق الأداء المتميز؛

كما خلصت الدراسة إلى أسباب عدم تميز المؤسسات الخدمية العمومية و من بينها ما يلي:

- ❖ الجمود والروتين في الأنظمة واللوائح؛
- ❖ ضعف الرقابة والعقوبات؛
- ❖ ندرة وجود الخبرات وذوي المهارات للقيام؛
- ❖ عدم تشجيع الإبداع في القطاع الحكومي؛

✓ **ما يميز دراستنا عن هذه الدراسة :** نجد أن الباحثة في دراستها ركزت على ممارسات تسيير الموارد البشرية حيث تطرقت إلى تطوير وتدريب الموارد البشرية و بذلك تكون قد تعرضت إلى بعض جوانب التنمية أما نحن فقد تطرقنا إلى تنمية الكفاءات من منظور إستراتيجي حيث عمدنا إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية كمتغير مستقل و المتغير التابع تمثل في الأداء المتميز للمؤسسة، كما نختلف من حيث التركيز إذ قامت الباحثة بالتركيز على ممارسات تسيير الموارد البشرية ، في حين ركزنا في بحثنا على إستراتيجية تنمية الكفاءات كأساس الدراسة، كما أن الباحثة ركزت في جانب الأداء المتميز على الأداء البشري بينما ركزنا على الأداء المؤسسي المتميز و الذي يعتبر أشمل

- **الدراسات العربية :**

✓ **دراسة: خليفة علي الشروقي:** بعنوان تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية والأمنية، الأكاديمية الملكية للشرطة مملكة البحرين، فبراير سنة 2018، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وذلك للكشف عن مستوى التميز المؤسسي في وزارة الداخلية لمملكة البحرين واختبار العالقات التأثيرية لممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي، حتى

يتوصل إلى وصف خصائص مشكلة الدراسة وصفاً دقيقاً وشاملا والوقوف على الواقع الحالي، وتحديد العلاقات التي توجد بين المتغيرات، معتمدة في ذلك على جمع الحقائق وتحليلها لاستخلاص النتائج، ومحاولة وضع توصيات ومقترحات. و ذلك من خلال استعراض مشكلة البحث الحالي والمتمثلة في التساؤل الرئيسي المتمثل في :هل هناك تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية مملكة البحرين؟، و تكمن أهمية هذا البحث في:

- ❖ إبراز دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في التميز المؤسسي لوزارة الداخلية في مملكة البحرين؛
- ❖ التعرف على واقع التميز المؤسسي في وزارة الداخلية لمملكة البحرين؛
- ❖ التعرف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة الداخلية لمملكة البحرين؛
- ❖ اختبار العلاقة ما بين ممارسات الموارد البشرية والتميز المؤسسي في بيئة وزارة الداخلية بمملكة البحرين؛

وتوصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها النقاط التالية:

- ➢ يتوفر في وزارة الداخلية مستوى مرتفع من التميز المؤسسي سواء من ناحية التميز في القيادة أو التميز في تقديم الخدمة.
- ➢ تتمتع وزارة الداخلية بمستوى متوسط من تخطيط الموارد البشرية، وفقاً لآراء العينة، إلا أن الاحتياجات من الموارد البشرية يتم تحديدها في ضوء التوجه الاستراتيجي للوزارة وهذا يعني أن لبعد تخطيط الموارد البشرية مجالا واسعاً لتحسينه؛

- انخفاض في مشاركة كل الإدارات بعملية تخطيط الموارد البشرية، وربما يمكن أن يفسر ذلك لكبر حجم وزارة الداخلية بدوائرها المختلفة؛
- مستوى الاستقطاب والتعيين في وزارة الداخلية حصل على مستوى مرتفع؛
- الاستقطاب يستند في وزارة الداخلية إلى معايير موضوعية ووجود توافق ما بين سياسات التعيين وأهداف الوزارة؛
- وجود ضعف نسبي في ربط سياسات الاستقطاب والتعيين بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية؛

✓ **ما يميز دراستنا عن هذه الدراسة:** نجد أن الباحث هنا ركز على ممارسات إدارة الموارد البشرية حيث تطرق إلى تخطيط الموارد البشرية والاستقطاب والاختيار، و الذي إعتبرناه كقاعدة لإستراتيجية تنمية الكفاءات و تدريب الموارد البشرية و تحفيزها و بذلك يكون قد تعرض إلى بعض جوانب التنمية أما نحن فقد تطرقنا إلى تنمية الكفاءات من منظور إستراتيجي حيث عمدنا إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية كمتغير مستقل و المتغير التابع تمثل في الأداء المتميز للمؤسسة، كما نختلف من حيث التركيز إذ قام الباحث بالتركيز على ممارسات إدارة الموارد البشرية، في حين ركزنا في بحثنا على إستراتيجية تنمية الكفاءات كأساس الدراسة، كما أن الباحث ركز في جانب المتغير التابع على التميز المؤسسي دون تخصيص جانب التميز في المؤسسة بينما ركزنا على الأداء المؤسسي المتميز.

✓ **دراسة نهال موسى شحدة حجازي: بعنوان التوظيف و علاقته بالتميز المؤسسي" دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية- قطاع غزة-"**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال من كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية- جامعة الأزهر غزة، لسنة 2016، هدفت الدراسة

إلى التعرف على علاقة إجراءات التوظيف بالتميز المؤسسي في المؤسسات الأهلية غير الحكومية العاملة في قطاع غزة، وقد اعتمدت الباحثة لإجراء الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف الظاهرة ومن ثم يقدم التفسيرات المتعلقة بها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانه كأداة للدراسة، إذ تم استخدام أسلوب المسح الشامل لجمع البيانات من المديرين العاملين في المؤسسات الأهلية غير الحكومية في قطاع غزة والبالغ عددهم (240) مدير، حيث تم الحصول على استبانات معبئة وصالحة للتحليل من قبل (117) مؤسسة من أصل مجتمع الدراسة الذي تمثل ب (127) مؤسسة ، ويتضح من ذلك بأن نسبة الاسترداد الكلية من المؤسسات بلغت (92%)

و من أهم نتائج التي توصلت إليها الباحثة في هذه الدراسة ارتكزت على:

- يتم تطبق أبعاد إجراءات التوظيف بدرجة مرتفعة؛
- مستوى التميز المؤسسي في المؤسسات الأهلية غير الحكومية العاملة في قطاع غزة كان مرتفعا؛
- وجود علاقة ارتباطيه طردية بين جميع أبعاد إجراءات التوظيف والتميز المؤسسي.

كما قدمت الباحثة من خلال دراستها مجموعة من التوصيات أهمها:

- تطوير آلية مناسبة يتم من خلالها عمل تحليل وظيفي لجميع وظائف المؤسسة، كذلك إشراك جميع الدوائر والأقسام في التخطيط للموارد البشرية داخل المؤسسة و مراجعة إستراتيجية تقييم الموارد البشرية بشكل يساهم في تطوير المؤسسة؛
- ضرورة استحداث طرق ومقترحات جديدة لاستقطاب العاملين الجدد في المؤسسة، سواء كانت وسائل الاستقطاب من خلال المصادر الخارجية أو من خلال المصادر الداخلية للمؤسسة،

وذلك للمساهمة في تطويرها، إضافة إلى انه يجب أن تولي المؤسسات اهتماما بعملية الاستقطاب الداخلي بهدف رفع الروح المعنوية للعاملين؛

- ضرورة بذل المزيد من الجهد للوصول إلى التميز المؤسسي، حيث مما لاشك فيه أن الوصول للتميز؛
- المؤسسي لابد أن يكون من خلال عمل شاق وجهد متواصل من جانب أفراد المؤسسة جميعاً وعلى كافة المستويات؛

✓ **ما يميز دراستنا عن هذه الدراسة:** نجد أن الباحثة هنا ركز على أحد ممارسات إدارة الموارد البشرية و المتمثل في التوظيف حيث تطرقت إلى مختلف العناصر المحيطة بعملية توظيف الموارد البشرية، إلى جانب الأهمية البالغة لها و أهدافها، في حين اعتبرنا في دراستنا التوظيف كقاعدة لإستراتيجية تنمية الكفاءات و تدريب الموارد البشرية و تحفيزها، بذلك تكون الباحثة قد تعرضت إلى جانب سعي المؤسسة نحو توفير موارد بشرية تتناسب مع الوظائف التي تحوزها أما نحن فقد تابعنا مسار تلك الموارد البشرية في المؤسسة إذ تطرقنا إلى تنمية الكفاءات البشرية من منظور إستراتيجي حيث عمدنا إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية كمتغير مستقل و المتغير التابع تمثل في الأداء المتميز للمؤسسة، كما نختلف من حيث التركيز إذ قامت الباحثة بالتركيز على توظيف الموارد البشرية، في حين ركزنا في بحثنا على إستراتيجية تنمية الكفاءات كأساس الدراسة، كما أن الباحثة ركزت في جانب المتغير التابع على التميز المؤسسي دون تخصيص جانب التميز في المؤسسة بينما ركزنا على الأداء المؤسسي المتميز

➢ **الدراسات باللغة الأجنبية:**

✓ دراسة **Amina AMARI CHERIF:** بعنوان: **Gestion des compétences dans les organisations publiques en Tunisie – Cas d'expérimentation**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير من جامعة Jean Moulin Lyon 3، سنة 2008. كما هدفت الدراسة إلى الإطلاع على وضع عملية تسيير الكفاءات في المؤسسة العمومية في تونس، إذ اعتمدت الباحثة عند انطلاقها في البحث على الافتراض التالي: "ما يصلح لدى الآخرين يمكن أن يصلح عندنا ولكن وفق ظروف معينة"، حيث أظهرت من خلال تجربتها في مجال المراقبة أن أساليب الإدارة الجديدة (دوائر الجودة، الإدارة بالأهداف، إجراءات إصدار الشهادات، وما إلى ذلك) لم تتمكن من الوصول إلى نتائج قاطعة وبالتالي ظهر من الضروري بالنسبة لها تحديد الصعوبات التي واجهتها وشرح أسباب عدم الإنجاز الموجودة في تلك المؤسسة، و بالتالي تبين لها أن الوضع الحالي لإدارة الموارد البشرية وكذلك الخصائص الثقافية تشكل العديد من الحواجز التي تحول دون تجديد ممارسات إدارة الموارد البشرية هذه النتائج كانت وراء طرحها لسؤالين بحثيين مهمين هما:

❖ إلى أي مدى يمكن لثقافة وإدارة الموارد البشرية التأثير على إدارة الكفاءات في المؤسسات العامة؟

❖ بأي وسيلة يمكن لهذه المؤسسات تحسين ممارسات الموارد البشرية الخاصة بها؟

حيث قادتها أسئلة البحث هذه إلى صياغة الإشكالية على النحو التالي : لماذا تفشل المؤسسات العامة التونسية في إدارة كفاءات مواردها البشرية إدارة كاملة؟ حيث توصلت الباحثة من خلال الدراسة إلى أن أبرزت نتائج بحثنا ثلاثة نتائج رئيسية تشرح تحديات إدارة الكفاءات في المؤسسات العامة في تونس وهي:

- ❖وضع المؤسسات العامة في تونس؛
- ❖طريقة إدارة الموارد البشرية في مؤسسة ABC؛
- ❖ الخصائص الثقافية لمؤسسة ABC.

✓**ما يميز دراستنا عن هذه الدراسة:** نجد أن الباحثة هنا ركزت على دور إدارة الموارد البشرية في عملية تسيير الكفاءات حيث بيّنت التماسك بين إدارة الكفاءات وإدارة الموارد البشرية، كما ركزت على تقاطع مفهوم الكفاءات يتبع ذلك تحليل المقاربات الإستراتيجية والنفسية لإدارة الموارد البشرية في حين ركزنا في دراستنا على سبل تنمية الكفاءات البشرية زيادة على الإستراتيجية التي تعتمدها المؤسسة في تحقيق ذلك و ليس فقط كيفية تسيير تلك الكفاءات، كما أن الباحثة أظهرت علاقة تسيير الكفاءات بأداء هذه الأخيرة و أثر ذلك على الأداء الكلي للمؤسسة، في حين قمنا نحن باستعراض أثر إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية على الأداء البشري و المؤسسي إلى جانب دورها في تحقيق التميز في الأداء المؤسسي.

✓ دراسة: **Marc-André Gazé** بعنوان **Les obstacles et les leviers du développement de compétences dans le secteur du commerce de détail**، والمتمثلة في مقال مقدم في كلية التربية من أجل الحصول على درجة الماجستير في التوجيه المهني سنة 2016، حيث وصف الباحث من خلال هذا العمل مختلف الحواجز التي تعترض تنمية الكفاءات التي يواجهها الأشخاص العاملون في مؤسسات البيع بالتجزئة، فضلاً عن آثارها عليهم، حيث أن هذا المقال يلقي الضوء على بعض القضايا في تنمية الكفاءات في تجارة التجزئة، حيث يشير الاختبار إلى مشكلة تتعلق بالتدريب المستمر للموظفين في هذا النوع من الأعمال، حيث خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج و التي تمثلت في:

- هناك حاجة لتنمية كفاءات الموظفين من أجل معالجة مشكلات البقاء التي تواجهها العديد من المؤسسات؛
- هناك حاجة إلى العمل الإعلامي و التوعوي في المؤسسة؛

كما تطرق الباحث إلى بعض الحواجز التي تم تحديدها بالفعل من خلال الأبحاث السابقة التي أجريت في هذا المجال مثل:

- تأثير الثقافة التنظيمية وتأثير الرئيس على تحفيز الموظفين في تطوير كفاءاتهم؛
- تحليل الحواجز الفردية والتنظيمية و ذلك لأهمية النظر في هذين المقياسين من العقبات من أجل رسم صورة أكثر اكتمالاً عن إمكانيات تنمية كفاءات الموظفين في المؤسسة؛
- إعادة التفكير في الطريقة التي ينظر بها الموظفون إلى التعليم المستمر.

✓ **ما يميز دراستنا عن هذه الدراسة:** في ما يخص اختلاف دراستنا عن هذه الدراسة نجد أن الباحث هنا ركز على العراقيل التي تواجه تنمية الكفاءات في مجال البيع بالتجزئة أما نحن فقد تطرقنا إلى المنظور الإستراتيجي لتنمية الكفاءات البشرية حيث درسنا أثر إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة، كما نختلف من حيث التركيز إذ قام الباحث بالتركيز على تنمية الكفاءات و العوامل المؤثرة عليها في مجال محدد و محصور في البيع بالتجزئة، في حين ركزنا في بحثنا على إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية كأساس الدراسة، لأن هدفنا ليس التركيز على أحد الجوانب المحيطة بالعملية التنموية و إنما الوقوف على العملية التنموية للكفاءات البشرية بحد ذاتها.

- **هيكل الدراسة :**

للإجابة على إشكالية البحث المطروحة واختبار صحة الفرضيات من عدمها، ارتأينا تقسيم بحثنا إلى أربعة محاور رئيسية تسبقهم مقدمة وتليهم خاتمة، تتضمن ملخصًا عامًا عن البحث متبوع بأهم النتائج، تليه مجموعة من التوصيات والمقترحات لننتهي بعد ذلك إلى تحديد الآفاق المستقبلية للبحث .

في هذا الإطار تمحور موضوع الدراسة حول مدخل يتعلق بالمتغير المستقل والمتمثل في إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية بالإضافة إلى التركيز على المتغير التابع والمتمثل في الأداء المؤسسي المتميز وذلك بالتطرق إلى الإطار المفاهيمي لكل من المتغيرين التابع والمستقل وكل ما يتعلق بهما، كذلك قمنا بدراسة العلاقة التي تربط بينهما وإسقاط ذلك على مؤسسة جزائرية حيث اخترنا مؤسسة كوندور للإلكترونيات والكهرومنزليات، ببحث تحت عنوان: « إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية – دراسة تحليلية و تقويمية لمؤسسة كوندور–» والذي قسم إلى جانبين نظري وميداني للإلمام بجوانب إشكالية الدراسة والتساؤلات المرفقة لها، فالجزء النظري يشتمل على ثلاث فصول وهي:

الفصل الأول: يتعلق بالإطار الفكري والمفاهيمي لإستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية انطلاقا من مفهوم الكفاءات البشرية وصولا إلى مفهوم إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية، مرورا بكل مراحل وأسس إعداد و تبني هذه الإستراتيجية.

أما بالنسبة **للفصل الثاني:** فتمحور حول الاتجاهات المعاصرة في تسيير الأداء المتميز والذي عالجنا من خلاله كل الجوانب المحيطة بالأداء والأداء المؤسسي المتميز مع ذكر كل معايير والمؤشرات التي يتم على أساسها تحديد مستوى التميز في الأداء المؤسسي.

أما بالنسبة **للفصل الثالث:** فتناول من خلاله علاقة إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية بالأداء المتميز من حيث الاتجاهات الحديثة لإستراتيجية تنمية الكفاءات التي تساهم في تفعيل الأداء المؤسسي المتميز زيادة على ذلك تم تحليل مؤشرات الأداء المتميز المرتكزة على إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية إلى جانب دراسة واقع إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية الداعمة لبلوغ الأداء المتميز.

أما بالنسبة **للفصل الرابع:** فارتكزت معلوماته حول دراسة تحليلية تقييميه لواقع دور إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة كوندور من خلال الدراسة الميدانية التي كانت على مستوى الجزائر مع الأخذ بعين الاعتبار كون الجزائر تهتم بالأداء المؤسسي المتميز باعتبارها تنظم ما يعرف بالجائزة الجزائرية للأداء المتميز منذ سنة 2000 و التي دخلت حيز التنفيذ سنة 2003، و مؤسسة كوندور تعتبر من المؤسسات الرائدة في السعي نحو الحصول على كفاءات بشرية متميزة إلى جان البحث عن التميز كما أنها من بين المؤسسات المتحصل على الجائزة المذكورة سلفا .

الفصل الأول:

الإطار الفكري والمفاهيمي لإستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية

تمهيد:

إن الاقتصاديات المواكبة للتطورات هي الأكثر اعتمادا على مهارات الأفراد العالية لذلك فإن الاقتصاد لن يزدهر في غياب الأفراد الماهرين، إذ أن نجاح المؤسسات مرتبط بالدرجة الأولى بمدى كفاءة مواردها البشرية وقدرتها على استخدام وتوظيف هذه الكفاءات بالشكل الصحيح، وهذا هو الأمر الذي وضع المؤسسات أمام تحدي كبير يتمثل في كيفية التحكم في الكفاءات البشرية لديها، كما أن التقدم الذي حققته كبريات المؤسسات يرجع جزء كبير منه إلى الاستثمار في المورد البشري، ولا شك أن الفرق بين المؤسسات التي نمت وتطوّرت وبين التي مازالت تعاني من ضعف الأداء يكمن في درجة الاهتمام بالمورد البشري.

في ظل التطورات الحاصلة على جميع الأصعدة والتي انعكست مباشرة على متطلبات واحتياجات الوظائف، أصبح يُحكم على كفاءة المؤسسة من خلال ما تمتلكه من كفاءات بشرية وهذا ما جعلها أمام حتمية السعي نحو تطويرها والمحافظة عليها من خلال العمل على بناء إستراتيجية لتنمية الكفاءات البشرية والسعي نحو تطبيقها بالشكل المطلوب ووفق ما تم التخطيط له.

سوف نتناول في هذا الفصل إستراتيجية تنمية كفاءات الموارد البشرية باعتبارها من أهم الأنشطة التي تضطلع بها وظيفة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الحديثة، وذلك من خلال التطرق إلى مختلف العناصر المحيطة بالكفاءات البشرية وعملية تنميتها، أهميتها والحاجة إليها، كما سوف نعرض أهم طرق ومداخل إستراتيجية تنمية كفاءات الموارد البشرية، ومتطلباتها وأهم خطواتها.

المبحث الأول: ماهية تنمية الكفاءات البشرية:

من الملاحظ في العصر الراهن تزايد اهتمام المسيرين في مختلف المؤسسات بكفاءة المورد البشري وبضرورة رفع قدراته إلى جانب إقحامه في مجال البحث والتطوير والابتكار من أجل الوصول إلى مستوى عال من التطور التكنولوجي وذلك لمواجهة تقلبات العصر الحالي، وفي هذا الصدد يقول بيتر دراكر*: "من الآن فصاعدا أصبحت المعرفة هي المفتاح، فالعالم آخذ في ألا يصبح كثيف العمل بل كثيف المعرفة".

كما تقتضي البيئة الديناميكية أن تكون المؤسسات قادرة على التكيف بسرعة مع التغييرات السريعة وبالتالي يجب أن تراعي الأنظمة الجديدة للمؤسسة تواجد كفاءات بشرية ماهرة ومؤهلة، لذا ينبغي أن تحتل عملية تنمية الكفاءات البشرية مكان مرموق ضمن اهتمامات إدارة المؤسسة من أجل وضع أهداف تنموية مختلفة والعمل على تجسيدها، إذ يمكن اعتبار هذا العمل التطويري من بين أهم العمليات التي تمس الكفاءات البشرية، وسوف نعرض أهم تلك العناصر من خلال هذا الفصل فيما يلي:

المطلب الأول: مفهوم تنمية الكفاءات البشرية:

من أجل تحديد مفهوم تنمية الكفاءات البشرية سوف نقوم أولا بتوضيح مفهوم الكفاءة واستخداماته في وصف الموارد البشرية في المؤسسة، و من ثم الصول إلى عملية تنمية الكفاءات البشرية.

---

*بيتر فردناند دراكر(Peter Ferdinand Drucker) كاتب اقتصادي أميركي من أصل نمساوي، ولد في فيينا عاصمة النمسا في 1909م وعاش معظم حياته في الولايات المتحدة الأمريكية أجمع الكل أنه الأب الروحي للإدارة، فهو الذي حدّد مفهوم الشركة في تحليله الرائع لشركة جنرال موتورز توفيّ في عام 2005م عن عمر 96 سنة وكان قد حصل على أرفع الجوائز التقديرية في الولايات المتحدة "الوسام الرئاسي للحرية" في عام 2002م.

أولا: مفهوم الكفاءات البشرية

- **التطور التاريخي لمفهوم الكفاءات** : بالعودة إلى الأصل في ظهور مصطلح الكفاءات نجد أنه في عام 1953 صرّح ديفيد ماكليلاند *(David McClelland) للمرة الأولى بوجود سمة بشرية سماها "الكفاءة"، ولاحقاً قام ماكلان وريتشارد بواتازيس، سيغن سبنسر ، ديفيد أولريش بتطوير مفهوم الكفاءات بشكل ملحوظ من أجل بقاء المؤسسة والميزة التنافسية المستدامة، في عام 1973 كتب ديفيد ماكليلاند ورقة أساسية بعنوان" اختبار الكفاءة بدلا من الذكاء"، و التي خلقت ضجة في مجال علم النفس الصناعي، حيث أشار بحث ماكليلاند إلى أنه على الرغم من أن اختبارات الكفاءة والمحتوى المعرفي التقليدي كانت تحقق تنبئًا جيدًا بالأداء الأكاديمي، إلا أنها نادراً ما تنبأت بأداء الوظيفة، فقد أثار أسئلة حول موثوقية اختبارات الذكاء كمتنبئ لنجاح الوظيفة، وذكر أن "العلاقة بين درجات اختبار الذكاء ونجاح الوظيفة في كثير من الأحيان قد تكون غير واقعية، ناتجة عن ارتباطهما المشترك بطبيعة الحالة"، استمر ماكليلاند في القول بأن أفضل العوامل التي تنبئ بالأداء المتميز أثناء العمل كانت كامنة، وتحمل الخصائص الشخصية التي وصفها بـ "الكفاءات"، ومنذ ذلك الحين تم التحقق من صحة نتائج ماكليلاند عبر تقاطع الثقافات من خلال 30 عامًا من أبحاث الكفاءة العالمية التي نفّذتها McBer ومن ثم مجموعة Hay، و بالتالي يمكن تتبع تاريخ الكفاءة إلى أوائل السبعينيات عندما كان علماء النفس

* (David McClelland) أحد كبار المدراء الأميركيين و أستاذ علم النفس في جامعة هارفارد ومؤسس McBer التي أصبحت الآن جزءًا من مجموعة Hay

الصناعي ومديرو الموارد البشرية يبحثون عن طرق للتنبؤ بالأداء الوظيفي[1]، فكما يشير البعض حول "تطور مفهوم الكفاءة إلى أنه سيكون من السخف الاعتقاد بأن المؤسسات كانت تنتظر حتى الثمانينيات أو التسعينيات لتلتفت إلى كفاءات موظفيها، لأنها و لفترة طويلة بذلت جهود كبيرة لتطوير كفاءات موظفيها من خلال مراكز التدريب المهني ، التدريب المستمر، إعادة التدريب، تأهيل المؤهل...إلخ، كما أن سعى أصحاب العمل إلى توظيف أفراد أكفاء ليس بالأمر الجديد."[2]

- **تعريف الكفاءات:** تعددت واختلفت التعاريف الخاصة بالكفاءات حيث يقترح Guy Le Boterf* التعريف التالي: "الكفاءة هي تحريك أو تفعيل العديد من المعارف، من خلال وضع وسياق محدد"[3] و بناءً على فكرة الدمج تم إقتراح تعريفًا جديدًا للكفاءة، "بمعنى أن كل كفاءة هي نتيجة لمزيج من الموارد"[4].

أما عالم الاجتماع (**Philipe Zarifian**) فقد قدم لنا ثلاث تعاريف للكفاءة: [1]

---

[1] – Vikram Singh Chouhan , Sandeep Srivastava, Understanding Competencies and Competency Modeling — A Literature Survey, Journal of Business and Management , Volume 16, Issue 1, Ver I , Jan. 2014, p 14-15

[2] - Guy Le Boterf , Construire les compétences individuelles et collectives, éditions Eyrolles, 7e édition, 2015 , p 20

* Guy Le Boterf باحث فرنسي في مجال الكفاءات البشرية و التدقيق الإجتماعي حامل لشهادة دكتوراه الدولة في الآداب والعلوم الإنسانية، و دكتوراه في علم الاجتماع كما أنه مدقق معتمد للمعهد الدولي للتدقيق الاجتماعي، تحصل على الجائزة الكبرى لكتاب للإدارة والإستراتيجية لعام 1994.

[3] - Michèle Lateurtre-Zinoun. L'expérience et les compétences peuvent-ils se transmettre ?. Biennale internationale de l'éducation, de la formation et des pratiques professionnelles., Jul 2012, Paris, France, p 3

[4] - Khelloudja ARABI (MEGHERBI), Economie fondée sur le savoir et compétitivité des entreprises : enjeux et modalités du management des compétences, la revue de l'economie et de management, N3, mars 2004, p 1

* **Philipe Zarifian** هو باحث فرنسي في علم الاجتماع ، وأستاذ جامعي في جامعة باريس-Vallée-la-Marne Est،(كما له الفضل في إنشاء وإدارة قسم علم الاجتماع بها فهو مدير ماستر الإدارة بالكفاءات في

- **التعريف الأول:** تعتبر الكفاءة على أنها:" أخذ المبادرة والمسؤولية للفرد بخصوص الحالات المهنية التي يواجهها " ؛
- **التعريف الثاني:** الكفاءة هي " ذكاء عملي للحالات التي ترتكز على المعارف المكتسبات وتحويلها بنفس قوة تعددية الحالات المتزايدة المتنامية " ؛
- **التعريف الثالث:** الكفاءة هي: إمكانية تجهيز شبكات المساهمين حول نفس الوضعيات، لتقييم الرهانات ولضمان المجالات المناسبة.

بالنظر إلى الذاتية التي تنطوي عليها تحليلات الباحثين في مجال الكفاءات البشرية، فإن نماذج الكفاءة لها وجهات نظر مختلفة فقد حددت فيلاسكو* (2009) خمسة مدارس فكرية ، وهي: السلوكية ، والوظيفية ، والبنائية، والشاملة ، ورأس المال البشري حيث: [2]

- يعتبر المنظور السلوكي الكفاءة كمجموعة أساسية من المهارات والمعرفة والمواقف؛

المنظمات Management par les compétences et organisations (MACOR) بالجامعة، هو أيضا المدير المساعد لمكتب المجلس والبحوث.

[1]– وحيدة شرياف، الوصول إلى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل إستراتيجيتي التحفيز و التكوين دراسة حالة منظمة طيبة فود كمباني لإنتاج عصير رامي، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات،شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، السنة الجامعية 2015–2016، ص 72

*– بالوما جوليا فيلاسكو كوينتانا، حاصلة على دكتوراه في التربية من الجامعة الأوروبية مدريد وبكالوريوس في العلوم الرياضية وهي حاليا نائب المدير العام والمشاريع المستعرضة للمدرسة، من عام 2012 إلى عام 2018 كانت مديرة قسم علوم وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. باحثة في تطوير وتقييم الكفاءات المستعرضة في إطار منطقة التعليم العالي الأوروبية. شاركت في العديد من المشاريع البحثية المتعلقة بهذه الخطوط. وهي مؤلفة عدة منشورات في مجلات علمية وكتب في المجال التعليمي على المستويين الوطني والدولي. لديها اعتماد ANECA

[2] - Ignacio Danvila del Valle, Miguel Ángel Sastre Castillo , Edmundo Marroquín Tovar , The importance of professional competencies in the development of emotional intelligence, Revista Internacional de Organizaciones, nº 10, junio 2013 , p 163

- المنظور الوظيفي هو موجه نحو النتائج والهدف، ويستخدم الكفاءات لقياس النتائج وأداء المهام وخصائص الشخصية؛
- يحدد المنظور البنائي الكفاءة على أنها القدرة والمعرفة الواجب القيام بها؛
- يحدد المنظور الشمولي الكفاءة على أنها مزيج من المعرفة والفهم (المعرفة)، ومعرفة كيفية ذلك الفعل (المهارات) ومعرفة كيف تكون (السلوكيات والقيم الأخلاقية)؛ ينظر هذا المنظور إلى تأثير القيم الأخلاقية على المواقف الشخصية أيضًا؛
- يحدد منظور رأس المال البشري الكفاءة كمجموعة من المهارات والقدرات والمعرفة.

كما أن هناك من يرى أن الكفاءات هي المهارات والقدرات – الأشياء التي يمكنك القيام بها – من خلال الخبرة في العمل، والخبرة في الحياة، والدراسة أو التدريب[1]،

بعد استعراض التعاريف التي تناولت مفهوم الكفاءة يمكننا أن نستخلص أن مفهوم الكفاءة ليس واحد عند الجميع بل ينظر إليها من خلال عدة جوانب، ويمكننا تقديم تعريف شامل للكفاءة على أنها القدرة التي يمتلكها بعض الأفراد بحيث تمكنهم من توظيف المعارف و المهارات الكامنة لديهم فضلا على إظهارها في أفعالهم و تصرفاتهم و سلوكياتهم، من خلال استغلال المكتسبات العلمية و المعرفية في إنجاز المهام الموكلة إليهم على أكمل وجه وفق مستوى الأداء يفوق المطلوب.

ثالثا: مفهوم عملية تنمية الكفاءات البشرية: إن عملية تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة تمثل حلقة الوصل بين أداء المورد البشري في المؤسسة و الأداء المؤسسي بشكل عام حيث يعتمد هذا الأخير على كفاءة سابقه، لذا يجدر بنا التعريف بعملية تنمية الكفاءات البشرية، حيث تعرف على

[1] - Vikram Singh Chouhan , Sandeep Srivastava, op cit, p 16

أنها "مجموع النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية و المستقبلية للأفراد برفع قدراتهم الخاصة على إنجاز المهام الموكلة إليهم وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم ، استعداداتهم واتجاهاتهم"[1]، لذا "تعتبر تنمية الكفاءات البشرية وسيلة عملية عقلانية أو ما يعرف بالنهايات العقلانية والتي يمكن التحكم فيها دون مشاكل، يكون ذلك على أساس البحث أو الاعتبارات الأخرى و استنادا إلى أهداف محددة مسبقا (على سبيل المثال، اكتساب بعض المعارف والمهارات)، إذ يتم تصميم وتنفيذ العملية التنموية على أساس المعرفة البيداغوجية والنفسية بطريقة تؤدي إلى تحقيق كافة الأهداف معا"[2].

بالعودة إلى مفاهيم الكفاءات البشرية نجد أنها في مجملها تتفق على أن "الكفاءات هي وصف للمهارات الأساسية (المعرفة، المواقف، السلوكيات) المطلوبة لتحقيق أداء فعال لمهمة أو نشاط في العالم الحقيقي"[3]، بالتالي يمكن القول أن عملية تنمية الكفاءات البشرية هي تلك السبل التي تنتهجها المؤسسة من أجل الرفع من مستوى مختلف العناصر المكونة للكفاءة من (معارف ، مهارات) و غيرها دون إهمال واحدة على حساب غيرها، فهي عملية متكاملة تعمل على كل من متابعة، تطوير، تقييم كل جوانب الكفاءات البشرية.

---

[1]– أبوالقاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات. دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية. الأغواط، رسالة ماجستير،تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2004/2003، ص 56.

[2] - Per-Erik Ellström, Henrik Kock, Competence Development in the Workplace : Concepts, Strategies and Effects, Asia Pacific Education Review, ,Vol 9, No 1, ,2008 , p 8

[3] - MIRZA chahrazed, the implementatio of competency approach in algerian foreign languge classroom : the impact of social interactions on knowledge constuction process and the development of lerning competences,thesis of doctorat, psychopedagogie et enseignement des langues etrangeres, department of english language and literature, university of mohamed lamine debaghine, sétif 2 , year 2016/2017 , p 31

كما نجد أن هناك من اعتمد في تعريف عملية تنمية الكفاءات البشرية على جملة من المناظير التي نستعرضها على النحو الموالي:[1]

- **المنظور التكنولوجي الوظيفي:** انطلاقاً من المنظور التكنولوجي الوظيفي يتم التأكيد على تنمية الكفاءات البشرية كإستراتيجية واعية ومخطط لها بشكل رشيد لتلبية متطلبات أشياء جديدة أو زيادة الكفاءة بسبب الظروف البيئية المتغيرة (مثل متطلبات العملاء الجديدة) أو استجابة للتغييرات في المؤسسة ، من أهم نقطة في هذا المنظور هي رؤيته لمختلف أشكال تطوير الكفاءات البشرية على أنها وسائل أو أدوات لتعزيز التركيز المتزايد على الكفاءة في الأفراد المشاركين أي رؤية فعالة وعقلانية؛

- **منظور السيطرة على الصراع:** من وجهة نظر منظور السيطرة على الصراع فإنه من المفترض أن يتم تحديد مختلف أشكال تنمية الكفاءات البشرية من قبل مصلحة الإدارة أو الجهات الفاعلة الأخرى بالإعتماد على السيطرة على الخلافات الداخلية وعلاقات القوة السائدة في المؤسسة بدرجة أكبر من الحسابات الاقتصادية أو الحجج الإنسانية، و بالتالي يعني ذلك أن عملية تنمية الكفاءات البشرية يمكن اعتبارها جزءًا من جهود الإدارة (أو جهة فاعلة مهيمنة أخرى) للسيطرة على العمليات المعنية، وبعبارة أخرى يمكن النظر إلى تنمية الكفاءات البشرية من هذا المنظور على أنها أداة للتحكم الأيديولوجي وكوسيلة لاستبدال أو استكمال الأشكال الأخرى من الرقابة كأشكال التحكم التكنولوجية أو البيروقراطية؛

- **المنظور المؤسسي:** انطلاقا من المنظور المؤسسي لا يتم تحديد عملية تنمية الكفاءات عن طريق التحليل العقلاني المستند إلى أهداف / مهام المؤسسة، بل بالأفكار المؤسسية حول ما

[1] - Per-Erik Ellström, Henrik Kock, op cit , p 8-9-10

يجب أن يميز المؤسسات الحديثة والفعالة، و انطلاقا من هذه الفكرة يمكن القول أن عملية تنمية الكفاءات البشرية هي عبارة عن عملية تفاعلية وذات طبيعة خاصة ومبررة باعتبارات قصيرة الأجل وليس نتيجة لإستراتيجية واعية لتنمية الكفاءات البشرية.

المطلب الثاني: طبيعة وأبعاد إدارة الكفاءات البشرية:

تعتبر إدارة الكفاءات البشرية توجه حديث في إدارة الموارد البشرية و التي تعمل المؤسسة من خلاله على الاستغلال الأمثل للمورد البشري وتحقيق أكبر استفادة منه من خلال السعي نحو تحقيق الأهداف المرجوة عن طريق توظيف تلك الكفاءات البشرية لتحريك عجلة الأداء المؤسسي ، كما أن إدارة الكفاءات البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المؤسسات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين المؤسسات من استقطاب وتأهيل الكفاءات البشرية اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، زيادة على ذلك سوف نتطرق في هذا المطلب إلى شرح وتحليل هذا الأسلوب زيادة على ذكر أهميته ومختلف وظائفه في المؤسسة من خلال العناصر التالية:

أولا: مفهوم إدارة الكفاءات البشرية: لا يمكن تحديد أهمية إدارة الكفاءات البشرية في المؤسسة إلا إذا قمنا بتعريفها و ذلك لنكون في الصورة الحقيقية و بالتالي يمكن أن نستعرض العناصر المذكورة سلفا كما يلي:

– **تعريف إدارة الكفاءات البشرية:** تعددت واختلف المفاهيم المتعلقة بإدارة الكفاءات البشرية إذ تعتبر على أنها "عملية متناسقة تعتمد في كل مؤسسة على (الإستراتيجية، الاحتياجات المختلفة)"[1] ، كما يشير البعض إلى أن "الغرض من إدارة الكفاءات البشرية هو تحويل الكفاءات البشرية

[1]- Christine-Rieu. Gestion des Competences . Université de Savoie. LISTIC, équipe Condillac Ingénierie de la connaissance. 22/04/2008. P 11

الفردية إلى كفاءات المؤسسة بالإضافة إلى تقييم هذه الكفاءات، لذلك فمن الضروري أن يتم إنشاء المؤسسة بالشكل المناسب وأن يتم دمج الكفاءات البشرية في التفكير الاستراتيجي للمؤسسة"[1] كما أن اعتماد المؤسسة على أسلوب واضح وناجح في عملية إدارة الكفاءات البشرية يمنعها من الوقوع في العجز في مجال استغلال الكفاءات البشرية الموجودة لديها، فقد يكون العجز ناجمًا إما عن نقص الكفاءات أو الاستخدام الناقص لها و يكون ذلك من خلال تعيين الأشخاص في مناصب لا تمكّنهم من إبراز كفاءاتهم و يعود نقص الكفاءات إلى:[2]

- المغادرة و عدم استبدالها بأشخاص يتمتعون بكفاءات مكافئة أو أعلى منها؛
- توظيف المرشحين غير المناسبين للمناصب المعروضة.

من خلال كل ما ذكرناه سابقا نخلص إلى تعريف إدارة الكفاءات البشرية على أنها الوجه الجديد لإدارة الموارد البشرية و الذي يظهر من خلاله سعي المؤسسة إلى تطوير نفسها عبر الاهتمام أكثر بالموارد البشرية المتميزة و الفعالة لديها.

- **أهمية إدارة الكفاءات البشرية:** لإدارة الكفاءات البشرية أهمية بالغة خاصة في المؤسسات عالية الأداء حيث توصف الفوائد الخاصة بإدارة الكفاءات البشرية فيها بـ:[3]

- **الفهم الغني للسلوكيات والأداء المتوقع:** يبدأ أسرع مسار لتحسين الأداء من خلال معرفة الأداء المستهدف، إذ تحدد المؤسسات قائمة مختصرة من الكفاءات ومستوى الكفاءة المتوقع لكل فرد، من خلال الدور الوظيفي، والضروري لتحقيق أهداف العمل كخطوة أولى نحو إعطاء الموظفين والقادة أفضل إنطلاقة نحو التميز في الأداء؛

---

[1]- Khelloudja ARABI (MEGHERBI), op cit,3
[2]- Pierre candau, Causes et risques du déficit des competences, , la revue de l'economie et de management, N3, mars 2004, p3
[3]- Laci Loew, competency management: challenges and benefits, training Online Magazine , 2016

- **تحسين تخطيط المواهب:** تعتبر نتائج تقييم الكفاءة بمثابة إعلام القيادة حول قدرة المواهب الحالية والمستقبلية، كما يجب على الموظف إثبات قدرته وخبرته لأداء المهام المحددة للوظيفة، حيث تعتبر البيانات والتحليلات المتعلقة بمهارات الموظفين ومعارفهم ضرورية للحد من مخاطر الأداء بحيث تكون القيادة غير عمياء؛
- **إستراتيجية تطوير وانتقال محسنة:** تدرك المؤسسات عالية الأداء أن النجاح التنظيمي يعتمد على مدى قدرة موظفيها، كما تدرك أن التدريب الرسمي لا يزود الموظفين بالضرورة بالمهارات المناسبة للنجاح في العمل، لذا تأتي إدارة الكفاءات لإنشاء معايير الكفاءة التي تم تحديدها لدور محدد في المؤسسة؛
- **تحسين الكفاءة التشغيلية:** تعمل إدارة الكفاءات البشرية على تسهيل عملية التعلم والتطوير التي تحركها الأعمال، وتسلط الضوء على نقاط القوة التي يجب تطويرها بشكل أكبر، إلى جانب التخفيف من إشعاع فجوات المهارات الحرجة، وتوليد مستويات أعلى من رضا الموظف والقائد عن تجربتهم العامة مع المؤسسة.
- **عمليات المواهب المتكاملة:** باعتبارها معيارًا للأداء المتوقع من خلال دورها الوظيفي، تصبح إدارة الكفاءات البشرية هي المعيار الذي تتحدث به المؤسسات ذات الأداء العالي عن إدارة جميع مراحل دورة حياة الموظف من اكتساب المواهب إلى تطويرها، إلى الاحتفاظ بها ومكافأته؛

- **تحسين عمليات التوظيف والاختيار:** لتوظيف الأفراد ذوي الإمكانات العالية، والمتفتحة للأفكار والمفاهيم الجديدة، وقادرة على التعاون الإبداعي، والحفاظ على علاقات جيدة وإنشاء مجموعات سياقية رسمية وغير رسمية[1]؛
- **استعمال الهياكل التنظيمية المرنة:** أي تكون مدعومة من قبل أنظمة إدارة غير استبدادية تشاركية بل أنظمة تحفيز مبنية بشكل صحيح تزيد من مستوى مشاركة الموظفين[2].

ثانيا: وظائف إدارة الكفاءات البشرية: تدعم إدارة الكفاءات البشرية دمج تخطيط الموارد البشرية مع تخطيط الأعمال من خلال السماح للمؤسسات بتقييم القدرة الحالية للموارد البشرية على أساس كفاءاتها مقابل القدرات اللازمة لتحقيق الرؤية والرسالة وأهداف العمل الخاصة بالمؤسسة، كما تعمل على وضع استراتيجيات وخطط وبرامج مستهدفة للموارد البشرية لمعالجة الفجوات (مثل التوظيف؛ والتعلم؛ والتطوير الوظيفي؛ وإدارة التعاقب الوظيفي؛ وما إلى ذلك) ثم تصميمها وتنفيذها لسد الثغرات، يتم تعريف الوظائف الأخرى الضرورية لنظام إدارة الكفاءات البشرية على النحو التالي [3]:

- **تحديد الكفاءة** : عملية اكتشاف ما هي الكفاءات اللازمة لأداء مثالي أو ناجح بشكل كامل؛
- **نموذج الكفاءة:** وصف سردي للكفاءات في فئة الوظيفة أو المجموعة المهنية أو القسم أو القسم أو أي وحدة تحليل أخرى؛
- **تقييم الكفاءة:** عملية مقارنة كفاءات الفرد مع تلك الخاصة بنموذج الكفاءة؛

---

[1]- RAFAŁ PRUSAK, The impact of employee competencies management as part of the human capital on the intellectual capital implementing process, Management , Vol 20, No 1, 2016, p 30

[2]- RAFAŁ PRUSAK , op cit, p 30.

[3]- Kaushiki Tripathi, Manisha Agrawal, Competency Based Management In Organizational Context: A Literature Review, Global Journal of Finance and Management., Volume 6, Number 4, 2014, p 352.

- **الإدارة القائمة على الكفاءة:** تطبيق مجموعة من الكفاءات لإدارة الموارد البشرية حتى يساهم الأداء بكفاءة وفعالية في النتائج التنظيمية؛
- **معيار الكفاءة :** يحدد المهارات الأساسية ويجب أن يكون لدى العاملين في مجال المعرفة، ويحدد مستويات الأداء التي يجب عليهم تحقيقها، لإثبات الكفاءة في جزء أو وظيفة محددة؛
- **لمحة الكفاءات:** وثيقة تصف مجموعة الكفاءات الخاصة بوظيفة/ مجموعة مهنية/ مجتمع وظيفي.

كما حدد البعض نماذج إدارة الكفاءات البشرية على النحو الموالي:[1]

- **استخدام الكفاءات:** الهدف هو تعزيز المشاركة في العمل ؛
- **تعيين الكفاءات:** تتأثر الوظائف بالكفاءات التي يتقنها الموظفون، إذ تعتمد المؤسسة في أدائها على معارف و كفاءات الموظفين؛
- **تنمية الكفاءات:** الهدف هو تقييم الموارد الموجودة في المؤسسة، كما أنها تلعب دورا مهم في التطوير المهني و المهاري للأفراد؛
- **الإدارة عن طريق الكفاءات:** يمكن أن يكون نهج الكفاءات هو أهم شكل من أشكال تطوير الكفاءات للعاملين.

يمكن أن نخلص مما سبق أن تنمية الكفاءات البشرية من أهم الاتجاهات المعاصرة في استثمار وتنمية وتنشيط رأس المال البشري بالمؤسسات، من خلال دفع السلوكيات والمعارف والخبرات نحو التطوّر والتعلم المستمر.

---

[1]- Khaled arous, les pratiques de la gestion des competences : cas des grandes entreprises tunisiennes , Disponible sur le site www.agrh.fr/assets/actes/2011arous.pdf, Date de vue 26/02/2019, a 22 :23, p 6.

المطلب الثالث : مميزات ومجالات عملية تنمية الكفاءات:

تولي المؤسسات عناية خاصة بتنمية كفاءاتها البشرية، لما لها من أهمية في تحقيق التميز والإبداع والميزة التنافسية، حيث أصبح على المؤسسة أن تبحث عن مختلف الطرق والأساليب من أجل الاحتفاظ بتلك الكفاءات البشرية والاستفادة من قدراتها المميزة وأفكارها الإبداعية، إذ تتمتع عملية تنمية الكفاءات البشرية بجملة من الخصائص التي تعبر عن العناصر التي تميز هذه العملية عن غيرها من الممارسات التي تطبق على الكفاءات البشرية في المؤسسة، كما أن عملية التنمية لا تقتصر على مجال واحد بل تكون في مجالات مختلفة، وفي هذا المطلب سنتطرق إلى كل من العنصرين السابقين بنوع من التفصيل كما يلي:

أولا: خصائص عملية تنمية الكفاءات البشرية: يشير البعض إلى مجموعة من الخصائص التي تميز عملية تنمية الكفاءات البشرية عن العمليات الأخرى والتي نذكرها كما يلي:[1]

- تضمن تعليم للموظفين التحدث باللغة نفسها، أي لغة يفهمها الجميع؛
- تعطي للموظفين الفرصة في النمو، و بالتالي تجعل المؤسسة تنمو؛
- لا يمكن أبدا اعتبار تنمية الكفاءات هدفا في حد ذاته؛
- إنها تقنية، ورؤية حيث يبقى على إدارة الموارد البشرية أن تتأكد من أن تتماشى جميع عمليات تنمية الكفاءات مع ممارسات الموارد البشرية؛
- تؤدي إلى مجموعة من الفوائد المختلفة، مثل زيادة الجودة في المنتجات الخاصة .

زيادة على الخصائص السابقة يضيف البعض مجموعة أخرى و تتمثل في العناصر التالية:[1]

---

[1]-Ans de vos, Sara de hauw، ine willemse, competency development in organizations: building an integrative model through a qualitative study ,vlerick Leuven Working Paper Series 2011/01 ,p 22 بتصرف،

- هي عملية إستراتيجية تعمل على تشكيل بنية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسات على اختلافها في الحاضر والمستقبل؛
- تعتبر عملية مخططة مقصودة وضرورية للتغيير والتطوير البشري نحو الأفضل وبما يخدم أهداف المؤسسة؛
- كما أنها تعتبر في نشاط مستمر باستمرار المؤسسات ككائنات ديناميكية متفاعلة، تهدف إلى تقليل الفجوة بين واقع المؤسسة وما يجب أن تكون عليه بإمكانياتها الحالية ، في حدود وضمن قيود البيئة المحيطة وما تفرزه من تغيرات، بالتالي ضرورة تطوير نقاط القوة لديها ومعالجة نقاط الضعف من جهة إلى جانب استغلال كل ما يتاح لها من فرص وتقليل الآثار التي تترتب على ما يواجهها من مخاطر وتهديدات من جهة ثانية؛
- نظام فرعي ضمن مجموعة الأنظمة الفرعية لنظام تسيير الموارد البشرية، الذي يركز على الارتقاء بمستوى الأداء البشري، بما يتكامل مع الأنظمة الفرعية الأخرى داخل المؤسسة؛
- نشاطا شاملا يمتد ليشمل جميع الموظفين بالمؤسسة بداية من التحاقهم بها، يعمل على ضمان زيادة مقدرتهم على الأداء المتميز، كذا مساعدتهم على التخطيط السليم لمستقبلهم الوظيفي.

ثانيا: مجالات عملية تنمية الكفاءات: تتم عملية تنمية الكفاءات البشرية في مجالات متعددة ومختلفة إلا أنه يمكن أن تتلخص أهم تلك المجالات في: [2]

---

[1]– سبرينة مانع، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات :دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير ، السنة الجامعية 2014–2015، ص 49.

[2]– سمير بن عمور، معمر قربة، البعد الإستراتيجي لتسيير الكفاءات البشرية في تحسين الأداء التنافسي لمجمع صيدال، مجلة دراسات، جامعة الأغواط ، العدد 28 ، جانفي 2017، ص 122.

- **إعداد مواصفات الكفاءات:** توجد طرق كثيرة لتحليل الكفاءات و جمع المعلومات حول كل من الوظيفة ومجال العمل، من بين هذه الطرق نجد الملاحظة في الميدان، المقابلات الفردية والجماعية، استمارات الكفاءات، بطاقات الكفاءات .....الخ؛
- **تقييم الكفاءات:** يمثل التقييم مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات لأنه يمكن القائمين على هذه العملية من معرفة جوانب الضعف والقوة في الكفاءات المتاحة بالمؤسسة، ومن الأدوات التي تستعمل في هذا الشأن نجد: مقابلة النشاط السنوي، المرافقة الميدانية، مرجعية الكفاءات .....الخ؛
- **تطوير الكفاءات:** تأخذ الكفاءات معناها من التطور المستمر وعليه يجب تطوير الكفاءات من أجل السماح لها بالتكيف مع ظروف التحولات الحاصلة في البيئة الداخلية أو الخارجية، ذلك أنه من دون أي شك أن تغيرات البيئة أصبحت سريعة ومعقدة وهي بذلك تستدعي تطويرو تنمية الموارد البشرية وكفاءاتها ومن الأساليب المستخدمة في هذا الميدان نجد : التكوين المرتكز على الكفاءات؛
- **تحفيز الكفاءات:** توجد مجموعة من الإجراءات والسياسات التي يجب على إدارة الموارد البشرية إتباعها حتى تحقق الفعالية لجهودها في تنمية الرغبة لدى العاملين، حيث تستطيع تحقيق أفضل النتائج إذا ما تمكنت من استيعاب نوعية الاحتياجات غير المشبعة لدى العاملين وقامت باستخدام الوسائل المناسبة لتحقيق أفضل إشباع لها، حيث تشكل التعويضات والمكافآت لدى إدارة الموارد البشرية متغيرا مهما ضمن السياسات والاستراتيجيات التي تتبنها المؤسسات، لما لها من انعكاسات واضحة، بعضها يتعلق بالتكاليف العالية والمتحركة التي تدفعها المؤسسات

للأفراد، أما بعضها الآخر فيتعلق باستقرار وازدهار المؤسسات فالتعويضات تشكل بامتياز الدافع الرئيسي لانضمام الأفراد إلى المؤسسات والمحفز الأهم لتحسين أدائهم.

نخلص مما سبق أن كل العمليات التي تقوم بها المؤسسة من أجل تنمية كفاءتها البشرية (إعداد مواصفات الكفاءات، تقييم الكفاءات، تطوير الكفاءات، تحفيز الكفاءات) هدفها هو التصدي للتغيرات الحاصلة في محيط المؤسسة والبحث عن مختلف الأساليب والطرق قصد تحقيق النجاح والتفوق، ولعل من أبرز هذه الأساليب تنمية الكفاءات البشرية التي تتميز بقدرات وإمكانيات خاصة تساهم في طرح أفكار متميزة يمكن من خلالها تجاوز مختلف الأزمات والمخاطر، كما تضمن للمؤسسة تحقيق مختلف أهدافها واستراتيجياتها والقدرة على منافسة المؤسسات المتواجدة في محيطها.

المبحث الثاني: الأهمية الإستراتيجية لتنمية الكفاءات البشرية:

تهدف المؤسسات من خلال تنمية كفاءات مواردها البشرية إلى ضمان مستوى عالي في الأداء الحالي والمستقبلي لهذه الموارد، إذ تعتبر هذا الأخيرة عاملا مهما في عملية خلق القيمة زيادة على رفع مستوى الأداء المؤسسي، الذي يتأثر بدوره على أدائها، وبالتالي تكون تنمية الكفاءات البشرية ضرورية في حال تراجع مستوى أداء الموارد البشرية لديها، و من هذا المنطلق يستوجب على المؤسسة الإطلاع على أسباب هذا التراجع، كما يمكن أن تكون تنمية الكفاءات البشرية ضرورية بالنسبة للمؤسسات في حال توظيف أفراد جدد أو إدخال تكنولوجيا حديثة واستخدام أساليب إنتاج أكثر تطورا من تلك المعتمدة في السابق، بالتالي على المؤسسة توفير كفاءات تتناسب مع مختلف الظروف الجديدة، و للتعرف أكثر على أهمية تنمية الكفاءات البشرية نستعرض العناصر التالية:

المطلب الأول: دوافع تنمية الكفاءات البشرية

تعتبر تنمية الكفاءات البشرية عملية ضرورية بالنسبة للمؤسسات الحديثة ولمواردها البشرية في نفس الوقت، إذ يتجلى ذلك في جملة من الأسباب التي تدفع بالمؤسسة إلى القيام بعملية التنمية، فالمؤسسات في العصر الراهن في حاجة إلى أن تمتلك تشكيلة من الكفاءات البشرية المتفوقة التي تمكنها من التعامل مع التكنولوجيا الحديثة والمعرفة الإدارية المعاصرة وأساليب وطرق العمل الجديدة إلى جانب القدرة على العمل في عدة مواقع ووظائف، هذا ما خلق حاجة ملحة للتطوير المستمر، قصد إكساب الأفراد كفاءات متنوعة وحديثة لتلبية حاجات العمل الحالية ومواجهة الحالة المستقبلية، ولهذا أصبح لزاما على المؤسسات البحث عن محركات أكثر فعالية تقود نحو رفع كفاءاتها البشرية، وهذا ما يستدعي خلق بيئة داخلية تدعم التعلم ،النمو، زيادة على

دعم القدرة على التفاعل واقتناص الفرص المتاحة، لذا سوف نعرض هذه المحركات التي تدفع بالمؤسسة إلى تنمية كفاءات مواردها البشرية فيما يلي:

أولا: أسباب تنمية الكفاءات: تعمل المؤسسة من خلال عملية تنمية كفاءاتها البشرية على سد فجوة الكفاءات المتمثلة في " الفرق بين الكفاءات المتاحة الحالية أو المستقبلية، والكفاءات المطلوبة حيث أنها قد تكون موجودة، ولكنها غير مستخدمة، أو غير موجودة كليًا أو جزئيًا و هذا واحد من المصادر الرئيسية للخطر عند تشغيل المؤسسة والفشل في تحقيق الأهداف، و كذلك لبقائها"[1] من المبررات الأساسية للاهتمام بعملية تنمية الكفاءات البشرية يمكن أن نذكرها كما يلي:[2]

- **سد النقائص التي يعانيها الأفراد:** يلاحظ المدير بين الفينة و الأخرى فجوات أو نقائص لدى أعضاء مجموعته أو أفراد مؤسسته، و هو أمر طبيعي لأن الأفراد يتفاوتون في القدرات العقلية مما يجعل بعضهم أسرع استيعابا من البعض الأخر، و الرعاية التدريبية أو التكفل بالأفراد يرفع من قدراتهم و يسد النقائص المهنية لديهم؛
- **العمل بذكاء و تبصر:** قد يكون الشخص مؤهلا لأداء عمله بالطريقة التي أمليت عليه، دون محاولة تجاوزها أو تحسينها، كما أن تطوير الكفاءات يمنح الفرد قدرة على التحليل و العمل بذكاء ، بمعنى عدم التقيد بالإملاءات بل محاولة ابتكار مناهج عمل أكثر فعالية؛
- **إحلال المستخدمين و التكفل بالموظفين الجدد:** إن حركية المستخدمين في كل مؤسسة (استقالات، وفيات، تقاعدات، ترقيات،.....) تقتضي اعتماد سياسات إحلال تمكن المؤسسة

---

[1] - Pierre candau, Causes et risques du déficit des competences, la revue de l'economie et de management, N3, mars 2004, p 3.

[2] – الحبيب ثابتي، الجيلالي بن عبو، تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية–دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، سنة 2009 ، ص ص 183 ، 184 .

من الحفاظ على مستوى معين من الأداء بفضل نقل الخبرات و المعارف من الأفراد المعرضين للانتقال أو التحويل إلى آخرين يحلون محلهم.

ثانيا: أسباب تنمية الكفاءات البشرية: تكون المؤسسات في حاجة ماسة إلى تنمية كفاءات مواردها البشرية عندما تسجل تراجعاً في معدلات أدائها، بالمقارنة مع الأداء المعياري المستهدف، نتيجةً لنقص الكفاءات لديها، سواء تعلق الأمر بالمعارف العلمية أو السلوكية منها، في حين تصير تنمية كفاءات الموارد البشرية غير مجدية في حالة تراجع مستوى الأداء لأسباب تتعلق بالمؤسسة في حد ذاتها. [1]

من بين أبرز الأسباب الكامنة وراء الحاجة إلى تنمية كفاءات الموارد البشرية تلك المتمثلة في ما يلي:[2]

- مواكبة التحول الحاصل في انتقال الوظائف من قطاع الصناعة إلى قطاع الخدمات ؛
- توجيه الأفراد الجدد أو تعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف المعطاة لهم، وإرشادهم أو تعليمهم حول كيفية ونوعية الأداء المتوقع منهم؛
- تحسين مهارات وزيادة قدرات الأفراد ورفع مستوى أدائهم بما يطابق معايير الأداء المحدد لهم؛
- تهيئة الأفراد لتبوأ وظائف مستقبلية أو تحضيرهم عدة وعددا، لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والتسويقية التي تؤثر على إنتاجيتهم وأدائهم؛

---

[1]– حمودي حيمر، أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات – دراسة حالة مستشفى الإخوة مغلاوي بميلة – ، مجلة إقتصاديات المال والأعمال، المجلد 1، العدد 4، ديسمبر 2017، ص 167.

[2]– حسين يرقي، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية حالة سوناطراك، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2007–2008، ص 98.

– تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات التي تفرضها المحيطات الخارجية على المؤسسات في مجالات عدة، منها عولمة اليد العاملة وانتشار المساحات التنافسية بين السلع والخدمات ذات المواصفات ،الأحجام، المزايا والنوعيات المختلفة بما فيها من تصاميم وتجهيزات، تركيبات، تشغيلات متنوعة.

المطلب الثاني: مرجعية الكفاءات كقاعدة لعملية تنمية الكفاءات البشرية

إن مرجعية الكفاءات هي ما يستند إليه في تحديد الكفاءات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة والتي تتلاءم مع المهام والأنشطة الموكلة إليه، في إطار الوصول للغاية المنشودة من عملية تنمية الكفاءات البشرية المتمثلة في توفير و تهيئة الكفاءات البشرية اللازمة لمستقبل المؤسسة، يؤخذ بعين الاعتبار الكفاءات البشرية الموجودة والتطورات التي يجب مواكبتها، التي ستشهدها المؤسسة في المدى المتوسط أو الطويل، هذه الكفاءات البشرية بدورها تحتاج إلى مجموعة من الممارسات التي تسمح لها بمعرفة مستواها إلى جانب الرفع من أدائها بالشكل المطلوب والصحيح، وعليه يمكن القول أن عملية تنمية الكفاءات البشرية تحتاج إلى مرجعية الكفاءات، للتمكن من توضيح كل ما سبق نستعرض النقاط التالية:

أولا: مفهوم و أسس مرجعية الكفاءات: مرجعية الكفاءات هي أداة تسمح بجرد الكفاءات الضرورية لكل نماذج العمل في فرع مهني، وتنجز عموما من قبل المسئولين عن حركية العمل المكلفين بإعداد قائمة لمختلف المهن (التجارية، موارد بشرية، جودة، إنتاج، تطوير...)، ثم تحديد نماذج العمل الأساسية لكل منها وأخيرا إبراز الكفاءات الضرورية لمزاولة هذه الأعمال بشكل جيد ، وبالتالي فإن مرجعية الكفاءات تسمح بتموضع كل فرد بالنسبة لمستويات الكفاءات الضرورية

(المطلوبة) لكل عمل معين"[1]، بالتالي فإن" مرجعية الكفاءات توفر مجموعة من المهارات الهرمية المتعلقة بالوظائف، هي المفتاح لنظام إدارة الموارد البشرية، كما تتيح توضيح دراسة الوظائف ودراسة القدرات البشرية للمؤسسة، إنها الأداة النوعية الأساسية لتعديل الكفاءة لمتطلبات التوظيف التنقل الداخلي، سياسة التدريب"[2] زيادة على ما سبق تجدر الإشارة إلى أن عملية بناء مرجعية الكفاءات تمر بمجموعة من المراحل و التي نلخصها في الجدول الموالي

الجدول رقم (1): مراحل إعداد مرجعية الكفاءات

التحضير لإعداد مرجعية للكفاءات	تحديد اطار المسعى للكفاءات (مفاهيم، مقاربة، تحديات، أهداف و محاور) الاتصال حول مقاربة الكفاءات (الطرق و الأدوات) تحديد الأطراف المتحكمة الواجب إشراكها في إعداد مرجعية الكفاءات
تحديد مجال الكفاءات	تحديد مجالات الكفاءات (التقنية، العلائقية و السلوكية ...) تحديد المجالات الفرعية للكفاءات ـ تنظيم و تثمين هيكل الكفاءات
بناء سلم المستويات	تحديد السلم و المستويات (مقاربة كمية) . تحديد مضمون المستويات (مقاربة نوعية) ترجمة محتوى المستويات إلى سلوكيات مرئية
تجريب مرجعية الكفاءات	تحديد البنيات الهدف (عائلة مهنية، وظيفة، فرع) التي سيتم التجربة عليها تجريب المرجعية (مجال الكفاءات، و سلم المستويات) تقييم الكفاءات بواسطة المرجعية (المطلوبة و المكتسبة) و قياس الانحرافات (تنمية أو ترقية)
تصديق مرجعية الكفاءات	تصديق المرجعية و التواصل و نشر المرجعية واستعمال المرجعية
تحديث مرجعية الكفاءات	تحديد قوانين تسيير و تصحيح المرجعية البقاء على تواصل مع مستعملي المرجعية (مسيرين، موظفين، موارد بشرية....) تنظيم حلقات إعلامية حول المرجعية (انتظار رد الفعل و توزيع المرجعية التي تم تحديثها)

المصدر: زهية موساوي، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات GPEC في المحافظة على رأس المال الفكري كميزة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بالقايد، تلمسان، الجزائر، ص189.

[1]– كمال منصوري، سماح صولح ، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية – العدد السابع جوان 2010، ص 62.

[2]-Rein bold/ Breillot , Gérer la compétence dans l'entreprise , Disponible sur le site http://www.e-rh.org/doc_dess/referentiel_competence.pdf, Date de vue 17/12/2018, a 20:59 .

كما أن مرجعية الكفاءات تقوم على مجموعة من القواعد و التي قام البعض بحصرها في خمس قواعد أساسية و التي نذكرها على النحو الموالي:[1]

- **نقل الهدف و الغاية من تقييم المهام إلى تقييم الكفاءات البشرية:** حيث يصبح الهدف من انجاز المهام يتعدى الأداء و البحث عن النتائج ليصل إلى تقييم طريقة أدائها؛
- **هدف التقييم فردي:** هنا تبرز أهمية إدارة المسارات الفردية ليصبح الفرد أكثر تمكين، أكثر عطاء مع علاقة أكثر شفافية؛
- **رفع و تقوية الإنصاف:** فتصنيف الكفاءات البشرية و تحديد متطلبات الوظيفة يسمح للفرد برؤية خيارات متعددة تمنحه إنصافا في المعالجة و اتخاذ القرار؛
- **توجيه تنمية الكفاءات البشرية و تطويرها:** فمرجعية الكفاءة توجيه للسلوك و المواقف خاصة في ما يخص اكتساب الكفاءات بالنسبة للأفراد ذاتيا أو بالمرافقة ليصبح مسار تطوير و تنمية الكفاءات البشرية واضح؛
- **تسهيل التعديل التنظيمي:** تسمح مرجعية الكفاءات بتبسيط تحديد الكفاءات البشرية المطلوبة لكل منصب عمل مرتبط بمهنة معينة يسهل عملية الإسقاط و الانعكاس الهادف لتقييم قدرات تكييف و تكيف الأفراد.

وبالتالي يمكن القول أن مرجعية الكفاءات تسمح لإدارة الموارد البشرية عامة و لإدارة الكفاءات البشرية خاصة في المؤسسة بالوصول إلى وحدة قياس الكفاءات و ذلك من خلال:[2]

---

[1] – نورية لعلى، مرجعيات الوظائف والكفاءات كأداة للتسيير التقديري للموارد البشرية، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية، العدد التاسع، الجزء الأول،2017، ص 225 بتصرف.

[2] – لخضر دولي، التسيير الإستراتيجي للكفاءات في إطار الإدارة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، السنة الجامعية 2014/2013، ص 78 بتصرف.

- إعطاء معيار للكفاءة البشرية على شكل مستويات تجمع المعارف، الممارسات زيادة على نقل تلك المعارف و الممارسات؛
- الكشف عن مجالات متعددة للكفاءات البشرية لوظيفة معينة؛
- تجميع مجموعة كفاءات البشرية ذات نفع للمؤسسة مهما تكون المستويات المطلوبة وهذا عند إنشاء مرجع شامل بإحصاء كل المجالات التي تعدها المؤسسة نافعة و لكل مجال.

ثانيا: مرجعية الكفاءات مفتاح تنمية الكفاءات: تهدف مرجعية الكفاءات بالإضافة إلى المساهمة في تحديد الأنشطة والمهام بدقة لفائدة كل موظف وتوضيح المسؤوليات ومجالات الصلاحيات والاختصاصات والمتطلبات الضرورية لتطوير كفاءات الأفراد، فإنها بالنسبة للمؤسسة تسمح بضبط الوظائف الموجودة والبيانات المكونة لها مع جرد المعايير التي تتطلبها كل وظيفة لتسهيل عملية تحديد كفاءات شاغل الوظيفة وبذلك فهي تساعد على الاستثمار الأمثل والاستعمال الجيد للموارد البشرية ومباشرة جميع العمليات المرتبطة بها كالتوظيف، الترقية، إعادة توزيع الموظفين، التقييم أو التطوير من أجل تحكم أفضل تنمية في الكفاءات البشرية وتثمينها[1]، و من خلال ما توفره مرجعية الكفاءات من معلومات يتسنى لنا معرفة مدى أهميتها في تحديد كل من إحتياجات و أشكال عملية تنمية كفاءات الموارد البشرية في المؤسسة فهي تتشكل من ثلاث أجزاء أساسية و المتمثلة [2] :

- معلومات عن التشغيل؛

---

[1]– تقوى قمادي، أهمية مرجعية الكفاءات كأداة للتسيير التنبئي للوظائف و الكفاءات في المؤسسة دراسة حالة مركب سيدار الحجار –عنابة–، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 9، العدد 4، ديسمبر 2018، ص 207 بتصرف.

[2]– منى مسغوني، تسيير الكفاءات و الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، السنة الجامعية 2013/2012، ص 255.

- معلومات متملقة بالكفاءات؛
- معلومات ترتبط بالحركية.

كما تسمح مرجعية الكفاءات" بإعداد برامج ومخططات تدريب بناءً على تشخيص واقعي لوضعية الموارد البشرية المتاحة والتي على ضوئها يتم تحديد الاحتياجات التدريبية"[1]وبالتالي تنمية قدراتهم والرفع من مستوى أدائهم.

نخلص مما سبق أن مرجعية الكفاءات مفتاح لقيادة الموارد البشرية من خلال هندسة المهن وتحديد إمكانيات رأس المال البشري ببعد نوعي استراتيجي يسمح بقابلية الاستخدام، لأن مفهوم الكفاءة تعدى ارتباطه بالمعارف المهارات وسلوك الأفراد ليكون متدخلا وفاعلا في نظام وشبكة من العلاقات بين مختلف موارد المؤسسة، الأمر الذي طرح ضرورة وجود تسيير استباقي لهذه الموارد معتمدين في ذلك على مرجعية كفاءات مستجيبة لكل تغيير أو استحداث.

المطلب الثالث: مناهج تنمية الكفاءات البشرية

تستدعي عملية تنمية الكفاءات البشرية قيام المؤسسة بتحديد المعارف والمهارات والاتجاهات المطلوبة لكل وظيفة، مما يسهل عليها اختيار القوى العاملة المناسبة وكذلك تدريبها ، تنفيذ برنامج تهيئة الموظفين الجدد باعتباره أحد الأعمدة الرئيسية لإيجاد بنية تحتية صلبة للمؤسسة، وضع نظام إلكتروني يطبق بكل دقة وموضوعية لضمان سير أعمال الموظفين بما يخدم تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين معا، إلى جانب تطبيق نظام حوافز مرن وفعال يشتمل على الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية، إذ إن وجود نظام للحوافز يساهم في تشجيع الموظفين على زيادة الإنتاج والإبداع في العمل، بالإضافة إلى تطبيق سياسة التدوير الوظيفي بين الموظفين

[1] - تقوى قمادي، مرجع سابق، ص 209.

وبين مديري الإدارات، وهذه السياسة تعتبر تنفيذاً لدور إدارة التغيير والتحول التي يفترض أن تنفذه إدارة الموارد البشرية، كما تعتبر عمليتيّ التعلم والتدريب المستمر المبني على الكفاءات أحد الركائز الأساسية في تحسين الأداء وتحقيق التميز للمؤسسة، وفيما يلي تفصيل ذلك:

أولا: التدريب المبني على الكفاءات: من الواضح أن التدريب يحتل مكانة مركزية في مجال تطوير الكفاءات البشرية، لأنه يتلاءم مع مجموعة واسعة ومتنوعة من الفئات، ذلك من خلال جملة الممارسات التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى رفع مستوى كفاءة مواردها البشرية، إذ عرف التدريب بأنه " عملية استخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصقل المهارات والقدرات لدى الفرد وتوسيع معارفه وبالتالي رفع مستوى كفاءته" [1]، كما أن التدريب المبني على الكفاءات حقق نقلة نوعية في قدرة المؤسسة على بناء و تطوير الكفاءات حيث أن " فكرة البناء نفسها لم تعد مجرد اكتساب الكفاءات التقليدية بل أصبحت تعكس تحولا في التصور من مستهلك فردي للتدريب المعد سلفا إلى فرد فاعل في تدريبه ومسيرته المهنية الخاصة"[2]، كما نجد أن التدريب يركز على خمسة مجالات أساسية هي: [3]

- **المعرفة:** مساعدة المتدرب على تعلم وفهم وتذكر الحقائق والمعلومات والمبادئ؛
- **المهارات:** هي عبارة عن أي تصرف أو عمل يقوم به الشخص المتدرب؛
- **الأساليب:** يقصد بها التطبيق للمعرفة والمهارات في موقف ديناميكي؛

---

[1]– خالد عبد الله المرباني الغامدي، دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام، دراسة حالة وزارة الشؤون الإجتماعية – مكاتب الضمان الإجتماعي منطقة الباحة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية والمالية، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية، السنة الجامعية 2013/2012، ص 14.

[2] - ARABI (MEGHERBI) Khelloudja, op cit, , p.59

[3]– نهاد خالد عبد القادر، إبراهيم مهدي عارف، التدريب ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مصرفي دجلة والفرات وكردستان في السليمانية، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، العدد الرابع والخمسون 2018، ص 159.

- **الاتجاهات:** هي الاتجاهات التي يمكن تعديلها وتغييرها وهناك عوامل كثيرة تؤثر في اتجاهات الفرد ومعتقداته ويركز التدريب على السلوك الذي يمكن تعديله أو تقويمه؛
- **الخبرة:** هي ناتجة عن الممارسة والتطبيق العملي للمعرفة والمهارة والأسلوب في عدة مواقف مختلفة خلال فترة طويلة من الزمن.

بالتالي يمكن القول أنه في عملية التدريب المبني على الكفاءات يتم تطوير كفاءات المتدربين لاكتساب كفاءات جديدة بطرق مختلفة و ذلك من خلال:[1]

- إدراك العناصر المفردة لعملية نقل الكفاءات التي بنيت من أجلهم؛
- وضعهم في وضعيات معينة عن طريق ربطهم بالعناصر الأخرى في هذا الوضع؛
- فهمهم وربطهم بمواقف معروفة ومعارف أخرى؛
- تطوير الروابط بين هذه المواقف المختلفة والتدخلات الواجب اتخاذها لضمان توافق المهمة وإنجازها.

إن عملية تطوير الكفاءات البشرية من خلال التدريب يوفر للمؤسسة مجموعة من الخصائص والمتمثلة في ما يلي:[2]

- **زيادة كفاءة الإنتاج:** وذلك بزيادة الكمية وتحسين النوعية عن طريق تدعيم و إكتساب كفاءات جديدة من شأنها تعزيز قدرة الأفراد على القيام بواجباتهم بدرجة عالية من الإتقان ومن ثم زيادة قابليتهم للإنتاج؛

---

[1]- Michèle Lateurtre-Zinoun. L'expérience et les compétences peuvent-ils se transmettre ?. Biennale internationale de l'éducation, de la formation et des pratiques professionnelles, Jul 2012, Paris, France, p 5.

[2]– نهاد خالد عبد القادر، إبراهيم مهدي عارف ، مرجع سابق، ص ص 158–159 بتصرف.

- **الاقتصاد في النفقات:** تؤدي البرامج التدريبية إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين والاقتصاد في الوقت نتيجة للمعرفة الجيدة بأسلوب العمل وطريقة الأداء؛
- **رفع معنويات الأفراد:** عبر التدريب يشعر الأفراد بجدية المؤسسة في تقديم العون لهم ورغبتها في تطويرهم مما يؤدى إلى زيادة إخلاصهم وتفانيهم في أداء عملهم؛
- **توفير القوة الاحتياطية في المؤسسة:** يمثل التدريب مصدرا فعبره يتم تخطيط وتهيئة الكفاءات البشرية المطلوبة؛
- **التقليل في الإشراف:** تدريب الكفاءات البشرية معناه تعريفهم بأعمالهم وطرق أدائها بالطريقة الصحيحة ومن المرة الأولى وبذلك لا يحتاج الأفراد إلى مزيد من الإشراف والرقابة في أدائهم لعملهم؛
- **القلة في الأخطاء و حوادث العمل:** يعمل التدريب على تدعيم كفاءة الأفراد للقضاء أو التقليل من الأخطاء و حوادث العمل.

كما تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها التي تتمثل في زيادة كفاءة وتطوير أداء العاملين بها، و هذا يعكس بدوره أهداف التدريب والتي تتمثل في[1]:

- زيادة وتقوية أداء ومهارات وقدرات ومعارف العاملين؛
- رفع كفاءة أداء العاملين عن طريق تدريبهم على طرق عمل جديدة تمكنهم من إتقان عملهم وأداءه بسرعة وجودة عالية؛
- خلق علاقة إيجابية بين الأفراد والمؤسسة من خلال توجيه وتنمية السلوك و الاتجاهات الإيجابية تجاه العمل؛

[1]– خالد عبد الله المرباني الغامدي، مرجع سابق، ص 19

- تخفيض التكلفة عن طريق أداء العمل بكفاءة وجودة عالية؛
- تمكين العاملين من أداء أعمالهم بدون متابعة وتدقيق مما يخفض من العملية الإشرافية عليهم؛
- تمكين العاملين من التكيف والقدرة على التعامل مع مستجدات الأعمال والتطور التكنولوجي؛
- يساعد في التقليل من الأخطاء وتكرارها مما يساهم في تحسين الإنتاج؛
- يساعد في زيادة القدرة لدى العاملين على اكتشاف المشكلات ومعوقات الأداء ومحاولة حلها؛
- يستخدم التدريب كوسيلة لتحفيز العاملين للترقية مما يؤدي إلى زيادة التنافس فيما بينهم وزيادة الإنتاجية.

ثانيا: التعلم المبني على الكفاءات: إن عملية التعلم المبني على الكفاءات هي تصور علمي/ عملي يتبنى إستراتيجية رشيدة لاكتساب وتجديد معارف ومهارات الموارد البشرية في المؤسسة وبالتالي تطوير كفاءاتهم حيث أنها تكون متمركزة حول المتعلم جاعلة منه هدف العملية ومحورها وتسعى إلى تنمية قدراته وإكسابه مهارات وكفاءات بما يتناسب ومتطلبات الوظيفة أو المركز الذي يشغله داخل المؤسسة من جهة وبما يتناسب مع متطلبات الفرد وتطلعاته وميوله من جهة أخرى، أما بالنسبة للتعاريف المتعددة لعملية التعلم نجد أن معظمها تتفق على أن" التعلم نشاط جماعي يحدث في ظل أوضاع أو ظروف معينة، لذلك تحتاج المؤسسات إلى تهيئة الظروف اللازمة لتعزيز التعلم والسماح به"[1]، فنجد أن التعلم المبني على الكفاءات "يعتمد أساسا على الممارسة والتطبيق (التعلم الذاتي) وتدريب على تجديد المعلومات في وضعيات مختلفة فكما يقول أحد الباحثين في مجال الكفاءات نحن نتعلم المشي بالمشي والرقص بالرقص فلماذا تريدون أن نتعلم التفكير، الملاحظة، التصور، التواصل والتحليل بغير ممارسة هذه الأنشطة في وضعيات متنوعة

[1]-Swee goh, gregory richards, Benchmarking the Learning Capability of Organizations, European Management Journal Vo[. 15, No. 5,1997 p 577.

قدر الإمكان حتى تبقى الكفاءة مرتبطة بنمط وحيد من السياقات ويؤكد على أن تحويل المعارف إلى كفاءات جعلها صالحة للاستعمال في كل وضعيات الحياة في العمل وخارجه"[1]، و بالتالي يمكن القول أن هذا النوع من التعلم يساهم في تطوير الكفاءات البشرية من خلال وضعها في وضعيات مختلفة من شأنها أن تكسبه مهارات و معارف جديدة إلى جانب كيفية توظيف تلك المكتسبات بالشكل الصحيح، و لذا حدد الباحث « برونر*» ثلاثة أنماط من التعلم هي:[2]

- **التعلم بالعمل:** بمعنى فعل شيء ما أو ممارسته يؤدي لتعلم المهارات الحركية؛
- **التعلم الأيقوني أي الصوري:** حيث يقوم على استخدام الحواس من أجل تمثل ما يراد تعلمه، بحيث تحل الصورة أو الأيقونة محل الشيء الفعلي فيحدث تمثيل معرفي لها وتختزن بما يقترن معها من مماثل رمزي أو ذهني داخل البناء المعرفي للفرد، أي المعرفة الرمزية، حيث يحدث التفاعل مع البيئة من خلال اللغة ومن خلال التمثيل الذهني الداخلي لمدلولات الرمز ومعانيها؛
- **التعلم بالاكتشاف:** وهو حسب «برونر» إعادة تنظيم محددات الموقف المشكل أو إعادة تنظيم موقف التعلم في صيغ أو نماذج إدراكية أو على شكل تعميمات أو في صورة علاقات جديدة.

في الغالب يتم التعلم وفق طريقتين مختلفتين، إما داخل مؤسسة متخصصة (المباشر) وفق برامج تعليمية محددة و موجهة أو عبر التعليم عن طريق استخدام الوسائط (التعليم الإلكتروني) ،

---

[1]– وسيلة حرقاس، تقييم مدى تحقيق المقاربة بالكفاءات لأهداف المناهج الجديدة في إطار الإصلاحات التربوية حسب معلمي و مفتشي المرحلة الابتدائية: دراسة ميدانية بالمقاطعات التربوية بولاية قالمة.، رسالة دكتوراه علوم ، تخصص علم النفس التربوي، قسم علم النفس و علوم التربية، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة منتوري– قسنطينة–، سنة 2010/2009، ص 153.

*– جيروم س. برونر بالإنجليزية (Jerome Bruner) : عالم نفس أمريكي ساهم في تطوير علم النفس المعرفي ونظرية التعليم المعرفية في مجال علم النفس التربوي والفلسفة التربوية.

[2]–نعيمة ستر الرحمان، المرجعية النظرية لمقاربة الكفاءات ، الأيام الجزائرية، متاح على الموقع الإلكتروني: www.djazairess.com/elayem/40479، تاريخ الإطلاع: 2018/03/20، على الساعة 22:46.

وبالتالي يمكن القول أن التعلم يجعل المؤسسة أمام خيار إفساح المجال أمام الأفراد من أجل التسجيل في المراكز التعليمية المتخصصة لتطوير قدراتهم ومعارفهم واكتساب معارف جديدة من شأنها أن تساهم في الرفع من مستوى أدائهم إلا أن ذلك قد يؤثر على المؤسسة من حيث الوقت والبرنامج المتبع الذي قد لا يتوافق مع وقت العمل والفراغ عند الأفراد، لذا تلجئ المؤسسة إلى النوع الثاني وقد ذكر البعض أن "تنفيذ التعلم الإلكتروني يعتمد في الوقت الحالي على الأنظمة التي تستخدم وسائط الإنترنت مثل جميع أنظمة الويب، فإن أنظمة التعلم الإلكتروني هذه إما أنظمة مفتوحة المصدر أو أنظمة مغلقة (خاصة)، حيث أن معظم أنظمة التعلم عبر الإنترنت مفتوحة المصدر مجانية ويمكن تطويرها وتخصيصها من قبل أي مؤسسة، في حين أن أنظمة التعلم المغلقة على الإنترنت باهظة الثمن ولا يمكن تطويرها من قبل أي شخص آخر بخلاف مبتكريها"[1] وفي عصرنا هذا أصبح التعلم عبر الإنترنت أكثر شيوعًا، لذا قام أحد الباحثين بتقييم مستوى اهتمام المتعلمين خلال الدورة التعلمية عبر الإنترنت، حيث تم استخدام تقنية التعرف على الوجه بالتقاط تعبير الوجه على الفيديو لجذب انتباه الطلاب خلال دورة التعلم عبر الإنترنت، حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة أن تفاعل المصادر التعلمية للوسائط المتعددة يحسن من تركيز الطلاب بنجاح، وهي طريقة جديدة لتقييم التعلم عبر الإنترنت بين المتعلمين فيما يتعلق بتنظيم العمل الجماعي وأنظمة إدارة التعلم، وعادة ما يتم دعم دورات التعلم الإلكتروني من خلال نظام إدارة التعلم[2]، حيث أن "نظام إدارة التعلم الإلكتروني هو عبارة عن برنامج العقل الالكتروني (Software) صمم للمساعدة

[1] - Jalal B. Raouf, Inam Seger Naser , Bushraa Khireibut Jassim , Determinants of E-Learning Implementation Success In The Iraqi MoHE , Eng.& Tech. Journal ,Vol. 30 , No.4 , 2012 p p 660-661.

[2]- Abdullah Alodail, The Instructors' Attitudes toward the Use of E-learning in Classroom in College of Education at Albaha University, The Turkish Online Journal of Educational Technology , volume 15, issue 1, 2016,P 127.

في إدارة ومتابعة وتقييم التدريب والتعلم المستمر وجميع أنشطة التعلم في المؤسسات"[1]، أي هو عبارة عن تطبيق ويب، مما يعني أنه يعمل عبر موزع إلكتروني (خادم) ويمكن الوصول إليه من خلال متصفح الويب، ربما يكون الخادم(المعلم) في الجامعة أو القسم، كما يمكن أن يكون في أي مكان في العالم، يمكن للمتعلم الوصول إلى النظام من أي مكان عبر اتصال بالإنترنت، توفر أنظمة إدارة التعلم عبر الإنترنت للمدرسين الأدوات اللازمة لإنشاء موقع ويب للمقرر الدراسي وتوفير التحكم في الوصول حتى يتمكن الطلاب المسجلون فقط من مشاهدته، كما يوفر نظام إدارة التعلم الإلكتروني مجموعة متنوعة من الأدوات التي تجعل الدورة أكثر كفاءة، فهي توفر طريقة سهلة لتحميل المستندات ومشاركتها، وتنظيم المناقشات عبر الإنترنت، ومسابقات واستطلاعات الرأي، وجمع الأعمال التي يطلبها المعلم ومراجعتها، وتسجيل الملاحظات.[2]

[1]– فياض عبد الله علي، رجاء كاظم حسون، حيدر عبود نعمة، التعليم الإلكتروني والتعليم التقليدي دراسة تحليلية مقارنة، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد التاسع عشر، 2009، ص 11.

[2] - Jalal B. Raouf, Inam Seger Naser , Bushraa Khireibut Jassim , op cit, p 662.

المبحث الثالث : متطلبات إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية

إن العقول البشرية والخبرات المتميزة والكفاءات تعتبر أصل من أصول المؤسسة، عندما تعطى لها حرية التفكير والابتكار والمشاركة، فإنها تحقق العديد من المزايا للمؤسسة لذا ينبغي تجميعها وتأهيلها وإدارتها بطريقة جيدة، لأنها ستساهم في بناء ودعم تميز أدائها من خلال تقديم منتجات جديدة ومستويات أداء عالية، بالتالي زيادة تماسك واستمرار المؤسسة، إلى جانب كل ذلك توجد مجموعة من المتطلبات يجب توفرها لدى المؤسسات حتى تضمن تحقيق الأهداف المرجوة من إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية لديها وتتجاوز العوائق التي من الممكن أن تحول دون ذلك ، وتتم هذه العملية ضمن إستراتيجية محددة، تعتبر كجزء لا يتجزأ من الإستراتيجية العامة لها، هذه الأخيرة التي تؤثر في بيئتها الداخلية و الخارجية وتتأثر بها وبالتالي يستوجب على المؤسسة أن توفر في بداية الأمر قاعدة متينة من الكفاءات لتكون كركيزة لإستراتيجية تنمية كفاءات مواردها البشرية، ومن ثم تنطلق في تحديد المحاور الكبرى لهذه الإستراتيجية والتي تتمثل في تحديد مختلف مراحل ونماذج التصميم بدقة وعوامل دعم هذا التصميم، ولتوضيح أكثر لما سبق نتطرق إلى كل تلك العناصر على النحو الموالي:

المطلب الأول: عناصر إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية

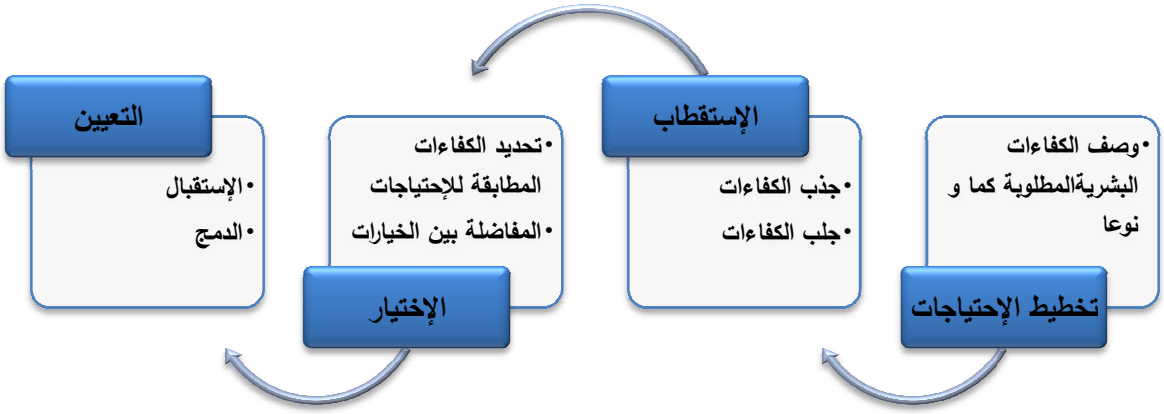
سوف نخصص هذا المطلب للحديث عن المرحلة الإبتدائية لإستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية المتمثلة في تكوين القاعدة التي تنطلق منها عملية التنمية من خلال عملية التوظيف زيادة على تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات البشرية، وهذا للأهمية التي تكتسيها هاته المرحلة، ذلك لأنها تعتبر نقطة الانطلاق في جمع و متابعة الكفاءات البشرية في المؤسسة.

أولا: توظيف الكفاءات: تتم عملية توظيف الكفاءات داخل المؤسسة من خلال المرور بسلسلة من المراحل أو العمليات المتتابعة والمتعاقبة، التي تمكّن المؤسسة من الحصول على الكفاءات المناسبة والتي تتوافق مع تطلعاتها وتحقق لها الأداء العالي الذي يكسبها ميزة تنافسية في مجال اختصاصها فكما يعرف أن "التوظيف يشكل جزءًا رئيسيًا من الاستراتيجيات العامة لتوفير الموارد البشرية في المؤسسة، والتي تحدد وتضمن الأشخاص اللازمين للمؤسسة من أجل البقاء والنجاح على المدى القصير والمتوسط، في الواقع الغرض الأساسي للتوظيف هو إنشاء مجموعة من المرشحين المؤهلين بشكل مناسب للتمكين من اختيار أفضل المرشحين للمؤسسة، من خلال جذب المزيد والمزيد من الموظفين واختيار المرشح المناسب لشغل المناصب المختلفة في المؤسسة"[1] ، كما يوصف التوظيف بأنه "مجموعة الأنشطة والعمليات المستخدمة للحصول بشكل قانوني على عدد كاف من الأشخاص المؤهلين في المكان والزمان المناسبين بحيث يمكن للأفراد والمؤسسة اختيار بعضهم البعض في أفضل الظروف ولتشارك مصالحهم الخاصة على المدى القصير والطويل"[2]، من كل ما ذكر يمكن القول أن التوظيف هو عبارة عن تلك العمليات المتسلسلة التي تمكن المؤسسة من الحصول على الكفاءات المطلوبة وفق المتطلبات المحددة التي تتماشى والخصائص المشروطة بغض النظر عن المصدر إذا كان داخلي أم خارجي، لتوضيح المراحل التي تمر بها عملية التوظيف ننظر إليها من خلال الشكل الموالي:

---

[1]-Joy O. Ekwoaba, Ugochukwu .U. Ikeije, Ndubuisi Ufoma, the impact of recruitment and selection criteria on organizational performance, global journal of human resource Management, Vol.3, No.2, March 2015, p 25.

[2]-Margaret A. richardson, recruitment strategies managing/effecting the recruitment process, Available on the website.
http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UN/UNPAN021814.pdf, Date of view 12/01/2019, at 22 :45, p 2-3.



الشكل رقم (1): خطوات عملية توظيف الكفاءات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات السابقة.

يمكن أن نجيز تلك المراحل بنوع من الشرح في ما يلي:

- **تخطيط الكفاءات:** "هي عملية تحديد الكفاءات الرئيسية للمؤسسة والوظائف والأعمال في داخلها، يستخدم تخطيط الكفاءات لتحديد الخصائص الرئيسية (المعرفة، المهارات، السلوك) المطلوبة لأداء الوظائف أو أي عملية محددة بشكل فعال، حيث تُحدد الكفاءة من خلال تحليل* SWOT الفردي (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات) لفهم طبيعة الكفاءة بشكل

***التحليل الرباعي** بالإنجليزية (SWOT) :هو أداة التحليل الاستراتيجي في عدة مجالات كإدارة الأعمال والتسويق والتنمية البشرية وغيرها. وينقسم هذا التحليل كما كتبت حروفه الأربعة بالإنجليزية إلى S–W–O–Tويمكن تعريفها كما يلي:

- **القوة Strengths** : عناصر القوة في المشروع والتي تميزه عن غيره من المشاريع وهى ترجمة لكلمة.
- **الضعف Weaknesses** : نقاط الضعف في المشروع وهى ترجمة لكلمة.
- **الفرص Opportunities** : وهي التي يمكن أن تأتي من خارج المشروع وقد تؤدي على سبيل المثال إلى زيادة المبيعات وأيضاً يمكن أن تؤدي لزيادة الأرباح, وهي ترجمة لكلمة.
- **التهديدات Threats** : وهي التي يمكن أن تأتي من خارج المشروع وتسبب اضطرابات للمشروع وهي ترجمة لكلمة.

أفضل مما يساعد على تعزيز النمو الوظيفي، فهو يعتمد على تفكيك دور أو عمل معين إلى المهام أو الأنشطة التي تشكلها وتحديد الكفاءات (التقنية، الإدارية، السلوكية، المواقف والمهارات ، إلخ) اللازمة لإنجاز الوظيفة بنجاح؛[1]

الغرض من التخطيط هو تمكين المؤسسة من الحصول على الموظفين في الوقت المناسب بالمهارات المطلوبة، مع إدراك الحوافز اللازمة لتكون قادرة وراغبة في تنفيذ الأنشطة والمسؤوليات الضرورية.[2]

- **استقطاب الكفاءات:** يمثل الاستقطاب عملية جذب و جلب الكفاءات التي تتوافق مع متطلبات الوظيفة والتي تم تحديدها بدقة في المرحلة السابقة حيث يمكن للمؤسسة من استقطاب الكفاءات من مصدرين رئيسين و هما المصادر الداخلية و المصادر الخارجية و التي تتمثل في ما يلي:

➢ **المصادر الداخلية:** تتمثل في الكفاءات التي تنتمي إلى المؤسسة أي توظيف أفراد من داخل المؤسسة ذاتها و هناك أسباب وجيهة للتعيين من مصادر داخل المؤسسة تتمثل في:[3]

- إن قدرة الفرد تكون معروفة مسبقا، ذلك حتى يكون من السهل تقييم الإمكانات للمستوى التالي، وعلى النقيض من ذلك تستند تقييمات الأفراد الخارجيين إلى مصادر أقل موثوقية مثل المراجع، و اللقاءات الوجيزة نسبيا، مثل المقابلات؛
- يكون الأفراد الداخليين مطلعين على المؤسسة زيادة على معرفتهم كل من نقاط القوة والضعف فيها إلى جانب ثقافتها والأهم من ذلك كله يعرفون أفرادها؛

[1]-Vikram Singh Chouhan , Sandeep Srivastava, op cit, p 17.
[2] - Pierre candau, op cit, p88.
[3]-Margaret A. Richardson, op cit, p 8.

- الترقيات من الداخل تكون الدافع لبناء الشعور بالالتزام تجاه المؤسسة، فمن المرجح أن يشارك الموظفون المهرة والطموحين في الأنشطة التنموية إذا كانوا يعتقدون أن هذه الأنشطة ستؤدي إلى الترقية.

➢ **المصادر الخارجية:** طرق التوظيف الخارجية المتاحة للمؤسسات عديدة و متنوعة، التي تتمثل في الإعلانات في وسائل الإعلام، وكالات التوظيف والاستشاريين، المعارض المهنية، التطبيقات المباشرة، الإحالات، الجامعات، موقع المؤسسة والتوظيف الإلكتروني الآخر مثل مجالس العمل أو الموقع الخاص بالمؤسسات التي توفر الأفراد المؤهلين، من المهم الإشارة إلى أن إحالات الموظفين أو الإحالات الواردة من شبكة معارف أصحاب العمل هي طريقة توظيف خارجية.[1]

– **اختيار الكفاءات:** يعرف الاختيار على أنه تقييم للمترشحين، باستخدام أساليب واستراتيجيات محددة للتأكد من أفضل السبل لاختيار الموظفين المؤهلين تأهيلاً عالياً " يضيف البعض أن الاختيار هو مهمة تنبؤ ويشمل ذلك إجراء الفرز والإنتقاء والإجراءات الأخرى بغرض فصل المرشحين الممتلكين (للمؤهلات، المهارات، المعرفة، الإمكانات) عن المرشحين الذين يتمتعون بقدر أقل من المؤهلات والمهارات والإمكانيات"[2] بالتالي "سوف تحدد ممارسات الاختيار الأفراد الذين سيتم التعاقد معهم، كما أنه إذا تم تصميم هذه العملية بشكل صحيح فإنها تحدد المرشحين الأكفاء ومطابقتهم بدقة مع الوظيفة، ذلك يزيد من احتمال اختيار الشخص المناسب للمكان

[1]-Codruța osoian ,monica zaharie, recruitment for competencies in public and private sectors, Transylvanian Review of Administrative Sciences, No. 41 E/2014, p 133.
[2]-Isaac Christopher Otoo, Juliet Assuming, Paul Mensah Agyei, Effectiveness of Recruitment and Selection Practices in Public Sector Higher Education Institutions: Evidence from Ghanap European Scientific Journal edition ,Vol.14, No.13 , May 2018, p 206.

المناسب، من تابعات اختيار أفضل الأشخاص للعمل ازدياد الإنتاجية و ذلك لأن إجراءات التوظيف والاختيار المتطورة مرتبطة بشكل إيجابي بالأداء في المؤسسات."[1]

- **تعيين الكفاءات:** التعيين هو الخطوة الأخيرة من عملية التوظيف، التي تعني تمكين و إدماج الأفراد الجدد في العمل زيادة على توجيههم، إرشادهم وتعريفهم بالثقافة التنظيمية للمؤسسة ومختلف الوحدات التي لها علاقة بوظائفهم، هذا لتحقيق تأقلمهم واندماجهم، غالبا ما يخضع هؤلاء لفترة تجريبية تحدد من خلالها كفاءاتهم ومدى قدرتهم على شغل هذه الوظائف قبل قرار التعيين النهائي[2].

ثانيا: تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات: يعرف تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات على أنه "عملية مطابقة الأهداف الوظيفية والقدرات الفردية بشكل منهجي مع توفير فرص لتحقيقها"[3]، كما يضيف البعض أن "تخطيط المسار الوظيفي هو إجراء سلسلة من المقابلات الوظيفية، بناءً على متطلبات نظام العمل في المؤسسة، و التي تمكن الشخص من النمو إلى مستويات أعلى من المسؤولية، بالتالي تزويد المؤسسة بالموهبة التي تتطلبها لتحقيق الأهداف، كما ينبغي أن ينطوي ذلك على تعيين دقيق للأفراد في وظائف توفر لهم فرصًا لإظهار الكفاءات اللازمة لمركز أكثر تحديًا،"[4] كما نجد من يعتبر تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات البشرية على أنه تطوير المسار

---

[1]-Joy o. ekwoaba, ugochukwu .u. ikeije, ndubuisi ufoma, op cit, p 26.

[2]– وهيبة مقدود، أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة دراسة حالة مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر،أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، ص126.

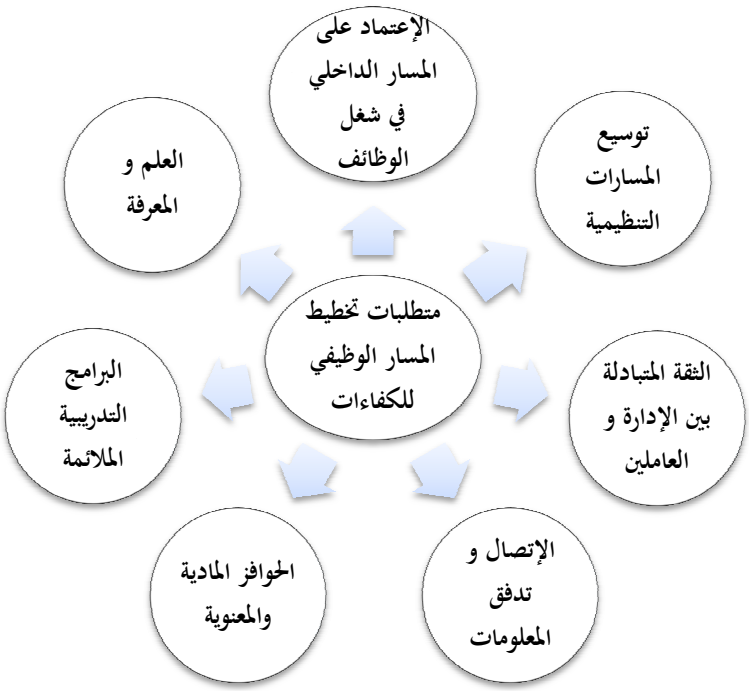
[3]-Smriti chand, Career Planning: Definition, Features, Objectives and Benefits, Available /www.yourarticlelibrary.com/career/career-planning-definition-features-objectives-and-benefits/32400, Date of view 23/01/2019, at 22 :33

[4]-Competency-based Career Planning, Available on the website http://www.explorehr.org/articles/Home/Competency-based_Career_Planning.html, Date of view 23/01/2019, at 22 :33.

الوظيفي إذ "لا يقتصر التطوير الوظيفي القائم على الكفاءة على مسؤوليات المؤسسة، ولكن جهد كل موظف يعد أكثر أهمية لتحقيقه، حيث تعد مهارات تخطيط المسار الوظيفي ضرورية لنمو وصيانة كل موظف، إذ تشمل هذه المهارات عملية التعلم والتطوير، مع التركيز على اكتساب وتعزيز المهارات اللازمة لمواجهة تحديات الدور الذي تلعبه المؤسسة، إن نهج التخطيط هو نهج يحظى بالقبول على نطاق واسع وتتم ممارسته للتطوير الوظيفي، حيث يشير إلى تحليل (المهارات ،المعرفة، الصفات، المواقف) كما يقترح إطار التخطيط مجموعة من مخرجات التعلم التي يمكن أن تركز على نقاط مختلفة في مسار الحياة المهنية وعملية التطوير، ويشمل ثلاثة عناصر أساسية مثل مجالات التعلم الوظيفي، ونموذج ومستويات التعلم، كما تشير مجالات التدريب المهني إلى المهارات الفنية والكفاءات غير الفنية والمهارات المحددة الأخرى المطلوبة لأداء المهام الوظيفية، ويشير نموذج التعلم إلى العملية المعتمدة للتعلم الفعال، مثل التدريب الإداري، التعلم، التأمل الذاتي وما إلى ذلك، أي المستويات التي تشير إلى الدرجة من الكفاءة التي تحققت في اختصاص معين"[1]، و بالنظر في ما سبق نجد أن تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات يرتكز على جملة من المتطلبات و التي يمكن أن نلخصها في الشكل على النحو الموالي:[2]

[1]-A V Lakshmi Brinda, A Competency Based approach to Career Development, International Journal of Engineering Technology Science and Research, Volume 4, Issue 9, September 2017, p 1463.

[2]– فايزة بوراس، إدارة الموارد البشرية و تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمّان، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2018 ص ص 117-118-119.



الشكل رقم (2): متطلبات تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات البشرية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على فايزة بوراس، إدارة الموارد البشرية و تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمّان، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2018، ص ص 117-118-119.

من خلال كل ما تم ذكره يتسنى لنا فهم العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات البشرية و عملية تنميتها إذ أن عملية تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات البشرية تساهم في متابعة الكفاءات داخل المؤسسة وتهتم بتطويرها من أجل الارتقاء بها من مستوى لآخر، ذلك من خلال رسم خارطة الطريق الذي ستسلكه الكفاءات البشرية خلال المسار الوظيفي لها داخل المؤسسة، هذا ما يجعل الأمور أكثر وضوحا كما يزيد من عزيمتها في الرفع من أدائها و تزويد مكتسباتها لشغل مناصب أعلى و بمستويات تحدي أكبر.

ثالثا: إستراتيجية تحفيز الكفاءات البشرية: من خلال سعي المؤسسة إلى تنمية كفاءاتها البشرية تعمل على جعلهم أكثر تميزا لكي يصعب على منافسيها تقليدهم، لذا تجد نفسها أمام حتمية الحفاظ على هذه الموارد وذلك من خلال العمل على توفير بيئة مناسبة تلبي مختلف المتطلبات بما يتوافق

مع تطلعات أولائك الأفراد الذين يمثلون استثمارا حقيقيا للمؤسسة، هذا ما يدفعها إلى اللجوء إلى إستراتيجية التحفيز لضمان إرضائهم إلى جانب الرفع من مستواهم بتحقيق رغباتهم لرفع التحدي للحصول على امتيازات أكبر، حيث يعتبر التحفيز من أهم الممارسات التي ترفع من مستوى أداء المورد البشري و المؤسسة معا إذ يمكّن من تحقيق إرادة الأفراد و توفير ما من شأنه أن يرفع من معنوياتهم كما يعتبر المحرك الذي يدير عجلة الأداء عند الأفراد، فالتحفيز يلعب دور مهم في المؤسسة زيادة على المساهمة في تنمية الكفاءات البشرية لديها، فكما يعرف التحفيز على أنه " العملية التي يتم من خلالها تحريك الأفراد لتحقيق هدف معين"[1] و كذلك عرّف على أنه "العمليات التي تمكّن من حساب قوة الفرد واتجاه واستمرار الجهد نحو تحقيق الهدف"[2].

تعمل المؤسسة من خلال اعتمادها لإستراتيجية التحفيز على تنمية كفاءات الموارد البشرية لديها، إذ "تهدف استراتيجيات التحفيز إلى خلق بيئة عمل وتطوير السياسات والممارسات التي من شأنها توفير مستويات أعلى من الأداء، فهي تشمل تطوير نظم المكافأة الإجمالية وعمليات إدارة الأداء وتصميم الوظائف المحفزة بشكل جوهري و وضع برامج لتنمية المهارات القيادية"[3] من خلال ذلك يمكن أن توجه المؤسسة سلوك الأفراد"فالحافز يعطي ثلاث خصائص لأي نوع من السلوك: القوة والاتجاه والمثابرة "[4]، حيث يمكن أن تعتبر هذه الخصائص على أنها السبب الرئيس في ارتفاع مستوى المهارات و الاستعدادات لدى الفرد وبالتالي يمكن القول أن إستراتيجية التحفيز تعمل

---

[1]-Ping wang, la motivation: une source efficace pour améliorer la performance des membres d'équipes de projet, Mémoire présenté dans le cadre du programme de maîtrise en gestion de projet en vue de l'obtenti'on du grade de maître ès arts, UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI, p 13.

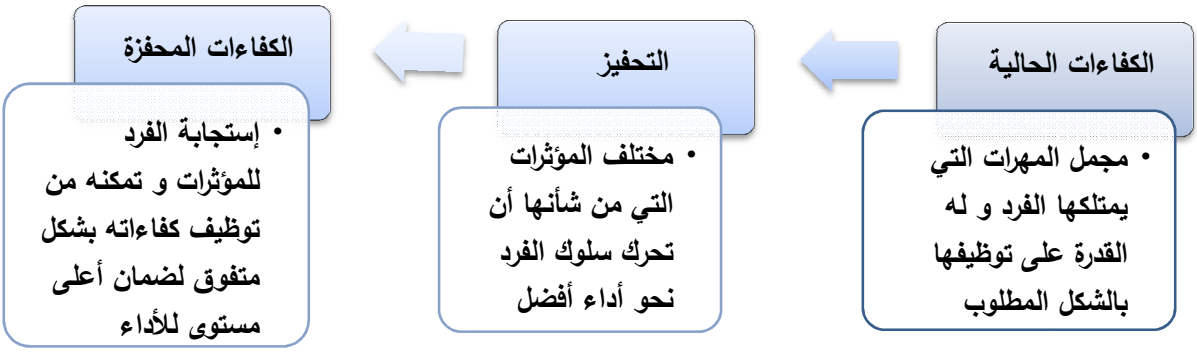
[2]-Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Organizational behaviour, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, 15th ed, p 203.

[3]-Organizational Behaviour,Available on the website , nscpolteksby.ac.id, Date of view , 22/12/2018, at 20 :39, p 332.

[4] - Ping wang, op cit, p 13.

على تطوير كفاءات الأفراد من خلال منح الأفراد المكافئة الموعودة و التي تعتبر كمحفز لهم و التي تجعلهم في سعي مستمر نحو بلوغ أعلى مستويات الأداء.

كما تظهر لنا العلاقة بين التحفيز و عملية تنمية الكفاءات البشرية من خلال النظر في سبب التحفيز إذ " يعرّف سبب التحفيز على أنه الشرط الضروري والكافي لاتخاذ إجراءات معينة ، هذا هو الفعل المؤثر في أصل الفعل الناتج"[1] من هنا يمكن القول أن الحافز يدفع بالفرد إلى انتهاج سلوك معين ترغب فيه المؤسسة و بالتالي ترجمة الكفاءات الضمنية إلى أفعال و كذلك " العامل التحفيزي هو بدوره مرتبط بالحالة المحتملة للفرد أو بيئته، أي عوامل التحفيز التي تكون أقل قابلية للتنبؤ أي غامضة وغير مؤكدة لا تؤدي إلى الفعل ولكن تسهم في تحقيقه"[2]، الشكل أدناه يمكّننا من توضيح كيف يؤثر التحفيز في أداء الكفاءات البشرية و تنميتها:



الشكل رقم(3): تأثير التحفيز في تنمية الكفاءات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مراجع مختلفة.

[1]- Xavier MONTSERRAT, Comment motiver, Éditions d'Organisation, 2004 , p 17.
[2] - Xavier MONTSERRAT , op cit, p17

المطلب الثاني: محاور إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية

يتمثل جوهر إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية في كسب الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال إنجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية والعملية والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين، أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد، أو بابتكار طرق تنظيمية حديثة أو بكفاءات أخرى مشابهة، إن عملية بناء إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية ليست عبارة عن خطوة واحدة بل هي عبارة عن مجموعة من المراحل التي يتم من خلالها التعرف على الاحتياجات والموجودات من أجل الخوض في عملية تنمية الكفاءات البشرية، كما أنها لا تملك شكل موحد أو نموذج واحد، لذا خصصنا هذا المطلب للتطرق إلى مراحل و نماذج تصميم إستراتيجية تنمية الكفاءات والتي نستعرضها على النحو الأتي:

أولا : مراحل تصميم إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية: تمر عملية تصميم إستراتيجية تنمية الكفاءات بجملة من المراحل المتتابعة و المتكاملة للوصول إلى المطلوب، و يمكن أن نحدد تلك المراحل من خلال ما يلي:

- **التقييم الأولي لمخطط إدارة الموارد البشرية والكفاءات:** يقصد بذلك المخطط الذي تتبناه المؤسسة، فعملية التقييم هذه عن طريق المراجعة الدورية لمخطط تسيير الموارد البشرية و التي تهدف لتحديد طبيعة الكفاءات المتواجدة بالمؤسسة وما إذا كانت موظفة بطريقة عملية وتتم المراجعة من خلال دراسة[1]:

[1]– خليل صبرينة، :تطوير كفاءات المسيرين وأثره في إدارة المؤسسات الإستشفائية– دراسة عينة من المؤسسات الاستشفائية–،أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة البليدة 2، السنة الجامعية 2015/2014، ص 70.

- مكانة دائرة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة لمعرفة ما مدى أهمية هذه الدائرة بالنسبة للمؤسسة مقارنة مع الدوائر الأخرى؛
- مخطط التوظيف المعتمد من طرف المؤسسة من خلال دراسة شروط التوظيف المعتمدة؛
- مخطط التكوين لمعرفة ما إذا كان يتماشى وأهداف المؤسسة في السوق؛
- مخطط الترقية أي الشروط والمعايير المعتمدة في هذا المجال؛
- مخطط متابعة تسيير المسار المهني لكل عامل بالمؤسسة من بداية تعيينه في المنصب إلى غاية تقاعده، ما يسمح بتشخيص ما قدمه كل عامل من البداية إلى غاية التقاعد، وما إذا كان يتوافق والأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.

– **وضع الإستراتيجية لتنمية الكفاءات حسب المخطط:** إن التقييم الأولي والمراجعة الدورية لمخطط تسيير الموارد البشرية، يسمح لمسؤولي المؤسسة تحديد التفاوت والسلبيات الملاحظة في إدارة الكفاءات الموظفة حسب الأهداف المسطرة، وبالتالي إمكانية رسم الإستراتيجية لتنمية الكفاءات الفردية والجماعية حسب الشروط التي يمليها السوق والتحديات التي يفرضها المحيط من فرص وتهديدات، فالإستراتيجية التي تصنعها المؤسسة قيد التنفيذ لتسيير الموارد البشرية بهدف تطوير وتنظيم وتنمية الكفاءات الفردية والجماعية، تكون حسب العوامل التالية[1]:

- الأهداف والتوجهات الكبرى للمؤسسة في السوق؛
- الوسائل المسخرة لتحقيق تلك الإستراتيجية؛

[1]– يونس قرواط، أهمية الكفاءات البشرية وتطويرها في الإدارة المحلية عرض لإستراتيجية تطوير الكفاءات في الجماعات المحلية في الجزائر، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة، المجلد 2, العدد 2, سبتمبر 2018، ص 32 .

- تحديد المسئولين عن تنفيذ تلك الإستراتيجية حسب مردودية وكفاءة كل مسئول على مستوى المؤسسة.

من هنا يتضح أن الإستراتيجية المنفذة هي عبارة عن الحلول المقدمة أثناء التقييم الأولي لمخطط تسيير الموارد البشرية المعتمد في المؤسسة لتنمية الكفاءات الفردية والجماعية.

- **مراقبة وتقييم تنفيذ إستراتيجية تطوير الكفاءات:** في الأخير تأتي مرحلة مراقبة تنفيذ الإستراتيجية المعتمدة لتنمية الكفاءات بحيث مراقبة تلك الإستراتيجية المعتمدة لتنمية الكفاءات البشرية قائمة على التأكد من مدى تطابق الإستراتيجية المتبعة حسب الحلول المقدمة أثناء التقييم الأولي لمخطط تسيير الموارد البشرية المعتمد في المؤسسة وهذا قائم على الوسائل المسخرة من جهة، والأهداف المسطرة من طرف المؤسسة في محيط تواجدها من جهة أخرى ،وتتم عملية التقييم في عدة جوانب وعدة مستويات كما يلي[1]:

- الموارد المكتسبة(:المعارف والمهارات، السلوك،)...؛
- الكفاءات المكتسبة والمطبقة؛
- الأثر على الأداء(سير العمل).

ثانيا: نماذج تصميم إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية: يمكن أن نحدد نماذج مختلفة لعملية تصميم إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية و التي يتم من خلالها العمل على بناء إستراتيجية تتلائم وبيئة المؤسسة ومختلف الظروف المحيطة بها ومن بين تلك النماذج نجد:

- **نموذج الحلقة أو الدائرة المستمرة:** يقوم هذا النموذج على مبدأ استمرارية تنمية كفاءات الموارد البشرية في المؤسسة، التي ينظر إليها على أنها مركز يسوده مناخ دائم للتعلم، إن وجهة نظر

[1]– يونس قرواط،، مرجع سابق، ص 32.

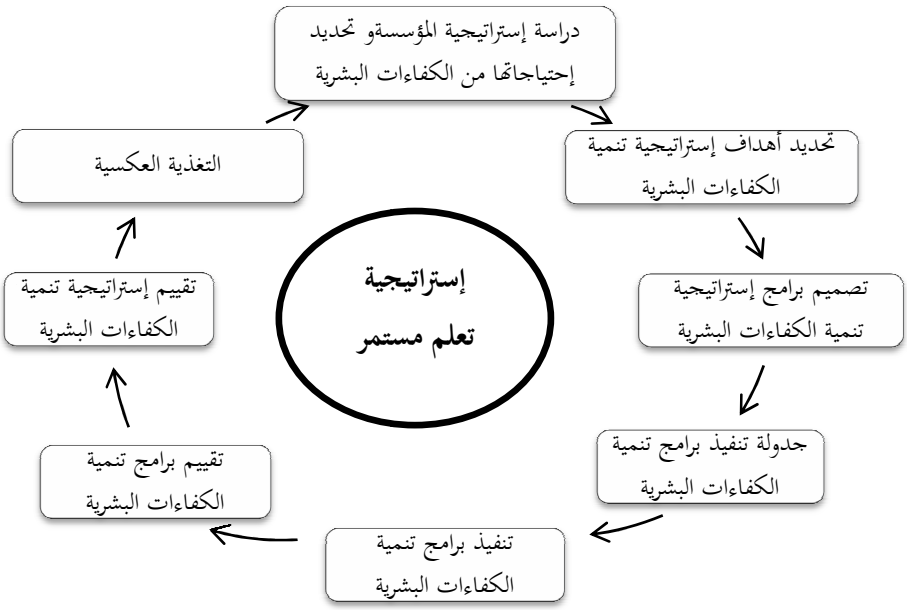
هذا النموذج هي أن المؤسسة تعمل وتعيش في ظل متغيرات بيئية غير مستقرة، وبالتالي فاحتياجات تنمية كفاءات الموارد البشرية فيها في حالة تغير وتنوع دائم ومستمر في آن واحد، مما يدعوا بالضرورة إلى جعل عملية التعليم مستمرة، من أجل تلبية هذه الاحتياجات المتغيرة، وتحقيق التكيف المستمر للموارد البشرية مع متغيرات البيئة وبناء على ذلك تصمم إستراتيجية تنمية كفاءات الموارد البشرية من خلال مراحل متعددة ومتسلسلة هي كالتالي [1]:

- تحديد احتياجات المؤسسة المستقبلية من الكفاءات البشرية والمهارات المطلوبة لأداء أعمالها في المستقبل، وهذا في ظل المتغيرات المستقبلية المراد إدخالها لمجالات العمل فيها والتي تخدم عادة رسالة وإستراتيجية المؤسسة وكذا ثقافتها التنظيمية؛
- في ضوء احتياجات ومتطلبات إستراتيجية المؤسسة، تصاغ أهداف إستراتيجية تنمية كفاءات الموارد البشرية، التي بمقتضى تحقيقها تكون إدارة الموارد البشرية قد لبت وغطت احتياجات المؤسسة من المهارات والكفاءات البشرية أعلاه؛
- في ضوء الأهداف التي حددت في المرحلة السابقة، تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم برامج تنمية كفاءات الموارد البشرية المتنوعة بما يخدم تحقيق وتلبية الإستراتيجية أعلاه؛
- وضع جدول زمني لتنفيذ برامج تنمية كفاءات الموارد البشرية بشكل منسق، وبشكل يحقق أهداف الإستراتيجية بشكل تدريجي ومجدول زمنيا، ويشمل هذا الجدول تحديد أولويات تنفيذ هذه البرامج، وذلك وفقا لمدى إلحاح كل منها؛

---

[1]– عماد مساعدية، دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، مدرسة الدكتوراه إدارة الأعمال و التنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف 01، السنة الجامعية 2013–2014، ص 46–47 بتصرف.

- المباشرة بتنفيذ برامج تنمية كفاءات الموارد البشرية حسب جدولها الزمني، وتوفير المتابعة المستمرة لهذا التنفيذ، ورصد أي مشكلة أو فجوة تظهر فيها للعمل على حلها مباشرة؛
- بعد الانتهاء من كل برامج تنمية كفاءات الموارد البشرية يتوجب القيام بتقييمها، لمعرفة مدى النجاح الذي حققته في تحقيق الأهداف المسطرة والمرجوة منه، وتشخيص الفجوات التي حدث فيه ومعرفة أسبابها؛
- بعد الانتهاء من تنفيذ برامج تنمية كفاءات الموارد البشرية على المدى الزمني المحدد للإستراتيجية، يتم تجميع نتائج تقييم هذه البرامج وتلخيصها وتبويبها، من أجل الوصول إلى تقييم عام وشامل لتنفيذ إستراتيجية تنمية كفاءات الموارد البشرية، ومعرفة مدى النجاح في تحقيق أهدافها؛
- نتائج تقييم الإستراتيجية يتوجب تحليلها لتشخيص جوانب الضعف والثغرات التي ظهرت فيها، تحديد أسبابها للعمل على تجنبها في الإستراتيجية القادمة، وكذلك تحليل جوانب القوة ومعرفة أسبابها، للاستفادة منها أيضا في الإستراتيجية التالية:



الشكل رقم(4): نموذج الحلقة أو الدائرة المستمرة في تصميم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية

المصدر: عماد مساعدية، دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الإجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات، مرجع سابق، ص 47، بتصرف.

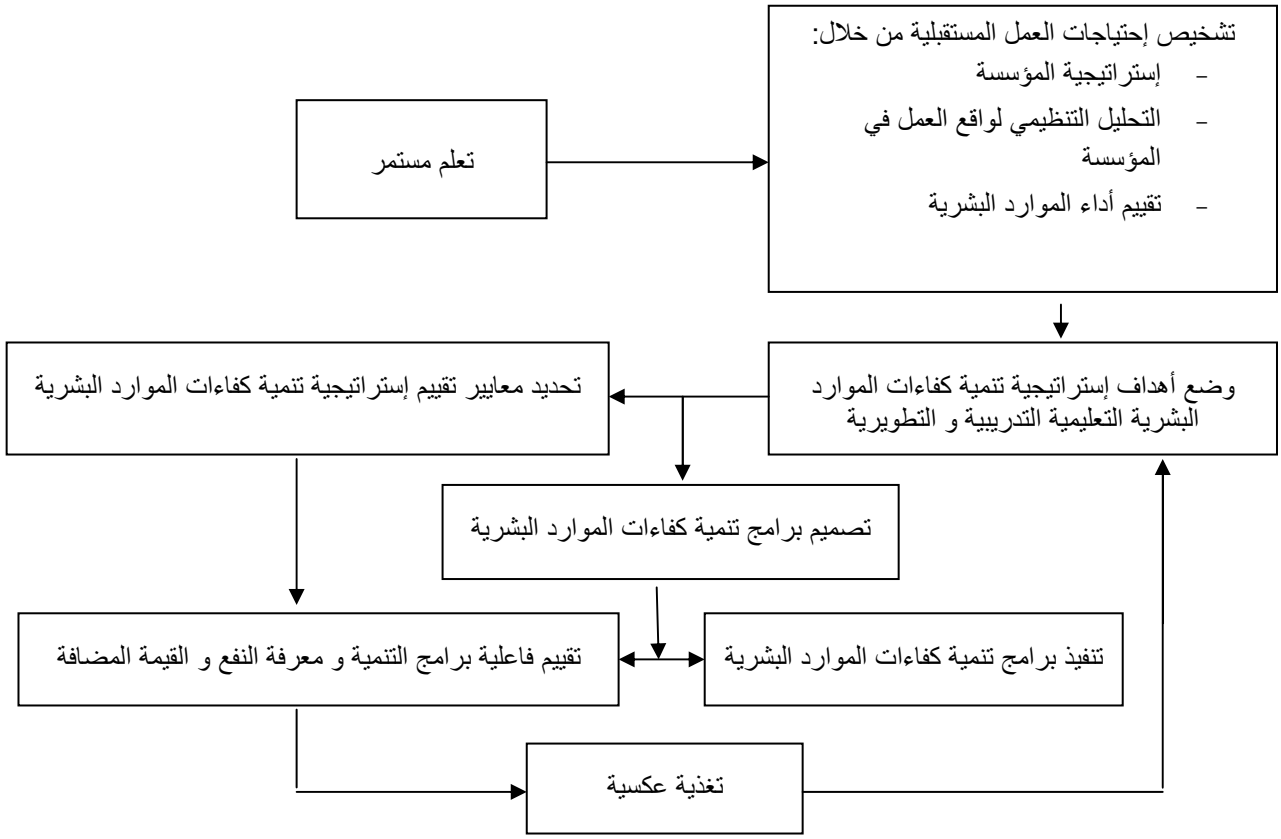
- **النموذج التشخيصي:** ينظر هذا النموذج إلى تنمية كفاءات الموارد البشرية على أنها نشاطا إستراتيجيا؛ أي يأخذ شكل إستراتيجية توضع أساسا لتلبية حاجة المؤسسة المستقبلية من الموارد البشرية ذات المهارة والكفاءة العاليين، أين يتم تشخيص هذه الحاجات لمعرفة أسبابها وأثرها الإيجابي عند تلبيتها، حيث من نتائج هذا التشخيص يتم وضع أهداف الإستراتيجية التي على أساسها يتم تصميم برامج تنمية كفاءات الموارد البشرية، التي أيضا من خلالها سيتم تحقيق الأهداف وتمكين المؤسسة من التكيف ومواردها البشرية مع التغيرات البيئية المستجدة[1]، كما تشمل عملية التشخيص ثلاث عناصر هي: [2]

[1]– سبرينة مانع، مرجع سابق، ص 108 بتصرف.

[2]– عماد مساعدية، مرجع سابق، ص 48.

- تشخيص نقاط الضعف في أداء الموارد البشرية ومعرفة أسبابها للعمل على معالجتها وتلافيها؛
- تشخيص نقاط القوة في أداء الموارد البشرية ومعرفة أسبابها للعمل على تقويتها بشكل أكثر؛

تشخيص حاجات الموارد البشرية المستقبلية في ظل التغيرات التي تنوي المؤسسة إدخالها وتحديد أثرها الايجابي في حالة تلبيتها.



الشكل رقم (5): تصميم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية وفق النموذج التشخيصي

المصدر: مانع سبرينة، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات: دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، مرجع سابق، ص 108 بتصرف.

المطلب الثالث : عوامل تصميم إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية

إن الأهمية الجوهرية لدعم إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية تتجلى في تركيز اهتمامها على تنمية واستثمار (المعارف، القدرات العقلية،المهارات السلوكية) للموارد البشرية و هذا ما تحتاجه

المؤسسة لدعم تميز أداءها، لذا سنتطرق في هذا المطلب إلى مختلف العوامل المؤثرة على إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية والتي تمثل آلية لدعم تصميمها، حيث سنستعرضها من خلال الشروط الضرورية لنجاح إستراتيجية تنمية الكفاءات ومرتكزاتها.

أولا: الشروط الضرورية لنجاح إستراتيجية تنمية الكفاءات: يتطلب نجاح إستراتيجية تنمية كفاءات الموارد البشرية مراعاة الشروط التالية[1]:

- يجب المطابقة بين محتوى عناصر إستراتيجية تنمية الكفاءات وبين الواقع العملي إلى أقصى حد ممكن؛
- تحسين الممارسات الوظيفية من خلال استخدام السلوكيات الجديدة والمعارف المكتسبة في عملية التمنية أثناء العمل؛
- تشجيع الموارد البشرية على تطبيق الكفاءات المكتسبة من عملية التنمية في أداء وظائفها، وإثبات ما تعلمته من سلوكيات على أرض الواقع؛
- تنويع محتوى إستراتيجية تنمية الكفاءات وتضمينها لوضعيات عمل مختلفة، وبالتالي تنويع كفاءات الموارد البشرية وتوسيعها؛
- تحديد النقاط الأساسية لإستراتيجية تنمية الكفاءات، وتعريف الموارد البشرية بمراحلها؛
- مساعدة الموارد البشرية على فهم الأنشطة الضرورية لأداء وظائفهم؛
- التأكد من إدراك وفهم الموارد البشرية للخصائص الهامة للوظيفة ومكنوناتها؛
- التأكد من ملائمة البيئة لتطبيق إستراتيجية تنمية الكفاءات؛
- خلق وتنمية الرغبة في التعلم واكتساب الكفاءات الجديدة لدى الموارد البشرية؛

---

[1]– حمودي حيمر، مرجع سابق، ص 167 بتصرف.

– تشجيع الموارد البشرية على التعلم المستمر وتنمية كفاءاتهم وفق بعد إستراتيجي، من خلال إقناعهم بعدم كفاية ما تعلمته في الحاضر لمواجهة تحديات المستقبل.

ثانيا: مرتكزات إستراتيجية تنمية الكفاءات: يتضمن المدخل الإستراتيجي لعملية تنمية الكفاءات البشرية خمسة ركائز أساسية لا بد من استيعابها من قبل إدارة المؤسسة، وهذه الركائز هي: [1]

– **الاعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية:** حيث تقدم البيئة الخارجية مجموعة من الفرص والتحديات، وتتجسد هذه الأمور بالقوانين والظروف الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية، ولا بد لإستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية من الاعتراف بهذه التأثيرات والعمل على استثمار الفرص المتاحة والتقليل من التحديات؛

– **الاعتراف بأهمية تأثير المنافسة والطبيعة الحركية لسوق الموارد البشرية:** حيث تتنافس المؤسسات على الحصول على الكفاءات البشرية، حيث إن للقوى التنافسية في إغراء العاملين من خلال تنمية وتطوير مهاراتهم أثر مباشر على استقطابهم وبقاءهم وولاءهم للمؤسسة؛

– **التركيز على تحقيق رسالة ورؤية المؤسسة في الأمد الطويل:** أي لابد أن تساهم إستراتيجية التنمية في تحقيق ما ترنو إليه المؤسسة وما تسعى أن تكون عليه مستقبلا ؛

– **التركيز على وضع الأهداف وصناعة القرارات الكفيلة بتحقيقها:** تمثل الأهداف الوسائل الوسيطة التي تحتاجها المؤسسة لكي تترجم رسالتها وغاياتها إلى إجراءات عمل محددة وملموسة يمكن قياسها، وفي هذا الإطار تواجه إدارة المؤسسة العديد من الخيارات الإستراتيجية في مجال تطوير العاملين يستلزم اتخاذ قرارات واضحة بشأنها، منها مثلا:

- هل ننمي كفاءات الأفراد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة فقط أم أهداف الأفراد أيضاً؟

---

[1]– عبد الله بن عطية الزهراني، إستراتيجية التدريب وأثرها على الجدارات السلوكية للعاملين في المصارف التجارية السعودية، المجلّد **8** ، العدد 4 سنة2012، ص ص 711 – 712 بتصرف.

- ما المعايير المعتمدة في تقييم فاعلية عملية تنمية الكفاءات؟
- هل ننتهج طرق تنمية الكفاءات الداخلية أم الخارجية أم الاثنين معاً؟
- من المسئول عن عملية تنمية الكفاءات في المؤسسة؟

- **تحقيق التكامل مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة وبقية الإستراتيجيات الوظيفية:** فمن أجل أن تكون إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية ذات فاعلية جيدة لا بد أن تتكامل مع الإستراتيجيات الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، فإذا انصبّت إستراتيجية المؤسسة على النمو والسيطرة على سوق معين، فلا بد لإستراتيجية التنمية أن تركّز على إكساب الأفراد العاملين مزيداً من القدرات و المهارات اللازمة لهذا التحول، أما إذا ركّزت إستراتيجية المؤسسة على تقليص نشاطاتها ، فلا بد لإستراتيجية التنمية أن تقلص برامجها المقدمة للأفراد العاملين في مجال هذه الأنشطة.

يمكن أن نخلص في نهاية هذا المبحث أن كل التغيرات الحاصلة في البيئة التنظيمية الحديثة تشكل تحديا حقيقيا أمام إدارة الموارد البشرية لتطوير مناهج تعاملها مع العنصر البشري وإعادة النظر في منظومتها الفكرية والتنظيمية والقانونية تجاه هذا المورد، والنظر إليه على أنه أثمن موارد المؤسسة ومن ثم تقوم بوضع الأسس والاستراتيجيات الكفيلة بتطوير مهاراته واستثمار كفاءاته وفق المداخل الحديثة لتنمية كفاءات ومعارف رأس المال البشري.

خلاصة الفصل:

إن الأصل في ظهور مصطلح الكفاءات يعود إلى الخمسينيات من القرن الماضي حيث صرح ديفيد ماكليلاند للمرة الأولى بوجود سمة بشرية سماها"الكفاءة"، بعد ذلك تم تطوير مفهوم الكفاءات بشكل ملحوظ في السبعينيات من نفس القرن، و بعد تبلور مفهوم الكفاءات البشرية انتقل الاهتمام إلى سبل تنمية تلك الكفاءات البشرية، ذلك في إطار تطبيق مجموعة من الإجراءات الجديدة في مجال الإدارة، حيث أصبحت الكفاءات البشرية تعتبر الركيزة الأساسية التي تبنى عليها المؤسسات الحديثة، لذا أوجدت إستراتيجية تعنى بتنمية الكفاءات البشرية والتي تمثل عملية مخططة و متناسقة للرفع من مستوى الكفاءات الحالية للموارد البشرية زيادة على تزويدهم بكفاءات جديدة، لتمكينهم من الاستجابة لمتطلبات الوظائف المتغيرة إلى جانب التكنولوجيا المستحدثة باستمرار، ومنه تحقيق المصلحة المشتركة بين المؤسسة ومواردها البشرية في آن واحد، ومن هذا المنطلق صارت إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية ضرورة حتمية بالنسبة للمؤسسات؛

إذ أصبحت المؤسسة الناجحة هي تلك التي تمتلك القدرة على اختيار أفضل الأساليب الإستراتيجية لتنمية كفاءات مواردها البشرية وتحقيق أهدافهما معا، انطلاقا من مجموعة من المحركات التي تدفع بالمؤسسة و المورد البشري إلى القيام بعملية التنمية، وهذا يتطلب إحترام خطوات إستراتيجية تنمية الكفاءات، بدءا بمرحلة تحديد الاحتياجات من الكفاءات، وصولا إلى تقييم برنامج تنمية الكفاءات، مع المتابعة المستمرة لسير هذه العملية، حتى لا تحيد عن مسارها الصحيح والمخطط، وبالتالي ضمان تحقيق أهداف المؤسسة و الإرتقاء بمستوى كفاءات الموارد البشرية.

الفصل الثاني:
الأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية

تمهيد:

أصبح تميز المؤسسة اليوم مرهونا بتميزها في أداءها حيث أنه يعكس مدى كفاءتها و فعاليتها، ذلك من خلال الاستغلال الأمثل للموارد و تحقيق الأهداف بدرجة عالية من التفوق لتحتل الصدارة، إذ يعد الأداء المتميز أحد أكثر العناصر أهمية في مجال التسيير حيث أضحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها لدعم المزيد من التفوّق في أدائها، لهذا يتطلب من القيادات التسييرية والوحدات التنظيمية بذل الجهود المكثفة لتحقيق النجاح والتفوق المؤسسي، بالاعتماد على (السرعة، المرونة، الإبداع، الابتكار) خاصة في ظل التحديات الجديدة التي تفرضها عليها البيئة المتقلبة التي تنشط فيها (كازدياد حدة المنافسة، اختلاف احتياجات المتعاملين، سرعة التغير التكنولوجي، ازدياد طلبات العملاء)، هذا ما قاد المؤسسات إلى استحداث أنماط وأساليب إدارية للتصدي لتلك التغيرات إلى جانب الرفع من أدائها لبلوغ مستوى التميز، بذلك يكون الأداء المتميز من أهم المحاور التي تستوجب الدراسة وهذا ما سنعالجه في هذا الفصل اعتمادا على ثلاثة مباحث التي نستعرض من خلالها كل العناصر المشكلة للأداء و التميز المؤسسي مع توضيح المفهوم و إطاره الفكري و عناصر الأداء المتميز ومتطلباته و أبعاد الأداء المؤسسي المتميز و أساليب تحقيقه، إلى جانب مؤشرات الأداء المتميز و معايير تحديدها، وفي الأخير نستعرض بعض النماذج العالمية والعربية في الأداء المتميز

المبحث الأول : ماهيـة الأداء المتميز

نظرا للتطورات الحاصلة في بيئة الأعمال أصبح من الضروري على المؤسسة أن تبرز قدراتها التنافسية وذلك من خلال تميز أداءها عن مثيلاتها حيث يعتبر الأداء المتميز الغاية الأساسية للإدارة في المؤسسة المعاصرة من ناحية، ويبرز السمة الرئيسية التي يجب أن تتصف بها من ناحية أخرى ، من أجل التعريف أكثر بالأداء المتميز وكيفية تحقيقه سنتناول العناصر التالية:

المطلب الأول: مفهوم الأداء المتميز

إن الأداء المتفوق للمؤسسة يجعل منها تتميز في مجالها الذي تعمله فيه و للتعرف أكثر على معنى التميز في الأداء سنستعرض مختلف المفاهيم التي تناولت ذلك على النحو الآتي:

أولا : تعريف المتميز: من أجل إعطاء مفهوم دقيق للتميز والإحاطة بكل معانيه سنحاول معرفته من الجانب اللغوي والاصطلاحي ثم إعطاء مختلف التعاريف التي تناولته حيث عرف كما يلي:

- **التميز لغة:** "تَمَيَّزَ(فعل) تميَّزَ / تميَّزَ من يتميَّز ، تميُّزًا ، فهو مُتميِّز ، والمفعول مُتميَّز منه، كما في تميَّزَ الرَّجُلُ: اِمْتَازَ، اِنْفَرَدَ، في تَمَيَّزَ اللَّوْنُ الأَخْضَرُ عَنِ الأَزْرَقِ أي اِنْفَصَلَ، اِنْعَزَلَ، يَتَمَيَّزُ الوَلَدُ بِصِفَاتِ النُّبْلِ وَالشَّهَامَةِ أي يَتَّصِفُ، يَشْتَهِرُ بِهَا، تميَّز الشَّخصُ من الغيظ أي تقطَّع ، تمزَّق منه، وتَمَيَّزَ القومُ أي ساروا في ناحية أَو انفردوا"[1]
- **التميز اصطلاحا:** يشير مفهوم التميز أنه "يمكن إعطاء تفسير مختلف للتميز يقود المرء إلى مشهد جديد تمامًا، إذا كان هذا المفهوم مرتبطًا بنتائج غير متوقعة، مما يثبت أنه أفضل مما

[1]- معجم المعاني الجامع، معجم عربي–عربي، نقلا عن الموقع الإلكتروني:
https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar، تاريخ الإطلاع 2017/12/15، على الساعة 22:42.

كان متوقعًا (يمكن ربط هذا الأخير بالدور الهام للابتكار)[1] ويشير التميز إلى بعدين محوريين في الإدارة الحديثة متمثلين في:[2]

- **البعد الأول:** إن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز بمعنى انجاز نتائج غير مسبوقة تتفوق بها على كل من ينافسها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم؛
- **البعد الثاني:** إن كل ما تصدره الإدارة من أعمال و قرارات وما تعتمده من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف كما يهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذا صحيحاً وتاماً من أول مرة.

كما تحدد المفاهيم الأساسية للتميز الأساس الجوهري لإحراز التميز المستدام لأي مؤسسة حيث يمكن استخدامها كركيزة لوصف خصائص ثقافة مؤسساتية متميزة، يمكن أيضًا استخدامها بمنزلة لغة مشتركة بين أعضاء الإدارة العليا،[3] ففي العديد من المجالات يرتبط مصطلح الامتياز تقليديًا بتمييز الجودة التي تكون جيدة بشكل غير عادي وتتجاوز المعايير العادية أو العتبة[4] ، بالتالي نعني بالتميز مرحلة متقدمة من الإجادة في العمل والأداء الفعال المبني عل مفاهيم إدارية رائدة تتضمن التركيز على(الأداء، النتائج، خدمة المتعاملين، القيادة الفاعلة، الإدارة بالمعلومات ،الحقائق، تطوير العمليات، إشراك الموارد البشرية، التحسين المستمر، الابتكار، بناء شراكات

---

[1] -Manuela Brusoni, Radu Damian, Josep Grifoll Saur and all, The Concept of Excellence in Higher Education, European Association for Quality Assurance in Higher Education AISBL, Brussels, Belgium, 2014, p 20.

[2]– إيهاب عبد ربه سهمود، واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى و سبل تطويرها في ظل النموذج الأوروبي للتميز EFQM ، رسالة ماجستير تخصص الإدارة و القيادة، أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا، غزة، سنة 2013، ص 10.

[3]–المفاهيم الأساسية للتميز، بزنس بوكس، نقلا عن الموقع الإلكتروني:
https://www.businessboxllc.com/arab/excellence/fundamental-concepts/ تاريخ الإطلاع: 2018/02/18، على الساعة 21:30.

[4] -Manuela Brusoni, and all , op cit, p 20.

ناجحة)[1]، بالنظر في ما سبق نجد أن معظم التعاريف تتفق في تعريف واحد كلاسيكي للتميز يشير إلى تحقيق معيار معين، يمكن تفسير هذا على أنه التوافق مع الغرض و يعتبر كمقياس للأداء وفقا لمجموعة من المعايير المحددة مسبقا.[2]

ثانيا: مفهوم الأداء: للتطرق إلى مفهوم الأداء سنستعرض جملة من التعاريف التي خصته و مختلف المفاهيم المحيطة به على النحو التالي:

- **تعريف الأداء:** تعددت واختلفت المفاهيم الخاصة بالأداء حيث يعتبره البعض من الناحية الاشتقاقية للمصطلح، أن أصل مصطلح أداء يعود إلى اللغة الفرنسية القديمة حيث اشتق من كلمة (parformer) الذي كان يعني "إنجاز تنفيذ" و ذلك خلال القرن الثالث عشر، ثم ظهر الفعل الإنكليزي(to perform) في القرن الخامس عشر مع معنى أوسع،[3] و يشير البعض أن الأداء يعبر عن " إصدار حكم على الشرعية الاجتماعية لنشاط معين"[4]، كما يستخدم مفهوم الأداء بشكل شائع في الأدبيات و البيئات التنظيمية لتحديد مستوى معين من التميز، علاوة على ذلك و على الرغم من استخدامه على نطاق واسع، لا يوجد إجماع حول تعريف دقيق في ما يخص الهدف المنشود، والمنظور التحليلي المختار ومجال اهتمام المستخدم[5]، فنجد من يعرف الأداء على أنه مزيج بين الكفاءة و الفعالية، حيث أن الكفاءة هي قدرة المؤسسة على

---

[1]–هاجرة غانم، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية– دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة–، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير قسم علوم التسيير، السنة الجامعية2018/2017، ص 96.

[2]- Manuela Brusoni, and all , op cit, p 20.

[3]- Zineb Issor, « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions » , Projectics / Proyéctica / Projectique 2017/2 (n°17), p95

[4]–الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، سنة 2009–2010، ص 218.

[5]- Zineb Issor, op cit, p 94.

تحقيق أهدافها والفعالية هي تحقيق الأهداف من خلال الاستخدام الأمثل للموارد[1]، وهناك من عرف الأداء على أنه" تحويل المدخلات إلى مخرجات لتحقيق نتائج معينة، وفيما يتعلق بمحتواه فإن الأداء يعلمنا بالعلاقة بين الحد الأدنى والتكلفة الفعلية (الاقتصاد) ، وبين التكلفة والنواتج المحققة (الكفاءة) وبين الناتج وتحقيق الأهداف (الفعالية)"[2]، وقد لا تكون أهداف الأداء دائما قابلة للقياس فقد توضع أهداف للتطوير مثل تحسين المهارات أن كل شخص في أي مجال لابد أن تكون لديه أهداف تطوير الشخصية لان تحقيق هذه الأهداف سوف لا يحسن الأداء الكلي للعمل فقط ولكنه سيزيد الرضا الشخصي[3] زيادة على ما سبق يعرّف علم المؤسسات الأداء على النحو التالي:[4]

- **على أنه نتيجة لفعل:** قياس الأداء يعتبر كتقييم للنتائج المحصلة؛
- **من خلال طرق الحصول على النتائج:** الأداء هو إجراء يتشكل من العديد من المكونات ، و ليس النتيجة التي تظهر في لحظة من الزمن؛
- **على أنه نجاح للفعل:** النجاح يمر دائما عبر منافسة أكثر أو أقل وضوحا.

كما يعرف الأداء المؤسسي على أنه الأداء الإجمالي لمختلف العناصر المكونة للمؤسسة، حيث" يعتمد على إتقان عوامل النجاح الرئيسة التي تمليها عليها البيئة و يرتكز هذا الإتقان على

---

[1] - Stéphane balland, anne-marie bouvier, management des entreprises en 24 fichés, édition dunod, 2eme édition, paris, 2011, p 15.

[2] - Sintayehu Shibru, Mesfin Bibiso, Kedir Ousman, Assessment of Factor Affecting Institutional Performance: The Case of Wolaita Sodo University, Journal of Education and Practice, Vol.8, No.7, 2017, p 60.

[3] – رجاء جاسم، فؤاد حسن، سندس سعيد، إجراءات التسويق الداخلي ودوره في أداء العاملين بحث تطبيقي في مصرف الرشيد/فرع البياع، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الأربعين ، سنة 2014، ص 247.

[4]-Alain Marion, Alain Asquin, Christophe Everaere, Didier Vinot, Michel Wissler, diagnostic de la performance de l'entreprise – concepts et methodes , edition dunod, paris, 2012, p 2.

الموارد و الكفاءات الخاصة التي تمتلكها المؤسسة و التي تشكل ميزة تنافسية في مجال نشاط معين"[1] كما يعتر الأداء المؤسسي على أنه نتاج تفاعلات الأجزاء أو الوحدات المختلفة في المؤسسة، و يشير كذلك إلى نتائج العمليات التنظيمية المختلفة التي تحدث في سياق عمليات المؤسسة اليومية.[2]

بالنظر إلى التعريفات السابقة يمكن القول أن الأداء هو المسار الذي تنتهجه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية، حيث يتفق الجميع في التعاريف السابقة على ضرورة تحقيق الأهداف و لكن بدرجة عالية من التفوق بمعنى الوصول إلى النتائج المثالية من خلال الممارسات الصحيحة لمختلف الأفعال، و كل ذلك مقرون بشرط توفر الكفاءة و الفعالية في شرح طريقة بلوغ تلك الأهداف.

- **المفاهيم المرتبطة بالأداء** : ارتبط مفهوم الأداء بعدة مفاهيم وهذا حسب المنظور الذي تم تعريفه من طرف الباحث ومن أهم المفاهيم التي ارتبط بها الأداء نذكر ما يلي:

➢ **الفعالية:** يعبر عنها بقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال ربط النتائج بالأهداف[3]، كما يمكن الإشارة هنا إلى أن الفعالية التنظيمية ترتبط ارتباطا وثيقا بمقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة فالفعالية التنظيمية " هي تعبير على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ، و بالتالي فإن الفعالية هي دالة لمدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.[4]

---

[1] - Stéphane Balland, Anne-marie Bouvier, op cit, p15.
[2] - Norashikin Hussein, Amnah Mohamad , Fauziah Noordin , Noormala Amir Ishak , op cit, p 300.
[3] - Melchior Salgado. La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations. 2013 (hal-00842219), HAL archives ouveretes, p 3.
[4] – حسين بورغدة، إدارة الصراعات التنظيمية، مجلة العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، العدد 05، سنة 2005، ص 149.

- **الكفاءة:** يعبر عنها بالعملية التي تربط النتائج والوسائل، عن طريق ربط مؤشر النتيجة بمؤشر قياس لرأس المال المستخدم.[1]
- **الجودة:** هي مسألة إنجاز وحدة العمل بشكل صحيح، إن تدابير الصحة هنا تحدد حسب احتياجات العملاء.[2]
- **التماسك:** هو العمل الذي يعكس انسجام المكونات الأساسية للمؤسسة في قياس الأداء التنظيمي من خلال ربط الأهداف بالوسائل.[3]
- **الصلة:** يقصد بها العملية التي على أساسها يتم ربط الأهداف أو الوسائل بقيود البيئة، حيث يمكّن الارتباط من تقييم الأداء في المجال الاستراتيجي، أي الميزة التنافسية القائمة على التقييم بين مدى كفاءة عناصر العرض (منشئو القيمة) وتوقعات السوق.[4]
- **الإنتاجية:** الإنتاجية هي النسبة بين الإنتاج المحقق (السلع أو الخدمات) والوسائل التي يتم استغلالها لتحقيقه، وبالتالي فإنه يصبح من الممكن قياس فعالية هذه الوسائل حيث تشكل الزيادة في معدل الدوران الناتجة عن زيادة أكبر في وسائل الإنتاج انخفاضًا في الإنتاجية، و على العكس من ذلك قد تكون الزيادة في الإنتاجية بسبب انخفاض التكاليف، حتى لو لم يتغير معدل الدوران[5]، و ببساطة أكثر يمكن القول أن الإنتاجية "هي العلاقة بين كمية ونوع الأداء

---

[1]-Salgado Melchior, op cit, p3.

[2] – شرف الدين مومن، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الإقتصادية– دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة– ، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، السنة الجامعية 2012/2011، ص54.

[3]-Salgado Melchior, op cit, p 4.

[4]-Melchior Salgado, op cit, p 4.

[5]- La productivité au sein d'une entreprise , Disponible sur le site https://www.l-expert-comptable.com/a/532106-la-productivite-au-sein-d-une-entreprise.html Date de vue le 20/09/2018, a 21:42

واستغلال الموارد"[1]

- **التوقيت:** يمثل مسألة إنجاز وحدة العمل في التوقيت المحدد، وإن معايير التوقيت تحدد حسب احتياجات العملاء.[2]

ثالثا: مفهوم الأداء المؤسسي المتميز: يعرف الأداء المتميز بأنه يمثل القيام بمختلف الأنشطة و الوظائف التي تبرز حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي الذي يتحقق من خلاله مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية، التسويقية، المالية وغيرها في المؤسسات بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنها العملاء وأصحاب المصلحة في المؤسسة[3]، و يضيف البعض أن الأداء المؤسسي المتميز هو السبيل "لكي تستمر المؤسسة، حيث يجب أن تعمل بشكل جيد وتستخدم الموارد بفعالية لخدمة المستهلكين من أجل خلق القيمة المضافة إذ يعتبر المفهوم الأخير الخاص بالأداء مهم جدا في سياق معادلة استمرارية المؤسسة وقدرة عمليات المؤسسة لإضافة قيمة تفوق بكثير تكاليف استخدام الموارد حيث أن المدخلات تعطي المؤسسة أداء بارزا متميز وإنتاجية عالية"[4]، كما ينظر إلى "الأداء الحقيقي المتميز على أنه نتاج عدد من العوامل المترابطة التي يجب أن تكون مركزة ولا يتم تجاهل أيا منها

---

[1] - Ashraf A. M. salama , Mazen J. Al Shobaki , Samy S. Abu Naser , Abed Alfetah M. AlFerjany , Youssef M. Abu Amuna, The Relationship between Performance Standards and Achieving the Objectives of Supervision at the Islamic University in Gaza, International Journal of Engineering and Information Systems, Vol. 1 Issue 10, December – 2017, p 94.

[2]– شرف الدين مومن، مرجع سابق ص54.

[3]- حميد بن حجوبة، عقيلة باصور، دور مراقبة التسيير في تحقيق الأداء الشامل من خلال لوحة القيادة الإستشرافية. ملتقي وطني حول : مراقبة التسيير كألية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة – البليدة –2–، يوم: 25 أفريل 2017، ص 12، بتصرف.

[4]- Ashraf A. M. salama , Mazen J. Al Shobaki , Samy S. Abu Naser , Abed Alfetah M. AlFerjany , Youssef M. Abu Amuna op cit, p 94.

بالكامل، وبعبارة أخرى فإن الأداء ليس غاية في حد ذاته بل وسيلة لتحقيق غاية"[1]، و هناك من ينظر للتميز المؤسسي من خلال ثلاث محاور و هي:[2]

- **تفسير التميز بناءا على ممارسات المؤسسة:** من خلال استغلال المؤسسة للفرص المتاحة في إطار التخطيط الاستراتيجي الفعال، و الالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء الفعال؛
- **تفسير التميز على أساس تفوق المؤسسة على مثيلاتها:** يرتكز هذا المفهوم على أن أعمال المؤسسة منظومة متكاملة النتائج، في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، التي تقودها إلى التفرد والتفوق الايجابي على غيرها من المؤسسات في الوصول إلى أهدافها؛
- **تفسير التميز من خلال تحقيق أداء يفوق توقعات العملاء:** يشير هذا المفهوم إلى محصلة الجهود التي تبذلها مؤسسة الخدمة لتحديد توقعات العملاء عن الخدمات التي تؤديها من أجل تحسين وتطوير أداء هذه الخدمات لتقديم خدمة تفوق تلك التوقعات وتجعل المؤسسة نموذجا يحتذي به، ومنه التميز هو العلو والتفرد والتفوق في أداء المؤسسة على غيرها من المؤسسات عبر تقديم أفضل الممارسات في أداء مهامها وعملياتها لتخطي التوقعات المستقبلية لعملائها من خلال وضع استراتيجيات التي تركز على الأفراد والعاملين والمتعاملين وكل أصحاب المصلحة والمجتمع بأسره بشكل متوازن.

---

[1] - Mazen J. Al Shobaki, Samy S. Abu Naser, Ashraf A. M. Salama, Abed Alfetah M. Alferjany, Youssef M. Abu Amuna, The Role of Measuring and Evaluating Performance in Achieving Control ObjectivesCase Study of ”Islamic University”, International Journal of Engineering and Information Systems (IJEAIS), Vol. 2, Issue 1, January – 2018, p111.

[2] – هاجرة غانم، مرجع سابق، ص 99-100 .

يرى البعض أن الجودة هي حجر الأساس الذي تقوم عليه فكرة التميز المؤسسي، حيث يرون أن هناك تشابها كبير، بين التميز المؤسسي و إدارة الجودة الشاملة، وبأنه لا يوجد اختلاف بين المفهومين والدليل على هذا هو أن المؤسسات المتميزة تستخدم أسلوب الجودة الشاملة في عملها، ورغم أن مصطلح التميز المؤسسي يتشابه في بعض جوانبه مع مصطلح إدارة الجودة الشاملة، على اعتبار أنه ولد من رحم الجودة، إلا أن هناك تشابها في بعض الجوانب، واختلافا في جوانب أخرى، ومن الملاحظ أن مفهوم الجودة الشاملة هو مفهوم علمي وتطبيقي بينما يعتبر التميز المؤسسي نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على كيفية تحقيق النتائج المرغوبة، وذلك من أجل الوصول إلى إشباع احتياجات كافة الأطراف، سواء العاملين في المؤسسة، أم العملاء أم المجتمع ككل في إطار مبني على المعرفة، ورأس المال البشري، والإبداع، والقدرة على التحسين المستمر[1] ، و من خلال كل ما تم ذكره نجد أن مفهوم الأداء المؤسسي المتميز هو ذلك المستوى العالي الذي تبلغه المؤسسة من خلال قدرتها على مزجها مجموع مواردها بالطريقة المثلى التي تتماشى مع المعايير المطلوبة.

المطلب الثاني: عناصر الأداء المتميز

يعتبر الأداء المتميز غاية تسعى مختلف المؤسسات الوصول إليها من خلال مراعاتها لمجموعة من الشروط الأساسية للتميز ممثلة في جملة من المعايير والاتجاهات التي ترسم مسار أداءها المؤسسي، نحاول تلخيصها في العناصر التالية:

[1] – خليفة علي الشروقي، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية والأمنية، الأكاديمية الملكية للشرطة، كلية تدريب الضباط، قسم الدراسات العليا، سنة 2018، ص 59.

أولا: معايير تميز الأداء المؤسسي: تعتبر معايير التميز المؤسسي تلك المعدلات العالية المستهدفة للأداء وتستخدم لقياس النتائـج الفعليـة المحققة بدرجة عالية من الإتقان و الإبداع في الإنجاز، و نميز في هذه المعايير بين نوعين هما:[1]

- **المعايير الكمية:** هي المعايير التي يمكن التعبير عنها في صورة رقمية، مثل النقود، الوقت، التكلفة النسب، الأوزان، المسافة الإرادات،.....الخ، و تتميز المعايير الكمية بأنها محددة بصورة مقبولة، ويمكن قياسها و فهمها بسهولة؛
- **المعايير النوعية:** تتمثل في المعايير الشخصية، كتوقعات ولاء العاملين للإدارة، وأن يعتبروا أنفسهم أعضاء في فريق يعمل بتعاون و فاعلية، و أن يظهروا بمظهر نظيف، و هناك بعض العوامل يجب على جهة الإدارة أن تضعها في اعتبارها عند اتخاذ قراراتها مثل عوامل الطلب ، المنافسة، الموارد، التكلفة.

على الرغم من اختلاف نوع المعايير و طبيعتها إلا أنها تستخدم في المجالات المختلفة للعملية الأدائية للمؤسسة الواحدة فنجد من بين هذه المجالات:[2]

- **التكاليف:** يتم الاعتماد عليها من أجل المقارنة التكاليف الفعلية مع التكاليف المخططة أو بالتكاليف المعيارية أو بالتكاليف للسنوات السابقة أو بمثيلاتها في الوحدات الاقتصادية المشابهة المحلية والعالمية؛

---

[1] – محمد قدري حسن، مرجع سابق، ص ص16،17.

[2]– مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2007، ص 61–62 بتصرف.

- **الإنتاج:** تستخدم معايير الإنتاج لقياس كمية الإنتاج مقارنة بتكلفة عوامل الإنتاج كما يقرن الإنتاج الفعلي بالإنتاج المخطط أو الإنتاج بالطاقة المتاحة أو التصميمية أو بالسنوات السابقة و ما إلى ذلك؛
- **القوى العاملة:** يعتمد على معاييرها للتعرف على إنتاجية العامل الواحد أو إنتاجية الأجر و تطور هذه الإنتاجية مع مردود الزمن و مدى تأثير الإصابات، الغيابات، الإنقطاعات و غيرها على الإنتاجية المذكورة؛
- **دراسة الجدوى الاقتصادية:** تقدم هذه المعايير كشفا اقتصاديا كاملا عن وضع المؤسسة و لهذا فإن المعنيين بشؤون دراسة الجدوى الاقتصادية يوظفون تلك المعايير في دراسة المشاريع الجديدة أو توسيع المشاريع القائمة؛
- **المركز المالي للمؤسسة:** تعتبر معايير المركز المالي من بين أفضل الوسائل التي تكشف عن الوضع المالي للمؤسسة نتيجة تبينها لكفاءتها في استخدام رأس المال و الموجودات و ما إلى ذلك؛
- **الموازنات التخطيطية:** توفر معايير الأداء مؤشرات مهمة تساعد على وضع الموازنات التخطيطية للمؤسسة حيث يكون باستطاعتها رسم الخطط و السياسات و غيرها على ضوء مسار المؤشرات المذكورة؛
- **الإدارة:** تبيين مدى كفاءة الإدارة في أداء مسؤولياتها كنجاحها في تنفيذ موازناتها التخطيطية و حسن إدارة الأموال المستثمرة فيها بشكل كفء و مجدي؛

- **الربحية الاجتماعية (الوطنية):** تكشف عن مدى مساهمة المؤسسة في تحقيق الأهداف الاجتماعية كتحسين البيئة و غيرها أم أنها كانت تسعى فقط لتحقيق مستقبلها الذاتي دون الاهتمام بالجانب الاجتماعي العام للمجتمع.

كما أن هناك من يعتبر أن معايير التميز المؤسسي هي تلك الشروط الواجب توفرها في المؤسسة والتي تمكنها من أداء وظائفها وفق الأنظمة المعمول بها محليا و دوليا قصد تمكينها من مواكبة التطورات الحاصلة في محيطها و على جميع الأصعدة، و من بين تلك المعايير نجد:[1]

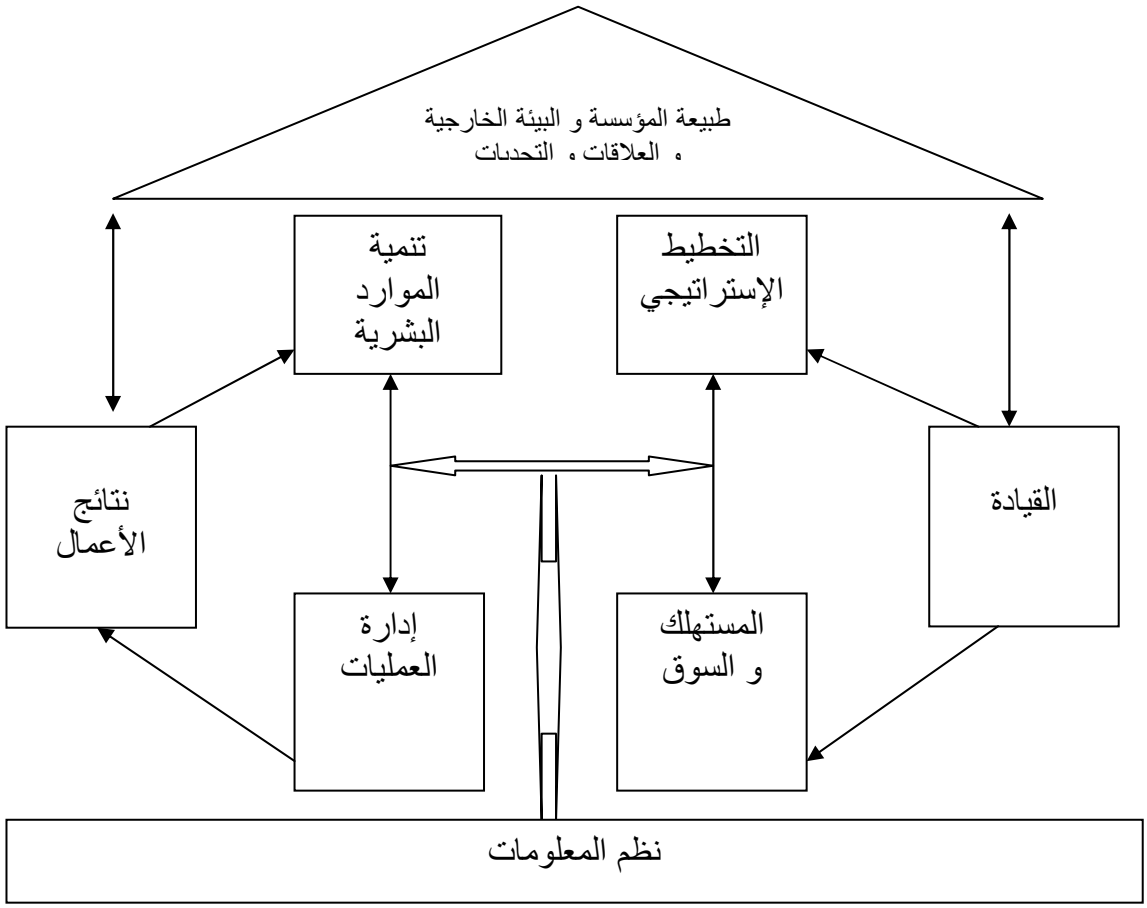
- **الحرص على حماية حقوق حملة الأسهم:** كذلك حقوق أصحاب المصالح ذوي العلاقة الوثيقة بالمؤسسة بما في ذلك الحكومة، والمجتمع المدنيّ، الموردين، الجهات المموّلة وغيرها؛
- **القدرة على المنافسة:** ذلك بتقديم منتجات وخدمات ضمن المواصفات المطلوبة، وفي الأوقات المحدّدة ضمن احتياجات المستهلكين، وبأسعار معقولة لا تزيد عن الأسعار التي يطرحها المنافسون في نفس القطاع الذي تعمل ضمنه المؤسسة؛
- **يجب تفعيل دور لجنة المراجعة الداخليّة في المؤسسة:** لكي تكون مسئولة عن الإشراف على التقارير المالية السنويّة التي تعدّها الإدارة، ومراجعتها وتقييمها، وضمان فاعلية وقوة إجراءات فرع إدارة المخاطر في المؤسسة؛
- **وجود نظام قوي لإدارة الموارد البشرية فيها:** وذلك عن طريق كفاءة إجراءات التعيين، التي تضمن اختيار الموظفين الأكفاء، إلى جانب جود برامج تدريب وتأهيل مستمر للموظفين ، ضمان شعور الموظفين بالأمان الوظيفي، والحرص على منح رواتب ملائمة، تتناسب مع طبيعة العمل وإنتاجية المؤسسة والأداء، مع وجود نظام حوافز للإنجاز المتميز، يساعد الفصل

[1]– رزان صلاح، معايير التميز المؤسسي، نقلا عن الموقع الإلكتروني https://mawdoo3.com/، تاريخ التصفح 2018/09/30، على الساعة 15:47.

بين الوظائف التنفيذية والوظائف الرقابية على منع الفساد؛

- **التنوع في الإدارة العليا في المؤسسة من حيث الجنس والعرق والدين:** الذي يساهم إلى حد كبير في الحيلولة دون القيام بالتصرّفات والسلوكيّات غير الأخلاقية ويخلق ثقافة التزام جماعيّ وإحساس عالي بالمسؤولية لدى العاملين؛
- **يجب أن تقوم ثقافة المؤسسة على الإبداع أو لابتكار:** وأن تحول دون جعل العلاقة نفعيّة مع الموظفين أي استنزافهم للحصول على أكبر كمية من الإنتاج مقابل أجر مادي، بل يجب خلق نوع من الولاء والانتماء لديهم اتجاه المؤسّسة، بالحرص على فتح المجال لإبراز قدراتهم الإبداعية وتجنب البيروقراطية التي تقوم على فرض القرارات من الجهات العليا إلى الجهات السفلى في الإدارات.

لتوضيح العلاقة بين مختلف معايير الأداء المتميز نحاول إبرازها في الشكل الموالي:



الشكل رقم (6): معايير الأداء المتميز

المصدر: عبد المطلب بيصار، دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، أطروحة دكتوراه علوم ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، السنة الجامعية: 2017/2016، ص103.

ثانيا: متطلبات الأداء المتميز: تسعى معظم المؤسسات جاهدة لتحقيق التميز في أدائها و هذا ما يجعلها مجبرة على تحقيق مجموعة من المتطلبات التي يجب على المؤسسة توفيرها تتمثل فيما يلي:[1]

- تنمية و تفعيل التوجه لإرضاء العملاء؛

[1]- مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، سنة 2008، ص 123.

- الالتزام بالمفاهيم و متطلبات الإدارة المالية السليمة، إضافة إلى بالأخلاقيات و قيم العمل الإيجابية؛
- تنمية و توظيف الرصيد المعرفي المتجدد للعاملين؛
- تنمية و تفعيل فرص التعلم التنظيمي؛
- تنمية آليات التفكير المؤسسي و التزام منهجية علمية في بحث المشكلات و اتخاذ القرارات؛
- التوجه بالنتائج؛
- التركيز على العملاء؛
- الاهتمام المتوازن بأصحاب المصلحة؛
- إدماج المؤسسة في المناخ المحيط بها و تنمية الإحساس بالمسئولية الاجتماعية لدى العاملين.

زيادة على المتطلبات السابقة يضيف البعض العناصر التالية:[1]

- تنمية علاقات المؤسسة مع مصادر الدعم و المساندة، الدخول في تحالفت إستراتيجية لتقوية القدرات التنافسية؛
- تنمية بيئة تنظيمية محابية للابتكار و التحسين المستمر؛
- تنمية مشاركة الموارد البشرية في الإدارة و تحمل مسؤولية الإبداع و التطوير؛
- القيادة الإستراتيجية الفعالة؛
- الإدارة بالعمليات.

[1]– بشار الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الراية للنشر و التوزيع، عمّان، الأردن، الطبعة الثانية، سنة 2014، ص 250.

المطلب الثالث: أساليب تحقيق الأداء المتميز

ضمن سعي المؤسسة نحو تحقيق الأداء المتميز الذي يجعل منها مركز إلهام عليها أن تتوفر على جملة من المقومات و المتطلبات التي تسمح لها بتحقيق مبتغاها والارتقاء بأدائها إلى مستوى التميز، حيث سنتعرف على ذلك من خلال النقاط التالية:

أولا: مقومات الأداء المتميز: لا يمكن الحكم على مدى تميز الأداء المؤسسي إلا إذا توفر على مجموعة من المقومات، تتمثل أهمها في المقومات التالية:[1]

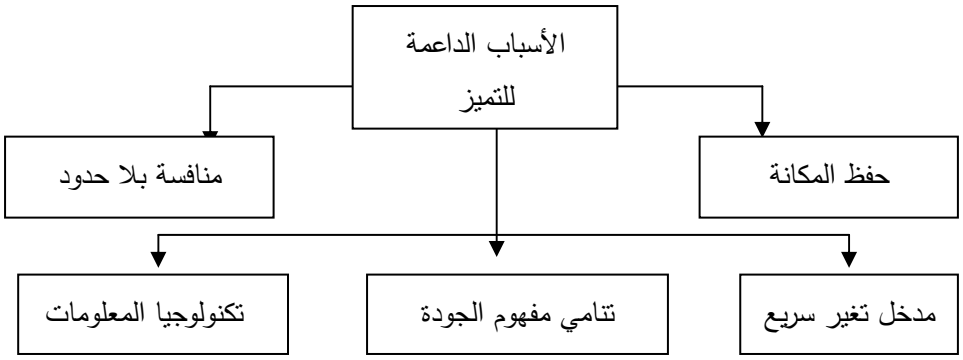
- بناء استراتيجي متكامل بما يضمه من رسالة، ورؤية مستقبلية، وأهداف إستراتيجية، وخطط إستراتيجية تقوم جميعا على أساس من التفكير الإستراتيجي المبدع؛
- هياكل تنظيمية مرنة ومتطورة ومتكيفة مع الظروف تتخلص من القوالب الجامدة والتعدد غير المبرر في المستويات والتقسيمات التنظيمية؛
- نظام متكامل للمعلومات الإدارية يشمل كافة مجالات النشاط ويوفر قواعد البيانات؛
- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يقوم على التخطيط الإستراتيجي لاحتياجات المؤسسة من العاملين؛
- نظام لإدارة الجودة الشاملة يشمل كافة مجالات العمل، يقوم على تحديد أهداف الجودة في ضوء رغبات العملاء.

ثانيا:الأسباب الداعمة للتميز في الأداء: لقد أصبح التميز من أهم صفات المؤسسة الحديثة والمتقدمة، حيث أن ذلك صارت تفرضه عليها مجموعة من الأسباب و التي نلخصها في الشكل

---

[1]– حميد بن حجوبة، عقيلة باصور، دور مراقبة التسيير في تحقيق الأداء الشامل من خلال لوحة القيادة الإستشرافية. ورقة عمل ملتقي وطني حول: مراقبة التسيير كألية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة – البليدة –2–، يوم: 25 أفريل 2017، ص 12.

الموالي:



الشكل رقم(7): الأسباب الداعمة للتميز

المصدر: عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، مصر 2006، ص 123.

ويمكن شرح عناصر القوى الداعمة للتميز المذكورة في الشكل أعلاه على النحو التالي[1]:

- **التغير السريع و الثابت:** شهدت الظروف البيئية التي تعيشها المؤسسات منذ النصف الثاني من القرن العشرين العديد من التغيرات التي أثرت بشكل مباشر على فكر و أداء مؤسسات الأعمال، مما يشجعها على ابتكار الأساليب و السبل التي من شأنها أن تحقق التميز للمؤسسة؛
- **المنافسة بلا حدود:** أدى تغير موازين القوى العالمية العظمى عقب إنهيار الكتلة الشرقية إلى نمو فكر الاقتصاد المفتوح و آليات السوق، وظهر خلال تلك الفترة العديد من المفاهيم التي تدعم فكرة العولمة والاقتصاد الحر، ومن ثم ظهرت فكرة المنافسة المفتوحة التي أجبرت المؤسسات على تحسين مستوى أدائها و جودة خدماتها للحفاظ على مكانتها في ظل هذه الظروف الجديدة وهذا لكون هذه المنافسة لا حدود لها، وتلك الظروف الجديدة تفرض على

[1]– عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل , المنظمة العربية للتنمية الإدارية ,القاهرة ,مصر, 2006 ص ص16،20 .

المؤسسات ضرورة أن تواجه نوعا جديدا من المنافسة وهذه المنافسة علاجها الوحيد هو التميز في الأداء؛

- **حفظ المكان و المكانة:** نقطة الانطلاق الأساسية لتميز الأداء التنظيمي لا بد أن تبدأ داخل المؤسسة ومن هذا المنطلق فإن عملية إدارة التميز تتضمن مكونا مهما هو " المراجعة الداخلية " باعتبارها شقا أساسيا من عمليات التحليل الإستراتيجي للمؤسسة، وهنا نأكّد أن التميز ليس هو تميز المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة، و لكنه مفهوم أكبر يتضمن جودة كل الجوانب التنظيمية، و من أهم أركان البيت الداخلي التي يجب الحفاظ عليها لكونها المصادر الأساسية للتميز و الممتثلة في القوى البشرية والثقافة التنظيمية الهيكل التنظيمي القيادات التنظيمية ، وبغض النظر عن نوع المؤسسة ونشاطها، فإن المؤسسة يمكن أن تتميز بصفة دائمة من خلال المزج الدقيق بين المهارات البشرية والأصول المادية بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق التميز؛
- **تنامي الشعور بالجودة:** تفاعلت كل التغيرات السابقة لتضع على المؤسسات الحديثة مسؤولية البحث عن الذات ومحاولة التميز عن المؤسسات الأخرى المنافسة، على أن التميز يحقق للمؤسسة الاستقرار ويضاعف من فرص بقائها واستمرارها بشكل أكبر بكثير من تلك المؤسسات التي وضعت التميز في آخر سلم أولوياتها؛
- **تكنولوجيا المعلومات:** لقد طالت تكنولوجيا المعلومات كل جوانب العمل التنظيمي بلا استثناء فممارسات إدارات التسويق و الأفراد و التمويل و غيرها من الإدارات أصبحت مرتبطة ارتباطا مباشرا بالتقدم الحادث في تكنولوجيا المعلومات، وأصبحت المؤسسات مؤسسات إلكترونية في

عالم إلكتروني وبصفة عامة فإن لتكنولوجيا المعلومات تأثيرا مباشرا على تكوين فرق العمل وحجمها وأنماط التفاعل بين أعضاء فرق العمل وطرق الرقابة وتقييم الأداء داخل المؤسسة.

ثالثا: اتجاهات الأداء المتميز: إن عمل المؤسسة على تحقيق الأداء المتميز يجعلها أمام حتمية إتباعها لاتجاه معين تركز عليه جهودها للبقاء في الريادة ومن بين أهم هذه الاتجاهات نجد مايلي:

- **التميز من خلال القيادة:** القيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة، كما أن القيادة العليا إذا تبنت إستراتيجية الباب المفتوح، ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد، فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المؤسسة، والقدرة على مناقشتها، والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها، وهناك مجموعة من النشاطات، التي يجب أن يقوم بها القادة لتشجيع ظهور التميز في المؤسسة، فنظام اللامركزية في العمل، داخل المؤسسة يسهل انسياب المعلومات والأفكار الإبتكارية بين العاملين والقيادة العليا مباشرة دون حواجز بيروقراطية، كذلك فإن القدرة الإبتكارية لدى الأفراد تتأثر بنمط القيادة الديمقراطية، إذ أن القائد المتميز الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي النقص والقصور، ويحس بالمشكلات، ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور والمشكلات في المواقف كافة، تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث والتأليف فيها، فإذا قاموا بذلك، فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو التميز؛[1]

[1] – خليفة علي الشروقي، مرجع سابق، ص 64-65 .

- **التميز من خلال المورد البشري:** تكتسب الموارد البشرية في عصر المعرفة أهمية خاصة كما تطرح إشكالية إدارتها تحديات كبيرة أمام المؤسسات في إطار التحولات المتسارعة التي يشهدها الاقتصاد العالمي، حيث يتوجب على هذه المؤسسات أن تتعامل بحكمة و رشادة تسييرية تجاه مواردها البشرية كونها أساس تميزها حيث يجب أن توجه جهود المؤسسات لضمان استمراريتها لتأهيل و تدريب مواردها البشرية لخلق منظومة عمالية قادرة على تحسين القدرة الإنتاجية للمؤسسة و مواكبة التطورات الاقتصادية و تقنية، ذلك باعتماد المعرفة المعلوماتية على مستوى كل مؤسسة و الاهتمام بالتنمية المستمرة لكفاءة و مهارة الموارد البشرية،[1] ويكون ذلك من خلال تطوير عناصر الأداء البشري المتمثلة في :[2]

- **الموظف:** اكتساب الموظف لمجموعة من المهارات والمعرفة والمهارات والاهتمامات والقيم والاتجاهات والدوافع؛
- **الوظيفة:** تميزها بمتطلبات وتحديات وعروض فرص العمل؛
- **الموقف:** يتميز بالبيئة التنظيمية، والتي تشمل بيئة العمل والإشراف والنظم الإدارية والهيكل التنظيمي.

- **التميز من خلال الإدارة الإستراتيجية:** أصبح التميز في الأداء المؤسسي المبني على خطط مستقبلية واعية هاجسا لضمان تحقيق الأهداف والرؤى المستقبلية، والحفاظ على القوة التنافسية لضمان البقاء والاستمرار خصوصا في ظل المنافسة المتزايدة بين المستثمرين، حيث تعرف الإستراتيجية المتميزة بدرجة تميز الخطوات التي تتخذها المؤسسة لتحقيق رؤيتها ورسالتها،

---

[1]–أحمد سعيدان، معادلة تميز الأداء التنظيمي ، مجلة رماح للبحوث و الدراسات، الأردن، العدد 3، ديسمبر 2007، ص 18.

[2]-Mazen J. Al Shobaki, Samy S. Abu Naser, Ashraf A. M. Salama, Abed Alfetah M. Alferjany, Youssef M. Abu Amuna, op cit, p111.

وتفاعلها كخطة شاملة موحدة ومتكاملة تربط مزايا المؤسسة بقدرتها الإستراتيجية ويقاس على مواجهة التحديات البيئية، وتركز على أصحاب المصلحة ومدعومة بالسياسات ذات العلاقة وكذلك مدعومة بالخطط والأهداف، الغايات والعمليات التي يتم تطويرها وتطبيقها لتحقيق هذه الإستراتيجية ؛[1]

- **التميز من خلال التوجه بالسوق:** تتجه المؤسسات في كثير من الدول المتقدمة بالاهتمام المتزايد لإشباع حاجات العملاء المتنوعة و رغباتهم من خلال التنسيق بين نشاطات ووظائف المؤسسة أملا في تحقيق تميز أدائها وأهدافها بشكل عام، حيث أصبح إشباع حاجات العميل من الأهداف الرئيسية لنشاط التسويق لدى أي مؤسسة الذي يعتمد عليه بالدرجة الأساسية نشاط الإنتاج بهدف إنتاج السلع والخدمات التي تتفق مع احتياجات جمهور المستهلكين وتوقعاته؛[2]
- **التميز بتقديم الخدمة:** إذ إن فئات المتعاملين كافة يعدون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات ، وعندما يتم الحصول على سلعة لا تلبي حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإن هؤلاء المتعاملين يلجئون إلى المنافسين للتعامل معهم، وفي ظل إدارة التميز فإن اللجوء إلى هذه النتائج يعد مؤشر على أن شيئا ما يتم خطأ في أسلوب تقديم الخدمة التي أدت لإنتاج هذه الخدمة، إذ هذه الأعراض تفضي إلى خطة عمل لتصحيح هذه الأخطاء أو نواحي القصور ولا شك أن استخدام المدخل الهيكلي لحل المشاكل يجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو التحسين المستمر ؛[3]
- **التميز من خلال المعرفة:** يكتسب تحديد مفهوم المعرفة أهمية خاصة، ولتوضيح هذا المفهوم

---

[1]–هاجرة غانم، مرجع سابق، ص 157.

[2]– أحمد سعيدان، مرجع سابق، ص 28.

[3]– خليفة علي الشروقي، مرجع سابق، ص ص65،66.

ننطلق من تأكيد على أن مفهوم المعرفة في العلوم الاجتماعية يشتمل على أحد المدخلين الرئيسين أو كليهما فالمدخل الأول يشير إلى التجارب النظامية و اختبار الفرضيات التي تشير إلى نماذج موضوعية تفسيرية لفهم البيئة، إذ كانت أكثر الاتجاهات شيوعا في العلوم الاجتماعية و الاقتصادية تميل إلى التجربة والبرهان لتطوير العلاقة السببية بين المتغيرات والفصل بينها لتحديد استقلاليتها، أما المدخل الثاني فهو المدخل الأنثروبولوجي التاريخي الذي يبرز التداخل بين القوى الاجتماعية جميعها والذي يفضل الوحدة على الفصل، في الحقيقة إن علم الإدارة يركز على المدخل الأول، لذا ننظر هنا إلى المعرفة من زاوية التفاعل بين نوعين من المعرفة، هما: المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة، وقد نميزبينهما بإعطاء كلا منهما مفهوما مختلفا، حيث أن المعرفة الظاهرة هي المعرفة الرسمية والمنظمة التي يمكن ترميزها وكتابتها ونقلها إلى الآخرين بواسطة الوثائق والإرشادات العامة، وتشير إلى ما له صلة بالمعرفة حول موضوع معين، أما المعرفة الضمنية فهي المعرفة التي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحدس والحكم الشخصي وعادة ما يصعب وضعها في رموز أو كلمات، فهناك من وصف المعرفة الظاهرة بأنها المعرفة التي يمكن التعبير عنها رسميا باستعمال نظام الرموز ولهذا يمكن إيصالها ونشرها بسهولة ونجدها بصيغة مواصفات منتج وبراءات الاختراع ومخططات، أما المعرفة الضمنية فهي غير مرمزة وصعبة الانتشار ويصعب لفظها لأن التعبير عنها يتم عبر مهارات معتمدة على العمل ويتم تعلمها من خلاله.[1]

[1]– أسماء سالم النسور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي الأردنية، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، مايو 2010، ص 37.

المبحث الثاني: تحليل مؤشرات قياس تسيير الأداء المتميز

يحظى الأداء المتميز بمكانة خاصة لدى المديرين في مختلف المؤسسات الاقتصادية إذ يسعون إلى تحقيقه بمختلف الطرق والأساليب الممكنة، معتمدين على مجموعة المؤشرات التي تبين مدى تحقيق المؤسسات مستوى من الأداء يسمح لها بالتميز به على مختلف المؤسسات المنافسة والناشطة في مجالها لتوضيح أكثر كيفية تحليل مؤشرات قياس تسيير الأداء المتميز سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى :

المطلب الأول : مؤشرات الأداء المتميز و معايير تحديدها

حتى يتسنى لنا الحكم على الأداء و مدى تميزه يجب أن نعتمد على مجموعة من المؤشرات التي تعتبر كمقياس لتحديد الأداء المتميز، التي تعتبر أداة فعالة يتم على ضوئها معرفة مدى تحقيق الأهداف وإحدى تقنيات قياس نجاح أداء الإدارات المستخدمة لبرامج الجودة والتطوير التنظيمي للإدارات الحديثة حيث يتم قياس وتحديد مؤشرات الأداء بناء على معايير تحددها طبيعة مهام ونشاطات المؤسسة، و حتى يتسنى لنا إبراز أهم مؤشرات الأداء المتميز نستعرض العناصر التالية:

أولا: مفهوم مؤشرات الأداء المتميز: تعتبر مؤشرات الأداء المتميز في المؤسسات الحديثة اليوم من بين أهم المؤشرات المحددة لقيمة موارد المؤسسة ونشاطها ومسئوليها من خلال السماح لها بتقييم التقدم المحقق بشكل سريع نحو أهداف الأفراد و المؤسسة التي تجعل من الممكن قياسها ومقارنة الأداء في شتى المجالات ومعرفة الوضع الحالي و التخطيط لوضع مستقبلي أفضل إضافة إلى معرفة التقدم الحاصل في أداء المؤسسة للوصول إلى الأهداف المنشودة و للمزيد من التوضيح أكثر نتناول ما يلي:

- **تعريف المؤشر:** يمكن أن تتمثل المؤشرات في أشكال بيانية أو رموز لإظهار الوضعية ومختلف التغيرات الحاصلة عليها في ما يتعلق بالأهداف المحددة و القرارات المتخذة في مجال أهدافها، و تجدر الإشارة إلى أن طريقة تقديم المؤشرات مهمة لأنه يتم اختياره وفقا للرسالة التي يجب تقديمها و المستعمل المعني بها[1] حيث يعرف المؤشر على أنه "توليفة البيانات الرئيسية للمؤسسة" [2]، أي أن المؤشر هو تلك الإحصائيات التي تسمح بالحكم القيمي حول السمات الرئيسية لأي عمل[3] ، كما يعرف البعض المؤشر على أنه عامل أو متغير كمي أو نوعي يوفر وسيلة سهلة موثوقة لقياس الإنجاز أو للكشف عن التغيرات المرتبطة بالتدخل الإنمائي أو للمساعدة على تقدير أداء متدخل ما [4]، وهناك من يعرفه على أنه: الأساس الذي يشير أو يوجه الإنتباه إلى شيء ما و نجد كذلك من يعرفه بأنه المعيار الذي يؤشر أو يشير إلى درجة تزيد أو تنقص عن الدقة، و يكون المؤشر شيء يعطي إشارة واسعة للوضع الحالي الذي يتم فحصه، والمؤشر ليس مادة أولية من البيانات أو المعلومات بل معلومات معالجة و تقارن المؤشرات في أغلب الأحيان "بمعيار" أو " مقياس" محدد سلفا[5]

---

[1] - Fabienne Guerra, Pilotage stratégique de l'entreprise le rôle du tableau de bord prospectif, édition de Boeck, paris, 2007, p 95

[2] - Les indicateurs de performance de l'entreprise, Disponible sur le site **www.petite-entreprise.net**, Date de vue 01/07/2018, a 22:53

[3]– عاطف عبد المجيد، المؤشرات التربوية، البرامج و المراحل، المنظمة الكشفية العربية، العدد 83، سبتمبر 2015، ص 2.

[4]– عمادة ضمان الجودة و الاعتماد الأكاديمي، مشروع التأسيس للجودة والتأهل للاعتماد المؤسسي والبرامجي، مؤشرات الأداء والمقارنة المرجعية جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمان، كتيب رقم 4، سنة 1435/1434هـ، ص 14.

[5]–عاطف عبد المجيد، مرجع سابق، ص1.

كما يمكن تعريف مؤشر الأداء بأنه: "معلمة يتم اختيارها كخاصية مهمة ذات أهمية اجتماعية أو أخلاقية أو متعلقة بالمعرفة والتي يتم تسجيلها كمياً بانتظام، كما يجب أن تكون المعلمة ذات مغزى من حيث العمل اليومي للمؤسسة ويجب أن يتم تحديدها بوضوح، فمؤشرات الأداء هي قياسات محددة للأداء مع تقديم معلومات لأكثر من سنة واحدة عند جمعها"[1]

- معايير تحديد المؤشرات: يتم تحديد واختيار المؤشرات للبرامج والمشروعات بصفة عامة على مجموعة من المعايير تتمثل أهمها فيما يلي:[2]

- تحتم عملية اختيار المؤشرات الاعتماد على مبدأ التخطيط بالمشاركة بمعنى أن كافة الأطراف المرتبطة لابد وحتماً من اشتراكها في إعداد واختيار تلك المؤشرات؛
- إلزامية الربط بين المؤشرات والأهداف المحددة في ضوء المشكلات الراهنة؛
- يجب أن تغطى المؤشرات كافة النواحي السلبية والإيجابية؛
- مرونة المؤشرات، حيث أنها تغير وتتطور طبقاً لمراحل المشروع وبالتالي تحتاج كل مرحلة من مراحل ذلك المشروع إلى استخدام مؤشرات معينة ترتبط بكل مرحلة؛
- حتمية استخدام كل من المؤشرات الكمية والنوعية معاً ووضع إطار زمني لها؛
- جميع المؤشرات يجب أن تكون مفصلة وموزعة طبقاً لمنظور النوع.

حتى تكون المؤشرات صادقة في تقديمها للوضعية يجب أن تتوفر على مجموعة من المعايير و التي سنلخصها في الجدول رقم(2) الموالي:

---

[1]- Frederiksen, Jens V, Westphalen, Sven-Age, Human Resource Accounting: Interests and Conflicts. A Discussion Paper. Op cit, p 19.

[2]– يمن محمد حافظ الحماقى، مفهوم مؤشرات النوع الاجتماعي وأنواعها معايير وخطوات إعدادها، ص 3، نقلا عن الموقع الإلكتروني:www.mof.gov.eg ، تاريخ الإطلاع 2019/06/12، على الساعة 16:52

الجدول رقم(2): معايير قبول المؤشر

المعيار	الشرح
الصدق	المؤشر يعطي صورة صحيحة– بدون تشويه– للظاهرة المعينة
دقيق	المؤشر يعطي معلومات دقيقة
مستقر	المؤشر يقدم قيمة مستقرة إذا كانت الظاهرة المقدمة مستقرة
محدد	الظاهرة المراقبة تقدم بشكل محدد
معقول	مختلف دلالات الظاهرة تنعكس من خلال الدلالات المرتبطة بالمؤشر
سهل الإنشاء	المعلومات الأساسية في شرح المؤشر تأخذ بسهولة و بدون تأجيل
سهل الإستعمال	القيم المحددة من خلال المؤشر تسمح للمؤسسة بالقيام بالإجراءات التصحيحية
مقبول	إستعمال هذا المؤشر ليس مصدر للصراع و إحتمال أن يكون مرفوض منعدم
سهل الشرح	هذا المؤشر يمكن تداوله بين مجموعة أفراد ليس لديهم نفس المهام مثل بائع و تقني
قابل للحساب	المؤشر يمكن قياسه ، عددي
يمكن جمعها	القيم المأخوذة في المؤشر للوظيفة أ و ب
تدل على المردودية	المؤشر يترجم عنصر مهم لمردودية النشاط
يمكن قياسها بوحدات نقدية	يمكن ترجمة المؤشر إلى وحدات نقدية بكل سهولة
تستعمل للوقاية	القيمة المحددة من خلال المؤشر تمكن الأنشطة الحساسة من تجنب ظهور أي مشاكل

المصدر : Fabienne Guerra, Pilotage stratégique de l'entreprise le rôle du tableau de bord prospectif, édition de Boeck, paris, 2007, p 95

ثانيا: مستويات و خصائص مؤشرات الأداء المتميز: يمكن التمييز بين مجموعة من المستويات التي يصل إليها الأداء المتميز في المؤسسة من خلال قياسه بمجموعة من المؤشرات التي على

ضوئها يمكن معرفة المستوى الذي وصل إليه الأداء المتميز، إلى جانب تمتع تلك المؤشرات بجملة من الخصائص نحاول تلخيصها على النحو التالي:

- **مستويات مؤشرات الأداء:** إن مؤشرات الأداء المتميز تعتبر أساس لعملية قياس تقييم الأداء الذي يعتبر عمل متمم للتقويم وضمان الجودة وضبطها سواء كان على مستوى الفرد أو الوحدة التنظيمية أو على مستوى المؤسسة ككل حيث الأداء العام للمؤسسة يمثل المحصلة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة وتفاعلها مع بيئتها الداخلية أو الخارجية، ويضم ذلك تحديد مستوى التميز في كل من المستويات الآتية:[1]

- مدى تميز أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية؛
- مدى تميز أداء الوحدات التنظيمية في الإطار العام للمؤسسة؛
- مدى تميز أداء المؤسسة كلها في إطار بيئتها الداخلية و الخارجية.

كما نجد من يقسم مؤشرات الأداء المؤسسي المتميز إلى أربع مجموعات أساسية هي:[2]

- مؤشرات تتعلق بفاعلية تحقيق الأهداف؛
- مؤشرات تتعلق بكفاءة استخدام الموارد؛
- مؤشرات تتعلق بإنتاجية الوحدات؛
- مؤشرات تتعلق بمستوى جودة الخدمات المؤداة.

---

[1]– عمادة ضمان الجودة و الإعتماد الأكاديمي،مرجع سابق، ص 15 بتصرف.

[2]– محمد قدري حسن، إدارة الأداء المتميز قياس الأداء– تقييم الأداء– تحسين الأداء مؤسسيا و فرديا، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر،2014/2015، ص 45.

- **خصائص مؤشرات الأداء المتميز:** من الضروري الاهتمام بالخصائص اللازمة والنوعية لمؤشرات الأداء المتميز الخاص بالمؤسسات عند وضعها كأساس لقياسه يمكن تحديدها فيما يلي:[1]

- دراسة الطرق التي تؤدي بها المؤسسة أعمالها، والبدائل المختلفة لأداء الأعمال من أجل إتباعها بأكثر كفاءة وفعالية؛
- تقسيم العمل إلى عناصره المختلفة و تحليل الخطوات المتبعة في الأداء لترشيدها وتبسيطها؛
- دراسة الظروف المحيطة بالعمل وأثرها على وقت الإنجاز وتكلفة الأداء؛
- وضع معدل أداء لكل موظف ولكل تقسيم تنظيمي في إطار واضح من الهيكل التنظيمي الذي ينبغي أن يتماشى مع أسلوب إدارة الأداء؛
- أن تكون متوائمة مع رؤية المؤسسة وغاياتها وأهدافها الإستراتيجية ولها علاقة مباشرة بها؛
- التركيز على القيم الإستراتيجية للمؤسسة عوض التركيز على القضايا الثانوية؛
- أن تكون ممثلة للمؤسسة ومناسبة لها بشكل كامل وشاملة للأداء والعمليات؛
- أن تكون واقعية في حدود إمكانيات المؤسسة؛
- أن تكون محددة بدقة ووضوح لتالفي اللبس؛
- أن تكون قابلة للتحقيق وتحتاج لوضع أهداف قابلة للملاحظة والإنجاز وذات مصداقية عالية ومن الممكن التحقق من صدقها من خلال جهة مستقلة؛
- أن تكون قابلة للقياس بشكل كمي أو نوعي؛
- أن تستخدم للتعرف على الاتجاهات في الأداء؛

[1] _ عمادة ضمان الجودة و الإعتماد الأكاديمي، مرجع سابق، ص ص19،20 .

- أن تكون من الممكن تحقيقها خلال فترة زمنية مقبولة؛
- أن تكون مفهومة وواضحة من قبل الأفراد و المجموعات داخل المؤسسة؛
- أن تتم المصادقة عليها من قبل جميع من لهم علاقة بتحقيقها من أعلى قمة الهرم في المؤسسة وجميع العاملين فيها؛
- أن يتم تقوميها بصفة دورية وإصدار تقارير عن مدى التقدم فيها وإعلانها لجميع ذوي العلاقة؛
- تحديد الأفراد و الإدارات المسئولة عن تحقيق كل جزئية منها ومتابعة ومحاسبة هذه الجهات.

المطلب الثاني: آلية قياس الأداء على أساس مؤشرات الأداء المتميز

تعتمد المؤسسات على قياس الأداء في صنع الكثير من السياسات والقرارات وتقييم فاعلية هذه السياسات والإجراءات، كما تسعى من خلاله إلى التزوّد بمعلومات أكثر وفرة وغنى ومؤشرات أكثر صدقًا للمساهمة في صنع القرارات التسييرية، و من خلال هذا المطلب سنستعرض أهم العناصر المحيطة بقياس الأداء من خلال مؤشرات الأداء المتميز على النحو الموالي:

أولا: قياس الأداء: يتم قياس الأداء بمقارنة أثر نتائج الفاعلية بعد تحديد المعايير التي تعكس أهداف المؤسسة إلى أداء الأفراد وهم في موقع العمل[1]، حيث لا يمكن اختزال مقياس الأداء إلى مجرد البعد المالي لضمان تسيير فعّال، بل من المهم قياس جميع الأشكال الأخرى التي تساهم بشكل كبير في خلق القدرة التنافسية الشاملة[2]، كما تعني عملية قياس أداء المؤسسة التعرّف على

[1]– رجاء جاسم، فؤاد حسن، سندس سعيد، إجراءات التسويق الداخلي ودوره في أداء العاملين بحث تطبيقي في مصرف الرشيد/فرع البياع، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الأربعين ، سنة 2014، ص 246.

[2]- Alain Fernandez , Définition de la mesure de la performance, Disponible sur le site https://www.piloter.org/mesurer/tableau_de_bord/mesurer_la_performance.htm#axes, Date de vue, 26/09/2018, a 23 :39

مستويات الأداء الفعلية في ضوء المعايير و المؤشرات التي سبق تحديدها مسبقا[1]، من هذا المنطلق نحد أن هناك سبعة محاور قياس رئيسة تمثل الأشكال الأساسية للأداء، و التي سيتم ابرازها على النحو التالي:[2]

- **محور العميل:** ينطوي نجاح المؤسسة بالضرورة على رضا العملاء؛
- **محور المساهمون:** حيث أن المؤسسة تحتاج إلى رأس مال؛
- **محور الشركاء:** لأن المؤسسة لا تعمل بمفردها، بل بالتعاون مع فاعلين آخرين في العالم الاقتصادي؛
- **محور الموظفين:** إذا كانت استجابة وجودة الخدمات المقدمة هما مفتاح المؤسسة الحديث، فإن الأفراد هم الذين يحافظون على هذه المفاتيح؛
- **محور الجمهور:** في جميع الحالات، يجب الحرص على الحفاظ على الأخلاقيات والمسؤولية المؤسسية نحو الجمهور؛
- **محور العمليات الداخلية ونظام الجودة:** على المؤسسة أن لا تغفل عن من هي و ماذا تفعل وكيف تفعل ذلك؛
- **محور نظام المعلومات:** إنه حجر الأساس في المؤسسة المتكاملة، حيث أن ملائمة نوعية المعلومات المتبادلة من العميل حتى آخر مورد تعتبر شرط لسلامة سلسلة التوريد.

ثانيا: أهمية و أساليب قياس الأداء: يكتسي قياس الأداء المتميز أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة

---

[1]– سيد محمد جاد الرب، مؤشرات و معايير قياس و تقييم الأداء مدخل إستراتيجي للتحسين المستمر و التميز التنافسي، بدون ذكر دار النشر 2009،ص 18.

[2]-Alain Fernandez, Tableaux de bord : pourquoi mesurer la performance ?, Disponible sur le site http://www.journaldunet.com/solutions/0402/040218_bpms_chronique.shtml, Date de vue le 22/09/2018 a 20:30.

ومحيطها من خلال مجموعة من الأساليب والطرق التي تزده وتجعله أكثر أهمية ولمعرفة وإبراز أهمية أساليب قياس الأداء سنحاول تسليط الضوء على العناصر التالية:

- **أهمية قياس الأداء:** تستمد عملية قياس الأداء أهميتها من المنهج الإستراتيجي الذي تنتهجه حيث يهدف إلى زيادة كفاءة أداء المؤسسات من خلال تطوير أداء العاملين وفرق العمل وزيادة قدراتهم، فهو بعبارة أخرى يهدف إلى ربط أداء الأفراد بالأهداف والإستراتيجيات الموضوعة للمؤسسة، وعليه فإنه على المؤسسات أن تقيس نتائج أعمالها أو إدارتها، حتى ولو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد، إذ إن المعلومات التي يتم الحصول عليها تحول أداء المؤسسة إلى الأحسن، و بالتالي يمكن القول أنه يمكن قياس الأداء على أساس كل وحدة تنظيمية أو على أساس كل مسئول مباشر، حيث أن عدم قياس النتائج يصبح معه من الصعب تحديد النجاح من الفشل حيث يعتبر قياس الأداء بمثابة الكاشف عن ما تحققه المؤسسة من أدائها، كما أن عدم المعرفة بوجود نتائج قد تحققت يؤدي إلى انعدام وجود تقدير أو مكافئة لمن حقق الإنجاز، فعندما لا نستطيع مكافأة النجاح فإننا حتماً نكافئ الفشل، وعندما لا نرى النجاح لن تستطيع أن نتعلم أو نستفيد منه [1]؛
- **أساليب قياس الأداء المؤسسي:** إن عملية قياس الأداء تختلف باختلاف التعاريف والعناصر المحددة للأداء و لذلك لا يوجد اتفاق حول الأساليب المعتمدة في عملية القياس، إلا أن البعض قام بتحديد مجموعة من الأساليب و التي نوضحها على النحو التالي:[2]

---

[1]– عصام فاعور ملكاوي، التخطيط الإستراتيجي كمؤشر لقياس الأداء الأمني، حلقة علمية حول قياس الأداء في العمل الأمني، كلية التدريب،قسم البرامج التدريبية، خلال الفترة 21–2013/01/23،الرياض، المملكة العربية السعودية، ص 13–14 بتصرف.

[2] – محمد قدري حسن، مرجع سابق، ص 50–51.

- **قياس العمل:** تعتمد هذه الطريقة على تطبيق الأساليب الفنية لتحديد الوقت اللازم لعامل مؤهل لينجز وظيفة محددة بمستوى أداء معين، حيث يمكن هنا قياس الوقت المستنفذ في القيام بعملية أو مجموعة من العمليات بطريقة يتضح منها مقدار الوقت الضائع لفصله عن الوقت الفعال، كما يستخدم القياس في تحديد أوقات نمطية لتنفيذ العمل، فإذا ظهر من القياس وقت زائد عن الوقت النمطي فإنه يصبح وقتا ضائعا، مع مراعاة الوقت الضائع بسبب الإدارة ذاتها قبل وضع معدلات الأداء؛
- **قياس الوقت:** بتسجيل أوقات العمل لعناصر وظيفة معينة يتم تنفيذها تحت ظروف عادية بهدف تحديد الوقت المعياري اللازم لتنفيذ الوظيفة بمستوى أداء مرتفع، لهذا يتطلب معرفة كل المعلومات عن الوظيفة التي تتم دراستها وعن الموظفين القائمين بالعمل والظروف المحيطة التي يحتمل أن تؤثر في التنفيذ؛
- **القياس بالعينات:** تستعمل هذه الطريقة في قياس الأعمال الإدارية، و هي أسلوب إحصائي يقوم على رصد عدد كبير من التسجيلات الآنية للعاملين موضوع الدراسة في فترات زمنية محددة بحيث تمثل كل هذه التسجيلات ما قد يحدث تماما في تلك اللحظة، وذلك بأخذ عينات عشوائية يكون لها نفس الخواص والمميزات؛
- **القياس بالطرق الكمية:** بالتسجيل الفعلي المنتظم لطرق الأداء الحالية التي يتم بها تنفيذ العمل، وذلك باختيار المستوى الذي عنده يجب قياس العمل، والوحدة الملائمة للقياس ، وتسجيل البيانات وإعداد التقارير عن حجم العمل عند هذا المستوى باتخاذ وحدة عمل مختارة، وربط حجم العمل بوقت الموظفين اللازم لهذا الحجم، أو تكلفة جميع العناصر بما في ذلك وقت الموظفين.

من خلال سعي المؤسسات نحو تحقيق الأداء المتميز، نجد أن الكثير منها ينتهج ما يعرف بالقياس المقارن الذي يقصد به "عملية قياس الأداء مقارنة بأداء المؤسسات الرائدة في نفس المجال، وتحديد الكيفية التي على أساسها حققت المؤسسات مستوى من الأداء، باستخدام تلك المعلومات أساسا للأهداف والإستراتيجيات والتطبيق، وذلك بهدف تحسين أدائها"[1]، كما يمكن تحديد عدة أنواع من قياس الأداء المقارن بناءا على رؤية المؤسسة لما تريد تحقيقه من أهمها:[2]

- **القياس المقارن الداخلي:** المتمثل في مقارنة الوحدات فيما بينها داخل نفس المؤسسة؛
- **القياس المقارن الخارجي:** فيه تتم المقارنة بين مؤسستين أو أكثر لمنتج أو عملية ما داخل صناعة معينة؛
- **القياس المقارن الوظيفي:** الذي يشمل المقارنة بناءا على الوظائف؛
- **القياس المقارن الشامل:** الذي يظم العمليات و الإجراءات المختلفة.

المطلب الثالث: عملية تقييم الأداء أساس للكشف عن مستوى الأداء المتميز

تعد عملية تقييم الأداء من أهم العمليات التي تساعد المؤسسة على تأقلمها مع الظروف المحيطة بها مما يؤدي إلى تغيير أساليب العمل ومحتواه، والمهارات والخصائص الخاصة بالأفراد والمؤسسة، من أجل الوصول إلى مستوى الأداء المتميز، كما يساهم اعتماد تطبيق هذه العملية في المؤسسة التركيز على الأهداف الصحيحة، مع فهم واضح لكيفية تحقيق تلك الأهداف و من خلال هذا المطلب سنحاول التطرق إلى كيفية تقييم الأداء و سبل الكشف عن التميز بنوع من التفصيل من خلال:

---

[1]– مفيدة عيسى يحياوي، إلهام عيسى يحياوي، عزيز سطحاوي، المفاهيم الحديثة لإدارة الإنتاج و العمليات، نبلاء ناشرون و موزعون، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمّان، الأردن، الطبعة الأولى 2014، ص 78.

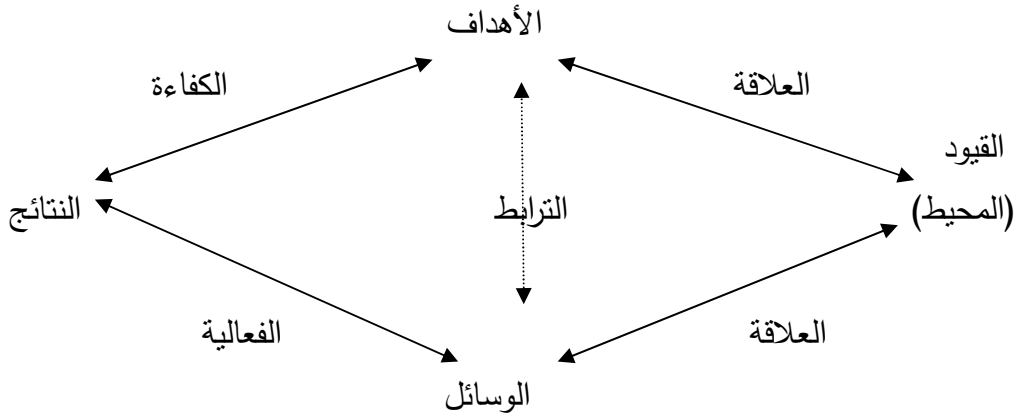
[2]– مفيدة عيسى يحياوي، إلهام عيسى يحياوي، عزيز سطحاوي، مرجع سابق، ص 79.

أولا: تقييم الأداء: تُخضع المؤسسة أدائها إلى التقييم من أجل تحديد مستويات التفوق أو الفشل الذي أحرزته في مختلف الأعمال التي تقوم بها، و من أجل التعريف أكثر بعملية تقييم الأداء قمنا بتحليل العناصر الأساسية لها كما يلي:

- **مفهوم تقييم الأداء:** يعتبر البعض عملية تقييم الأداء" بأنها حلقة أساسية من حلقات النظام الرقابي في المؤسسة"[1]، و يرى البعض الآخر عملية تقييم أداء المؤسسات على أنها عبارة عن مجموع العمليات والدراسات التي ترمي لتحديد مستوى العلاقة التي تربط بين الموارد المتاحة وكفاءة استخدامها، من قبل المؤسسة، مع دراسة مدى تطور العلاقة المذكورة خلال فترات زمنيه متتابعة أو خلال فترة زمنية محددة عن طريق إجراء المقارنات بين المستهدف والمتحقق من الأهداف بالاستناد إلى مقاييس ومعايير معينة[2] باعتبار أن عملية تقييم الأداء عملية منظمة فهي قائمة على أسس تمثل المنطق الذي يحكمها، و الشكل رقم(8) يوضح لنا أسس عملية تقييم الأداء كالتالي.

[1]– سيد محمد جاد الرب، إستراتيجية تطوير و تحسين الأداء الأطر المنهجية و التطبيقات العملية، دون ذكر دار النشر، سنة 2009، ص 50.

[2]–عمار بن مالك، المنهج الحديث للتحليل المالي الأساسي في تقييم الأداء– دراسة حالة شركة إسمنت السعودية– للفترة الممتدة من 2006–2010 مذكرة ماجستير، في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، السنة الجامعية 2010–2011، ص 91.



الشكل رقم(8): منطق تقييم الأداء

المصدر: Alain marion, Alain asquin, Christophe everaere, Didier vinot, Michel wissler, diagnostic de la performance de l'entreprise – concepts et methodes , edition dunod, paris, 2012, p 2

- **أهداف عملية تقييم الأداء:** تتعدد أهداف عملية تقييم الأداء حيث يمكن تلخيص أهمها في[1]:

- معرفة مستوى إنجاز المؤسسة للوظائف المكلفة بأدائها مقارنة بتلك الوظائف المدرجة في خطتها؛
- الكشف عن أماكن الخلل والضعف في نشاط المؤسسة، وإجراء تحليل شامل لها، وبيان مسبباتها وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها وتصحيحها؛
- تحديد مسؤولية كل مركز أو قسم في المؤسسة، بإبراز مواطن الخلل والضعف في النشاط الذي تقوم به وذلك من خلال قياس إنتاجية كل قسم من أقسام العملية الإنتاجية، الأمر الذي من شأنه خلق منافسة بين الأقسام باتجاه رفع مستوى أداء الوحدة؛

[1]– بن مالك عمار، مرجع سابق، ص 92–93

- تصحيح الموازنات التخطيطية بوضع مؤشراتها في المسار الذي يوازن بين الطموح والإمكانيات المتاحة حيث تشكل نتائج تقويم الأداء قاعدة معلوماتية كبيرة في رسم السياسات والخطط العلمية البعيدة عن الميزانية والتقديرات غير الواقعية؛
- الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق عائدا أكبر وبتكاليف أقل وبنوعية أفضل؛
- تحقيق تقييم شامل للأداء على مستوى الاقتصاد الوطني، بالاعتماد على نتائج تقييم الأداء ، إبتداءا بمشروع المؤسسة، ثم الصناعة في القطاع وصولا إلى التقييم الشامل؛
- تنشيط الأجهزة الرقابية على أداء عملها عن طريق المعلومات التي تقدمها عملية تقييم الأداء.

ثانيا: أساليب تقييم الأداء المؤسسي: تهدف أساليب تقييم الأداء المؤسسي إلى التعرف على حجم ومستوى المطابقة أو عدم المطابقة مع المعيار المحدد لكل أداء أو عملية إنتاجية، و تتعدد هذه الأساليب نظرا لاختلاف الأنشطة و الأعمال في المؤسسات من أهم هذه الأساليب نجد:[1]

- **أسلوب الموازنة التخطيطية:** هو أسلوب الرقابة المالية الذي يقوم على مقاييس كمية، تكون الرقابة فيه على مستوى وكيفية الأداء، من أهم الموازنات التخطيطية نجد:
  - الموازنة النقدية؛
  - موازنة المواد الخام والمنتجات؛
  - موازنة الإرادات و التكاليف؛
  - موازنة الإنفاق الرأسمالي.
- **أسلوب المقارنة:** يقوم هذا الأسلوب على معلومات رقمية و كمية للمعايير المطلوب الوصول

[1]- محمد قدري حسن، مرجع سابق، ص ص184،185،186.

إليها وأيضا معلومات الأداء الفعلي المحقق، حيث تتم المقارنة هنا بين هذين البندين، و في هذه الحالة تواجه المراقب ثلاث حالات من المقارنة بين الأداء المحقق و الأداء المطلوب، فإما أن يكون الأداء بمستوى المطلوب في المعيار، و إما أن يكون الأداء أعلى من المطلوب، و إما أن يكون الأداء أقل مما هو مطلوب فعلاً.

- **أسلوب النسب المؤوية:** يعتمد هذا الأسلوب على المؤشرات و القوانين و المبادئ الرياضية ، الاقتصادية الإحصائية، المالية في التعرف على مستوى أداء النشاط العام أو الخاص للمؤسسة، ومن أشهر هذه المؤشرات نجد:
  - نسبة السيولة؛
  - نسبة نشاط الأسهم؛
  - نسبة المديونية؛
  - نسبة الربحية؛
  - نسبة معدل العائد على المبيعات.
- **أسلوب المراجعة الإدارية:** هو عبارة عن نظام مراجعة شامل لمكونات الهيكل التنظيمي بالمؤسسة من حيث الإدارات، الأقسام، الوحدات التنظيمية الأخرى، بالإضافة إلى مراجعة كل من الخطط، الأهداف السياسات، العمليات...الخ، و تنقسم المراجعة الإدارية إلى نوعين:
  - **المراجعة الداخلية:** تهتم بالتأكد من أن التطبيقات المحاسبية المطبقة في المؤسسة تتوافق مع مبادئ سياسات المؤسسة؛
  - **المراجعة الخارجية:** تهتم بالتأكد من أن المبادئ المحاسبية المتعارف عليها قد استخدمت في جميع سجلات و تقارير المؤسسة.

- **أسلوب نقطة التعادل:** يستخدم هذا الأسلوب لدراسة العلاقة بين التكاليف الكلية و الإرادات الكلية عند نقطة معينة تكون عندها التكاليف الكلية تساوي الإرادات الكلية و عند سعر معين و عند كمية معينة وأيضا تكون المؤسسة عند هذه النقطة لا تحقق ربحًا و لا خسارة، أما بعد هذه النقطة فتحقق أرباحًا، وأما قبلها فتحقق خسائر، وتقوم المؤسسة من خلال أسلوب تحليل نقطة التعادل بمعرفة كميات الإنتاج و من ثم المبيعات التي تحقق لها أرباحًا، و تلك التي تحقق لها خسائر عند سعر معين.
- **أسلوب دورة حياة المنتج:** هذا الأسلوب يفيد العاملين في إدارتي الإنتاج و التسويق لمتابعة المنتج وبالطريقة الجيدة التي تطرح في السوق و احتمالات نجاحه أو فشله، من خلال فترات زمنية تعكس الواقع لهذا المنتج من حيث الانكماش أو الانتشار أو من حيث النجاح أو الفشل.

المبحث الثالث: مقاربات عملية لتطوير تسيير الأداء المتميز

يعتمد في عملية تقييم الأداء المؤسسي على نماذج معينة، بغية الحكم على مدى تميزها من خلال وضع جملة من المعايير التي يتم وفقها تقييم الأداء، حيث تختلف أنواع المعايير و السلم التنقيطي لمطابقة كل معيار من نموذج لآخر، و من خلال هذا المبحث سنحاول توضيح ذلك بالتطرق لمجموعة من النماذج العربية و الأجنبية كما يلي:

المطلب الأول: النماذج الأجنبية للأداء المتميز

تعتمد المؤسسات العالمية في الحكم على مدى تميز أدائها على العديد من النماذج، إذ تمثل تلك النماذج الأسلوب المعتمد في تقييم مدى تميز أداء المؤسسات من خلال قياس الأداء عبر مجموعة من المؤشرات وفق سلم تنقيط يعبر عن مدى توفر كل مؤشر بغية معرفة المؤسسة الحاصلة على جوائز التميز ولعل أبرزها النموذج الأمريكي أي ما يعرف بنموذج مالكولم بالدريج، والنموذج الأوروبي للتميز و للتفصيل أكثر في الجائزتين سنقوم بالتطرق إلى كل منهما بنوع من التفصيل كالآتي:

أولا: النموذج الأمريكي للتميز(نموذج مالكولم بالدريج): يعود أصل تسمية الجائزة الأمريكية للجودة إلى مالكولم بالدريج وزير التجارة الأمريكي لعشرينيات القرن الماضي[1]، حيث تأسست بقانون عام 1987 رقم 100- 107موقعة من الرئيس الأمريكي في 1987/8/20[2] والجهة المسؤولة عن هذه الجائزة هي المعهد القومي للمعايير والتكنولوجيا التابع لوزارة التجارة الأمريكية، إذ تهدف الجائزة إلى ترقية الوعي بالجودة كعنصر متزايد الأهمية في المنافسة، وتعظيم فهم متطلبات

[1] - سارة نبيل نماذج إدارة الجودة الشاملة، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، نقلا عن الموقع الإلكتروني: https://hrdiscussion.com/، تاريخ الإطلاع: 2017/12/22، على الساعة 23:50

[2] - سوسن شاكر مجيد، جوائز تميز الأداء المؤسسي، نقلا عن الموقع الإلكتروني http://www.m.ahewar.org، تاريخ الإطلاع 2017/12/22، على الساعة

التميز في الجودة، وتشجيع المشاركة في معلومات استراتيجيات الجودة الناجحة، وتمنح هذه الجائزة إلى ثالث فئات هي فئات المصنع، والخدمات والأعمال الصغيرة[1]، كما يتيح تطبيق هذا النموذج للمؤسسة إبراز مدى تميز أداءها و ذلك لأنه يسمح لها بما يلي:[2]

- إعلاء قدرة المؤسسة على تطوير خدماتها و عملياتها الداخلية؛
- الحصول على تقدير المجتمع لمجهودات هذه المؤسسة؛
- الالتزام بالجودة العالية و تحقيق رغبات الزبائن مما يزيد ثقتهم اتجاه المؤسسة؛
- الاستفادة من مراجعة خبراء متخصصين لأداء المؤسسة و تحديد نقاط قوتها و نقاط ضعفها؛
- يمكن للمؤسسات المتوجة بهذه الجائزة أن تستخدم هذا الأمر لأغراض الدعاية والإشهار لمنتجاتها، حيث يعتبر هذا التتويج ميزة كبيرة تدعم مصداقيتها في الوسط الاقتصادي.

حيث يبلغ عدد عناصر النموذج سبعة عناصر، كما يقسم نظام تنقيطه إلى 1000 نقطة التي نوضحها كما يلي:[3]

- القيادة : 125 نقطة.
- التخطيط الاستراتيجي: 85 نقطة؛
- التركيز على العميل: 85 نقطة؛
- المعلومات والتحليل: 85 نقطة؛
- تطوير الموارد البشرية: 85 نقطة؛

---

[1] - خليفة علي الشروقي، مرجع سابق، ص 82

[2] - مراد كواش، قياس الأداء المتميز للمؤسسات من خلال نماذج الجوائز العالمية للجودة، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، لجامعة محمد خيظر، بسكرة، العدد الرابع عشر، ديسمبر 2013، ص 322-324

[3]– أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 3، سنة 2013، ص ص43،44.

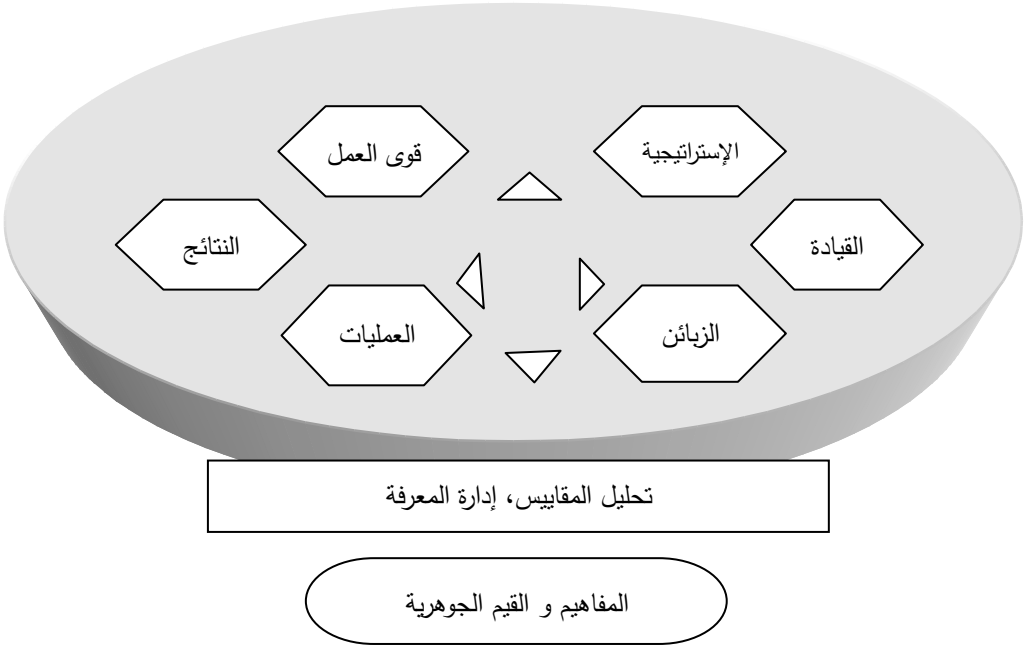
- إدارة العمليات : 85 نقطة؛
- نتائج العمليات: 450 نقطة.

كما توضح العناصر السبعة للنموذج كما يلي:[1]

- **القيادة:** يوضح عنصر القيادة الجوانب الرئيسية لمسؤوليات كبار القادة، وذلك بهدف إنشاء مؤسسة ناجحة الآن وفي المستقبل؛
- **الإستراتيجية** : يتطرق هذا العنصر إلى كيفية تطوير الأهداف الإستراتيجية وخطط العمل وتنفيذها وتغييرها إذا تطلبت الظروف وقياس التقدم.
- **الزبائن** : يبين عنصر الزبائن كيفية إشراك العملاء والزبائن الآخرين في نجاح السوق على المدى الطويل، بما في ذلك كيفية الاستماع إلى صوت العميل وتقديم الخدمة وتجاوز توقعات العملاء وغيرهم وبناء علاقات مع المتعاملين والعملاء الآخرين؛
- **القوى العاملة:** يظهر من خلال هذا العنصر ممارسات القوى العاملة الرئيسية الموجهة نحو إنشاء والحفاظ على بيئة عالية للأداء و جذب القوى العاملة لديها لتمكينها من التكيف مع التغيير من أجل التفوق والنجاح؛
- **العمليات:** تعمل المؤسسة من تقييم العمليات إلى إبراز كيفية التركيز على أعمال المؤسسة ، وتصميم خدمات الرعاية الصحية وتقديمها، والابتكار، والفعالية التشغيلية لتحقيق النجاح التنظيمي الآن وفي المستقبل؛
- **النتائج:** يتطرق هذا العنصر إلى التركيز على الأنظمة ليشمل جميع النتائج اللازمة لاستدامة المؤسسة من خلال العملية الرئيسية الخاصة بالمؤسسة ونتائج الرعاية الصحية، ونتائج العملاء

[1]–برنامج بالدريج للتميز، نقلا عن الموقع الإلكتروني-www.nist.gov/baldrige/baldrige-criteria commentarye، تاريخ الإطلاع: 2018/01/11، على الساعة 22:50.

والتركيز على الزبائن الآخرين، ونتائج القوة العاملة لدى المؤسسة، ونتائج نظام القيادة والحوكمة، ونتائج المؤسسة المالية الشاملة لأداء السوق، حيث أن الشكل الموالي يفسر لنا تفاعل العناصر المختلفة لنموذج بالدرج للتميز كما يلي:



الشكل رقم(9): النموذج الأمريكي للتميز

المصدر: جائزة بالدريج الأمريكية نقلا عن الموقع الإلكتروني-www.nist.gov/baldrige/baldrige-criteria commentary-health-care، تاريخ الإطلاع: 2018/01/11، على الساعة 22:50

ثانيا: النموذج الأوروبي للتميز: نموذج التميز الأوروبي EFQM نموذج عالمي تتبناه العديد من الدول منها كولومبيا واسبانيا وبلغاريا وبريطانيا والدنمارك وايطاليا وفرنسا وروسيا وبولندا وتركيا وسويسرا وألمانيا وغيرها ففي عام 1988 تم إنشاء المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة، وفي عام 1991 تم بناء إطار ومفاهيم نموذج التميز وبعدها بعام في عام 1992 كانت أول دورة لجائزة

الجودة الأوروبية، في عام 2000 كان أول تعديل على نموذج التميز الأوروبي(.EFQM)[1]، حيث في 9 أكتوبر 2012 ، أطلقت المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة نسخة جديدة من نموذج إدارتها ، كما جاء في النموذج المعدل، أن الاتجاهات والمواضيع الناشئة التي يتم تسليط الضوء عليها هي "الإبداع والابتكار"، "التنمية المستدامة"، "الحوكمة"، "الرشاقة التنظيمية"، "إدارة المخاطر" "ترويج المنتجات والخدمات" و"إدارة الموردين"، كما أن التنمية المستدامة هي الآن بشكل منهجي في جدول أعمال مجالس الإدارة للنموذج[2]، يرتكز هذا النموذج على مجموعة من المفاهيم الأساسية التي نلخصها في ما يلي:[3]

- **إضافة قيمة للعملاء:** تضيف المؤسسات الممتازة القيمة باستمرار للعملاء من خلال فهم وتوقع وتلبية الاحتياجات والتوقعات والفرص؛
- **خلق مستقبل مستدام:** المؤسسات الممتازة لها تأثير ايجابي على العالم المحيط بها لتعزيز أدائها بينما في نفس الوقت تعمل على التنمية الاقتصادية والبيئية والاجتماعية في المجتمعات المحلية التي تعمل بها؛
- **تطوير القدرة التنظيمية:** تعزز المؤسسات الممتازة قدراتها من خلال إدارة التغيير بفعالية داخل وخارج الحدود التنظيمية؛
- **تسخير الإبداع والابتكار:** تولد المؤسسات الممتازة قيمة ومستوى أداء أعلى من خلال التحسين المستمر والابتكار المنهجي من خلال تسخير إبداع أصحاب المصالح؛

---

[1]- ربيع الزواوي، نموذج التميز الأوروبي (EFQM)، نقلا عن الموقع الإلكتروني http://www.iso-tec.com، تاريخ الإطلاع 2017/12/24، على الساعة 22:15.

[2]–Le Modèle d'Excellence EFQM 2013 ، تاريخ http://bbest.be/fr، نقلا عن الموقع الإلكتروني: الإطلاع 2017/12/22، على الساعة 23:33.

[3]- نقلا عن الموقع الإلكتروني http://www.efqm.org، تاريخ الإطلاع 2017/12/17، على الساعة 22:21.

- **القيادة برؤية وإلهام ونزاهة:** لدى المؤسسات الممتازة قادة يرسمون المستقبل ويجعلونه يحدث ، و تكون كقدوة لقيمها وأخلاقها؛
- **الإدارة مع خفة الحركة:** إن المؤسسات الممتازة معترف بها على نطاق واسع لقدرتها على تحديد الفرص والتهديدات بفعالية وكفاءة؛
- **تنجح من خلال موهبة الأفراد:** تقدَر المؤسسات الممتازة أفرادها وتخلق ثقافة التمكين لتحقيق الأهداف التنظيمية والشخصية.
- **المحافظة على النتائج الباهرة** : تحقق المؤسسات الممتازة نتائج متميزة ومستدامة تلبي احتياجات كل من أصحاب المصلحة على المدى القصير والطويل ، في سياق بيئة تشغيلها.

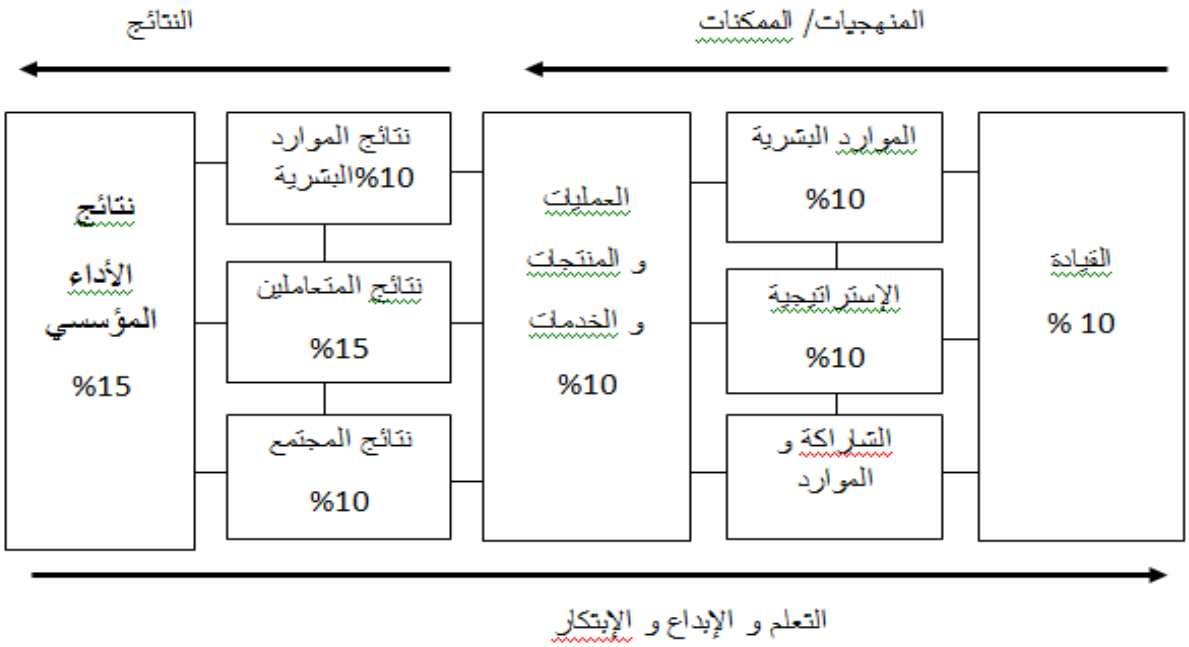
حيث يصل عدد عناصر هذا النموذج إلى تسع عناصر، ونظام التنقيط مقسم على 1000 نقطة توزع كما يلي: [1]

- القيادة : 100 نقطة؛
- السياسة الإستراتيجية: 80 نقطة؛
- الموارد: 90 نقطة؛
- تسيير الموارد البشرية: 80 نقطة؛
- العمليات: 140 نقطة؛
- إرضاء العميل الداخلي (العاملين): 90 نقطة؛
- إرضاء العملاء الخارجيين: 200 نقطة؛
- النتائج المتعلقة بالمجتمع: 60 نقطة؛

[1]– أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM)السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 03 ، سنة 2013، ص 44.

- نتائج الأداء الرئيسية: 150 نقطة.

كما يوضح الشكل رقم (10) الموالي النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي كما يلي :



الشكل رقم (10): معايير النموذج الأوروبي للتميز

المصدر: نقلا عن الموقع الإلكتروني http://www.efqm.org/efqm-model/model-criteria، تاريخ الإطلاع 2017/12/12، على الساعة 23:44.

المطلب الثاني: النماذج العربية للأداء المؤسسي المتميز

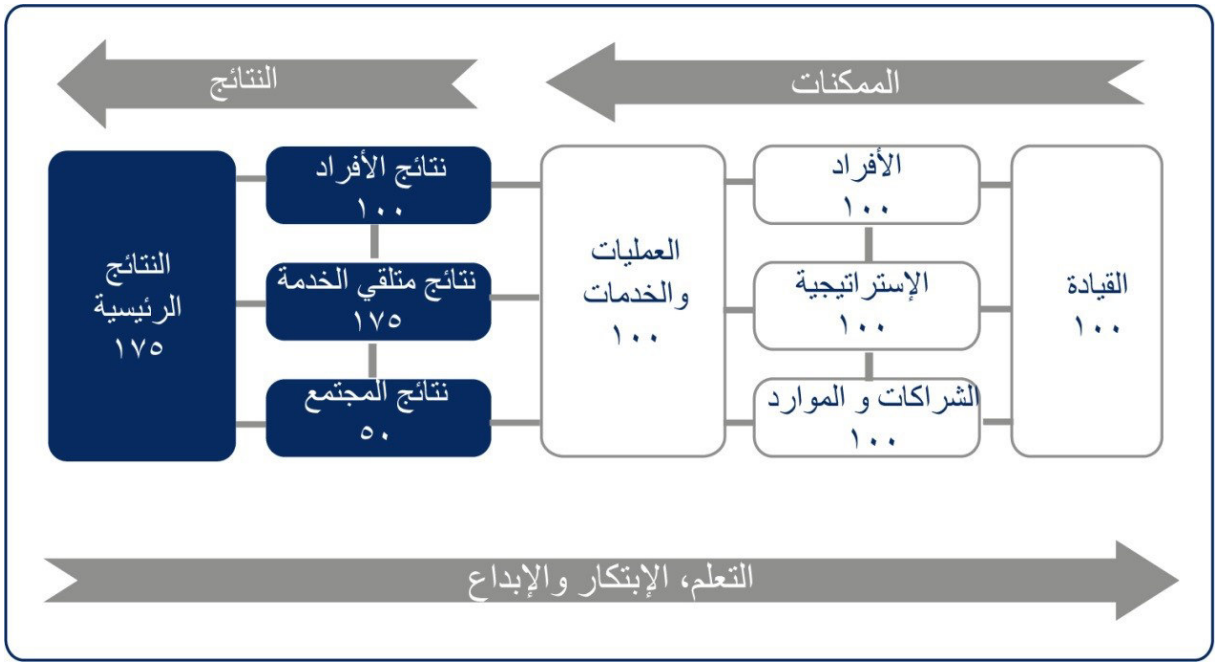
يعتبر الأداء المتميز من بين أسمى الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقه عبر مختلف دول أنحاء العالم و الدول العربية تعمل كمثيلاتها من بين دول العالم إلى بلوغ مستوى الأداء المتميز وتشجيع مؤسساتها لتحقيقه و من أجل الإحاطة بمحتوى هذا المطلب سنستعرض تجربة بعض الدول العربية كما يلي:

أولا: النموذج الأردني للأداء المؤسسي المتميز: انطلقت جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية بمبادرة ملكية سامية موافقة لسنة 2002، لمكافأة المؤسسات الحكومية المتميزة ، وترسيخ ثقافة التميز لدى المؤسسات والعاملين فيها، بوصولها إلى المعايير العالمية في الأداء ، حيث تعتبر الجائزة الأرفع على مستوى القطاع العام الوطني، وتُمنح كل عام لأفضل وزارة، أو مؤسسة عامة، أو دائرة حكومية، كما تُمنح أيضاً لأفضل موظف حكومي على أسس تنافسية ديمقراطية، كما تم تفصيل إجراءاتها وتعليماتها، من خلال إعلانها بشفافية للجميع، تهدف لنشر ثقافة التميز، بتبسيط وتوطين مفاهيم الجودة في الإبداع والأداء المتميز بما يتفق مع المعايير العالمية للتميز والجودة، حيث تتمثل معايير الجائزة في النقاط التالية[1]:

- معيار القيادة؛
- معيار الإستراتيجية؛
- معيار الأفراد؛
- معيار الشركاء والموارد؛
- معيار العمليات والخدمات؛
- معيار نتائج متلقي الخدمة؛
- معيار نتائج الأفراد؛
- معيار نتائج المجتمع؛
- معيار النتائج الرئيسية.

[1]- شفيق إبراهيم حداد، محفوظ أحمد جودة، مدى تحقيق الوزارات و المؤسسات الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي و الشفافية لثقافة التميز من وجهة نظر العاملين فيها و متلقي الخدمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 2، سنة 2015، ص 294.

الشكل الموالي رقم (11) يوضح لنا توزيع النقاط و العلاقة بين المعايير السابقة التي تم إقتباسها من النموذج الأوروبي للجودة:.

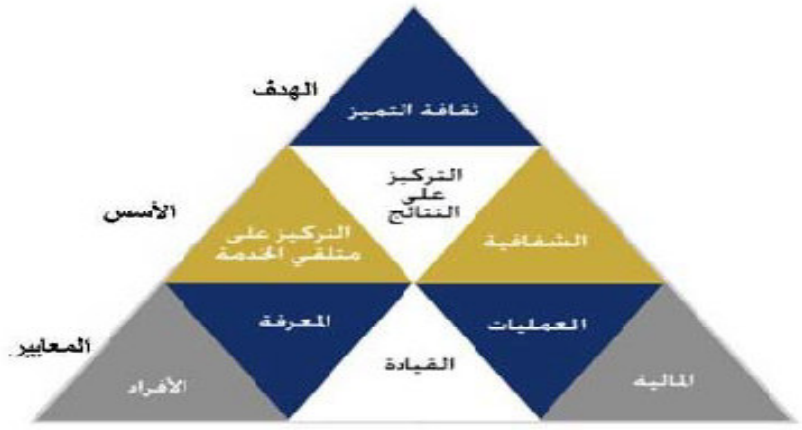


الشكل رقم (11): معايير الجائزة الأردنية للتميز

المصدر: جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي و الشفافية، نقلا عن موقع الجائزةwww.kaa.jo ، تاريخ الإطلاع 2017/12/22، على الساعة 20:55

إن الهدف الأساسي من جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية هو ترسيخ ثقافة التميز، إذ تعتمد الجائزة على ثلاثة أسس ممثلة في التركيز على متلقي الخدمة، التركيز على النتائج والشفافية أما المعايير فتتضمن الأفراد والمعرفة والقيادة والعمليات والمالية[1]، التي يمكن تلخصها وفق الشكل الموالي رقم (12).

[1] - شفيق إبراهيم حداد، محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، 2015، ص 295.



الشكل رقم (12):هرم التميز.

المصدر: شفيق إبراهيم حداد، محفوظ أحمد جودة، مدى تحقيق الوزارات و المؤسسات الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي و الشفافية لثقافة التميز من وجهة نظر العاملين فيها و متلقي الخدمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 2، سنة 2015، ص 295.

كما يتم تعزيز كافة المعايير من خلال مجموعة من الوثائق كمرفقات أو خلال الزيارة الميدانية التي نذكر منها:[1]

- خطط العمل المبنية على التقرير التقييمي للجائزة وتقارير الانجاز؛
- وثائق ذات علاقة بالحاكمية المؤسسية والشفافية، التقرير السنوي؛
- وثائق تبين الأهداف المؤسسية بما فيها تلك الأهداف ذات الصلة بالأهداف الوطنية والمبادرات الملكية؛
- وثائق تبين تمكين القيادة للموظفين، وثائق تبين التزام الموظفين بمدونة السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة؛
- نماذج تخطيط الموارد البشرية، خطة الإحلال والتعاقب الوظيفي؛

[1]– كتيب جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي و الشفافية، ص 33.

- دليل بطاقات وصف وتصنيف الوظائف ورموزها؛
- سياسات التعيين و خطة الاستقطاب أو إعادة التوزيع؛
- سياسة الترقية بناءا على تعليمات منح المكافآت والحوافز، خطط الموارد البشرية، خطة التدريب والتطوير الإداري وميزانيتها، وثائق تبين قياس رضى الموظفين .....إلخ.

ثانيا: النموذج السعودي للأداء المتميز: أنشئت جائزة الملك عبد العزيز للجودة بموجب خطاب المقام السامي رقم 7 /ب/18670 بتاريخ 1420/11/27هجري، بهدف تحفيز القطاعات الإنتاجية والخدمية لتطبيق أسس وتقنيات الجودة الشاملة من أجل رفع مستوى جودة الأداء وتفعيل التحسين المستمر لعملياتها الداخلية وتحقيق رضا المستفيدين، كما تهدف الجائزة لتكريم أفضل المنشآت ذات الأداء المتميز والتي تحقق أعلى مستويات الجودة بحصولها على التقدير اللائق على المستوى الوطني نظير ما حققته من إنجازات وبلوغها مرتبة متميزة بين أفضل المنشآت المحلية، إذ تُعَدُّ الجائزة وسيلة لتحقيق التميز في الأعمال من خلال توفير هيكل متكامل لتنسيق جميع أنشطة تحسين الأداء وإدارتها، بغية تمكين المنشآت من تقييم مستوى أدائها الحالي ومقارنته بمستوى الأداء في المنشآت المتميزة على مستوى العالم، ومن ثم العمل على سد الثغرات الموجودة بين المستويين. حيث تقدم الجائزة معايير محددة تمكّن المنشآت من قياس أدائها في عدة مجالات رئيسية تساعدها على تحسين الأعمال بصورة مستمرة لتحديد الأهداف وترتيب أولوياتها وتنظيمها ومراجعتها بغرض إنجاز هذه الأهداف، كما تعد جائزة الملك عبد العزيز للجودة هي الجائزة الأم للتميز المؤسسي على مستوى المملكة العربية السعودية ولجميع القطاعات، لذا يعتبر الاشتراك في

الجائزة من أهم المؤشرات التي تبين مستوى تبني قيادات المنشآت للجودة والتميز وتقديم منتجات وخدمات تلبي وتفوق تطلعات المستفيدين، و تتمثل القيم الجوهرية للجائزة في النقاط التالية[1]:

- التميز في الأداء؛
- العمل بروح الفريق؛
- العدالة وتكافؤ الفرص؛
- التفاعل وتلبية احتياجات المجتمع؛
- الخصوصية في التعامل.

حيث يتم التقييم من اجل التتويج بالجائزة بالاستناد إلى جملة من المعايير مجموع نقاطها 1000 نقطة التي توزع كما يلي: [2]

- **المعيـار الأول:** القيـادة الإداريـة 150 نقطة تتوزع على الشكل التالي:
  - تحديد التوجه الإستراتيجي 25 نقطة؛
  - متابعة ومراجعة النظام الإداري والأداء المؤسسي 25 نقطة؛
  - تعزيز العلاقة مع كافة المعنيين 25 نقطة؛
  - دعم ثقافة الجودة والتميز والإبداع 25 نقطة؛
  - الحوكمة والمسؤولية المجتمعية 25 نقطة؛
  - إدارة التغيير وإدارة المخاطر والأزمات 25 نقطة.
- **المعيـار الثـانـي:** التخطيط الإستراتيجي 100 نقطة، حيث تقسم نقاط هذا المعيار إلى:

---

[1]– جائزة الملك عبد العزيز للجودة، نقلا عن الموقع الإلكتروني: https://kaqa.org.sa تاريخ الإطلاع: 2017/12/22، على الساعة: 21:15.

[2] – نموذج التميز لجائزة الملك عبد العزيز للجودة، الإصدار الثاني، أغسطس 2017، ص 9.

- إعداد ونشر الخطة الإستراتيجية 50 نقطة؛
- تطبيق ومتابعة ومراجعة الخطة الإستراتيجية 50 نقطة.

- **المعيار الثالث:** الموارد البشرية 100 نقطة تتمثل في:
  - إعداد خطط وسياسات وإجراءات الموارد البشرية 20 نقطة؛
  - تطوير معارف وقدرات الموارد البشرية 20 نقطة؛
  - بيئة العمل وتمكين الموارد البشرية 20 نقطة؛
  - التواصل والمشاركة 20 نقطة؛
  - تقييم أداء وتقدير الموارد البشرية 20 نقطة.
- **المعيار الرابع:** الشراكات والموارد 100 نقطة، تنحصر في:
  - إدارة الشراكات والتحالفات الإستراتيجية 25 نقطة؛
  - إدارة الموارد المالية 25 نقطة؛
  - إدارة المرافق والممتلكات 25 نقطة؛
  - إدارة التقنية والمعرفة 25 نقطة.
- **المعيار الخامس:** إدارة العمليات والمنتجات والخدمات 150 نقطة، موزعة على الشكل التالي:
  - تحديد وتصميم وإدارة العمليات 30 نقطة؛
  - تصميم وإدارة المنتجات والخدمات 30 نقطة؛
  - التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات 30 نقطة؛
  - إدارة وتسويق المنتجات والخدمات 30 نقطة؛
  - إدارة العلاقة مع المستفيدين 30 نقطة.

- **المعيار السادس:** نتائج المستفيدين 150 نقطة، حيث تنقسم نقاط معيار نتائج المستفيدين إلى:
  - مقاييس رأي المستفيدين 100 نقطة؛
  - مؤشرات الأداء المتعلقة بالمستفيدين 50 نقطة.
- **المعيار السابع:** نتائج الموارد البشرية 100 نقطة، تتوزع كما يلي:
  - مقاييس رأي الموارد البشرية 75 نقطة؛
  - مؤشرات الأداء المتعلقة بالموارد البشرية 25 نقطة.
- **المعيار الثامن:** نتائج الأداء الرئيسية 150 نقطة، تتجزأ الى:
  - مخرجات الأعمال الرئيسية 75 نقطة؛
  - مؤشرات الأداء الرئيسية 75 نقطة.

المطلب الثالث: النموذج الجزائري للأداء المتميز

بغية التحاق الجزائر بركب الدول المتطورة ومسايرة التقدم الذي يشهده العالم في شتى المجالات وخاصة الوصول بمؤسساتها لتحقيق أداء متميز يضمن لها أحسن تنافسية، اعتمدت نموذجا للبحث عن المؤسسات ذات الأداء المتميز من خلال جائزة الجودة الجزائرية للأداء المتميز ، التي سنحاول إبرازها في النقاط التالية:

أولا: التعريف بالجائزة الجزائرية للأداء المتميز: عملا بجوائز الجودة التي تمنح على الصعيدين المحلي والدولي، وخاصة بالدول المتطورة، قامت الجزائر بإنشاء الجائزة الجزائرية للجودة في مارس 2000، حيث تم إطلاق الجائزة في عام 2003 من قبل وزارة الصناعة، مبنية على أساس منافسة

مفتوحة للشركات والمؤسسات العاملة في الجزائر، كما تقوم بإدارتها وزارة الصناعة، وفق أهداف وشروط تتجلى في :[1]

- **أهداف الجائزة الجزائرية للجودة:** تعبر الجائزة التي تمس كل أصناف المؤسسات، متبعة في ذلك دليل يقدم للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الكبيرة، الهيئات و المنظمات حتى يتسنى لها معرفة نقاط الجودة الخاص بها، حيث يتمثل الهدف من المشاركة في مسابقة جائزة الجودة إلى:

- اختيار الطريق المؤدي إلى التميز؛
- تقويم نظام الجودة للمؤسسة من طرف مختصين و خبراء في هذا الميدان؛
- المنافسة من أجل الحصول على هذه الجائزة التي تضمن التحفيز لتطوير نظام الجودة والسير نحو التحسين المستمر؛
- تحفيز و إشراك العاملين في مشروع الجودة؛
- تدعيم صورة المؤسسة من خلال جائزة الجودة؛
- إقناع المؤسسة لعملائها بمستوى الجودة التي تمتلكها؛
- معرفة المؤسسة لإمكانياتها في مجال الجودة.

- **شروط الجائزة الجزائرية للجودة:** هناك شروط يجب توافرها في المؤسسة حتى يتسنى لها المشاركة في جائزة الجودة الجزائرية هي:

- وضع الملف قبل تاريخ الاستحقاق؛
- المشاركة في الجائزة الجزائرية للجودة مجاني؛
- التقويم الأولي: يتم استدعاء الخبير عندما تكون الحاجة لاختبار معمق، كما تتم زيارة

[1]-Manuel du prix Algérien de la qualité, ed 2012 .Ministére de l industrie de la PME et de la promotion des invistissment , direction générale de dévelippement industriel.

المؤسسة المرشحة من قبل فوج من المراجعين للتعرف أكثر على مسيري و عمال المؤسسة من أجل التعمق في مختلف عناصر الملف الذي تم وضعه؛

- المعلومات الموجودة في الملف تكون سرية ولا يمكن لأي شخص الإطلاع عليها ما عدا المعنيين بالتقويم؛
- يتم الإعلان عن المؤسسة الفائزة بالجائزة الجزائرية للجودة في اليوم الوطني للتقييس المصادف للتاسع من ديسمبر لكل سنة؛
- يتكون خبراء تقويم المؤسسات المرشحة للجائزة من مسيري مؤسسات وأساتذة جامعيين معروفين مختصين في مجال الجودة والتسيير ؛
- يعتبر الخبير على فوج من المراجعين الأكفاء، يتم تدريبهم حول التقويم و تنبيههم بقواعد العمل و السرية التامة عند القيام بالتقويم.

ثانيا: مرتكزات الجائزة الجزائرية للأداء المتميز: ترتكز الجائزة الجزائرية للأداء المتميز على مجموعة من الأسس تتمثل في: [1]

- **منهجية التقييم الخاصة بالجائزة الجزائرية للجودة:** يقدم النموذج الوطني أسلوب في التقييم لا يختلف في إطاره العام عن مثيله في نماذج التميز المشار إليها سابقا، حيث تركز عملية التقييم على ثمانية جوانب تمثل سبعة منها المدخلات، أما الجانب الثامن فهو خاص بالنتائج، و تقدم المؤسسة الراغبة في الترشح للجائزة تقريرا شاملا حول وضعية هذه الجوانب يكون في حدود 40 إلى 80 صفحة تبرز فيه وضعيتها الحقيقية خلال السنة(n) ، و مختلف الإجراءات التي

[1]– شوقي قبطان، إدارة التميز الفلسفة الحديثة لنجاح للمنظمات في عصر العولمة و المنافسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، المنعقد يومي 09/08 نوفمبر 2010 ، جامعة الشلف، ص 13.

اتخذتها و مدى فعاليتها في تحسين مستوى أداء المؤسسة زيادة على درجة تقدمها في طريق البحث عن التميز، يوضع التقرير في خمسة نسخ على مستوى قسم الجودة والأمن الصناعي قبل 31 جويلية من السنة (n+1) حيث يخضع إلى تقييم ومراجعة أولية من طرف لجنة مختصة تتكون من مسيرين و جامعيين، بالإضافة إلى خبراء في التقييم تلقوا تكوينا خاصا لدى دول رائدة في هذا المجال؛

- **إجراءات الزيارات الميدانية وإعداد التقرير:** تلي عملية التقييم الأولى إجراء الزيارات الميدانية لفحص والتعمق في مختلف عناصر التقرير من خلال إجراء مقابلات واستجوابات مع مدراء ومسئولي المؤسسات المترشحة، و بعد ذلك تظهر نتائج التقييم، حيث تمنح الجائزة للمؤسسة التي أثبتت تقدما معتبرا في طريق البحث عن التميز، وذلك في حفل تنظمه الوزارة المشرفة على النموذج، حيث يكون مصادفا لليوم الوطني للتقييس المحدد بتاريخ 19 ديسمبر من كل سنة، و يتم التقييم على أساس سلم تنقيط من (1000) نقطة توزع بأوزان متفاوتة على جوانب التميز الثمانية المتمثلة في ما يلي[1]:

- التزام الإدارة (120 نقطة)؛
- الإستراتيجية و الأهداف (80 نقطة)؛
- الإصغاء للزبائن أو المستعملين (200 نقطة)؛
- التحكم في الجودة (120 نقطة)؛
- مقاييس الجودة(100نقطة)؛
- تحسين الجودة (80 نقطة)؛

[1]-Manuel du prix Algérien de la qualité, ed 2012 .Ministére de l industrie de la PME et de la promotion des invistissment , direction générale de dévelippement industriel.

- مساهمة المستخدمين (100 نقطة)؛
- النتائج (200 نقطة).

ثالثا: المؤسسات الحاصلة على الجائزة الجزائرية للأداء المتميز: تعددت المؤسسات الحاصلة على الجائزة الجزائرية للأداء المتميز بداية من سنة 2003 إلى غاية سنة 2015 تمثلت في[1]:

- **الإصدار الأول سنة 2003:** الجائزة كانت من نصيب الشركة الوطنية للصناعات الدوائية (SAIDAL)؛
- **الإصدار الثاني سنة 2004** : تحصلت عليه المؤسسة الوطنية للاسمنت(عين توتة)؛
- **الإصدار الثالث سنة 2005** : هذه الجائزة قدمت لمؤسسةBCR ؛
- **الإصدار الرابع سنة 2006** : المؤسسة الوطنية للأملاح Enasel ؛
- **الإصدار الخامس سنة 2007:** المؤسسة العمومية لتجهيزات البنى التحتية المعدنية (ELRIME)؛
- **الإصدار السادس سنة 2008:** شركة النقل و التجهيزات الصناعية و الالكترونية (TRANGMEX)؛
- **الإصدار السابع سنة 2009:** شركة ميناء بجاية؛
- **الإصدار الثامن سنة 2010** : الشركة الوطنية للدهن؛
- **الإصدار التاسع سنة 2011:** شركة كوندور ؛
- **الإصدار العاشر سنة 2012:** للمؤسسة الجديدة للخزف الصحي بالغزوات؛
- **الإصدار الحادي عشر سنة 2013:** الشركة الوطنية للأجهزة الكهرو منزيلة؛

[1]– شوقي قبطان، النموذج الجزائري للجودة طريق المنظمة الجزائرية نحو التميز التنظيمي، المجلة الجزائرية للإقصاد و المالية، العدد الأول، سنة 2014، ص 111.

- **الإصدار الثاني عشر سنة 2015:** مؤسسة منشآت السكك الحديدية "انفراراي "(فرع تابع للشركة الوطنية للسكك الحديدية).[1]

إلا إنه ما يعاب على نموذج الجودة المطبق في الجزائر كونه ينحصر على المؤسسات الصناعية على غرار نماذج الجودة للدول المتقدمة، حتى المؤسسات الصناعية لم يتم تصنيفها حسب الحجم، وهذا ما أثر بشكل كبير على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كونها تعتقد أنها غير معنية بالجائزة، وهذا ما أكده الغياب الكلي في تسجيل هذه المؤسسات في الجائزة، أما قطاع الخدمات فالنموذج لم يوضح إذا كانت المؤسسات الخدماتية لها الحق في المشاركة أم لا، و كذلك الجائزة تسير من قبل وزارة الصناعة وهذا ما زاد تأكيد غياب قطاع الخدمات في الجائزة[2].

[1]– الوكالة الوطنية للوساطة والضبط العقاري، نقلا عن الموقع الإلكتروني: http://www.aniref.dz، تاريخ الإطلاع 2018/03/21، على الساعة 22:53.

[2] – الجائزة الجزائرية للجودة، نقلا عن الموقع الإلكتروني http://grp2man.forumalgerie.net/t474-topic ، تاريخ الإطلاع 2016/12/26، على الساعة 22:13.

خلاصة الفصل:

تعرضنا في هذا الفصل إلى الأسس النظرية والتي تمثل القاعد لفهم موضوع الأداء المتميز و كشف الغموض عنه، مع النظر إليه من عدة زوايا لتوضيح محاور تفسير التميز الموزع بين ممارسات المؤسسة و تفوقها على مثيلاتها أو تحقيق أداء يفوق توقعات العملاء، كما تطرقنا أيضا إلى مختلف عناصر الأداء المتميز وأساليب تحقيقه، كما عملنا على إظهار ما يفسر الأداء المتميز من حسن أو سوء استخدام الموارد ومدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها والتي غالبا ما تقوم بترجمتها إلى مقاييس متعددة الأبعاد، تعمل على بنائها بشتى الطرق وتسعى لتحويلها إلى أدوات تقييمية تمكنها من النظر إلى نفسها بالشكل الصحيح لمعرفة موقعها و رسم مسارها نحو التميز ، إضافة إلى كل ذلك عملنا على التعريف بمجموعة من المؤشرات التي يستند إليها في تحديد مستوى الأداء المتميز، باعتبارها أداة فعالة للتحقق من مدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية و تبيان مدى توفر المؤسسة على العناصر المحددة للأداء المتميز ومن منطلق توحيد المؤشرات تسهل عملية الحكم على تميز الأداء، إذ يتم قياس وتحديد مؤشرات الأداء المتيمز بناءا على معايير تحددها طبيعة مهام ونشاطات المؤسسة حتى تسهل عملية مقارنتها مع مثيلاتها، بعدها تأتي عملية قياس وتقييم الأداء وهو الأمر الذي يسهل معه المراقبة السليمة ومعرفة الأخطاء ومن ثم تحريك عجلة البحث نحو اكتشاف مصادر الخلل والقيام بالتصحيحات والتعديلات المناسبة التي ترفع من مستوى الأداء المؤسسي كون الوصول إلى المبتغى لا يمكن تحقيقه إلا عن طريق معرفة الواقع و القياس السليم للخصائص التي تضمن النجاح، بالإضافة إلى كل ما ذكر قمنا بتوضيح أهم نماذج التميز الأجنبية و العربية إلى جانب التجربة الجزائرية إذ أصبحت جل الدول تقريبا تعمل

وتعتمد عليه في إعداد برامجها و هنا يمكن القول بأن تطوير المؤسسات وتحسين الأداء من بين الأهداف الأساسية التي تسعى إليها المؤسسات وذلك للحفاظ على مكانتها وضمان تميز أدائها .

الفصل الثالث :

أهمية تحليل عناصر إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء المتميز

تمهيد:

بعد تحديد الإطار النظري لكل من إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية و الأداء المتميز في الفصلين السابقين سيتم في هذا الفصل الربط بينهما من أجل الكشف عن دور إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء المؤسسي المتميز، فمنذ عدة سنوات تغير منطق وظيفة الموارد البشرية من إدارة الأفراد إلى إدارة الكفاءات، وكان ذلك في الواقع نتيجة لتغير في هيكل ودور المورد البشري في المؤسسات، كما أدت سرعة تحولات البيئة التنافسية إلى عدم ضمان ديمومة العديد من الوظائف وسرعة تطورها، وبهدف تكيف الأفراد معها يتحتم عليهم الاتصاف بميزة تعدد الكفاءات من خلال تطبيق إستراتيجية محكمة في عملية تنمية كفاءات المورد البشري من خلال التكوين والتعلم المستمر واكتساب المعرفة الجديدة،... إلخ. كما يتطلب الأمر إدارة كفاءات المؤسسات وتطويرها بما يضمن الاستمرار في تحقيق مستويات أعلى من الأداء بغية الصول إلى التميز، ومن أجل توضيح أكثر لهذا المنظور يتناول هذا الفصل توضيح الاتجاهات الحديثة لإستراتيجية تنمية الكفاءات لتفعيل الأداء المتميز، إلى جانب شرح مؤشرات الأداء المتميز المرتكزة على إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية، وفي الختام سيتم التطرق إلى واقع إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية الداعمة لبلوغ الأداء المتميز.

المبحث الأول: الاتجاهات الإستراتيجية لتنمية الكفاءات البشرية و الأداء المتميز

تسعي المؤسسة نحو بلوغ الأداء المتميز والذي تنتهج في سبيله مجموعة من الإستراتيجيات والطرق ومن بين أهم الطرق الارتكاز على الكفاءات البشرية باعتبارها مورد يتصف بالندرة النسبية و صعوبة التقليد، لتوضيح كل ما قمنا بذكره ارتأينا تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب نوضح من خلالها سبل تحقيق الأداء المتميز المبني على الكفاءات البشرية.

المطلب الأول: تقييم الكفاءات البشرية للكشف عن سبل تحقيق الأداء المتميز

تعتمد المؤسسة في إطار تحقيق الأداء المتميز على مجموعة من الإستراتيجيات لعل من أبرزها تلك المتعلقة بالكفاءات البشرية لديها، لذا و في سبيل الكشف عن سبل تحقيق هدفها تعتمد على عملية تقييم الكفاءات، و للتوضيح أكثر سنتعمق قليلا في الموضوع من خلال ما يلي:

أولا: تقييم الكفاءات البشرية: يعتبر نظام التقييم أداة لمقابلة الموظفين بكفاءاتهم المكتسبة التي سيتم تطويرها في المستقبل، حيث يعتمد هذا التقييم على المقابلات في معظم الحالات بين الموظف ومشرفه، وعادة ما يكون سنويًا، ووفقًا لما ذكره Levy-Leboyer فإن التقييم له هدفان رئيسان: الأول يسمح بالحوار حول النتائج والتقرير السنوي والثاني يمثل الأداة لقياس كفاءات الموظفين الذين يتبعون تقييم ذاتي، وأضاف Le Boterf أنه لا يكفي وضع أطر الكفاءة، بل يجب تعديل ممارسات التقييم والتحقق من الكفاءات، والمقابلات السنوية والمكافآت، وتنظيم العمل والإدارة[1]، ويرى البعض أن تقييم الكفاءات يرتكز على تقدير الكفاءات التي يمتلكها فرد أو عدة أفراد فالتقييم هو تحديد التوافق والتساوي بين الأداء والأهداف، ويقصد به أيضا إعطاء حكم مسبق

[1]-Khaled arous, op cit, p 10.

انطلاقا من انجاز قياسات وتحاليل حول فعالية الأعمال[1]، بناءا على كل الاعتبارات السابقة الذكر يمكن القول أن التقييم يتطلب ما يلي:[2]

- عرض ما سيتم تقييمه، وما الذي سيتم قياسه؛
- اختيار "المرجعيات" التي سيتم استخدامها لإجراء التقييم؛
- تحديد الأدوات والطرق التي سيتم استخدامها؛
- تعيين الممثلين المسئولين عن إجراء هذا التقييم؛
- توضيح آثار التقييم.

كما تطوّرت عملية التقييم عبر اختلاف وجهات النظر في الموضوع لتشمل الخصائص التالية:[3]

- تحليل الإمكانات والكفاءات والتطور الشخصي؛
- تحسين الاتصال بين المدير المباشر والمتعاون؛
- التدريب من خلال مقابلة التقييم اللامركزية والإدارة التشاركية.

ثانيا: أساليب تقييم الكفاءات: تعتمد عملية تقييم الكفاءات على جملة من الأساليب و التي نستعرضها على النحو التالي:

---

[1]– شيماء مبارك، دور الكفاءات المهنية في التغيير التنظيمي للمؤسسة الصناعية أساليب التسيير كنموذج في المؤسسة الوطنية للملح –لوطاية– بسكر، أطروحة دكتوراه العلوم، تخصص تنمية الموارد البشرية ، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة السنة الجامعية 2015/2014، ص 181.

[2]-Michel feutrie, Evaluer, valider et certifier les compétences professionnelles, journées internationales de la formation, 1998, objectif compétences, CNPF, Paris, p 6.

[3] - Florence Palpacuer, Corinne Vercher, Nathalie Tessier, Isabelle Bourdon, Sous l'épée de Damoclès : l'évaluation des cadres, entre performance individuelle et esprit d'équipe, Management & Avenir, 2010/5 (n° 35), p 19.

- **الاختبارات:** يقصد بها مجموع الوسائل و المحاكات، التي تسمح بتحديد مجموع الكفاءات التي يتوفر عليها الفرد، والاختبار يعنى به عينة من السلوكات الواجب توفُّرها لإنجاز مهمة معينة في وقت معين ونتائج هاته الاختبارات تعطينا فكرة عامة عن مدى توافق الفرد مع متطلبات المنصب و المعايير التي تطمح إليها المؤسسة؛[1]
- **مراكز التقييم:** هي عبارة عن برنامج تقييم المهارات، يستخدم دائمًا مجموعة متنوعة من أدوات الاختبار القياسية والمقابلات المنظمة واختبارات الوضع، وتتمثل الخصائص الرئيسية لمراكز التقييم في تقييم الإمكانات أو الصفات أو حتى قدرات التطوير الفردية من أجل اتخاذ قرارات التوظيف أو متابعة المسار المهني وتتعلق أساسا بالمديرين، إذ عادة يتم جمع وتقييم ستة إلى ثمانية من المديرين التنفيذيين أو المرشحين من قبل مجموعة من كبار المديرين والأخصائيين النفسيين، وتتنوع الأساليب المستخدمة للتقييم بين الاختبارات الكلاسيكية والمقابلات و "اختبارات الحالة"، لكن لا يتم اختيارهم عشوائيا بل الواقع أن الجزء الأساسي من مراكز التقييم هو تحديد "الأبعاد" التي سيقيسها المركز والتي يجب أن تجعل من الممكن الحكم على الصفات الإدارية للمسؤولين التنفيذيين الذين تم فحصهم،[2] وبالتالي يمكن الافتراض أن صلاحية التنبؤ بالقرارات المتخذة عند اختتام مركز التقييم ترجع إلى حقيقتين:[3]

➢ نوعية المحاكاة وعينات من العمل المهني التي تجعل من الممكن تقييم الطريقة التي يقوم بها المشاركون في نفس الوقت بتنفيذ مجموعة من المهارات في أداء المهام الموكلة إليهم.

---

[1]– يعقوب المسوس، تقويم الكفاءة المهنية والدافعية الشخصية والثقافة التنظيمية وعلاقته بتحقيق الإدارة بالجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي (دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة الإداريين والطلبة)، أطروحة دكتوراه في العلوم، تخصص علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية جامعة وهران 2، السنة الجامعية 2016/2015، ص 59.

[2]- Claude lévy-leboyer, op cit, p65.

[3]- Claude lévy-leboyer, op cit, p67.

- المواجهة الواقعة خلال الاجتماع الموجز الذي يجمع بين مختلف المقيمين في نهاية الدورة ، حيث تنجز التقييمات باستخدام مختلف الأدوات واختبارات الوضع، المقابلات، الاختبارات التقليدية.

- **تقييم الكينونة:** الكينونة هي قدرة الفرد المحتملة لاكتساب مهارات جديدة، التي تسمح له بشغل منصب عمل جديد، و بالتالي فان تقييم الكينونة لم تعد مهمة تقييم الفرد في منصب عمله الحالي و لكن تنبؤ بقدرتها على النجاح أولا في منصب عمل آخر أكثر مسؤولية، هذا النوع من التقييم مخصص في أغلب الأحيان للإطارات وهو جد مهم من أجل اتخاذ قرارات التوظيف والترقية [1]؛

- **مقياس(°360°):** هو نموذج للتقييم موجه للمسيرِّين، الإطارات، مسئولي المشاريع أحياناً، وهو عبارة عن استبيان مكون من عبارات، تُبينِّ مختلف السلوكيات التي تطمح المؤسسة إلى وجودها في أداء العامل وفي هذا النموذج يبدأ العامل بتقييم نفسه، ثم يقوم مسئوله المباشر بتقييمه ثم عيِّنة من المساعدين والزملاء ومن بين الكفاءات التي يركز عليها الاستبيان ما يلي:[2]

  - السلوك وجودة الخصائص الشخصية؛
  - القيادة؛
  - التناسق بين جماعات العمل؛
  - الاتصال.

---

[1]– شيماء مبارك، مرجع سابق، ص 184 .

[2] – يعقوب المسوس، مرجع سابق، ص 60.

نظرا لوجود عدد معتبر و متنوع من الطرق التي تربك المستخدم في عملية تقييم الكفاءات البشرية ونظرا لارتباطها بتقييم الفئات الثلاث لخصائص الكفاءة، التي تتمثل في (الاستعدادات ، سمات الشخصية ، المهارات) لذا يقترح البعض طريقة للمساعدة من خلال تصنيف هذه الأدوات إلى ثلاث فئات، تتمثل في:[1]

- **العلامات:** يتم الحصول على علامات من خلال "الاختبارات" التي تتوافق مع الأبعاد النفسية المجردة التي تم تحديدها من خلال البحوث لقياس المهارات ووصف شخصية الفرد، يمكن استخدام تلك الاختبارات لأي نوع من القرارات، غالباً ما تكون الأنشطة التي تتضمنها هذه الاختبارات أو الأسئلة التي يتم طرحها مختلفة جداً عن الأنشطة والسلوكيات الخاصة بالحياة المهنية؛
- **العينات:** تمثل أقرب ما يمكن إلى الحقيقة المهنية، فهي مبنية بطريقة تمكنها من تقييم المهارات التي يتم تنفيذها بشكل موضوعي فيما يتعلق بالمهام التي تنطوي عليها، يجب تطويرها خصيصًا لكل موقع أو مجموعة من المؤسسات، يمكن أن تتراوح هذه العينات من مقال بسيط وتقليدي ومهني إلى طرق أطول مثل حالات السلة والمجموعات؛
- **المرجعيات:** هي مثل ما يوحي اسمها، حيث أن المراجع هي استرجاع للشهادة التي تستخدم مراقبة سلوك الماضي في مواقف مماثلة أو على الأقل قريبة من المواقف المهنية المعنية و يعد ذلك ممكنا مع وجود ضمني واضح للمهارات المطلوبة .

ثالثا: مكانة تقييم الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء المتميز: بالعودة إلى بعض التعاريف التي تفسر جوانب عملية تقييم الكفاءات البشرية لمعرفة علاقتها بالأداء العام للمؤسسة نجد أن "التقييم

[1]- Claude lévy-leboyer, la gestion des compétences Une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises, édition d'organisation, 2eme édition, 2009, p 55-56.

يستدعي فكرة القياس وتحديد الموقع بالنسبة إلى معيار أو مرجع ، وبالتالي اعتماد فكرة التصنيف أي إن فكرة تقييم الكفاءة البشرية هي إيجاد ما يحدث الفرق بين الفرد والآخر في موقع العمل، وهو الفرق بين الفريق التشغيلي الموحد و فريق آخر، مما يبين الفرق بين المؤسسة ومنافسيها "[1]،ومن خلال ما ذكر يمكن القول أن عملية التقييم تسمح لنا بمعرفة درجة تميز أداء المؤسسة أو الحكم على تميزها من خلال الكفاءات البشرية الموجودة لديها، فهذه العملية توضح لنا الرؤية لمعرفة العلاقة بين كفاءة العنصر البشري و التميز المؤسسي، زيادة على طرق التقييم السابقة الذكر هنالك من ينظر للتقييم من زاوية النتائج و الممارسات و الموارد، على أساس هذه الطريقة تتضح أكثر علاقة الكفاءات بالأداء، حيث تقسم وفق هذا المنظور إلى: [2]

- **تقييم الكفاءة من خلال الممارسة المهنية:** ترتكز هاته المقاربة على أنَّ وجود الكفاءة لا يتحقق إلا إذا كانت الممارسة المهنية أو النشاط المهني للفرد يتم وفق المعايير والمتطلبات الحقيقية للمهنة، وبالتالي فإن الحُكم الذي يصدره من يقوم بتقييم كفاءة الموارد البشرية هو حكم " مطابقة " بين الممارسة وطريقة التنفيذ ومن خلال التجربة يتضح أنَّ هذا النوع من التقييم لا ينجح إلا إذا توفرت العوامل التالية:

- يجب أن تكون الكفاءة المطلوبة، معرَّفة ومبيّنة على شكل "وضعية مهنية" أي في شكل مهام أو نشاطات محددة وفق محاكاة ومعايير؛
- قواعد التقييم مشروحة وموضحة ومقبولة من طرف المقوَّم منذ البداية؛
- يجب اعتبار التقييم كسيرورة، تسمح بمتابعة تطور الكفاءة المهنية من جهة، وتتنبأ بمدى استمراريتها من جهة أخرى.

---

[1]-Michel feutrie, opcit, p 6.

[2]– يعقوب المسوس، مرجع سابق، بتصرف، ص 61.

- **تقييم الكفاءة من خلال الموارد:** يعتبر من المداخل الكلاسيكية المرتكز على امتلاك الفرد للموارد التالية: (المعارف، القدرات، التفكير المنطقي، الاستعدادات الفكرية، والمؤهلات الجسمية ...,الخ) التي تعتبر ضرورية ومهمة من أجل إنجاز وتسيير وضعية مهنية، ومن المعروف فإن الموارد كثيرة ومتعددة التي يجب على الفرد امتلاكها للقيام بمهمة معينة، ولكن أثناء التقييم يجب تصنيفها– الموارد– إلى أولويات.
- **تقييم الكفاءات من خلال مدى التوافق:** تفترض هذه المقاربة أن وجود الكفاءة مرتبط بما إذا كان النشاط المنجز يستوفي معايير الإنجاز الجيد، هنا يتعلق الأمر باحترام النتيجة وليس التفسير، و بالتالي إذا قام المدراء المباشرين في عملية مراقبة الجودة الإحصائية ببناء مخططات تحكّم عن طريق اختيار المعايير ذات الصلة بالعملية واحترام المعيار المعمول به ، فسيكون من الممكن استنتاج أنهم قادرين على تحديد المعلمات لتحقيق الاستقرار في هذه العملية، كما يمكن أن تكون معايير التوافق المقابلة للكفاءة "كقيادة خطوط الإنتاج من خلال معالجة الحوادث الشائعة"، بمعنى الإنتاجية (خارج الفشل) تتماشى مع معيار وضع التدخل ليحافظ على النزاهة من الخط ، كما يمكن أن تكون المعايير من أنواع مختلفة كمعيار الجودة والسلامة والإنتاجية.[1]
- **تقييم الكفاءات من خلال الأداء:** وفق هذه المقاربة تكون الكفاءة البشرية موجودة في حالة احترام معايير أداء معينة أي من خلال نتائج أداء قابلة للقياس لتنفيذ الكفاءات (معدل الخردة ، مؤشر الجودة، جودة الإنتاج، في الوقت المناسب، حصص السوق، عدد الأخطاء، رضا أو ولاء العملاء) ، تعطي هذه المقاربة نوع من الحكم على الكفاءة أو الصلاحية، في هذا النوع من

[1]-Guy Le Boterf, Évaluer les compétences Quels jugements ? Quels critères ? Quelles instances ?, education permanente, n° 135,1998-2, p 146.

المقاربات يمكن أن تتكون هيئة الحكم على الكفاءة من الموظفين أنفسهم، أو المديرين التنفيذيين ، أو العملاء الذين يمكن أن يشهدوا على النتيجة.[1]

من هنا يظهر أن تفعيل الكفاءات البشرية يؤدي إلى تميز الأداء المؤسسي و يمكن اعتبار عملية تقييم الكفاءات البشرية كمؤشر لقياس مدى تحقيق المؤسسة لدرجات الأداء المتميز.

المطلب الثاني: هندرة الكفاءات البشرية كأساس لتحقيق الأداء المتميز

تسعى مختلف المؤسسات المعاصرة في الوقت الراهن على تحقيق أداء متميز للوصول إلى ضمان أهدافها المنشود، ولا يتأتى هذا ما لم تقوم المؤسسة بوضع آليات حديثة وعصرية تعمل على الرفع أدائها للصول إلي التميز من خلال هندرة الكفاءات البشرية، ولمعرفة كيفية هندرة الكفاءات البشرية وتحقيق الأهداف المرجوة منها نتطرق إلى:

أولا: أسباب عملية هندرة الكفاءات البشرية: من معرفة الأسباب التي تدعوا للقيام بعملية هندرة الموارد البشرية يجب التكلم على:

- **تعريف الهندرة (إعادة الهندسة):** تعددت واختلف المفاهيم الخاصة بالهندرة ومن أهمها نجد:

➢ إعادة الهندسة هي إعادة التفكير الأساسية و إعادة تصميم عمليات الأعمال لتحقيق تحسينات جذرية في مقاييس الأداء المعاصرة الحرجة، كالتكلفة، الجودة، الخدمة، السرعة[2]

➢ كما تعرف على أنها "إعادة التفكير المبدئي و الأساسي و إعادة تصميم نظم العمل بصفة جذرية من أجل تحقيق تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة،

---

[1] - Guy Le Boterf, op cit, p .146

[2]-A. T. Francis , S. Humayoon Kabir, Re-engineering the Management of Human Resources in University Libraries, Paper Presented at the National Conference on Re-Engineering of Library and Information Services (RE-LIS), February 1&2, 2008, held at PSG Institute of Management, Coimbatore, India, p 2.

الجودة، الخدمة و السرعة وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة كعامل تمكين أساسي يسمح للمؤسسات بإعادة هندسة نظم أعمالها"[1]

- **الأسباب الدافعة للقيام بعمليات هندرة الموارد البشرية:** توجد عدة أسباب جعلت المؤسسات المعاصرة التوجه نحو عملية هندرة الموارد البشرية نذكر منها:[2]

- زيادة المنافسة والضغط على النفقات العامة؛
- فوضى العملية بسبب البيروقراطية؛
- زيادة التوجيه نحو العملاء؛
- العمليات غير المقسمة وغير المصممة؛
- إزالة الطبقات وزيادة لامركزية المسؤوليات؛
- إشراك العديد من العقول في تصميم العملية؛
- مخاوف بشأن الأداء السابق لوظائف الموارد البشرية.

ثانيا: هندرة عمليات تنمية الكفاءات البشرية : تعتمد هندرة العمليات على جملة من المبادئ التي تضمن لها التنفيذ بالشكل الصحيح و تحقيق الهدف الذي أقيمت من أجله، و لعل أهم المبادئ التي تقوم عليها إعادة هندسة العمليات نجد ما يلي:[3]

- التحديد الواضح لأهداف واستراتيجيات المؤسسة؛

---

[1]- بشار الوليد ، مرجع سابق، ص 308.

[2]- Devadesh Sharma , Human Resource Reengineering (A Radical Rethinking and Role of New Technology in HR Optimization), International Journal of Scientific Research, Volume : 2 , Issue : 2 , Feb 2013, p, p 194, 195

[3]- حمزة بالي، سبرينة مانع، فلسفة إعادة هندسة الموارد البشرية مطلبا ملحا لإستدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الملتقى الوطني حول إشكالية إستدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، يومي 06 و 07 ديسمبر 2017، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، ص ص2،3.

- إعادة التفكير في الوضع الحالي؛
- التركيز على العميل باعتباره القوة المحركة للأهداف والاستراتيجيات؛
- التركيز على العمليات وليس الوظائف؛
- شمول المؤسسة ككل (العمليات، النظم، السياسات والهياكل)؛
- التعرف على عمليات القيمة المضافة والعمليات المساند؛
- حشد البيانات والمعلومات والمبررات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة؛
- الاستخدام المناسب للأدوات الإدارية للتأكد من دقة المعلومات وما سيتم إنجازه.

كما يمكن تحديد طبيعة العلاقة التي تربط بين عملية تنمية الكفاءات البشرية و هندرة العمليات من خلال العناصر المهمة التالية:[1]

- الارتباط بين الهندرة و المسائل الشخصية الفردية الخاصة بالموارد البشرية، و لاسيما و أنها ترتبط بمفاهيم أساسية في الهندرة مثل اعتبار رأس المال البشري الأكثر أهمية و قيمة و من خلال التحقق من تخفيف تكاليف الموظفين و تحدي الأعمال الجديدة إلى جانب إعادة التدريب زيادة على تنمية كفاءات الأفراد في المؤسسات؛
- دراسة المبادئ التنظيمية غير التقليدية من خلال توضيح الحاجة لمدخل جديد، إقامة الفرق ذات الأداء العالي و علاقتها بالهندرة و بالاستعانة بالطرق اليابانية و الأمريكية المستخدمة؛
- بناء قدرات جديدة في الموارد البشرية و استثمارها بالشكل المناسب و الصحيح؛
- تقديم التدريب الفعلي عن طريق الحاسب الآلي في محطة العمل الخاصة بالموظف باستخدام النظم الاستشارية الخاصة.

---

[1]- بشار الوليد، مرجع سابق، ص ص 310،311، بتصرف.

ثالثا: دور عملية هندرة الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء المتميز: يظهر دور إعادة الهندسة مباشرة على خفض التكاليف، وزيادة إنتاجية الموظفين وإضافة القيمة في الخدمات المقدمة للعملاء، مع التركيز بشكل أساسي على العملاء الداخليين والخارجيين، لأنه كما يقال إن إعادة الهندسة ليست تقليص للحجم فهي تلغي العمل وليس الوظائف، وليست إعادة هيكلة الموارد البشرية – الصناديق المتحركة على المخطط التنظيمي وليست عملية الأتمتة، كما إنها لا تعيد صياغة القسم وإنما هي إعادة صياغة عملية في المؤسسة،[1]هنا يظهر لنا الشرح السابق أن إعادة هندسة عمليات الموارد البشرية تساهم في خفض التكاليف زيادة على رفع مستوى الأداء المتعلق بالمورد البشري و بالتالي تسمح للمؤسسة بالرفع من أداءها بشكل عام إلى جانب رسم مسار السير الصحيح نحو بلوغ مستوى التميز، من بين أهم مبررات استخدام الهندرة نجد ما يلي:[2]

- كونها تعد مدخلا للتغيير الجذري؛
- التخلي عن طرق الأداء التقليدية؛
- التخلي عن النظم البيروقراطية و رفض فكرة تجزئة المهام؛
- تغيير ثقافة المؤسسة، بحيث يتحول الإداريين من مشرفين و مراقبين إلى مدربين و تحول التنفيذيين من ملاحظين إلى قادة؛
- تشجيع روح الابتكار والتجديد، زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين، تبسيط الهيكل التنظيمي.

---

[1]-Devadesh Sharma, op cit, p 194.

[2]– ديمة محمد وصوص، واقع تطبيق الهندرة في مدارس التعليم العام للبنات بمدينة أبها من وجهة نظر مديرات المدارس، مجلة العلوم التربوية والنفسية المجلد 16، العدد 1، مارس 2015، ص ص 117،118.

المطلب الثالث: مساهمة التمكين في تحقيق الأداء المؤسسي المتميز

تعتمد المؤسسة على تمكين الكفاءات من أجل الرفع من الأداء البشري ومن ثم تحقيق الأداء المؤسسي المتميز وهذا ما سنوضحه من خلال التطرق إلى مفهوم التمكين وطبيعة العلاقة التي تربطه بالكفاءات البشرية والأداء المؤسسي المتميز وذلك من خلال العناصر التالية:

أولا: مفهوم التمكين: يعتبر التمكين من بين السياسات التي تتيح المجال أمام الكفاءات لإثبات قدرتها كما يعتبر من بين أهم الممارسات التي تطال العنصر البشري، و للتوضيح أكثر حول الموضوع سنتناوله على النحو التالي:

- **تعريف التمكين:** اختلفت وتعددت التعاريف الخاصة بالتمكين حيث عرف التمكين كما يلي:

➢ **التمكين لغة:** مَكَّنَ (فعل) مكَّنَ أو مكَّنَ لـ يمكِّن، تمكينًا، فهو مُمَكِّن، والمفعول مُمكَّن، مكَّن له في الشَّيء أي جعل له عليه سلطانًا وقدرة، و مَكَّنَ فلانًا من الشيءِ أي أَمكنه منه؛[1]

➢ **التمكين اصطلاحا:** هناك من يعرف التمكين على أنه " القدرة على ممارسة الفرد لمهنته، بثقة تامة والإسهام في صياغة الطريقة التي يتم من خلالها إنجاز العمل"[2]؛

كما يعرف كذلك على أنه" البيئة التي يتوفر فيها للعاملين القدرة والقابلية على تحمل المسؤولية في تطوير وتحسين الفعاليات الأساسية لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين من خلال علاقات

---

[1]– معجم المعاني الجامع، نقلا عن الموقع الإلكتروني https://www.almaany.com، تاريخ الإطلاع 2018/08/22، على الساعة 22:52.

[2]–أحمد الخطيب، عادل سالم معايعة، الإدارة الحديثة نظريات و إستراتيجيات و نماذج حديثة، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، جدار للكتاب العالمي للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى 2009، ص 31.

ونتائج واضحة المعالم لغرض تحقيق منفعة وأهداف المؤسسة"[1]، ويمكن تعريف التمكين على أنه الاستعدادات التي يمتلكها الموظف والتي يستمد من خلالها قدراته في تحقيق الأهداف التنظيمية وأداء المهام والواجبات[2]، كما عرَف على أنه" عملية إتاحة الفرصة للآخرين في زيادة قدراتهم الجماعية وتقديم أفضل ما لديهم وأنه استثمار قدرات ومواهب الآخرين ومشاركتهم في الملكية الوظيفة وإشعارهم بأهميتهم لإثراء العمل الوظيفي"[3]"، يشار كذلك للتمكين على أنه" تعزيز استقلالية الأفراد في عملهم وزيادة مساهمتهم في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة"[4]، ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا استخلاص أن التمكين هو تلك المساحة من الاستقلالية التي تمنح للفرد في اتخاذ القرارات من أجل زيادة مساهمته في تحقيق الأهداف و إثراء العمل الوظيفي.

- **أهمية التمكين** : تنبثق أهمية التمكين من خلال مجموعة الفوائد التي يحققها على مستوى المؤسسة ونميز بين ثلاثة مستويات لهذه الفوائد هي:[5]

➢ **فوائد خاصة بالعاملين:** و تتمثل هذه الفوائد في:

- زيادة الانتماء للمهام التي يقوم بها و للمؤسسة؛

---

[1]– محمود حسن جمعة، إستراتيجية تمكين العملين و أثرها في تحقيق الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية في شركة ديالي العامة للصناعات الكهربائية مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية، المجلد19، العدد 71، سنة 2013، ص 199.

[2] - Hussain K. Hussain Alagele, Test The Influence of Empowerment Employees on Motivation: Empirical Study, Al Kut Journal of Economics Administrative Sciences, Issue 30, 2018, P 9.

[3]– مراد زايد، صراب نور الدين، مستويات التمكين وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية –دراسة تطبيقية بمديرية الري لوالية أم البواقي–، مجلة الإقتصاد و الإحصاء التطبيقي، المجلد13، العدد 2، سنة 2016، ص 167.

[4]-Hussain K. Hussain Alagele, The Role of Empowerment in Enhancing Employee Loyalty: A Field Study at Al Isra College University of Iraq y, The Islamic University College Journal, **Volume** 14-2 **Issue** 50 , 2018 p 24.

[5]– عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع و الإبتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمَان، الأردن، الطبعة الأولى 2011، ص ص 99،100.

- رفع مستوى أداء العاملين؛
- اكتساب المعرفة و المهارة؛
- المحافظة على الموظفين من التسرب و الهجرة؛
- شعور الموظف بمعنى الوظيفة و تحقيق الرضا الوظيفي.

➢ **فوائد خاصة بالمؤسسة:** و تتمثل فيما يلي:

- زيادة فرص الإبداع و الابتكار؛
- زيادة ولاء العاملين للمؤسسة؛
- تحسين مستوى الإنتاجية الكمية و النوعية؛
- مساعدة المؤسسة في برامج التطوير و التجديد؛
- تحقيق نتائج أداء أفضل من حيث جودة الأداء؛
- تحسين العلاقة بين العاملين.

➢ **فوائد خاصة بالزبائن** : من بين أهم الفوائد المنتظرة من عملية التمكين بالنسبة للزبائن نجد:

- السرعة في إنجاز معاملات الزبائن و تلبية متطلباتهم؛
- كسب ولاء العميل و سمعة الأعمال؛
- إقدام العاملين على إبداء أفكار عملية أكثر لتحسين الخدمة أفضل من المديرين الذين لديهم تعامل أقل مع الزبائن؛
- الانفتاح المباشر زيادة الثقة بين العاملين و الزبائن من خلال الاستفادة من توجيهات الزبائن و أرائهم حول مستوى جودة السلعة أو الخدمة المقدمة.

ثانيا: دور التمكين في بلوغ التميز في الأداء: يعتبر التمكين" إستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد وإشراكهم في عمليات بناء المؤسسة باعتبار أن نجاح المؤسسة يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية المؤسسة وأهدافها البعيدة[1]"، حيث أن "التمكين يعطي السلطة للأفراد في صنع القرار و أيضا يعتبر عامل محفز لهم في الرفع من مستوى الأداء"[2] من خلاله يمكن للأفراد أن يبرزوا كفاءاتهم من أجل تحقيق أعلى مستويات الأداء الفردي و بالتالي دفع المؤسسة نحو التميز في أدائها، كما "يعكس التمكين درجة السلطة التي يمارسها الأفراد على عملية صنع القرارات وعدد خطوات القرارات التي يستطيع من خلالها الأفراد تطبيق تلك السلطة و المساحة الممنوحة التي من خلالها يستطيع الفرد المشاركة في صنع القرارات، لذلك يتجسد دور التمكين في ثلاثة مستويات نذكرها كما يلي:[3]

- **المستوى الأول:** من خلال الاستشارة الانتقائية، الذي يطلب من الأفراد وبشكل فردي معلومات محددة أو أراء حول بعض القرارات، وهنا لا يستطيع الفرد فهم المشكلة وبالتالي لا يستطيعون تقديم الآراء؛
- **المستوى المتوسط:** ويظهر هذا المستوى عندما تتم استشارة الأفراد بشكل أوسع سواء بشكل فردي أو جماعي، مع إمدادهم بكافة التفاصيل والمعلومات حول المشكلة المطروحة، ومن ثم تستخدم هذه المعلومات من قبل الأفراد من أجل إعطاء أرائهم للمشرف لكن القرار الأخير والنهائي هنا يعود إلى أصحاب السلطة؛

---

[1]– صالح الدين حسين صالح ، معاذ غسان إسماعيل، تأثير السلوك القيادي الأخلاقي في الأداء الوظيفي من خلال التمكين الإداري: دراسة ميدانية في شركات وزارة الإعمار و الإسكان والبلديات و الأشغال العامة في مدينة بغداد، مجلة الدنانير، العدد الرابع عشر، 2018، ص 201.

[2]-Hussain K. Hussain Alagele, op cit, p 24.

[3]– مراد زايد، نور الدين صراب، مرجع سابق، ص 170.بتصرف

- **المستوى الأعلى:** يتمثل هذا المستوى في إفادة الجميع من طرف المشرف عليهم بكافة المعلومات ثم تترك لهم حرية الإدلاء بآرائهم مع امتلاكهم لزمام السيطرة الكاملة على عملية صنع القرار.

كما يلعب التمكين دورا مهم في تحرير الطاقات و الكفاءات داخل المؤسسة، كما أنه يتمحور حول" إزالة الظروف التي تجعل الفرد عاجزًا"[1]، "يستند الإطار الاستراتيجي للتمكين على ما يساهم فيه بما يتماشى مع واقع المؤسسة، ورفع مستوى الأداء التنظيمي، و يتجلى في وضع الخطط والأهداف التي تمكّن العمال من صياغة السياسات التنظيمية للمؤسسة والقدرة على اتخاذ القرار في جميع مستويات القيادة الإدارية، ذلك يسمح بتزويد المؤسسة بمعلومات كاملة حول مختلف التغيرات الحاصلة، وهذا يعزز تبادل المعرفة"[2]، إلا أنه" لا يمكن أن ينجح تمكين الأفراد في حيز متقوقع، بل يعتمد على خلق مناخ التمكين في جميع أنحاء المؤسسة"[3]و ذلك لضمان "تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء والربحية والحصة السوقية وسمعة المؤسسة، بالإضافة إلى تحقيق مؤشرات مالية جيدة"[4] كما "يشير التمكين إلى جوانب بيئة العمل التي تمنح الموظفين حرية التصرف والاستقلالية والقدرة على القيام بعملهم بفعالية"[5]، من خلال ما قمنا بذكره يتضح لنا أن تمكين الكفاءات، يعطي الانطباع بأن إعطاء الأفراد مساحات أكبر من حرية إتخاذ القرار يجعلهم يعملون

---

[1]- Talya Bauer, Berrin Erdogan, An Introduction to Organizational Behavior, Unnamed Publisher, 2012, p 254.

[2] - Hussain K. Hussain Alagele, op cit, p 11.

[3] - Talya Bauer, Berrin Erdogan, op cit, p p 254 ,255

[4]-عمر جهاد عبد الرحيم محمد، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط، سنة 2016، ص 26

[5] -Talya Bauer, Berrin Erdogan, op cit, p 254.

بطرق أكثر كفاءة و فعالية من شأنها أن تؤثر على الإنتاجية و الربحية معا، كما يؤدي ذلك إلى رفع الأداء الفردي و المؤسسي معا.

المبحث الثاني : تحليل مؤشرات الأداء المتميز من خلال تنمية الكفاءات البشرية

أصبحت المؤسسات المتميزة اليوم تركز عملها على تحقيق مجموعة من المؤشرات تجعل منها مؤسسة متميزة في أدائها اعتمادا على عدة آليات أبرزها تنمية الكفاءات البشرية و لمعرفة كيف يكن لتنمية الكفاءات البشرية العمل على الرفع من مؤشرات الأداء المتميز سنتناول هذا المبحث في:

المطلب الأول : الإبداع التنظيمي

تسعى مختلف المؤسسات الناجحة لضمان البقاء والاستمرارية والنمو من خلال الاعتماد على الكفاءة البشرية الموجودة لديها لتوفير مستويات عالية من مؤشرات الأداء المتميز، أهمها الإبداع التنظيمي الذي سنحاول الإحاطة به في هذا المطلب بتناول العناصر التالية:

أولا: مفهوم الإبداع التنظيمي: يعتبر مؤشر الإبداع التنظيمي إحدى أهم المؤشرات التي وجدت اهتمام الكتاب والباحثين والمختصين، ولإعطاء مفهوم شامل حول هذا المؤشر والإحاطة بكل جوانبه سنتناول في هذا العنصر ما يلي :

- **تعريف الإبداع:** تنوعت واختلف التعريفات التي تناولت الإبداع، نتيجة لتعدد الاتجاهات والنظريات التي تناولت مفهومه كما حاولت تفسيره، إذ يعرض الأدب التربوي ما يزيد عن 45 نظرية في الإبداع، كل منها فسرت الإبداع من جانب أو أكثر، أسهمت في فهم وتنظيم الطبيعة المعقدة للإبداع، إذ تعد النظريات الأصل و القاعدة التي انطلقت منها حركة الاهتمام بالإبداع و أهمية تطويره و تدريبه عند الأفراد من أجل الوصول إلى الإنتاج المبدع[1]، حيث يرى البعض

[1]– أسامة خيري، إدارة الإبداع و الابتكارات، دار الراية للنشر و التوزيع، عمّان، الأردن، الطبعة الأولى 2012، ص 40.

الإبداع على أنه الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تؤدي إلى إنتاج جديد وذي قيمة من قبل الفرد المبدع أو الجماعة المبدعة[1]، كما يعرف الإبداع على أنه القدرة على جمع أو إشراك المعلومات بطريقة تؤدي إلى أفكار جديدة[2].

للإبداع تصنيفات متعددة تختلف باختلاف وجهات النظر للكتاب والباحثين إذ صنف الإبداع إلى ثالثة تصنيفات تمثلت في:[3]

- **إبداع المنتج:** يقصد به تقديم منتج جديد ليحل محل منتج معلن بهدف إشباع حاجة قائمة أو كامنة في السوق؛
- **إبداع العملية:** يعني بإبداع العملية استحداث عناصر جديدة أو تقديم معالجة وتحديد أفضل الطرائق للقيام أو لعمل الأشياء؛
- **الإبداع التنظيمي:** يعد من أهم أنواع الإبداع، إذ يركز على سلوك المؤسسة في اعتمادها على الأفعال والأساليب والعمليات الجديدة في أداء الأعمال.

- **تعريف الإبداع التنظيمي:** عرف الإبداع التنظيمي على أنه الممارسة أو العملية التي ينبثق عنها إحداث فكرة أو سلوك أو منتج أو خدمة أو تكنولوجيا أو أي ممارسة إدارية جديدة، حيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في البيئة أو عمليات أو مخرجات المؤسسة[4]، و بالنظر في ما

---

[1]– سارة النهاري، مفهوم الإبداع في الثقافة العربية، مجلة رجيم، نقلا عن الموقع الإلكتروني https://www.rjeem.com، تاريخ الإطلاع 2018/10/01، على الساعة 11:51.

[2] – سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع و الإبتكار، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع،عمّان، الأردن، ص 21.

[3]– أيمان عسكر حاوي ،الإبداع التنظيمي وتأثيره في الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية في مستشفى ابن ماجد العامة، مجلة دراسات إدارية، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العدد الثامن، المجلد الرابع، سنة 2012 ، ص 54.

[4]– عاكف لطفي خصاونة، مرجع سابق، ص 33.

سبق نجد أنه يمكن تصنيف الإبداع التنظيمي وفق ثلاث محاور و التي نستعرضها على النحو التالي:[1]

- **الإبداع المبرمج و الإبداع غير المبرمج:** حيث أن الإبداع المبرمج يشير إلى الإبداعات المخطط لها سلفا أما الإبداع غير المبرمج فهو يتضمن تلك الأعمال التي لم يخطط لها سلفا ، هذا النوع من الإبداع أطلق عليه الإبداع الإستجابي؛
- **الإبداع القائم على أساس الوسائل و الغايات:** يتميز إبداع الغايات بأنه الإبداع النهائي الذي يعتبر هدفا بحد ذاته، أما الإبداع المتعلق بالوسائل يشير إلى تلك الإبداعات التي تتم من أجل تسهيل و تسيير الوصول إلى الإبداع المرغوب؛
- **الإبداع المتعلق بدرجة الجدية:** يطلق عليه الإبداع الجذري، حيث يشير بأن كافة الإبداعات التي تتضمن الجدية و الخطورة في تحقيقها يوصف بالإبداع الجذري.

ثانيا: أساليب قياس الإبداع التنظيمي : حتى تكون المؤسسة متميزة يجب أن تكون قادرة على تحقيق مستوى عالي من الإبداع، و حتى تتمكن من معرفة مكانتها الإبداعية تلجأ بالضرورة إلى عملية القياس ولذلك اعتمد الباحثون أبعادا مختلفة لقياس الإبداع على مستوى المؤسسات فمنهم من استخدم الأبعاد المتمثلة في: [2]

- تبني الأفكار الإبداعية؛
- زمن الإبداعات المتبناة؛
- إدامة الإبداع والمحافظة عليه؛

---

[1]– وحيدة سعدي، حنان ولهي، الإبداع التنظيمي: رؤية معاصرة لإدارة المنظمات، مجلة دراسات و أبحاث، جامعة الجلفة، المجلد السابع، العدد 19 2015، ص411.

[2]– محمود حسن جمعة، مرجع سابق، ص 203 بتصرف.

- دعم الإبداع والمبدعين.

كما نجد أنه هناك من حدد أساليب لقياس الإبداع التنظيمي من خلال أربع مؤشرات ارتكزت على ما يلي:[1]

- معدل الاقتراحات (متوسط عدد الأفكار السنوية للعامل من مجموع الأفكار)؛
- معدل المشاركة (% العمال الذين أصدروا أفكار)؛
- معدل التطبيق (% الأفكار المطبقة)؛
- الادخار المحقق(% الكتلة الأجرية).

هناك من تبنى تصنيف الإبداع التنظيمي إلى نوعين و هما إبداع فني وإبداع إداري، إذ يتم قياس كل منهما على النحو الموالي:[2]

- الإبداع الفني بعدد الأفكار التي تقدم المنتج، والخدمة، والعملية الجديدة؛
- الإبداع الإداري فقد تم قرنه بالسياسات الجديدة الخاصة بالتعين وتصميم المهام، واختّار الموارد البشرية، والسلطة، ونظم المكافآت.

ثالثا: الأسباب الدافعة للإبداع التنظيمي: إن سعي المؤسسات نحو تحقيق الإبداع التنظيمي ليس فقط لأجل صناعة المجد بل تدفعه جملة من الأسباب يمكن إيجازها في ما يلي :[3]

---

[1]- Jean-marie Peretti, gestion des ressources humaines, librairie vuibert, paris, 2012, p 190.

[2]– محمود حسن جمعة، مرجع سابق، ص 203 بتصرف.

[3]– الإبداع مفهومه ومستوياته ونظرياته، مجلة موهوبون، نقلا عن الموقع الإلكتروني، http://www.mawhopon.net، تاريخ الإطلاع 2018/10/01، على الساعة 14:16.

- الظروف المتغيرة التي تعيشها المؤسسات اليوم، سواء أكانت ظروف سياسية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية والتي تحتم على المؤسسات الاستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاء المؤسسة واستمرارها.
- يحتم الإبداع الفني و التكنولوجي في مجال السلع و الخدمات و طرق إنتاجها وقصر دورة حياتها على المؤسسات أن يستجيبوا لهذه الثورة التكنولوجية وما يستلزمه ذلك من تغييرات في هيكل المؤسسة وأسلوب إدارتها بطرق إبداعية أيضا، مما يمكنها من زيادة أرباحها وزيادة قدرتها على المنافسة و الاستمرار في السوق من خلال ضمانها لحصتها السوقية بين المؤسسات المنافسة.

يعد تواجد المؤسسة في البيئة المبدعة يفرض عليها مواكبة مختلف التغيرات الحاصلة من خلال السعي نحو تحقيق الإبداع التنظيمي، حيث تتسم البيئة المبدعة بمجموعة من الخصائص أهمها:[1]

- الطلب على سلع أو خدمات المؤسسة قد تتغر من جيل لآخر، وفي بعض الأحيان من يوم لآخر، وذلك حين يطرح المنافسون منتجات بتحسين جذري؛
- وتيرة التطور التكنولوجي و تطوير منتجات جديدة متسارعة جدا؛
- غالبا ما تتعرض المؤسسات إلى فجوة الأداء وهي(الناتجة عن الفرق بين المتحقق فعلا والمخطط لتحقيقه) وتعمل إدارة المؤسسات و أصحاب القرار على ردم هذه الفجوة، والاستجابة إلى متطلبات التغيير، من خلال (توفير الإمكانات المادية الساندة للنشاط الإبداعي، تعزيز الرغبة والإيمان بقدرة المؤسسة على الإبداع)، تتأثر عملية التغيير و انعكاساتها بمستوى(فجوة

[1] - Gary Dessler, Frederick A.Starke, Dianne J.Cyr, la gestion des organisations principe et tendances au XXI^{e} siécle, éditions du renouveau pédagogique ins, qubébec, p 285.

الأداء) كثيرا بالتغييرات الجوهرية في القوى التكنولوجية و الاقتصادية، هذه تؤثر في الأداء الشامل للمؤسسة بصفة عامة، و في أداء عامليها بصفة خاصة، لا يمكن ملاحظة واستيعاب هذه التغييرات إلا من خلال معارف ومهارات جديدة ومتطورة، أي من خلال أساليب الإبداع المختلفة، وهذه تسهم في تطوير كفاءة المؤسسة(إداريا وفنيا)، بهذه الصورة يكون الإبداع قد انعكس ايجابيا على التحسن في الأداء الشامل للمؤسسة.[1]

المطلب الثاني : الابتكار التنظيمي

تتزود المؤسسة بأفكار و آليات جديدة من أجل ضمان أحسن تسيير لمختلف مصالحها إلى جانب الخروج من المشكلات المختلفة بالاعتماد على الابتكار الكامن في الكفاءات البشرية التي تمتلكها، لأن المبتكر يستطيع تطويع الأدوات وإيجاد طرق مختلفة لاستغلالها والوصول إلى الأهداف المرجوة وتحويلها إلى واقع ملموس، هذا ما يعَد قمة التميُّز الذي يضمن للمؤسسة أحسن تنافسية في المجال الذي تنشط فيه والوصول للأهداف المسطرة.

أولا : أهمية الابتكار التنظيمي: يعتر الابتكار التنظيمي احد أهم الآليات التي تستخدمها المؤسسات الرائدة بغية الوصول إلى أداء متميز، ومن أجل تبيان أهمية مؤشر الابتكار التنظيمي نتطرق إلى:

- **تعريف الابتكار التنظيمي:** تعدد واختلفت المفاهيم الخاصة بالابتكار التنظيمي حيث يعرف على أنه طريقة مقنعة لخلق قيمة وميزة تنافسية للمؤسسة و يرتكز على توليد الأفكار وجعلها واقعية فهو نهج شامل لتجديد وتوسيع نطاق مجموعة المؤسسة من المنتجات، الخدمات والأسواق من

[1]- أيمان عسكر حاوي، مرجع سابق، ص 55.

خلال اعتماد أساليب جديدة أو تعديل الأساليب القائمة[1]، كما يعتبر الابتكار على أنه " التطبيق الناجح للأفكار المبدعة والخلاقة في المؤسسة "[2]، كذلك يعبر الابتكار عن "عملية إنشاء الأفكار الجديدة و وضعها في الممارسة"[3] فكما يراه البض هو "قدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد و يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق"[4] كما يعرف الابتكار على أنه" عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي الجماعة وتقبله على أنه مفيد لها"[5] كذلك يعرّف الابتكار التنظيمي على أنه قدرة المؤسسة على احتضان مناخ واسع يشمل كافة المستويات ومستعد لقبول الأفكار المتنوعة، مفتوح و يرحب بالحداثة، ويشجع أعضاءها أو أفرادها على التفكير بطرق جديدة[6]، من أجل إعطاء مفهوم شامل ومختصر للابتكار التنظيمي وتلخيص التعريف السابقة الشكل رقم(15) الموالي يوضح لنا ذلك.

---

[1] - Chijioke Nwachukwu, Helena Chládková, Olaunji Fadeyi, op cit, p 150

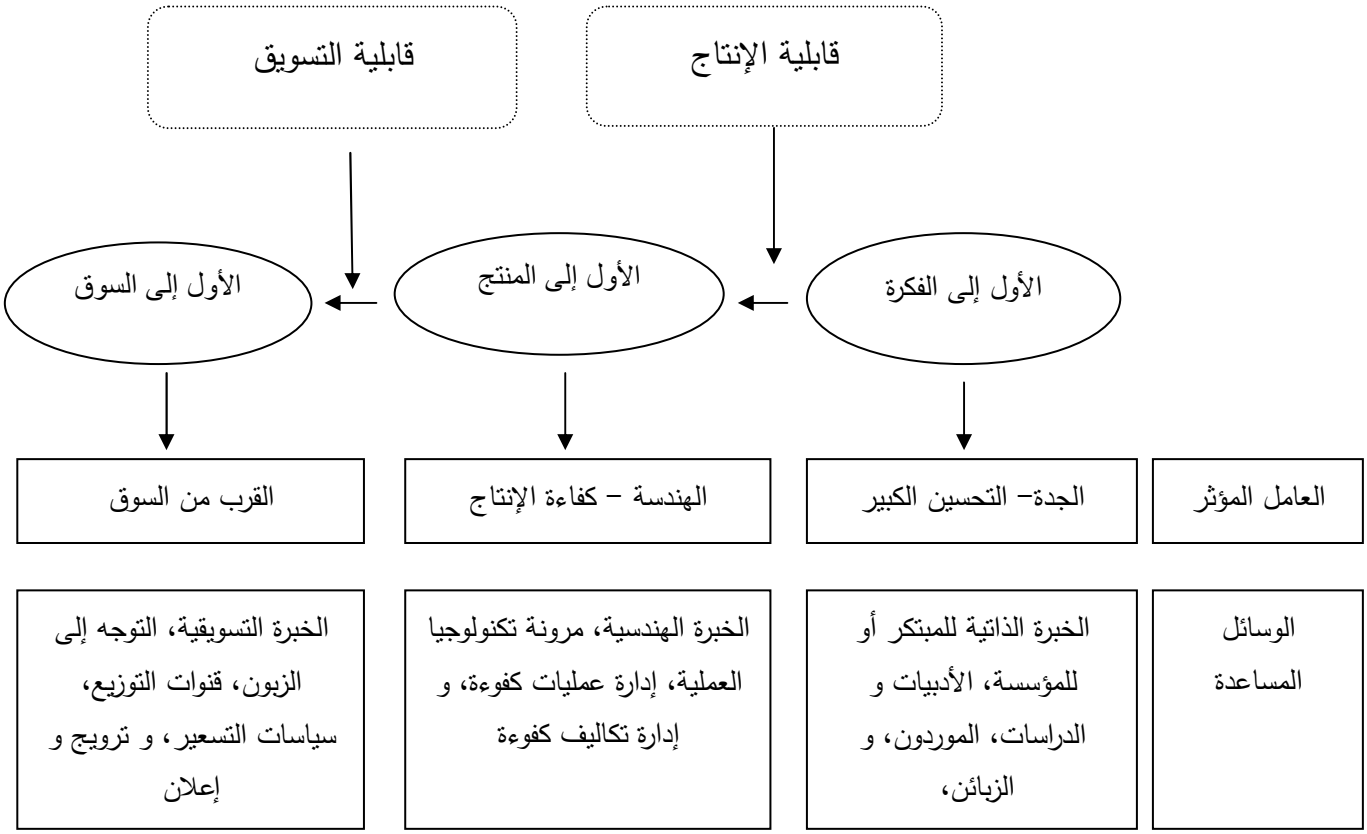
[2]– بالكبير بومدين، دراسات ميدانية في إدارة الأعمال، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمّان، الأردن، الطبعة العربية 2013، ص 23.

[3]– نجم عبود نجم، القيادة و إدارة الإبتكار، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمّان، الأردن، الطبعة الثانية 2015، ص 140.

[4]– خنفري خيضر، دور الإبداع و الابتكار في تطوير منظمات الأعمال، مجلة الاقتصاد و الإحصاء التطبيقي، المجلد13، العدد 2، سنة 2016، ص 125.

[5] – بالكبير بومدين، مرجع سابق، ص 22.

[6]- Norashikin Hussein, Amnah Mohamad , Fauziah Noordin , Noormala Amir Ishak, op cit, p 300.



الشكل رقم(13): مفهوم الابتكار

المصدر: نجم عبود نجم، القيادة و إدارة الابتكار، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمّان، الأردن، الطبعة الثانية 2015، ص145.

- **أهمية الابتكار التنظيمي:** يسمح الابتكار للمؤسسة بإثبات تميز أداءها و يعمل على إبقائها في الساحة التنافسية و يحافظ على مكانتها السوقية فحتى يتسنى للمؤسسة البقاء في السباق التنافسي، يجب عليها الآن تصميم أسرع، بأقل تكلفة مع ضمان جودة المنتجات المبتكرةو بالتالي يمكن القول أن أهمية الابتكار على المستوى المؤسسي تكمن في الآليات والأفكار التي توفر

وتزيد للمؤسسة من الفرص للتميز التنظيمي و رسم مسارات جديدة لتسيير موارد المؤسسة والرفع من قدراتها التنافسية، وبالتالي يمكن إبراز أهمية الابتكار في:[1]

- **خفض النفقات:** ابتكار المنتج أو الخدمة أو العملية له تأثير كبير على خفض التكاليف سواء بالتوصل لمنتجات أصغر(مواد أقل في وحدة المنتج)، أو تقديم خدمات أسرع (تكلفة عمل أقل)، أو عمليات أكثر دقة(خفض تكلفة التلف، و إعادة العمل و التخلص من التوالف).
- **زيادة الإنتاجية:** الإنتاجية هي نسبة المخرجات إلى المدخلات، و الابتكار له تأثير كبير في زيادة المخرجات من خلال ابتكار عملية أو تقنية جديدة مثل إنتاج وحدات أكثر في الزمن، أو بتأثيرها على المدخلات بخفض التلف و استخدام طاقة أقل في وحدة المنتج؛
- **تحسين الأداء:** يعمل الابتكار على تحسين الأداء في الوظائف الإدارية و الخدمية بشكل كبير فالتسويق الإلكتروني مثلا يساعد على تحسين الأداء في إدارة علاقات الزبون، و بناء قواعد البيانات عن الزبائن لتقديم الخدمة الأفضل لهم كما تساهم في تحقيق التفاعل الآني؛
- **إيجاد المنتجات الجديدة و تطويرها:** إن ابتكار المنتجات اليوم أسرع من أي وقت مضى، لذا فإن معظم المؤسسات الحديثة لديها برامج للتحسين المستمر للمنتجات، و ابتكار الجديد منها لخدمة زبائنها؛
- **إيجاد أسواق جديدة:** إن الابتكار الجذري للمنتجات أو الخدمات أو العمليات الجديدة أسلوب المؤسسات اليوم لصنع أعمال و أسواق جديدة، لهذا فهي تخصص المبالغ الضخمة للوصول إلى هذه المنتجات والخدمات التي تصنع لها أسواق جديدة؛

[1]– أسامة خيري، مرجع سابق، ص 74.

- **إيجاد فرص العمل الجديدة:** تساهم الابتكارات الجديدة في خلق فرص عمل جديدة في سوق العمل نتيجة عملية الابتكار التي ينجر عنها إنشاء مؤسسات و خطوط إنتاج و منتجات جديدة تعمل كلها وتنشيط الاقتصاد الوطني في كل بلد.

ثانيا: مصادر الابتكار التنظيمي: تعتمد المؤسسة في تحقيق الابتكار على مجموعة المصادر المتنوعة، يمكن إبراز أهمها في ما يلي:[1]

- **المصدر الفجائي أو غير متوقع:** يشمل النجاح الفجائي، الفشل غير المتوقع، و الحدث الخارجي الفجائي.
- **مصدر التعارض بين الواقع كما هو و الواقع كما يفترض أن يكون:** إذ أن هذا التعارض يشير على أن هناك فرصة للإبتكار، و يضم هذا المصدر: الوقائع الاقتصادية المتعارضة (مثل تعارض الطلب المتزايد مع غياب الربحية) ، التعارض بين قيم و توقعات المستهلكين المدركة و الواقعية، التعارض داخل تناغم الطريقة و منطقها و إيقاعها؛
- **الابتكار على أساس الحاجة لمعالجة سلسلة من العمليات:** حيث أن الحاجة أم الاختراع وبالتالي فإنها تمثل فرصة كبرى للإبتكار؛
- **بنية الصناعة و السوق:** حيث لابد للسوق من أن يتغير سواء بفعل المنافسة أو التغيير في احتياجات وتوقعات الزبائن، و هذا التغيير يعتبر فرصة إبتكارية كبيرة، و يضم هذا المصدر: الاستجابة السريعة للتغيير، التنبؤ بالفرصة، و مؤشرات تغيير الصناعة؛

[1]– سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص ص75،76.

- **العوامل السكانية:** هي التحولات التي تطرأ على السكان و حجمهم ومعدل أعمارهم و توزيعهم حسب العمل و مستوى التعليم و الدخل، و أن تبدل العوامل السكانية يأتي بتغييرات تمثل فرصا من أجل الابتكار و الأسواق و قطاعات سوقية جديدة؛
- **تبدل الإدراك و الرؤية:** حيث أن تبدل إدراك و رؤية الأفراد في المجتمع يمكن أن يحمل معه فرصا كبيرة للابتكار، كما أن توقيت ذلك يعتبر في كثير من الأحيان مسألة جوهرية؛
- **المعرفة الجديدة:** الابتكار القائم على أساس المعرفة بكافة تجلياتها العلمية، التقنية، الاجتماعية يمثل مصدرا مميزا للإتيان بالأفكار و المنتجات و الخدمات و المشروعات الجديدة.

نظرنا للدور الكبير والريادي الذي بلغه الابتكار في الوقت الراهن نجد تصنيف آخر لمصادر الابتكار تم تلخيصها في مصدريين أساسين هما[1] :

- **مصادر تقليدية** : تشمل البحث و التطوير، اقتناء تكنولوجيات من الخارج، التنسيق مع المؤسسات البحثية مراكز و مخابر البحث الوطنية، اقتناء براءات الاختراع أو علامات أو برامج تكنولوجية جديدة تستجيب لمتطلبات أهداف المؤسسة؛
- **مصادر حديثة** : تنقسم إلى مصادر داخلية و أخرى خارجية و التي نذكرها كما يلي:

➢ **المصادر الداخلية** : المتأتية من معاهد الملكية الصناعية المكلفة بمنح براءات الاختراع، يتم تسجيلها في مكاتب الدراسة و الاستشارة المتخصصة في هذا المجال، المجالات الدورية العلمية، العلماء و الباحثون المتخصصون؛

[1]- خيضر خنفري، مرجع سابق، ص126.

- **المصادر الخارجية** : تتمثل في حصول المؤسسات على براءات الاختراع من المؤسسات الأجنبية المراجع الأجنبية التي تتضمن نتائج أبحاث معينة، الشركات الدولية وما تنقله من خبرات للدول النامية المراكز البحثية الفنية.

المطلب الثالث: التفوق التنظيمي

أصبح التغيير اليوم ظاهرة وميزة متكررة في حياة المؤسسة، لأن معظمها تتنافس في بيئة جديدة ومتجددة مليئة بالتحديات التي أجبرت إدارة المؤسسات أن تسايرها باستخدام مجمعة من الآليات، و لعل الخيار الحقيقي والأبرز لهذه المواجهة هو سعيها نحو تحقيق التفوق التنظيمي، ضماناً للنجاح والبقاء والاستمرارية والنمو، ومن أجل التعرف أكثر على مفهوم التفوق التنظيمي و أساسياته و الجوانب المحيطة نتناول العناصر التالية:

أولا: مفهوم التفوق التنظيمي: ظهر موضوع التفوق المؤسسي في عام (1982) عندما نشر (Waterman &Peters) موضوعاً بعنوان (البحث عن التفوق) الذي يعتمد على مجموعة متنوعة من المهارات والقيم المشتركة ، وبعدها أصبح التفوق واحدا من المجالات التي تميزت بها إدارة الموارد البشرية وهو شرط أساسي لدى المؤسسات الحديثة، إذ يساعدها على النمو و الازدهار من خلال البحث عن أكفأ العاملين للمؤسسة فهو ضروري لاستقطاب وتوظيف والحفاظ عليهم لخلق بيئة منسجمة مع ومستجيبة للأفكار العظيمة[1]، حيث يعبر عن التفوق بأنه احتفاظ المؤسسة في الوضع المثالي متمثلا بالنجاح والربحية لفترة طويلة من الزمن وبشكل صحيح وفعال والتكيف

[1]– شفاء محمد علي العزاوي، ولدان عبد الستار هاشم، تأثري صناعة المعرفة في التفوق التنظيمي بحث ميداني في عدد من الشركات الصناعية العراقية، مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية، المجلد 21، العدد 84، سنة 2015، ص 131.

مع المتطلبات البيئية والاجتماعية والاقتصادية، أما في الأدبيات الأمريكية ينظر للتفوق في عمل المؤسسات بأنها تلك المؤسسات التي تقوم بإجراءات استثنائية طويلة الأمد إن لم تكن على مدى الحياة، وليس المؤسسات التي تؤدي أداءً جيداً بصورة استثنائية في سنة واحدة أو في فترة قصيرة من الزمن[1]، و يعرف التفوق التنظيمي على أنه: " قدرات فكرية و معرفية عالية يمتلكها القائد الإداري و التي تمكنهم من توظيف تلك القدرات في مجال تخصصهم بالعمل و بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة والتفوق على المؤسسات الأخرى"[2]

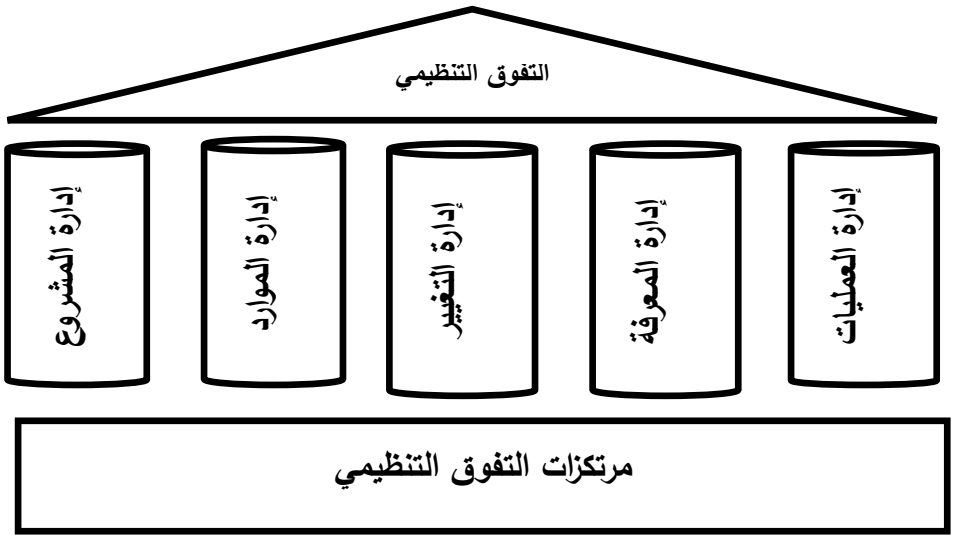
كما يعرف التفوق التنظيمي بأنه التزام المؤسسة في التنمية المستدامة من أجل إرضاء الزبائن وزيادة الربحية لدعم البيئة الوطنية[3]، كما أنه تم وضع مجموعة من العناصر التي يرتكز عليه التفوق التنظيمي يمكن تلخيصها من خلال الشكل رقم (16) الموالي:

---

[1]– رافد حميد الحدراوي، سجاد محمد الجنابي، حاكم احسوني الميالي، دور القيادة المستدامة في تحقيق التفوق التنظيمي دراسة تحليلية في مطار النجف الأشرف الدولي، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد 49، سنة 2018، ص 192.

[2]– نصير قاسم خلف، المقدرات الجوهرية و علاقتها بالتفوق التنظيمي لدى كلية التربية البدنية و علوم الرياضة في العراق، مجلة علوم الرياضة، جامعة ديالي، المجلد الثامن، العدد 26، سنة 2016، ص 137.

[3]– رافد حميد الحدراوي، مرجع سابق، ص 192.



الشكل رقم(14): مرتكزات التفوق التنظيمي

المصدر: حاتم علي عبد الله، فحص التفوق التنظيمي بطريقة تقييم الأداء المؤسسي: دراسة حالة في جامعة تكريت، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 102، المجلد 24، سنة 2018، ص 257.

ثانيا: محددات التفوق التنظيمي: توجد مجموعة من المحددات يتم على أساسها توضح طبيعة المستوى الذي تحققه المؤسسة بممارستها لمختلف النشاطات الداخلية أم الخارجية، من أجل الحكم على توفقها في الأداء التنظيمي يمكن إيجازها في العناصر التالية:

- **التخطيط الاستراتيجي:** برز في الوقت الراهن الدور الحيوي والفعال الذي يؤديه التخطيط الاستراتيجي في حياة المؤسسات كونه يساهم بدور فعال في وضع التصورات، ورسم معالم المستقبل، من خلال ما يتميز به من أنه[1]:

➢ عملية متكاملة ومتنوعة الأبعاد لصياغة وتطبيق خطة إستراتيجية شاملة تؤدي إلى اكتساب أو خلق الميزة التنافسية للمؤسسة ؛

[1]- شفاء محمد علي العزاوي، ولدان عبد الستار هاشم، مرجع سابق، ص 133.

- ينطلق التخطيط الاستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمؤسسة، وللفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة الأعمال، ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة في داخل المؤسسة من جهة أخرى.

- **تركز السوق والزبون:** تعددت المعاني المقصودة من كلمة السوق والتي تعد من المداخل الأساسية لدراسة السوق إذ تبرز أهميتها ومعناها الحقيقي عند تبيان المجال الذي استعملت فيه كما يلي [1]:

- **السوق اقتصاديا:** هو مكان التقاء العرض والطلب؛

- **السوق تسويقيا** : يشتق التسويق اسمه من كلمة السوق، والسوق هو عنصر مهم في العملية التسويقية الذي من خلاله تتم عمليات التبادل بين المنتج والمستهلك، فالسوق ضرورة حيوية لوجود التسويق وهو عبارة عن مجموعة القطاعات يتكون كل قطاع من مجموعة مستهلكين يستجيبون للمزيج التسويقي بنفس الطريقة وتقوم المؤسسات بتحديدها بدقة للتنافس في ما بينها لإشباع حاجات ورغبات المستهلكين فيه نتيجة ما تطرحه من منتجات، كما يجب على المؤسسة أن تبني الالتزام لدى موظفيها من خلال مشاركتهم في بناء مفهوم ولاء الزبائن و وضع أهداف شخصية لهم لضمان النجاح، ومن أفضل الطرق لبناء تبعية الزبائن للمؤسسة هي مشاركتهم، فالزبائن الملتزمين هم زبائن متجددين، يسعدون عندما تكون هناك مشاركة قوية مع المؤسسة.

- **المعلومات والتحليل:** يرتفع مستوى أداء المؤسسات عن طريق اتخاذ القرارات المثلى والفاعلة في كافة وظائف المؤسسة من خلال توفير معلومات تتوافق مع الاحتياجات المطلوبة لاتخاذ

---

[1]- نفس المرجع، ص 134.

القرارات ومن أهمها المعلومات الخاصة بكل من (الأهداف، الأنشطة، الأجهزة والمعدات، بيئة المؤسسة) ويعتبر أسلوب النظام الخبير من أحسن الأنظمة استخداما لما يتوفر عليه من قدرات ومهارات عالية تمكنه من جمع المعلومات والمعارف ووضعها في قواعد المعلومات والمعارف للوصول إلى الحل المناسب للمشكلة وبجهد أقل للعنصر البشري ويجب أن يستخدم هذا النظام في الإدارة العليا؛

- **فاعلية العمليات** : تسعى المؤسسات بمختلف أنواعها إنتاجية كانت أم خدمية لتحقيق التفوق في منتجاتها للتنافس في كسب رضا الزبون و لا يتم ذلك إلا من خلال اعتمادها على أسلوب يوضح الكيفية التي تحول مدخلاتها إلى سلع أو خدمات تحقق المنافع المطلوبة من قبل الزبائن المستهدفين وتستخدم الفاعلية إلى درجة تحقيق الأهداف المعبرة عن رسالة المؤسسة التي توضح سبب وجودها والأعمال الواجب تنفيذها؛
- **نتائج الأعمال** : يتم التعرف على أداء المؤسسة وكذلك المجالات الرئيسة للمنتجات، الخدمات ، الزبون وأداء الأعمال عن طريق مخرجات المؤسسة كما يتم التعرف على الأداء المالي والتشغيلي لمستويات الأداء مقارنة مع المنافسين، إذ تعد نتائج الأعمال مهمة لأنها تساعد على فهم المؤسسة وما إذا كانت قد أصبحت جيدة أو تقيَم كجيدة، و أن هذا البعد يؤكد على نجاح القيم الأساسية للمؤسسة الناتجة عن جهودها.

المبحث الثالث: واقع إستراتيجيات تنمية الكفاءات البشرية الداعمة لبلوغ مستوى الأداء المتميز

كثيرا ما تجد المؤسسة نفسها أمام خطر فقدان مكانتها وتراجعها بسبب تناقص الرصيد الفكري و المهاري لديها الذي يتمثل في كفاءاتها البشرية، حيث أصبح من الضروري اليوم المحافظة على هذه الكفاءات زيادة على العمل على تطويرها من أجل إبقائها وحمايتها من التسرب ومغادرة المؤسسة، لذلك في الوقت الراهن تكثف المؤسسة الرائدة جهودها وتسخر مجموعة من الإستراتيجيات التي تمكنها من تنمية تلك الكفاءات البشرية وجعلها تتماشى مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة سعيا منها لتحقيق أهدافها، حيث يعتبر التميز في أدائها من بين أبرز تلك الأهداف، لذا سنحاول من خلال هذا المبحث توضيح عن السبل في كيفية توفير إستراتيجية إدارة برامج تنمية الكفاءات البشرية لتحقيق الأداء المتميز، إلى جانب تحديد البعد الاستثماري تنمية الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء المتميز وفي النهاية سنحاول إبراز دور تنمية الكفاءات البشرية في تحسين مؤشرات الأداء المتميز كما يلي:

المطلب الأول:المؤسسة المتعلمة كمؤشر لتحقيق الأداء المتميز

انتشر مؤخرا نمط تركيز جديد ليحل محل النظرة التقليدية للموارد البشرية في المؤسسة، يعود هذا التحول إلى تطور الخبرة الإدارية في التعامل مع قدرات العامل، ففي المؤسسات التقليدية كان التركيز على أولوية المهمة أو الوظيفة، من ثم انتقل التركيز إلى الفرد وأهميته التي دفعت بالمؤسسة إلى التوجه أكثر نحو تبني إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية لديها والتي كانت بدورها المنطلق في اتجاه تكوين المؤسسة المتعلمة التي أصبحت تعد من بين مؤشرات الأداء المؤسسي المتميز، حيث تقوم المؤسسة المتعلمة على النظرة المتفتحة للفرد وكفاءته في الإسهام بتطوير أداء

المؤسسة وبالتالي تحقيق الأداء المتميز ولإبراز الأهمية التي تؤديها المؤسسة المتعلمة في تحقيق الأداء المتميز نتناول العناصر التالية:

أولا: المؤسسة المتعلمة: من أجل معرفة كل ما يتعلق بالمؤسسة المتعلمة والدور الذي تلعبه في تحقيق أهداف المؤسسة سنتطرق إلى:

- **تعريف المؤسسة المتعلمة:** يقصد بالمؤسسة المتعلمة إلى المؤسسة التي "تسعى نحو التعلم المستمر والتحول من تلقاء نفسها"[1]، كما ذكر تعريف آخر أن المؤسسات المتعلمة هي "مؤسسات تبحث عن التحول والتميز من خلال التجديد التنظيمي المتقطع والمتواصل والتحكم التدريجي في الموضوع"[2]، وتعبر عن "المؤسسات التي يعمل أفرادها باستمرار على توسيع قدراتهم لخلق النتائج التي يرغبون بها حقا، في الحيز الذي يتم على أساسه تغذية أنماط تفكير جديدة وموسعة، كما يتم إطلاق العنان للتطلع الجماعي، و يتعلم الأفراد باستمرار كيفية التعلم معًا"[3] ، حيث "تم ربط مفهوم المؤسسة المتعلمة بالابتكار والأداء في المؤسسات كما ارتبطت القدرة على التغيير والتحسين المستمر لمواجهة التحديات في البيئة التي تعمل فيها المؤسسات بقدرة هذه الأخيرة على التعلم"[4].

---

[1]- Fahriye AltÕnay , Gokmen Dagli, Zehra AltÕnay, The role of information technology in becoming learning organization, 12th International Conference on Application of Fuzzy Systems and Soft Computing, ICAFS 2016 Vienna, Austria , 29-30 August 2016, p 664.

[2] - Norashikin Hussein, Amnah Mohamad , Fauziah Noordin , Noormala Amir Ishak , op cit , p 300.

[3]- Zeynep Kabadayı Kuşcu , Müjdelen Yener , F. Gülruh Gürbüz, Learning Organization and its Cultural Manifestations: Evidence from a Global White Goods Manufacturer, 4th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management, 2015, p 156.

[4] - Norashikin Hussein, Amnah Mohamad , Fauziah Noordin , Noormala Amir Ishak , op cit, p 300.

تجدر الإشارة هنا إلى وجود اختلاف بين التعلم المؤسسي (Learning Organization) (OL) والمؤسسة المتعلمة (Organization Learning) (LO)، ولتوضيح الفرق نجد أن التعلم المؤسسي يشير إلى العمليات أو الأنشطة التي تتعلم من خلالها المؤسسة، وذلك من حيث (المهارات، العمليات، الأنشطة، الأدوات) التي تنتج هذا التعلم، بالإضافة إلى أنه يركز على الأفراد المتعلمين، بينما المؤسسة المتعلمة تمثل الشكل التنظيمي الذي يحدد القدرة على التعلم ونواتج التعلم وذلك بالتركيز على خصائصها وأبعادها وأنظمتها، كما أن التركيز ينصب في مؤسسة التعلم ليس على المتعلمين في المستوى الفردي فقط، بل أيضا على مستوى الجماعة ، والمستويات التنظيمية[1].

- **خصائص المؤسسة المتعلمة:** تتمتع المؤسسة المتعلمة بمجموعة من الخصائص التي تجعل منها متميزة عن مثيلاتها، تتمثل في ما يلي: [2]

- **وضوح الرسالة والرؤية:** هي درجة الوضوح التي يمتلكها الموظفون حول رؤية المؤسسة وفهم كيف يمكنهم المساهمة في نجاحها وإنجازها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية؛
- **القيادة** : يتمثل دور القادة فيما يتعلق بمساعدة الموظفين على تعلم السلوكيات من خلال التجربة التي تتسق وتتماشى مع تغيير الثقافة في المؤسسة؛
- **التجريب** : درجة الحرية التي يتمتع بها الموظفون في البحث عن طرق جديدة لإنجاز العمل وحرية المخاطرة؛

---

[1]– عصام جابر، مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمعاهد الأزهرية من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم االنسانية) المجلد 28(10)، 2014 ، ص 2375.

[2]- Swee goh, gregory richards, op cit, p 578.

- **نقل المعرفة:** و تتمثل في الأنظمة التي تمكّن الموظفين من التعلم من الآخرين، بالنظر في إخفاقات الماضي و تجارب المؤسسات الأخرى؛
- **العمل الجماعي وحل المشكلات الجماعية:** هي درجة العمل الجماعي الممكن في المؤسسة لحل المشاكل وتوليد أفكار جديدة ومبتكرة تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها.

ثانيا: مكانة المؤسسة المتعلمة في الأداء المؤسسي المتميز: أظهرت العديد من الدراسات أن تصورات أعضاء المؤسسة المتعلمة لها تأثير على أدائهم، وعلى الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، كما تم ربط المؤسسة المتعلمة بالابتكار وفريق التعلم والتعلم المستمر والأداء المؤسسي[1]، وبالتالي تتميز المؤسسة المتعلمة بالتعلم المستمر من أجل التحسين المستمر والقدرة على تحويل نفسها، وكما أظهرت دراسات مختلفة أخرى أن معالم المؤسسة المتعلمة لديها علاقة وثيقة مع الأداء المؤسسي، كما تلاحظ المؤسسة المتعلمة تحسنا في أدائها من خلال تبادل المعرفة المفيدة في الواقع، وتوفر المؤسسة المتعلمة بيئة تعليمية مستمرة ومتناسقة[2]، حيث توفر المناخ المساعد على الإبداع و الابتكار المستمر الذي من شأنه رفع مستوى أداء الأفراد و المؤسسة معا إذ يعتبرها البعض "المكان الذي يكتشف فيه الأفراد باستمرار عن كيف يخلقون واقعهم وكيف يمكنهم تغييره"[3] وبالتالي يتضح لنا أن ملامح المؤسسة المتعلمة تظهر من خلال الأبعاد السبعة التالية:[4]

---

[1]-Claudia LenuĠa Rus, Sofia Chirică , Lucia RaĠiu , Adriana Băban, Learning organization and social responsibility in Romanian higher education institutions, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 2014 p146/ 147

[2] - Norashikin Hussein, Amnah Mohamad , Fauziah Noordin , Noormala Amir Ishak , op cit , p 301

[3]- Zeynep Kabadayı Kuşcu , Müjdelen Yener , F. Gülruh Gürbüz, op cit, p 156

[4]- Claudia LenuĠa Rus, Sofia Chirică , Lucia RaĠiu , Adriana Băban, op cit, p 147.

- **التعلم المستمر:** من خلاله تخلق المؤسسة فرصًا كبيرة لتعلم جميع الأفراد أثناء قيامهم بوظائفهم؛
- **الاستفسار والحوار:** تقوم المؤسسة بتصميم استراتيجيات لتعزيز ثقافة الاستجواب ورفع الآراء وتلقي التعليقات وإجراء التجارب؛
- **التعلم الجماعي:** يتم على أساسه تشجيع التعاون والتعلم والعمل معاً وثقافة العمل الجماعي في المؤسسة حيث تظهر أهمية التعلم الجماعي في كونه أساس نجاح ودعم القدرات الإبتكارية في المؤسسات، أين تساعد المنافسة بين الأفراد الذين يعملون ضمن فريق واحد على زيادة الجدية والحماس، التركيز على جودة الأداء، زيادة الرضا الناتج عن تبادل المعلومات والآراء و إثرائها بأفكار جديدة مما يؤدي إلى تكامل المعارف، الخبرات والقدرات، ويساعد في تقييم الأفكار قبل تطبيقيا بالشكل الذي يقلل من تكاليف الأخطاء وذلك من خلال تشكيل فرق عمل داخل المؤسسة التي تلعب دورا مهما في توليد الأفكار الخلاقة وتفاعلها على اعتبار أن اختلاف خبرات الأفراد في الفريق وتخصصاتهم يعطي فرصة أكبر للابتكار وتنوع الأفكار وأساليب تنفيذها[1]، في الأخير يمكن القول أن المؤسسة المتعلمة تعتبر كقاعدة لتحقيق الأداء المتميز المرتكز على الكفاءات البشرية التي تعمل معا لتحسين قدراتها على تطوير المؤسسة وأدائها؛
- **نظام مضمن :** تم بناء أنظمة حيوية لالتقاط وتبادل التعلم في المؤسسة.؛
- **التمكين:** يشارك أعضاء المؤسسة في تحديد وامتلاك وتنفيذ الرؤية الجماعية للمؤسسة ويكونوا مسئولين عن مختلف القرارات التي تتخذ داخل المؤسسة؛

---

[1]– أسماء زكري، دور الكفاءات الجوهرية في تحقيق إستراتيجية التميز في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية– دراسة حالة مؤسسة نقاوس مصبرات باتنة، أطروحة دكتوراه، تخصص إقصاد إداري، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيظر، باتنة، السنة الجامعية 2017/2016، ص 114.

- **نظام الاتصال:** تظهر المؤسسة من خلاله قدرتها على تحليل والتواصل مع بيئتها الداخلية والخارجية؛

- **القيادة الإستراتيجية:** تمتلك المؤسسة قيادة إستراتيجية لتعلم كيفية التعامل مع التغيير.

المطلب الثاني : البعد الاستثماري لتنمية الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء المتميز

أصبح الواقع المتغير الذي تعيشه المؤسسات يفرض عليها تقوية و زيادة حجم استثمارها في الكفاءات البشرية بغية ضمان وجود مورد بشري قابل للتأقلم و يستجيب لمختلف التغيرات يجعل المؤسسة تتماشى مع مختلف التغيرات الراهنة، حتى يتسنى للمؤسسة معرفة مختلف التكاليف المتعلقة بالكفاءات البشرية عليها الاستعانة بما يعرف بمحاسبة الموارد البشرية باعتبارها أهم الآليات القادرة على توفير المعلومات التي يمكن على أساسها تحديد قيمة الاستثمار في الكفاءات البشرية، لتوضيح هذا الدور الذي تلعبه محاسبة الموارد البشرية نتطرق إلى العناصر التالية:

أولا: محاسبة الموارد البشرية كآلية لتحديد تكلفة الاستثمار في الكفاءات البشرية: تعتبر محاسبة الموارد البشرية من أهم الآليات الفعالة التي تمكن المؤسسة من تحديد وقياس وتوصيل المعلومات الخاصة بالموارد البشرية من أجل تحديد تكلفة الاستثمار في الكفاءات البشرية التي تعود عليها بالفائدة ولمعرفة كل هذا سنتناول ما يلي:

- **تعريف محاسبة الموارد البشرية:** يمكن تعريف محاسبة الموارد البشرية بأنها عملية تحديد وقياس البيانات المتعلقة بالموارد البشرية لتطوير وتعزيز القيمة الاقتصادية للأطراف المعنية المرتبطة بالمؤسسة،[1] حيث تعتبر محاسبة الموارد البشرية واحدة من أهم أدوات وأساليب القياس

[1]- OKO, SYLVANUS USHiE, Human Asset Accounting and Its Impact on the Performance and Financial Position of Firms: A Study of Selected Companies, Account and Financial Management Journal, Volume 3 Issue 08, August- 2018 p 1705.

المحاسبي التي توفر جميع المعلومات والبيانات التاريخية والحالية والمستقبلية، المالية وغير المالية، كما تستخدم كأداة للقياس و لتقييم قياس نتائج الموارد البشرية ويساعد على ضمان الدخل المطلوب مقابل التكلفة"[1] و من خلال كل ما ذكر يمكن القول أن محاسبة الموارد البشرية هي تلك العملية التي من خلالها تتمكن المؤسسة من تحديد و حساب تكلفة تنمية الكفاءات البشرية لديها، "ذلك على اعتبار محاسبة الكفاءات البشرية التي توحي بالتعقيد في تحديد كفاءة الموظفين"[2]،زيادة على ذلك هناك من يعتبر" محاسبة الموارد البشرية هي فن تقدير وتسجيل وتقديم الموارد البشرية بشكل منهجي في دفاتر حسابات المؤسسة حيث يبرز هذا التعريف السمات المميزة الهامة لمحاسبة الموارد البشرية التالية:[3]

- تقييم الموارد البشرية؛
- تسجيل التقييم في دفاتر الحسابات؛
- الإفصاح عن المعلومات في البيانات المالية للمؤسسة.

و تعتبر منظمة العمل الدولية أن المحاسبة لا تفي فقط بالمتطلبات الاقتصادية بل أيضا المتطلبات الاجتماعية والأخلاقية، وترى أن محاسبة الموارد البشرية مرتبطة بالتعليم مدى الحياة ومؤسسة التعلم، أي أنها وسيلة لتحسين وإدخال الابتكار في مكان العمل، كما تدرج على وجه

---

[1]- Eman Ahmad Al Hanini, evaluation of measurement and disclosure methods of human resources accounting in public shareholding companies in jordan, Academy of Accounting and Financial Studies Journal, Volume 22, Issue 4, 2018, p 3.

[2]- Oko, sylvanus ushie, op cit, p 1706.

[3]-Bader Aljamaan, human resources accounting: concepts, objectives, models and criticism, global journal of human resource management, vol.5, no.7, september 2017, p 3.

التحديد الاهتمامات والقضايا التي أدت بها إلى المشاركة في تطوير أدوات محاسبة الموارد البشرية التالية:[1]

- كيف نضمن أن يدرج كل من المعرفة "الصعبة" و "الناعمة" للموظفين في حساب المعرفة؟
- هل يجب العمل على إدخال تعديلات على قانون البيانات المالية التي تحمي مصالح كل من الموظفين والمؤسسات؟
- كيف نجعل القضايا مرئية على العموم بطريقة بناءة؟
- كيف نضمن استمرار المرونة في القوى العاملة عندما تكون معرفة الموظفين فردية و أكثر ارتباطًا بالمؤسسة ؟
- كيف يمكننا إنشاء شبكة أمان لأضعف أعضاء القوة العاملة الآن بعد ما أصبح بالإمكان قياس معرفتهم بتفاصيل أكثر من ذي قبل؟
- كيف نضمن أن يصبح حساب المعرفة أداة حاسمة تدعم "تطوير مكان العمل" وألا تكون مجرد "لمعان" على البيانات المالية الحالية؟

- **أهداف محاسبة الموارد البشرية :** توفر "محاسبة الموارد البشرية" معلومات مفيدة للإدارة والمحللين الماليين والموظفين وكل من يهتم بالمعلومات كما هو موضح أدناه:[2]

- تساعد محاسبة الموارد البشرية الإدارة في التوظيف وتحديد الموارد البشرية واستخدامها؛
- يساعد في تحديد عمليات النقل، والترقية، والتدريب، وتقليص الموارد البشرية؛
- يوفر أساسًا لتخطيط الأصول المادية مقابل الموارد البشرية؛

[1]- Frederiksen, Jens V, Westphalen, Sven-Age, Op cit, p 26-27.
[2]-Oko, sylvanus USHiE, op cit, p 1706.

- يساعد في تقييم النفقات المنفقة لإضفاء مزيد من التعليم والتدريب على الموظفين من حيث الفوائد المستمدة من قبل المؤسسة؛
- يساعد على تحديد أسباب ارتفاع معدل دوران العمالة على مختلف المستويات واتخاذ تدابير وقائية لاحتوائه؛
- يساعد في تحديد السبب الحقيقي لانخفاض العائد على الاستثمار، مثل سوء استخدام أو نقص الأصول المادية أو الموارد البشرية أو كليهما؛
- يساعد في فهم وتقييم القوة الداخلية للمؤسسة ويساعد الإدارة على توجيهها بشكل جيد من خلال معظم الظروف السلبية وغير المواتية؛
- ويوفر معلومات قيمة للأشخاص المهتمين في الاستثمار على المدى الطويل في المؤسسة؛
- يساعد الموظفين في تحسين أدائهم وقوتهم التفاوضية، ويجعل كل منهم قادر على فهم مساهمته في تحسين المؤسسة مقابل النفقات التي تتكبدها المؤسسة عليه.

ثانيا: طرق حساب تكلفة الاستثمار في الكفاءات البشرية: تنطلق عملية تنمية الكفاءات البشرية من حيازة المؤسسة عليها، و بالتالي يمكن القول أنها تمثل استثمار في الكفاءات البشرية، و لذا فإن تكلفة التنمية تشتمل على مختلف المصاريف التي تنفقها المؤسسة في تخطيط، حيازة، تطوير و تحفيز الكفاءات البشرية حيث تعمل على حساب قيمة مواردها لمعرفة حجم الاستثمار فيها، إذ توجد عدة نماذج منتهجة في عملية قياس المورد البشري أو حساب القيمة المحاسبية للأصول البشرية يمكن إبراز معظمها في ما يلي:

- **النماذج المبنية على التكلفة:** نماذج التكلفة هي تلك النماذج التي تراعي التكلفة التاريخية للاقتناء والاستبدال والفرص وتنقسم الى: [1]

➢ **نموذج التكلفة التاريخية:** يطلق على هذا النهج أيضًا بنموذج تكلفة الاقتناء، حيث تم تطوير هذا النهج من طرف (Brummet، Flamholtz وPyle)؛ حيث يمكن على أساس هذه الطريقة قياس استثمار المؤسسة في الموظفين باستخدام مقاييس التوظيف الخمسة المتمثلة في الحيازة، التدريب الرسمي والتأهيل والتدريب غير الرسمي، والتعرّيف غير الرسمي، الخبرة والتطوير، يشير هذا النموذج إلى أنه بدلاً من توزيع التكلفة على بيان الدخل، يجب أن تتم رسملتها في الميزانية العامة، كما تشير إلى أنه في حالة الاستثمار في الموارد البشرية من الضروري استهلاك المبلغ المرسمل على فترة معينة، لذلك تأخذ عمر الموظف في وقت التوظيف ووقت التقاعد.

➢ **نموذج تكلفة الاستبدال (نموذج ليكرت و فلامهولتز):** يستخدم هذا المقياس لتحديد تكلفة استبدال الموارد البشرية الموجودة لدى المؤسسة، حيث يجب تقييم الموارد البشرية على افتراض أنه يجب إنشاء مؤسسة مماثلة جديدة من الصفر ويتم حساب التكلفة على المؤسسة إذا كانت هناك حاجة لاستبدال الموارد الحالية بأشخاص آخرين يتمتعون بمواهب وخبرات مكافئة للموارد البشرية الحالية، لذا يقترح ليكرت أن يتم تقييم تكلفة الموظف بناءً على ما ستضطر المؤسسة إلى التضحية به ليحل محل الموظف إذا غادر أو ترك المؤسسة، وهذا

[1]- Afolabi Samiat Oluwatoyin , Human Resources Accounting and Disclosure in Financial Statement: Literature Review , Research Journal of Finance and Accounting, Vol.5, No.22, 2014 , p 67.

يشمل التكلفة التي تعود إلى دوران الموظف الحالي، وكذلك تكاليف الحصول على بديل وتطويره. و من بين العيوب التي يظهرها هذا الأسلوب نجد:[1]

- قد لا يكون هناك بديل مماثل لبعض الأصول الموجودة؛
- تتأثر قيمة الاستبدال باعتبارات ذاتية وبالتالي من المحتمل أن تختلف القيمة عن بعضها البعض؛
- هو ضد الممارسات المحاسبية التقليدية.

➢ **نموذج تكلفة الفرصة:** يحاول هذا النموذج تقدير قيمة الموارد البشرية بإنشاء سوق عمل داخلي في المؤسسة من خلال عملية تقديم العطاءات التنافسية، وفقاً للموظفين "الأكفاء" ، حيث لا يشتمل إلا على الموظفين داخل المؤسسة الذين هم موضوع طلب التوظيف من قبل مدير مركز الاستثمار، وبعبارة أخرى فإن الموظفين الذين لا يُعتبرون "نادرين" لا يتم تضمينهم في الهيكل البشري للمؤسسة، يفترض هذا النموذج أنه لا يمكن أن يقدّر الموظفين الذين ليس لديهم استخدام بديل، وقد يُنظر إلى هذه الطريقة على أنها مصطنعة وحتى غير أخلاقية.[2]

– **النماذج المبنية على القيمة:** نماذج القيمة هي تلك التي تجمع بين سلوك الموارد البشرية والنماذج الاقتصادية لتحديد القيمة النقدية و نجد من بين أبز هذه النماذج ما يلي:

➢ **نموذج جاغي و لو** : يرتكز النموذج في تقييمه للموارد البشرية على أساس مجموعات عمل وليس كأفراد فالمجموعة يفترض أن تشمل عدد من الموظفين في مجموعة عمل تكون متجانسة وليس من الضروري أن تشتمل على عاملين يعملون في نفس القسم ، والغرض من

[1]- Thomas Arkan, Human Resources Accounting: A Suggested Model for Measurement and Valuation, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 1/2016 (79), p 184.
[2]- Inekwe Murumba, human asset accounting: a reconsideration of some contending issues, International Journal of Public Administration and Management Research (IJPAMR), Vol. 2, No 3 August 2014, p 159.

ذلك هو معالجة مشكلة تقدير مدة الخدمة المتوقعة، أو فرص الترقية للمستخدمين على أساس فردي، في ضوء النموذج السابق ويفترض أن يقوم هذا النموذج على أن تقدير مدة الخدمة المتوقعة للمستخدم الفرد في موقع وظيفي معين تتسم بالصعوبة يكون أسهل عندما يتم تحديد نسبة الأفراد المحتمل مغادرتهم المؤسسة والأفراد المتوقع ترقيتهم خلال فترة معينة ويتطلب النموذج إنشاء مصفوفة تحوي على عدد المهام المستقبلية التي ستنجز من طرف الموظفين كما تحتوي على قيمة هذه المهام، التي تنجز بناء على قيمتها الحالية المعدلة حسب التوقعات المستقبلية وتكون متدرجة لمجموعة من الرتب المتاحة داخل المؤسسة.[1]

- **نموذج القيمة الحالية:** اقترح ليف وشوارتز تقييمًا اقتصاديًا للموظفين استنادًا إلى القيمة الحالية للأرباح المستقبلية ، مع تعديلها لاحتمال وفاة أو انفصال أو تقاعد الموظفين، تساعد هذه الطريقة في تحديد قيمة المساهمة المستقبلية للموظف اليوم، ووفقًا لهذا النموذج ، فإن قيمة رأس المال البشري المجسدة في شخص يبلغ من العمر سنوات معينة، هي القيمة الحالية لأرباحه المستقبلية من العمل.[2]
- **نموذج تقييم المكافآت المستقبلية (نموذج عشوائي) (نموذج فلامهولتز Flamholtz, *):** تم اقتراح هذا النموذج من قبل فلامهولتز (1971) و يعتبر تحسينا لنموذج "القيمة الحالية

---

[1]– الوردي خدومة، مطبوعة محاسبة الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص : موارد بشرية، جامعة باتنة 1، السنة الدراسية 2018/2017 ، ص 14.

[2]- Afolabi Samiat Oluwatoyin , Human Resources Accounting and Disclosure in Financial Statement: Literature Review op cit , p 68

* إريك فلامهولتز هو رئيس شركة الاستشارات الإدارية للأنظمة ، والتي شارك في تأسيسها عام 1978. وهو أستاذ فخري في كلية أندرسون للإدارة في جامعة كاليفورنيا في لوس أنجليس ، حيث يدرس في العديد من برامج التعليم التنفيذي ، وخدم في السابق في كليات جامعة كولومبيا والجامعة. ميشيغان و يعتبر كواحد من مؤسسي مجال

لنموذج الأرباح المستقبلية" لأنه يأخذ في الاعتبار إمكانية أو احتمال انتقال الموظف من دور إلى آخر في حياته المهنية و أيضا مغادرة المؤسسة في وقت سابق من وفاته أو التقاعد، ووفقًا لهذا النموذج فإن المقياس النهائي لقيمة الفرد في المؤسسة هو قيمته المتوقعة أي المتوقع تحقيقها، تستند القيمة المتوقع تحقيقها على افتراض أنه لا توجد علاقة مباشرة بين التكاليف المنفقة على الفرد وقيمته بالنسبة للمؤسسة في وقت معين[1]، و يمكن تعريف قيمة الفرد للمؤسسة على أنها القيمة الحالية لمجموعة من الخدمات المستقبلية التي من المتوقع أن يقوم بتقديمها خلال الفترة التي يظل فيها في المؤسسة[2].

- **نموذج الأجور المستقبلية المخصومة المعدلة:** يقترح هرمانسون(HERMANSON) : قيمة التعويضات المعدلة لتقدير القيمة البشرية لعامل ما بالنسبة للمؤسسة، حيث يتم تعديل الأجور المستقبلية المخصومة بالدخل" معامل كفاءة" لغرض قياس الفعالية النسبية لرأس المال البشري في مؤسسة معينة، يمثل معامل الكفاءة نسبة (RATIO)عائد الاستثمار لمؤسسة معينة إلى عائد الاستثمار لجميع المؤسسات الأخرى في الاقتصاد، و ذلك لفترة معينة. [3]

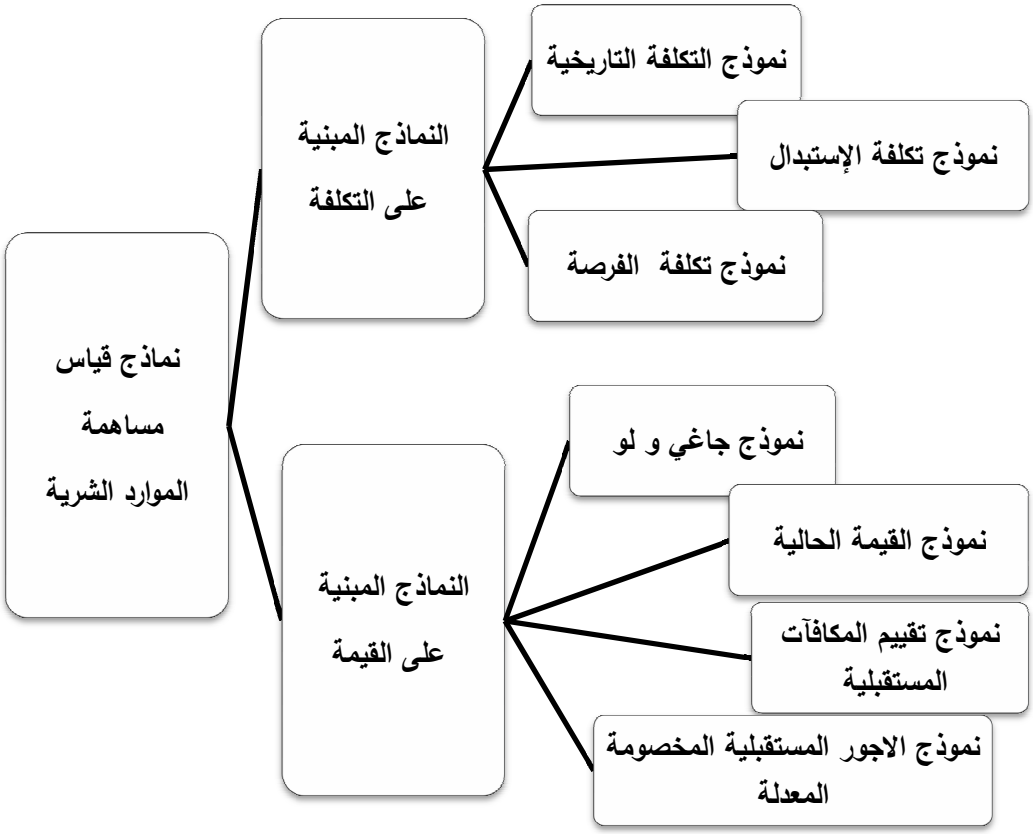
من خلال كل ما سبق حول أهم النماذج التي يتم استخدامها في قياس الموارد البشرية سنحاول تلخيصها وتوضيحها في الشكل رقم(17): الخاص قياس الموارد البشرية على النحو التالي:

محاسبة الموارد البشرية ، وكتابه حول هذا الموضوع (Kluwer Academic Press، 1998) معروف بشكل عام على أنه العمل البارز في هذا المجال.

[1] - M.Sripriya, Human Resource Accounting Based On Flamholtz Model, International Journal of scientific research and management (IJSRM), Volume 4, Issue 08, 2016, p 4605

[2]- Thomas Arkan, Human Resources Accounting: A Suggested Model for Measurement and Valuation, op cit, p186.

[3]– لعيبي البوعلي، وليد ناجي الحيالي، محاسبة الموارد البشرية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمّان، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2015، ص ص103،104.



الشكل رقم(15): نماذج قياس مساهمة الموارد البشرية في تحيق قيمة مضافة للمؤسسة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على المعلومات السابقة من المطلب.

المطلب الثالث: انعكاسات تميز الكفاءات البشرية على التميز في الأداء المؤسسي

تسعى مختلف المؤسسات الوصول إلى الأداء المتميز الذي يضمن لها تحقيق أهدافها بإنشاء واكتساب ونقل المعرفة وتعديل سلوك أفرادها بما يعكس المعرفة والرؤى الجديدة، و القدرة على توظيفها بطريقة تضمن تحقيق أعلى مستويات الأداء، ولمعرفة كيف يمكن للمؤسسة من الاستفادة من تميز كفاءاتها البشرية في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة ككل نتطرق إلى:

أولا: الأداء البشري المتميز: يعد الأداء البشري المتميز أساس تميز الأداء المؤسسي، إذ يعتبر الأفراد المتميزين هم المسئولين عن الاستمرار في توسع قدراتهم على خلق النتائج التي يريدونها

والتي تخدم أهداف المؤسسة حيث يمتلكون القدرة على تنشئة أنماط جديدة وشاملة من التفكير ، للتوضيح كيف يكون ذلك نستعرض العناصر التالية:

- **مفهوم الأداء البشري المتميز:** يرتبط مفهوم الأداء البشري المتميز ارتباطا وثيقا بمدى قدرة المؤسسة في الحصول على الكفاءات البشرية في عملية التوظيف و الاستغلال الأمثل لها ، حيث لا يمكن أن تكون الكفاءة البشرية مهمة إذا لم تكن مكونا أساسيا للأداء الكلي للمؤسسة ، إلى جانب محيط الوظيفة والدافعية إضافة إلى ذلك فهي من خصوصيات الفرد عندما يقوم بتحريك الموارد[1]، وبالتالي يمكن القول أن الأداء البشري المتميز مرتبط مباشرة بمدى كفاءة الأفراد، لذلك على المؤسسة أن تتحري الكفاءات البشرية عند عملية التوظيف كي تضمن تميزهم عند أداء المهام الموكلة لهم فكما "يرى بوياتزيس (Boyatzis*) التوظيف القائم على أساس الكفاءات، بأنه عملية البحث للحصول على الخصائص الفردية التي تشكل العلاقة السببية للأداء المتميز في الوظيفة، ومثلها في المعارف والمهارات بجميع أنواعها السمات الشخصية ، الدوافع، الاستعدادات ، السلوكيات الدور الاجتماعي، صورة الذات...الخ أي أثناء التوظيف لابد من إعداد اختبارات قادرة على اكتشاف أهم الكفاءات التي تؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز ، سواء كانت سطحية أو خفية"[2] لذالك فإنه يمكن إعتبار "الكفاءة بمثابة مظلة تغطي كل شيء

---

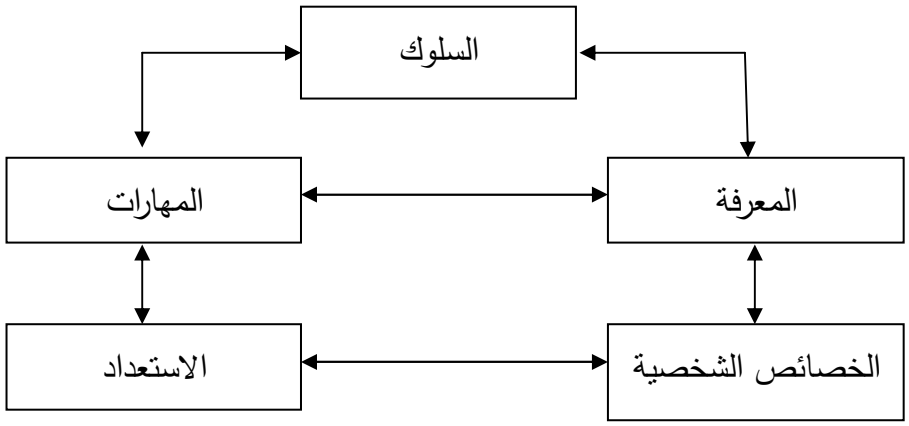
[1]– رشيد مناصرية، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، حاسي مسعود، الجزائر، مجلة الباحث ، العدد 11، سنة 2012، ص194.

*ريتشارد الفثيريوس بوياتزيس هو منظر أميركي في دراسات التنظيمات الإدارية و أستاذ مواد السلوك التنظيمي في جامعة كيس ويسترن ريزيرف. وهو يعتبر خبيرا في مجال الذكاء العاطفي، وتغيير السلوك و الكفاءة. نال بوياتزيس شهادة البكالوريوس في الطيران و الملاحة الفضائية من معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا في عام 1968، ودرجة الماجستير في عام 1970 و الدكتوراه في عام 1973 في علم النفس الاجتماعي من جامعة هارفارد.

[2]– بوطويل رقية، التوجه نحو الإختيار القائم على أساس الكفاءات للتوظيف في الوظيفة العمومي – دراسة ممارسات دولية–، مجلة المؤسسة، العدد 4 2014، ص 152.

في الأداء بشكل مباشر أو غير مباشر، إذ تشير الكفاءات إلى كيفية قيام الأفراد بواجباتهم وكيفية التصرف في الحالات الخاصة أو كيفية التعامل بينهم من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية حيث تعتبر كفاءات الموظفين كقدرات قابلة للقياس لدى البشر وهي ضرورية لتحقيق الأداء الفعال"[1]

انطلاقا من التعاريف الخاصة بالعنصر البشري المتميز يمكن القول أنه ذالك الفرد الذي بإمكانه تفعيل كل جوانب الكفاءة بداخله التي تنعكس إيجابا على أدائه بحيث يحقق من خلالها أعلى مستويات الأداء الكلي الخاص بالمؤسسة و الشكل رقم (18) الآتي يوضح ذلك:



الشكل رقم (16): هرم تميز الموارد البشرية

المصدر: عبد المطلب بيصار، دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، أطروحة دكتوراه علوم ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، السنة الجامعية: 2017/2016، ص 104.

[1]-Parvaneh Rastgoo, op cit , p 342.

- **كيفية تحديد العنصر البشري المتميز:** إن الأداء المتميز لأي موظف هو نتيجة تفاعل العديد من العوامل يمكن تلخيصها في ما يلي:[1]

- **كفاءة الموظف:** يعني بالمعلومات والمهارات والاتجاهات والقيم، وكفاءات الموظفين الخصائص الرئيسية التي تنتج أداء فعال من قبل هذا الموظف؛
- **متطلبات الوظيفة** :يقصد بها المهام أو المسؤوليات أو الأدوار التي تتطلبها الأعمال أو العمل؛
- **البيئة التنظيمية:** تتكون من عوامل داخلية وخارجية، من بين العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء الفعال للموظف هي الأهداف، الهيكل، الإجراءات المستخدمة، الموارد والموقف الاستراتيجي، والعوامل الخارجية التي تشكل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية وبالتالي يمكن التعبير عن عناصر الأداء الفعّال بالعلاقة التالية:[2]

الأداء الفعّال = (كفاءات الموظف x متطلبات الوظيفة x البيئة التنظيمية)

[1]- Mazen J. Al Shobaki, Samy S. Abu Naser, Ashraf A. M. Salama, Abed Alfetah M. Alferjany, Youssef M. Abu Amuna, op cit, p111.
[2]- Mazen J. Al Shobaki, Samy S. Abu Naser, Ashraf A. M. Salama, Abed Alfetah M. Alferjany, Youssef M. Abu Amuna, op cit, p111.

حيث أكد مكتب العمل الدولي *(B.I.T.) في عام 1999 أن "مستوى الكفاءات ونوعية القوى العاملة سيحدث المزيد والمزيد من الفرق في سباق الفرص في السوق المعولم"[1]، وبالتالي يمكن القول أنه يمكن الحكم على مستوى التميز البشري من خلال مستوى الكفاءة لديه، حيث أن التميز البشري في الأداء يعبر عن الفارق الموجود بين الأفراد في توظيف كفاءاتهم تحت نفس الظروف وبتوفر نفس الإمكانيات، بالنظر في عملية الحكم على الكفاءات نجد ما يعرف "بمقاربة التفرد" ، والتي تنظر في المخطط المنطقي الذي أنشأه الفرد عند تنفيذ النشاط المكلف به أو الرد على موقف ما في هذا النشاط، ويتم هذا بتسليط الضوء على التفسير، حيث يتعلق هنا الأمر بالكفاءة الحقيقية والفريدة والمميزة، ولا تنطوي هذه المقاربة على نتائج عملية تقييم الكفاءات لأنه لا يمكن حصرها في قياس الفجوات بين النظام المرجعي للكفاءات المطلوبة والكفاءات الحقيقية، فإذا كان كل نظام تشغيل يعمل منفردًا، فلا يمكن أن يكون هناك تناظر بين الكفاءة الحقيقية والإطارات المرجعية المطلوبة، لا يجب اعتبار معايير الكفاءات على أنها "قوالب" وإنما "جاذبة" وفقًا لما يمكن للموظفين أو الفرق من بناء كفاءاتهم الخاصة."[2]، حيث يمكن الحكم على الأفراد المتميزين بناءا على تشخيص مستوى المردود من خلال: [3]

---

*- (B.I.T.) هي منظمة تأسست في عام 1919 ومقرها مدينة جنيف في سويسرا؛ كرد فعل على نتائج الحرب العالمية الأولى وتأثرت بعدد من التغييرات والإضطرابات على مدى عقود ثلاث، وتعتمد على ركيزة دستورية أساسية وهي أن السلام العادل والدائم لا يمكن أن يتحقق إلا إذا استند على العدالة الاجتماعية

[1]- Guy Le Boterf , op cit , p.21

[2] -Guy Le Boterf, op cit, p147

[3]- محمد أحمد إسماعيل، أدوات تقييم الأداء الفردي، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، نقلا عن الموقع الإلكتروني: https://hrdiscussion.com/hr2401.html، تاريخ الإطلاع 2018/03/12، على الساعة 22:04.

- **الأداء غير المرضي** : لم يكن الشخص قادراً على بلوغ معايير الحد الأدنى للمردود في عمله ، بالرغم من الواقع الذي يتطلب وجوب أن يتحسن، وبالرغم من أن الأدوات ومتطلبات الدعم الضرورية قد قُدمّت له وأن مردوده لم يتحسن، هنا تفرض أفعال الإدارة التي تصل حتى التسريح؛
- **الأداء المقبول:** حتى لو كان المردود مرضياً في عدة ملامح من العمل، فثمة مناطق مهمة لم يتم فيها تحقيق التوقعات مع مركز العمل بشكل تام، يتضمن الإنجاز الذي حققه عمل الشخص مستوى من الأخطاء مرتفع، وإنتاجية متدنية جداً أو أعمالاً تجب إعادتها، وتكون التحسينات الخاصة مطلوبة لتوجيه المردود العام نحو مستوى مُرضٍ جداً، هنا ترى الإدارة أن الموظف أهل للقيام بالتحسينات المطلوبة ويستحق الدعم من القيادة؛
- **الأداء المرضي جداً:** يكون مستوى المردود مرضياً تماماً، عندما يقدم الموظف عملاً يشبع التطلعات والأمور المطلوبة سابقاً من مركز العمل، ويمكن الاعتماد على أحكامه وعلى حس المسؤولية لديه ويساهم مردوده في نجاح وحدة عمله والمؤسسة؛
- **الأداء الذي يثير الملاحظة:** يتجاوز صاحب الأداء مستوى المعايير في مركز العمل، ويظهر الموظف مستوى عالياً من الكفاءة، ويعرف الموظف نقاط قوته ويستخدمها بطريقة تسهِّل الوصول إلى النتائج الجديرة بالاهتمام؛
- **الأداء العالي:** تجاوز الموظفُ المعايير والتوقعات بشكل واضح في إنجاز أهدافه قياساً إلى مسؤولياته و لما يظهر الموظف مستوىً عالياً من الكفاءة، فإسهاماته جوهرية في نجاح المؤسسة؛

- **الأداء الاستثنائي:** وصول الشخص إلى مستوى من المردود الاستثنائي في مناطق المردود كلها وكذلك عبر إسهاماته التي يرفع على أساسها مستوى أعمال الآخرين، ولما تتجاوز النتائج المحققة بطريقة دلالة التوقعات ذاتها، وتكون الكفاءات مثالية، ومعرفة الموظف كيفية الاستفادة من فرص المساهمة في نجاح المؤسسة.

ثانيا: أثر التميز البشري على الأداء المؤسسي المتميز: يمهد الأداء المتميز للكفاءات البشرية الطريق أمام التميز في أداء المؤسسة بشكل عام حيث يستند هذا الأخير حول طبيعة كفاءة الأداء البشري، و بالنظر في معايير أداء الكفاءات البشرية التي" يمكن تعريفها على أنها أسس قياس يمكن من خلالها المقيم أن يقيم إنتاجية الموظف لمعرفة مدى جودة ذلك من حيث النوعية والكمية خلال فترة زمنية محددة، ويتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للموظف بالمعدل المحدد، من أجل تحديد مستوى الإنتاج من حيث الكمية أو النوعية، حيث أن معدلات الأداء لها ثلاثة أنواع تتمثل في ما يلي:[1]

- **المعدلات الكمية:** يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب إنتاجها خلال فترة زمنية محددة؛
- **المعدلات النوعية:** تعني أن إنتاج الفرد يجب أن يصل إلى مستوى الجودة والدقة والكفاءة؛
- **المعدلات الكمية والنوعية:** هذا المعدل هو مزيج من النوعين السابقين، حيث يجب أن يصل إنتاج الفرد الواحد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة و بمستوى معين من الجودة والإتقان.

[1]- Ashraf A. M. Salama , Mazen J. Al Shobaki , Samy S. Abu Naser , Abed Alfetah M. AlFerjany , Youssef M. Abu Amuna, op cit, p 93.

و لشرح تأثير الكفاءات في الأداء نذكر على سبيل المثال النموذج الذي طوره " Spencer* and Spencer* (1993) هو نموذج الكفاءة لتحليل العلاقة بين الكفاءات والأداء الفعال أو المتفوق، لتحقيق هذا الهدف نظروا في عشرين صنف من الكفاءات والتي تم جمعها واختصارها في الفئات الستة التالية":[1]

- **مجموعة كفاءات "الإنجاز والعمل"**: تجمع الكفاءات المتعلقة بمستويات التميز. وهي التي تكون موجهة نحو النتائج والكفاءة والامتثال القياسي و نجد منها:

- **اتجاه الإنجاز:** يتعلق الأمر بإنجاز المهام وتحقيق التميز، حيث تتعلق بتحسين مستويات الأداء الذاتي وتحقيق هدف مقترح أو نسبة إلى أداء الآخرين؛
- **الاهتمام بالنظام و الجودة و الدقة:** يتعلق ذلك بالتقليل من عدم التأكد في إطار نفس السياق؛
- **المبادرة :** يرتبط ذلك بقيام الفرد بأداء أكثر من المتوقع لتحسين النتائج أو تجنب المشاكل المستقبلية؛

---

* Signe Spencer ، ولدت في شيكاغو (1950) ، وتخرجت من مدرسة سانت ماري الأسقفية للبنات ، ثم من جامعة شيكاغو (أ ، ب. 1971) ، بدأت العمل في McBer (الآن مجموعة Hay) في عام 1989 ، و كان لها دور كبير في تأليف كتاب الكفاءة في العمل، وفي الوقت نفسه أكملت درجة الماجستير في التعليم في جامعة هارفارد، وتواصل العمل في مجموعة هاي التي تعمل حاليًا كقائد عالمي لتقييم القدرات، ويمكن رؤية بعض التطورات الحديثة في أساليب الكفاءات في كتاب الرئيس التنفيذي الهندي ، الذي يعد في الأساس دراسة بحثية حول الكفاءة.

* Lyle Manly Spencer ولد في أتلانتا و حصل على درجتي البكالوريوس والماجستير في علم الاجتماع من جامعة واشنطن في سياتل ، ثم واصل عمله في الدراسات العليا في علم الاجتماع في جامعة شيكاغو .

[1]- Ignacio Danvila del Valle, Miguel Ángel Sastre Castillo , Edmundo Marroquín, op cit, p p 164,165,166.

- **البحث عن المعلومات:** يتعلق الأمر بالاهتمام بزيادة المعرفة الذاتية، حيث يرتكز ذلك على بذل الجهد للحصول على المعلومات.

➢ **مجموعة كفاءات"المساعدة والخدمات الإنسانية"**: وتمثل المهارات اللازمة لمراعاة مصالح واحتياجات الآخرين والإسهام في تحقيقها، حيث تتمثل تلك المهارات في:

- **التفاهم بين الأشخاص:** وهذا يرتكز على الرغبة في فهم أفكار ومشاعر واهتمامات الآخرين، وكذلك في القدرة على الاستماع وإدراك لغة غير لفظية؛
- **التركيز على خدمة العملاء:** يتعلق الأمر ببذل جهد إضافي لتلبية احتياجات العملاء والتعامل مع مشاكلهم.

➢ **مجموعة كفاءات "التأثير والتأثر"**:تمثل المهارات المتعلقة بآثار الأعمال على الآخرين سعياً منها لتكون لفائدة المؤسسات وغيرها، وترتكز هذه المهارات في:

- **التأثير والتأثر على الآخرين:** يتعلق هذا بقصد الاقتناع أو الإقناع أو التأثير على الآخرين ، لحملهم على دعم مبادراتهم الخاصة؛
- **الوعي التنظيمي:** يشير ذلك إلى القدرة على فهم علاقات القوة العاملة في المؤسسة وعلى من يتخذ القرارات ومن يؤثر عليها؛
- **بناء العلاقات:** يرتكز ذلك على إقامة علاقات ودية والحفاظ عليها مع الآخرين الذين يمكنهم أن يكونوا مساعدين في تحقيق الأهداف.

➢ **مجموعة الكفاءات "الإدارية"** لها بعض التأثيرات على المرؤوسين مثل:

- **تطوير الآخرين:** وهذا ينطوي على تدريس أو مساعدة الآخرين؛

- **الاتجاهية:** يتعلق الأمر بجعل الآخرين ينفذون تعليمات أو أوامر، لصالح المؤسسة والمتعاونين معها؛
- **العمل الجماعي والتعاون:** هذا التوقع هو العمل مع الآخرين، ليكون جزءًا من الفريق والعمل معاً مع أو بدون قائد فريق، ولكن مع الرغبة في المشاركة بنشاط وتسهيل التعاون؛
- **قيادة الفريق:** يعكس هذا على عزم قيادة مجموعة أو فريق مع أو بدون سلطة رسمية.

➢ **مجموعة الكفاءات "المعرفية":** هي المهارات التي يحتاجها الفرد لفهم الوضع أو المهمة أو المشكلة أو الفرصة، و تتمثل في:

- **التفكير التحليلي:** إنه يعكس القدرة على فهم الوضع وتقسيمه إلى أجزاء أصغر، وفرض مضامين سببية بشكل منهجي وتحديد الأولويات؛
- **التفكير المفاهيمي:** يتعلق الأمر بتكرار وفهم الموقف من خلال الانضمام إلى أجزائه، وتصوير الصورة الكاملة وتحديد الأنماط والعلاقات؛
- **الخبرة الفنية أو المهنية:** و هذا يتضمن إتقان الأنشطة الفنية أو المهنية المتعلقة بموقف ونقل المعرفة إلى الآخرين.

➢ **مجموعة كفاءات أو مهارات "الفعالية الشخصية":** هي تلك المتعلقة بنضج الفرد للعمل مع الآخرين، هذه المهارات تتحكم في فعالية الشخص تحت الضغط أو في المواقف الأكثر صعوبة، و تتكون هذه المجموعة من المهارات التالية:

- **ضبط النفس:** يعتمد على إبقاء العواطف تحت السيطرة وقمع ردود الأفعال السلبية تجاه الآخرين؛
- **الثقة بالنفس:** وهو اعتقاد الفرد في قدرته على أداء المهمة؛

- **المرونة:** يقصد بها كيفية التكيف وكيفية العمل بفعالية في المواقف المختلفة، وهذا يشمل فهم وتقدير وجهات نظر مختلفة ويجري الاستعداد للتغيير وقبول التغييرات حسب الحاجة؛
- **الالتزام التنظيمي:** يعني بها النية لمواءمة السلوكيات والإجراءات مع احتياجات وأولويات وأهداف المؤسسة.

خلاصة الفصل

في ظل الاقتصاد الجديد، أصبح التحول نحو الاعتماد على رأس المال البشري المتعدد الكفاءات أكثر من حتمية في إطار بحث المؤسسات عن التميز، هذا لأن التميز لم يعد اختيار بل أصبح أكثر من ضرورة و هذا ما يجبر المؤسسات على رفع مستويات الأداء من خلال تطوير كفاءات وقدرات الأفراد فيها، من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل المرتبط أساسا بالبحث في مدى مساهمة إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية في تعظيم قدرة المؤسسة على بلوغ مستوى الأداء المتميز وذلك من خلال تأثير الاستراتيجيات التنموية على مؤشرات الأداء، إلى جانب مساهمة عملية تقييم الكفاءات البشرية في الكشف عن سبل تحقيق الأداء المتميز كما تم التطرق إلى سعي المؤسسة عن طريق تبني نهج هندرة الكفاءات و التمكين لتحقيق الأداء المتميز ، كما قمنا بعرض قدرة إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية على تحقيق كل من (الإبداع ، الابتكار ، التفوق التنظيمي) الذي يمهد الطريق أمام المؤسسة لبلوغ التميز في أدائها مع التركيز على مكانة المؤسسة المتعلمة في العمل على بناء إستراتيجية فعالة لتنمية الكفاءات البشرية و مؤشر تحقيق الأداء المتميز بدون إهمال البعد الاستثماري لتنمية الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء المتميز.

وكخلاصة يمكن القول أن كفاءة العنصر البشري في المؤسسة يعتبر المصدر الأساسي لتحقيق مؤشرات التميز وبالتالي فأن الكفاءات البشرية أصبحت بمثابة المرآة التي تعكس الأداء المؤسسي المتميز وانطلاقا من هذا يتعين على المؤسسة تبني إستراتيجية فعالة لتنمية كفاءاتها البشرية حتى تتمكن من التعبير عن المعنى الحقيقي للتميز في الأداء، كما أن التوجه نحو تميز الأداء المؤسسي يعتمد بالضرورة على تميز الكفاءات البشرية باعتبارها المسئولة عن تحقيق

الأهداف انطلاقا من العلاقة بين النتيجة والجهد المبذول، أي ارتباط الأداء بالاستغلال الأمثل للموارد وكذلك مدى تحقيق الأهداف مقابل محددات الأداء البشري المتمثلة في المؤهلات والمهارات.

الفصل الرابع:
دراسة تحليلية تقييميه لواقع دور إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة كوندور

تمهيد:

حاولنا في الفصول السابقة تقديم عرض مفصل للإطار النظري لإستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية إلى جانب الأداء المؤسسي المتميز، كما أشرنا إلى العلاقة بين إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية و وكيف يمكن على أساسها تتحقيق الأداء المتميز، أما من خلال هذا الفصل فسنحاول إسقاط ما جاء في القسم النظري على واقع مؤسسة صناعية جزائرية خاصة والّتي تتمثل في مؤسسة كوندور لإنتاج الأجهزة الإلكترونية و الكهرومنزلية بولاية برج بوعريريج، وقد قمنا بجمع البيانات المتعلقة بالدراسة بالاعتماد على كل من الملاحظة والإطلاع على بعض الوثائق المسلمة من طرف المؤسسة، كما تمت مقابلة بعض الموظفين الإداريين العاملين في المؤسسة وتسجيل المقابلة من خلال إستمارة مقدمة من طرفنا، لدراسة مدى سعي المؤسسة لتوفير إستراتيجية لتنمية الكفاءات البشرية لديها، ودور هذه الأخيرة في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة.

ولمعرفة أهمية إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة كوندور تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث تمثلت في:

-**المبحث الأول:** التعريف بمؤسسة كوندور

-**المبحث الثاني:** تحليل إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية بمؤسسة كوندور

-**المبحث الثالث:** أثر إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية على الأداء المتميز لمؤسسة كوندور.

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة كوندور

تتجه مؤسسة كوندور بخطى ثابتة نحو اكتساب مكانة مرموقة و تحقيق الريادة في إنعاش الاقتصاد الوطني و يظهر ذلك جليا في اقتحامها مجال صناعة الأجهزة الإلكترونية بعد النجاح الكبير الذي حققته في مجال صناعة الكهرومنزليات في الجزائر، ما يعكس خبرتها في هذا المجال، إلى جانب المكانة التي تتمتع بها في الوقت الحالي بالمقارنة مع باقي المؤسسات الوطنية ، في هذا المبحث سنتعرف على مؤسسة كوندور الكائنة بولاية بولاية برج بوعريريج، ذلك باستعراض كافة المعلومات المتوفرة حول المؤسسة من خلال مايلي:

المطلب الأول: نبذة حول مؤسسة كوندور

تعرف مؤسسة كوندور على أنها من بين المؤسسات الجزائرية الرائدة في صناعة الإلكترونيات والأجهزة الكهرومنزلية، لذا قمنا باختيارها كمحور لدراستنا نظرا لما حققته من نجاح وتميز في أدائها، حيث سنتعرض من خلال هذا المطلب كل المعلومات المتعلقة بالمؤسسة من مراحل تأسيسها ونشاطها ومراحل تطوره في النقاط التالية:

أولا: عرض المؤسسة: تحصلت المؤسسة على السجل التجاري في شهر أفريل لسنة 2002 وانطلقت في نشاطها الفعلي في شهر فيفري لسنة 2003 يقع مقرها بالمنطقة الصناعية ولاية برج بوعريريج، أصبح شكلها القانوني SPA أي مؤسسة خاصة ذات أسهم في جوان 2012، يقدر رأس مالها 2450.000.000 دج وتقدر مساحتها الإجمالية ب 112559 $م^2$ ،إذ تقدر المساحة المغطاة منها 37178$م^2$، تعمل المؤسسة على ترقية وتطوير نشاطاتها القاعدية والمتمثلة أساسا في تركيب وتصنيع المنتجات الكهرومنزلية والالكترونية، وهذا بموجب القرار الوزاري رقم

74/2000 المؤرخ في تاريخ 2000/04/20، المحدد للصناعة والإنتاج من خلال الاستفادة من النظم الجمركية بالجزائر في إطار التركيب وهي **SKD*** و**CKD*** و في نفس الإطار تمت استفادة المؤسسة من الدعم الحكومي والإعفاء الضريبي في بداية نشاطها، كما استفادت من تخفيض القيود الجمركية لاسيما بعد دخولها في الاستثمار في البطاقات الالكترونية حيث استفادت من تخفيضات جمركية هامة بالإضافة إلى حصولها على امتيازات كبقية المؤسسات الوطنية، في إطار إبرام الصفقات العمومية في ظل أحكام الأمر الرئاسي رقم 236/10 المؤرخ في 2010/07/15، الاسم التجاري لمؤسسة كوندور هو "Antar Trad Condor" و الذي يعني باللغة العربية عنتر التجارة كما يعني كوندور إسم طائر يعيش في جبال الأنديز و يستطيع التحليق إلى ارتفاعات شاهقة، وهي مؤسسة خاصة تختص بإنتاج وتسويق الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية، تنتمي إلى مجمع بن حمادي،[1] فهي **شركة ذات أسهم** مختصة في تصنيع التجهيزات الالكترونية والكهرومنزلية وأجهزة الإعلام الآلي، وهي رائدة في مجال التنوع وتشع على أسواق التجهيزات المحلية مما يشرح أهمية الاستثمارات الصناعية ويسمح لها بالحصول على حجم كبير من الأعمال والمشاريع، حيث تنتج المؤسسة تشكيلة متنوعة مثل : أجهزة التلفاز(**LED*** و **LCD***) جهاز الاستقبال الرقمي،

---

*- S. D.K. (Semi Knocked Down) و تعني إعادة تركيب نصف المنتوج بالجزائر، مما يسمح للمؤسسة بدفع حقوق جمركية في حدود25%

*- C. D.K (Completely Down Knocked) و تعني إعادة تركيب المنتوج بالكامل بالجزائر، مما يسمح للمؤسسة بدفع 5 % فقط كحقوق جمركية.

[1]- وثائق المؤسسة، المديرية العامة.

*- LEDاختصار للكلمات الإنجليزية "light emitting diodes" والتي تعني الثنائيات الباعثة للضوء، وهي تختلف عن شاشات LCD في أنها تستعمل الثنائيات الباعثة للضوء بينما LCD تستعمل الأضواء الفلورية.

الثلاجات، أجهزة الكومبيوتر، المكيفات الهوائية وآلات الطبع...الخ [1] كما تحتل المؤسسة بتشكيلة منتجات جهاز التلفاز مرتبة متقدمة ضمن مراتب المؤسسات الرائدة على المستوى الوطني، فبعد موجة التطورات التكنولوجية في الآونة الأخيرة انفجرت ثورة الهواتف الذكية واللوحات الالكترونية في الجزائر التي تكاد تقضى على استعمال الحاسوب، لتمتعها بميزة الخفة في الاتصال والتواصل التكنولوجي، خاصة مع دخول الجيلين الثالث و الرابع، لتركز بعدها المؤسسة جل مجهوداتها وتولي أكبر اهتماماتها لأجهزة تكنولوجيات الإعلام والاتصال المحمولة، بإطلاق عدة أنواع من الهواتف الذكية واللوحات الالكترونية، وتعد وحدة الإعلام الآلي حديثة النشأة مقارنة بباقي الوحدات في المؤسسة، وتجدر الإشارة إلى أن مؤسسة كوندور تحصلت على شهادات الأيزو في بعض المجالات، أولها كانت الشهادة الخاصة بالجودة (**ISO 9001**[*]) نسخة 2000 تحصلت عليها بتاريخ27-03-2007 من منظمة AFAQ AFNOR ، كما تحصلت أيضا على مواصفات ([*]

---

[*] LCD اختصار للكلمات الإنجليزية "liquid crystal display" والتي تعني شاشات الكريستال السائلة، حيث إنّها تعتمد على وجود عدّة طبقات من الزجاج المستقطب الذي يحتوي على سائل الكريستال، والذي يسمح للضوء بالمرور من خلاله أو حجبه.

[1]– الموقع الرسمي للمؤسسة condor.dz/ar/condor-electronics-a تاريخ الإطلاع 2018/11/22، على الساعة 22:10.

[*]– شهادة آيزو ISO 9001 أو نظام إدارة الجودة و المقاييس الدولية و الذي يصدر عن المنظمة الدولية للمقاييس (ISO), و يحق لأي مؤسسة تطبيق متطلبات و شروط الآيزو ISO 9001 و نظام إدارة الجودة بصرف النظر عن إعتبارات الحجم و طبيعة العمل بهذه المؤسسة أو المنتجات والخدمات التي تقدمها. حيث يمكن تطبيقها في المستشفيات و البنوك و شركات الإتصالات و في المشروعات صغيرة الحجم و المتوسطة و كذلك في الشركات الضخمة و الشركات متعددة الجنسيات.

[*]– ISO 14001 هو معيار دولي يحدد عملية التحكم في الأداء البيئي للمؤسسة و تحسينه، ينتمي إلى عائلة معايير ISO 14000 الأخرى، هي اختيارية بهدف رئيسي هو مساعدة المؤسسات في تحسين أدائها البيئي بشكل مستمر والامتثال لأية تشريعات معمول بها، حيث تحدد المؤسسة أهدافها ومقاييس أدائها، ويسلّط المعيار الضوء على ما يجب على المؤسسة القيام به للوفاء بتلك الأهداف، ورصد وقياس الموقف.

ISO 14001) حول الإدارة البيئة وتحصلت على شهادة (OHSAS 18001*) بشأن نظام السلامة والصحة المهنية، وآخرها (**ISO* 26000**) الموجهة للمسؤولية الاجتماعية. (أنظر الملحقين رقم 7 و 8).

عملت مؤسسة كوندور على تطوير مختلف أنشطتها و تعزيز مكانتها منذ نشأتها الى يومنا هذا حيث مرت بمجموعة من المراحل حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن و تتجلى هاته المراحل في :

- **الشراء للبيع:** حيث أن المؤسسة كانت تقوم بشراء المنتجات الإلكترونية جاهزة و إعادة بيعها على حالها في السوق الجزائري، ونظرا لكثرة الطلب على هذه المنتجات انتقلت المؤسسة إلى المرحلة الثانية؛
- **شراء المنتج مفككا جزئيا:** في هذه المرحلة كانت المؤسسة تقوم بشراء المنتجات مفككة جزئيا لتقوم بعد ذلك بتركيبها، و تستفيد المؤسسة في هذه الحالة من عدة مزايا وهي:
  - تخفيض تكلفة الشراء؛
  - التعرف على الجهاز المركب وطريقة تركيبه؛
  - المساهمة في امتصاص البطالة، وبالتالي الحصول على الدعم والإعانة الحكومية لها؛

---

*- يعد معيار بي أس- أوساس 18001 إطار العمل لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية. فهو يساعد المؤسسات على تطبيق جميع السياسات والضوابط والإجراءات التي تحتاجها لضمان أفضل الممارسات في بيئة العمل بحيث تكون متوافقة مع المعايير الدولية .

*- **أيزو 26000** هو معيار دولي أطلقته المنظمة الدولية للمعايير (أيزو) في 1 تشرين الثاني / نوفمبر 2010 ليقدم توجهات بخصوص المسؤولية الاجتماعية والهدف منه هو المشاركة في عملية التنمية المستدامة العالمية من خلال تشجيع الشركات والمنظمات الأخرى على المشاركة في ممارسة المسؤولية الاجتماعية لتحسين هذه الممارسة على عمال هذه الشركات والمنظمات وبيئتها الطبيعية ومجتمعاتها.

- **شراء الجهاز مفككا كليا:** أي شراء المنتجات مفككة كليا في شكل قطع منفصلة وإعادة تركيبها، وبهذا تستفيد المؤسسة من مزايا أهمها:
  - التعرف على الجهاز أكثر وتعلم تركيبه؛
  - معرفة المكونات التي يمكن إنتاجها محليا، أو ذاتيا، وبتكلفة أقل؛
  - توفير مناصب عمل جديدة؛
- **الإنتاج:** في هذه المرحلة وبعد الاستفادة من المراحل السابقة، أصبحت المؤسسة تتحكم في تقنيات تركيب الأجهزة، وبعد تحديد المكونات التي يمكن شراؤها محليا، أو إنتاجها ذاتيا لم يبق لها سوى وهذا أن تسجله بعلامة تجارية خاصة بها، وذلك عن طريق شراء التراخيص Licence، و هذا ما قامت به فعلا حيث قامت بشراء التراخيص من مؤسسة Hisense الصينية .

ثانيا: أهداف المؤسسة: تسعى المؤسسة من خلال نشاطها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الإستراتيجية ومن أهمها نجد:[1]

- الرفع من رقم الأعمال وتحسين مردودية المؤسسة؛
- تقوية مركز المؤسسة في السوق المحلية ورفع قيمة الإنتاج الوطنية؛
- تطوير الاقتصاد الوطني وتوفير منتوج وطني جزائري في السوق؛
- تطوير ورفع حجم الصادرات من مختلف منتجاتها؛
- وضع سياسة تجارية تستجيب لتطورات السوق؛
- المداومة على تنظيم وتحسين هياكل المؤسسة؛

[1]– من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة، مطويات ونشريات المديرية العامة بتصرف.

- تدعيم الاستثمارات باقتناء وسائل إنتاج عصرية بهدف تطوير وتنويع المنتجات لمواجهة المنافسة القائمة، و إيجاد سلاسل إنتاج جديدة؛
- ترسيخ ثقافة العميل لدى كل أفراد المؤسسة؛
- تحقيق احتياجات الزبائن(من خلال تطوير المنتجات و الخدمات) و المتطلبات القانونية والبيئية؛
- تدعيم قنوات التوزيع عن طريق إنشاء صالات العرض(**show rooms**) بهدف مواجهة المنافسة؛
- التكوين المستمر للعمال و الإطارات؛
- الاستفادة من توظيف إطارات عالية المستوى والكفاءة.

المطلب الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور

يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بتقسيم العمل وتبيان الترتيب السلمي والإداري لمختلف مديريات ومصالح المؤسسة، وهذا ما يؤدي إلى مساعدة إدارة المؤسسة على تحديد الاختصاصات والصلاحيات والمسؤوليات والمهام الموكلة لمختلف الأفراد لديها، لذا نلخص مهام ومسؤوليات مختلف إدارات ومصالح المؤسسة على النحو الموالي:[1]

أولا: مجلس الإدارة: وهو الهيئة الرئيسية التي تتولى أمور المؤسسة، من تسيير وتنفيذ للقرارات حسبما جاء في القانون الأساسي للمؤسسة، ومن مهامه تمثيل المؤسسة أمام القضاء أو الغير والتوقيع عنها والتصرف والتعاقد في كل ما يتعلق بأمر المؤسسة.

[1]- وثائق المؤسسة، مطويات ونشريات المديرية العامة للمؤسسة.

ثانيا: المديرية العامة: تتكون الإدارة العامة من المدير العام و الأمانة العامة و نائب المدير العام ، حيث تتمثل أعمال المديرية العامة فيما يلي:

- تحقيق برامج الإنتاج المسطرة من طرف المؤسسة؛
- تحقيق تسويق الإنتاج في إطار سياسات و إجراءات مسطرة من طرف المؤسسة؛
- تحقيق السير العام للأملاك و الأشخاص و الأعمال طبقا للأنظمة و القوانين؛
- الحرص على كفاءة أداء أنشطة المؤسسة (إدارة، تموين، إنتاج، تسويق، صيانة.....)؛
- تطوير ربحية أنشطة المؤسسة؛
- ضمان إدارة الأنشطة والممتلكات و الأفراد وفقا للقوانين والأنظمة المعمول بها.

ثالثا: المصالح الاستشارية: تتمثل المصالح الاستشارية في كل المصالح الفرعية التابعة للمديرية العامة والتي تعمل بشكل متناسق لتحقيق أهداف المؤسسة و نذكر منها:

- **مديرية إدارة الجودة الشاملة و التنمية المستدامة:** تعتبر وظيفة استشارية، تقوم بالمهام التالية:
  - تعطي إرشادات خاصة بمتطلبات الحصول على شهادة IS ؛
  - تعطي نصائح للمصالح الأخرى حول عملية التسيير؛
- **مديرية الموارد البشرية:** تسيير كل العمال عن طريق:
  - توظيف العمال حسب طلبات هياكل المؤسسة؛
  - معالجة الشؤون القانونية للعمال؛
  - التنسيق ما بين الهياكل الخارجية التابعة للعمل و الشؤون العامة؛
- **مديرية المالية و المحاسبة** : تتمثل مهمتها في متابعة العمليات المحاسبية، و تسجيلها يوما بعد يوم كما تقوم بتحليل النتائج المحصل عليها خلال السنة.

- **مصلحة الأمن الداخلي:** هذه المصلحة لديها المسؤولية في القيام بتغيرات أجهزة الأمن أو التسيير حسب قرارات المؤسسة، و تقوم بـ:

➢ تنشيط و تسيير البرنامج العام للأمن و الوقاية من الأخطار التي تهدد المؤسسة؛

➢ تسيير الوسائل لمكافحة الحرائق أو أي خطر ما؛

➢ تنظيم الحراسة و السهر على أمن الممتلكات و الأجهزة و عمال الوحدات؛

- **مديرية نظم المعلومات:** ومن مهامها[1]:

➢ الإشراف على العتاد (Hardware) من حواسيب وملحقاتها وصيانتها، صيانة ومتابعة (Software) كالبرمجيات والشبكات لتكون دائما جاهزة وفي الخدمة؛

➢ إنشاء البرمجيات الخاصة بالمؤسسة، وتطويرها لتتماشى مع الاحتياجات والمستجدات؛

➢ الإشراف على المواقع الإلكترونية للمؤسسة على الشبكة؛

- **قسم الإستثمار و الوسائل العامة:** تتمثل مهامها في:

➢ المحافظة على الحالة الجيدة لوسائل الإنتاج؛

➢ القيام ببرنامج الصيانة الوقائية و السهر على تطبيقها؛

➢ تنظيم و مراقبة مكتب الدراسات ؛

- **مديرية التسويق** : تتمثل مهامها فيما يلي:

➢ دراسة و جذب كلما يتعلق بمعلومات السوق؛

➢ القيام بحملات الإشهار في كافة وسائل الإعلام؛

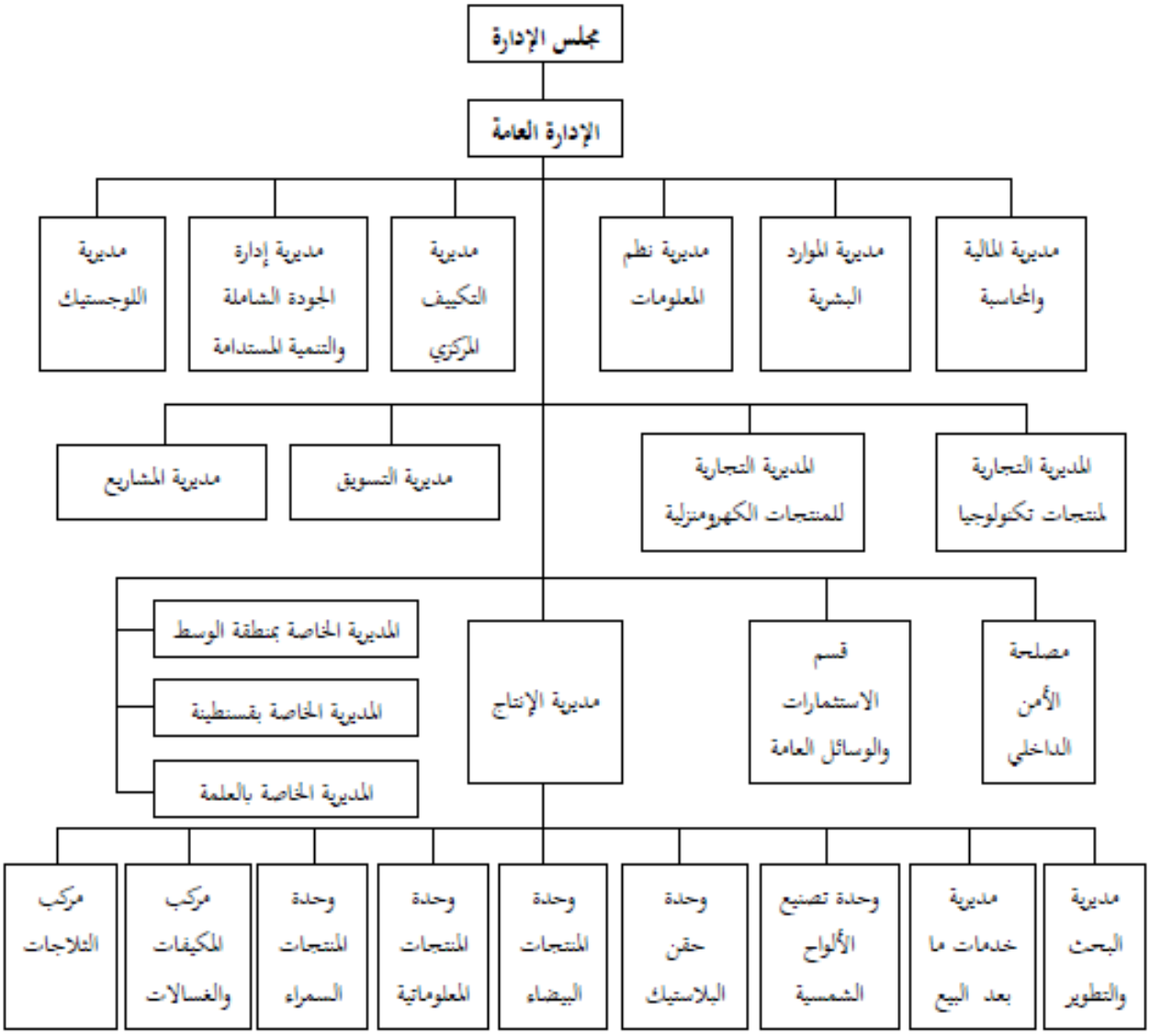
➢ تنظيم المعارض الوطنية و الدولية؛

---

[1]- وثائق المؤسسة، مطويات ونشريات خاصة بالمديرية العامة للمؤسسة.

- تدعيم الفرق الرياضية و خاصة فرق كرة القدم، و النشاطات الثقافية و الاجتماعية.

- **مديرية الإنتاج** : وتتكون من مجموعة من المديريات حسب حاجة المؤسسة في نشاطها، حيث يمكن إيجازها في الشكل رقم (20) الموالي الذي يوضح لنا مخطط الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور.



الشكل رقم (17): الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور

المصدر: من إعداد الباحثة إعتمادا على الملحق رقم (06) .

المطلب الثالث: المؤشرات الرئيسية لتطور أداء مؤسسة كوندور

تعتبر المؤشرات بمثابة المرآة التي تعكس الوضع الفعلي للأداء، لذا سنحاول من خلال هذا المطلب إظهار المؤشرات الأساسية التي تفسر تطور الأداء لمؤسسة كوندور باستعراض العناصر المرتبطة بمختلف أنشطة المؤسسة على النحو التالي:

أولا: مؤشرات تطور أداء أنشطة المؤسسة: حققت مؤسسة كوندور نتائج إيجابية منذ بداية نشاطها إلى يومنا هذا و حتى نتمكن من إظهار واقع تلك النتائج سنتطرق إلى مؤشرات تطور أداء بعض الأنشطة الرئيسية للمؤسسة والمتمثلة في الإنتاج، والتسويق و إدارة الموارد البشرية، والأعمال المالية على النحو التالي:

- **مؤشرات تطوّر الأداء الإنتاجي:** حاولت مؤسسة كوندور منذ نشأتها الحصول على التكنولوجيا بشتى أنواعها من الدول الأجنبية (الصين، كوريا الجنوبية، اليابان، و.م.أ،...الخ) من أجل إنتاج منتجات متنوعة، وذات جودة وأسعار تنافسية، حيث تجسد برنامج تطوير تكنولوجيا الإنتاج للمؤسسة عن طريق التقنيات التالية: [1]

  - تجهيز المؤسسة بكافة التقنيات والآلات الحديثة ذات التكنولوجيا المتطورة؛
  - الحصول على المعرفة الفنية المتعلقة بتكنولوجيا المنتج وأساليب الإنتاج، من خلال تبني المؤسسة لسياسة تكوين اليد العاملة المحلية في الخارج) الصين، كوريا الجنوبية (...من أجل التحكم في التكنولوجيا المستوردة؛

كما تهدف المؤسسة من وراء استيرادها للتكنولوجيا هو تطوير سياسة الإنتاج للمؤسسة، الذي من شأنه أن يرفع من أداءها و يزيد من تميزها وذلك من خلال:

[1]- وثائق المؤسسة مطويات ، نشريات خاصة بمديرية الإنتاج لمؤسسة كوندور.

- رفع كمية الإنتاج وتحسينها من حيث الجودة؛
- رفع المستوى الفني لليد العاملة المستعملة؛
- دفع وتحفيز الطاقات البشرية على الإبداع؛
- تحقيق أدنى تكلفة وحدوية للمنتجات حيث تمكنت المؤسسة من تخفيض أسعارها بنسبة 20 في المائة؛
- تنمية قدرة المؤسسة على الاستجابة لحاجات الزبائن في الأوقات المحددة؛

حيث تركز مؤسسة كوندور جهودها في تحقيق التوافق بين الإنتاج المتوقع و الإنتاج الفعلي على ما ذكر سابقا في ما يخص إستراتيجية عملية الإنتاج الخاص بها ولتفسير ذلك نذكر تطوّر إنتاج نوعين من الأجهزة كما هو مبين في الجدول رقم (03) الموالي:

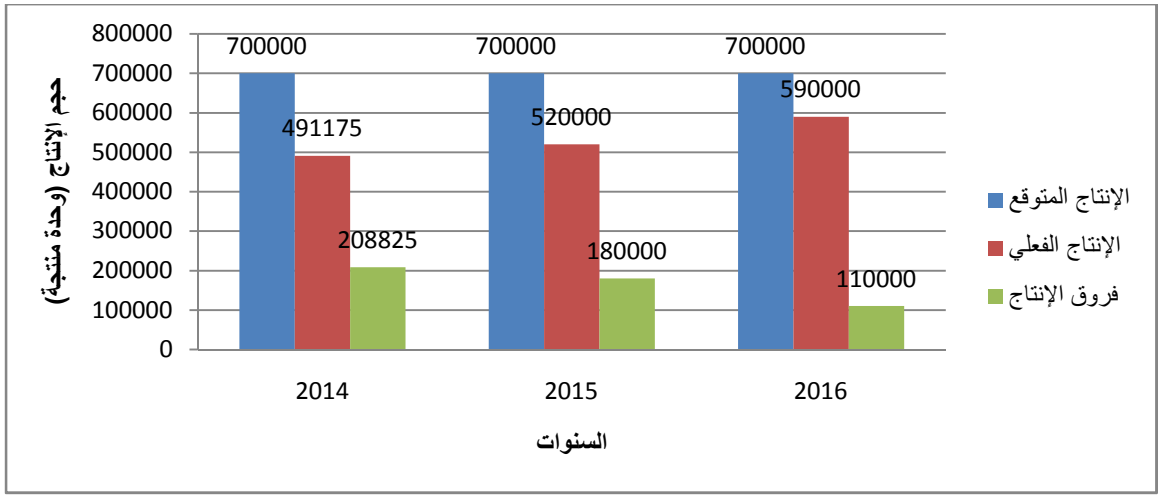
الجدول رقم (03): تطوّر إنتاج أجهزة التلفاز و المكيفات في مؤسسة كوندور للفترة الممتدة بين (2014-2016)

نوع المنتج		السنوات					
		2014		2015		2016	
		كمية الإنتاج	النسبة %	كمية الإنتاج	النسبة %	كمية الإنتاج	النسبة %
أجهزة التلفاز	الإنتاج المتوقع	700000	100	700000	100	700000	100
	الإنتاج الفعلي	491175	70.17	520000	74.29	590000	84.29
	فروق الإنتاج	208825	29.83	180000	25.71	110000	15.71
المكيفات	الإنتاج المتوقع	550000	100	550000	100	550000	100
	الإنتاج الفعلي	365000	66.36	390000	70.91	415000	75.45
	فروق الإنتاج	185000	33.64	160000	29.09	135000	24.55

المصدر: من إعداد الباحثة إعتمادا على معطيات المؤسسة الخاصة بمديرية الانتاج.

من الجدول أعلاه رقم (03) نلاحظ التقدم والتحسن في الإنتاج الفعلي لصناعة أجهزة التلفاز والمكيفات لمؤسسة كوندور وذلك ما برز جليا في استمرار تقلص الفروق بين الإنتاج المتوقع و المحقق من الإنتاج من 29.83% سنة 2014 الى 15.71 %سنة 2016 بالنسبة لأجهزة التلفاز ومن 33.64% سنة 2014 إلى 24.55% سنة 2016 بالنسبة للمكيفات وذلك نتيجة الارتفاع في حجم الإنتاج الفعلي في مجال صناعة أجهزة التلفاز من 491175 وحدة منتجة أي ما

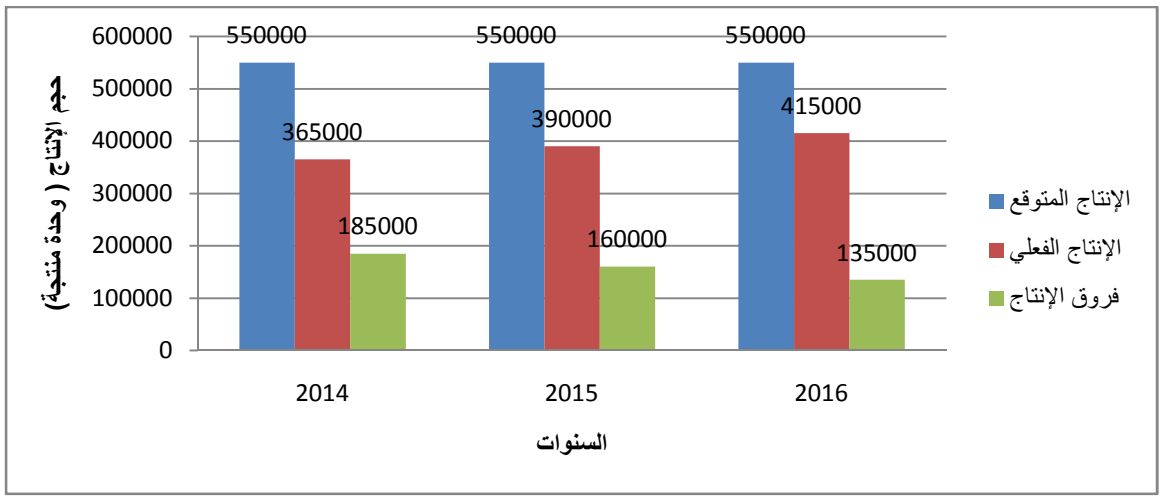
يمثل نسبة 70.17% من حجم لإنتاج المتوقع في سنة 2014 والمحدد بـ 700000 وحدة منتجة إلى 52000 وحدة منتجة بما يعادل 74.29%من حجم الإنتاج المتوقع سنة 2015 لتواصل الارتفاع إلى 590000 وحدة منتجة بنسبة 84.29% من الإنتاج المتوقع سنة 2016، وكذلك في مجال صناعة المكيفات فقد ارتفعت حجم الإنتاج الفعلي من 365000 وحدة منتجة أي ما يمثل نسبة 66.36% من حجم لإنتاج المتوقع في سنة 2014 والمحدد بـ 550000 وحدة منتجة إلى 390000 وحدة منتجة بما يعادل 70.91 % من حجم الإنتاج المتوقع سنة 2015 ليواصل الارتفاع إلى 415000 وحدة منتجة بنسبة 75.45 %من الإنتاج المتوقع سنة 2016 و حتى تتضح الصورة أكثر نضع الشكلين المواليين لتبيان العلاقة بين الإنتاج المحقق و فروق الإنتاج على النحو الموالي:



الشكل رقم (18): التمثيل البياني لتطوّر إنتاج أجهزة التلفاز لمؤسسة كوندور للفترة الممتدة بين (2014-2016)

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدول رقم (03).

بناءا على الشكل رقم (18) يتضح لنا أن مؤسسة كوندور تسير في المسار الصحيح في مجال صناعة أجهزة التلفاز نتيجة توجهها نحو تحقيق المطابقة بين الإنتاج المخطط أو المتوقع والإنتاج الفعلي أي المحقق و يتجلى ذلك في العلاقة العكسية التي تربط الإنتاج المحقق بفروق الإنتاج فكلما إرتفع حجم الإنتاج الفعلي كلما قلت فروق الإنتاج و العكس صحيح.



الشكل رقم (19): التمثيل البياني لتطوّر إنتاج المكيفات لمؤسسة كوندور للفترة الممتدة بين (20142016)

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدول رقم (03).

يوضح لنا الشكل رقم (19) أن مؤسسة كوندور تنتهج نفس المسار السابق في مجال صناعة المكيفات نحو تحقيق المطابقة بين الإنتاج المخطط أو المتوقع و الإنتاج الفعلي أي المحقق، وهذا ما تبين لنا العلاقة العكسية التي تربط الإنتاج المحقق بفروق الإنتاج فكلما ارتفع حجم الإنتاج الفعلي قلت فروق الإنتاج والعكس صحيح.

بالنظر إلى ما سبق فيما يخص تطور الإنتاج لمؤسسة كوندور يمكن القول أنه السبب الرئيسي الذي جعل المؤسسة قادرة على رفع مستويات الإنتاج لديها هو كفاءة مواردها البشرية إلى جانب قدرتهم على إنجاز مهامهم بالشكل المطلوب و في الوقت المطلوب، نتيجة الاهتمام المستمر

بالكفاءات البشرية واستغلال قدراتها بشكل الفعال من طرف المؤسسة إضافة إلى سعيها الدائم والمستمر نحو تنمية كفاءاتهم للحفاظ على أعلى مستويات الأداء لبلوغ مستوى التميز.

كما تسعى مؤسسة كوندور باستمرار الاعتماد على كفاءة مواردها البشرية من خلال مضاعفة حجم إنتاجها لمختلف المنتجات التي تقدمها، التي يمكن تبيانها في الجدول رقم(04) من خلال عرض الطاقة الإنتاجية لكل فئة في الوحدات الرئيسة للمؤسسة كما يلي:

الجدول رقم(04): الطاقة الإنتاجية في الوحدات الرئيسة

الوحدة	الطاقة الإنتاجية
وحدة التلفاز و أجهزة إستقبال الأقمار الصناعية	1.500.000
أجهزة الإعلام الآلي و الهواتف	1.000.000
مركب المكيفات	450.000
مركب الثلاجات	300.000
وحدة المنتجات البيضاء	165.000
وحدة الألواح الشمسية	75 MW /AN
وحدة البولستين	4500 TONNES/AN
وحدة البلاستيك	1000 TONNES/AN

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الموقع الرسمي للمؤسسة https://www.condor.dz/fr/

من الجدول أعلاه تتضح لنا الأهداف الكبيرة لمؤسسة كوندور بحيث أنها تمتلك طاقة إنتاجية ضخمة كما أشار رئيس مجلس إدارة كوندور السيد عبد الرحمان بن حمادي في كلمة له في حفل تكريم لشركائه تم تنظيمه مساء الخميس 18 جانفي 2018 بالمركز الدولي للاتفاقيات بالجزائر إلى انه خلال الخمس سنوات المقبلة ستقوم مؤسسة كوندور باستثمار مليار دولار لتطوير قدراتها الإنتاجية في قطاع الهواتف النقالة، إذ قال "نحن بحاجة لزيادة قدرات الإنتاج الخاصة بنا لنتماشى

مع الطلب المتزايد في التصدير لأن الطلبات تتزايد على المنتجات و ذكر: التكييف، الثلاجات، التلفاز."[1]

- **مؤشرات تطوّر الأداء التسويقي:** تعد مصلحة التسويق في المؤسسة من بين أهم المصالح حيث تقع على عاتقها العديد من المهام والأنشطة التي نذكر منها ما يلي [2]:

- دراسة السوق والتعرف على الفرص الممكنة والتهديدات المحتملة؛
- الإشراف على الحملات الإشهارية في مختلف الوسائل الإعلامية؛
- إبرام عقود الرعاية مع النوادي الرياضية أو الحصص الثقافية وغيرها؛
- تسيير مواقع الانترنت وتنظيم المسابقات؛
- تنظيم الحملات الترويجية من خلال اختيار وسائل الترويج المناسبة لكل فترة؛
- تخطيط وتنظيم مشاركات المؤسسة في المعارض الوطنية والدولية؛

كما تسعى المؤسسة من خلال النشاط التسويقي لها إلى تدعيم مختلف نقاط القوة التي تتمتع بها والتي تتمثل في النقاط التالية:

- حصة سوقية معتبرة لاسيما في مجال إنتاج أجهزة التلفاز؛
- تعتبر منتجات المؤسسة في مرحلة النمو مما يضمن لها الحفاظ على المركز التنافسي لها؛
- تقديمها لخدمة ما بعد البيع مما يضمن ولاء ووفاء الزبائن؛
- السمعة الحسنة التي تتمتع بها العلامة التجارية للمؤسسة في السوق خاصة بعد حصولها على شهادات الجودة التي قمنا بذكرها سابقا؛

---

[1]- الموقع الإلكتروني للمؤسسة http://tunisie.condor.dz/ar/condor-electronics-ar/actualitaes-ar/340-2018-02-04-10-00-21

[2]- وثائق المؤسسة، نشريات ومطويات خاصة بمديرية التسويق.

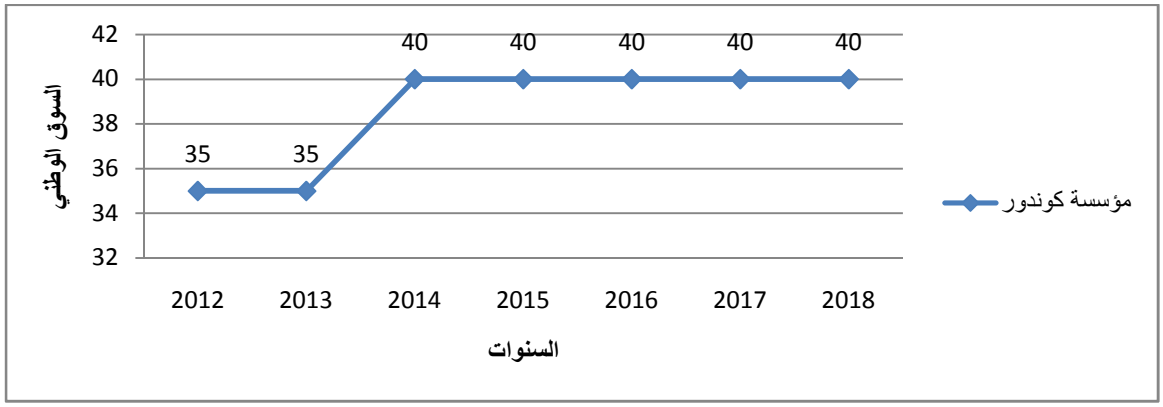
تمثل مؤسسة كوندور الرائد في السوق الجزائرية للمنتجات الكهرومنزلية والإلكترونية إذ تعتبر المسيطر على السوق وهذا ما يبينه لنا الجدول رقم(05) الموالي:

الجدول رقم(05): تطور الحصة السوقية للمؤسسة خلال الفترة الممتدة بين (2018/2012)

السنة	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
الحصة السوقية	% 35	% 35	% 35	% 40	% 40	% 40	% 40	% 40

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماد على معطيات المؤسسة الخاصة بمديرية التسويق.

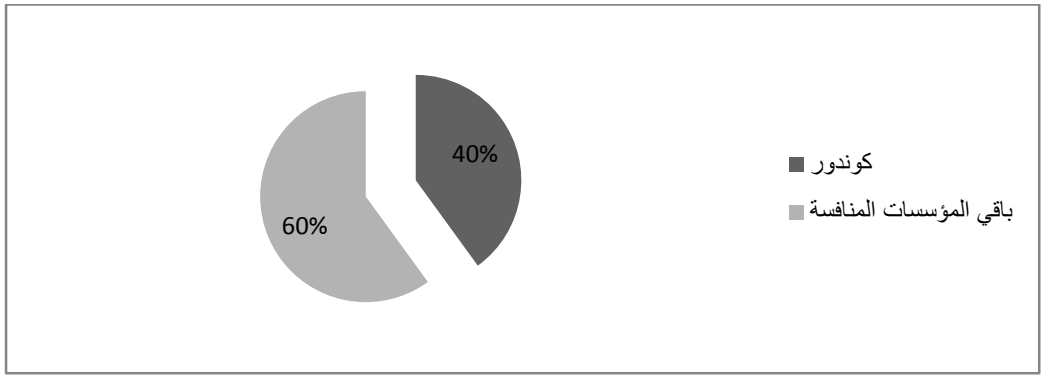
من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا تفوق مؤسسة كوندور على منافسيها بسيطرتها على الحصة الأكبر من السوق الوطنية للكهرومنزليات، حيث أنها كانت تسيطر على نسبة 35% من السوق في الفترة الممتدة بين سنتي (2012-2013) ، و بعدها ارتفعت حصتها السوقية إلى 40 % منذ سنة 2014 و حتى سنة 2018 لتبقى الرائد بدون منازع في صناعة و تسويق الكهرومنزليات في الجزائر، والشكل رقم(20) الموالي يوضح لنا تطوّر الحصة السوقية لمؤسسة كوندور كما يلي:



الشكل رقم(20): المنحنى البياني لتطوّر الحصة السوقية لمؤسسة كوندور للفترة (2018/2012)

المصدر: من إعداد الباحثة إعتمادا على الجدول رقم (05).

يتضح من الشكل رقم(20) يتضح لنا ثبات مؤسسة كوندور في الحفاظ على مكانتها في السوق الجزائرية بسيطرتها على الحصة الأكبر من السوق، إذ أنه فيما تسيطر مؤسسة كوندور خلال الفترة الممتدة من سنة 2012 إلى سنة 2013 على نسبة 35% من السوق الجزائرية تتشارك باقي المؤسسات المنافسة في65% المتبقية، أما في الفترة الممتدة بين سنتي 2014 و 2018 فقد ارتفعت حصة المؤسسة إلى 40% لتترك باقي المؤسسات تتشارك في 60 % المتبقية من السوق الجزائرية، و الشكل رقم(21) الموالي يوضح لنا الحصة السوقية لمؤسسة كوندور لسنة 2018 كما يلي:



الشكل رقم(21): نسبة الحصة السوقية لمؤسسة كوندور من السوق الجزائرية لسنة 2018

المصدر: من إعداد الباحثة إعتمادا على الجدول رقم (05) .

يوضح لنا هذا الشكل أن مؤسسة كوندور تكاد تسيطر على نصف السوق الجزائرية، هذا ما يجعلها الرائد في صناعة الكهرومنزليات في الجزائر، كما تقوم مؤسسة كوندور بتسويق منتجاتها خارج الجزائر إذ تطمح توجيه 50% من الإنتاج نحو التصدير في آفاق 2022، حيث صرّح المدير العام للمجمع السيد عبد الرحمن بن حمادي عن سعي مجمعه لزيادة حجم صادراته نحو الخارج وهو الهدف الذي أعلن عنه في جانفي 2016 حيث تتواجد كوندور حاليا في العديد من البلدان الإفريقية والأوروبية والعربية، كما ذكّر بالاتفاقية الموقعة مع مؤسسة فرنسية متخصصة في

التوزيع لتصدير مليون هاتف ذكي نحو السوق الفرنسي إضافة إلى إنشاء مجمع كوندور موريتانيا في نوفمبر 2016.

- **مؤشرات تطوّر الأداء المالي :** حققت مؤسسة كوندور الجزائرية المتخصصة في الإلكترونيات نتائج مالية جد إيجابية خلال سنة 2016، حيث إرتفع رقم أعمالها مقارنة بسنة 2015 بنسبة 17% ليبلغ أكثر من 900 مليون دولار وبالتالي تقترب من إجتياز حجاز المليار دولار وهو الرقم الذي تمكنت شركات جزائرية قليلة من بلوغه، مثل شركات الطاقة سونطراك، سونلغاز نافطال و متعاملي الهاتف النقال وشركة سيفيتال[1]، و من خلال الجدول الموالي نستعرض تطور النتيجة الصافية للمؤسسة كما يلي: (أنظر الملحق رقم09).

الجدول رقم (06): تطوّر النتيجة الصافية لمؤسسة كوندور خلال الفترة بين (2015/2012) الوحدة بالدينار الجزائري.

السنة	النتيجة الصافية	نسبة التطوّر%
2012	582655577,78	/
2013	1585262769,07	3.59
2014	2265266488,80	5.13
2015	2889426225,63	6.55

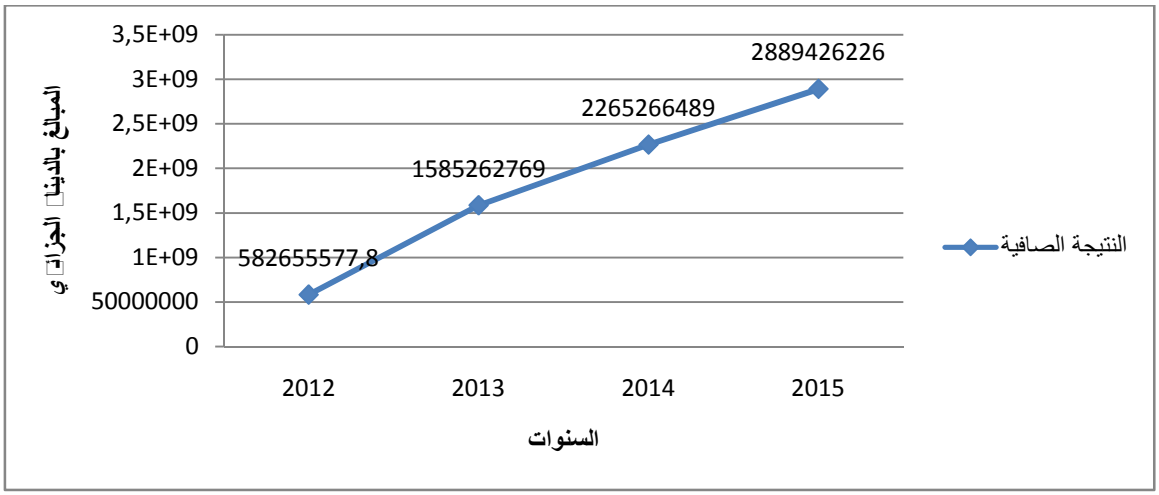
المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الملحق رقم 9 .

نلاحظ في الجدول أعلاه أن النتيجة الصافية التي حققتها مؤسسة كوندور خلال الفترة الممتدة بين سنة 2012 إلى سنة 2015 شهدت ارتفاعا ملحوظ، إذ إنتقلت من 582655577.78 دج

[1]- معلومات خاصة بالأداء المالي، نقلا عن الموقع الإلكتروني http://www.dzairmobile.com/ar/

سنة 2012 إلى 2889426225.63دج سنة 2015 أي أنها حققت تطور بنسبة 6.55%

والشكل الموالي يشرح لنا تطوّر النتيجة الصافية لمؤسسة كوندور كما يلي:



الشكل رقم(22): المنحنى البياني لتطوّر النتيجة الصافية لمؤسسة كوندور للفترة (2015/2012)

المصدر: من إعداد الباحثة إعتمادا على الجدول رقم (06) .

من الشكل أعلاه يتضح لنا أن مؤسسة كوندور تحقق تطور ملحوظ في قيمة نتيجتها الصافية حيث يظهر لنا منحنى النتيجة الصافية في تصاعد مستمر، أي أن المؤسسة تحقق مؤشر إيجابي في المجال المالي و هذا راجع لمجهودات مواردها البشرية إذ تعتبرها من بين أهم مواردها التي تعول عليها المؤسسة في بلوغ مستويات التميز، كذلك نجد أنه من بين أهم مؤشرات القوة التمويلية التي تميز مؤسسة كوندور تتمثل في[1]:

- سمعة المؤسسة الجيدة جعل المؤسسة تحتل مكانة متميزة لدى البنوك مما مكنها من الحصول على تسهيلات، وهذا لالتزام المؤسسة بتسديد مستحقاتها من جهة، وكذا توفرها على كافة الضمانات البنكية من جهة أخرى؛

[1]- وثائق المؤسسة، نشريات ومطويات خاصة بمديرية المالية والمحاسبة.

- توفر المؤسسة على إمكانية التكامل المالي باعتبارها إحدى مؤسسات مجموعة بن حمادي الست؛

يعتبر رقم الأعمال الذي تحققه مؤسسة كوندور من بين أهم مؤشرات القوة المالية لديها حيث يشهد تزايد ملحوظ من سنة لأخرى و الجدول الموالي يوضح لنا ذلك. أنظر الملحق رقم (09) كما يلي:

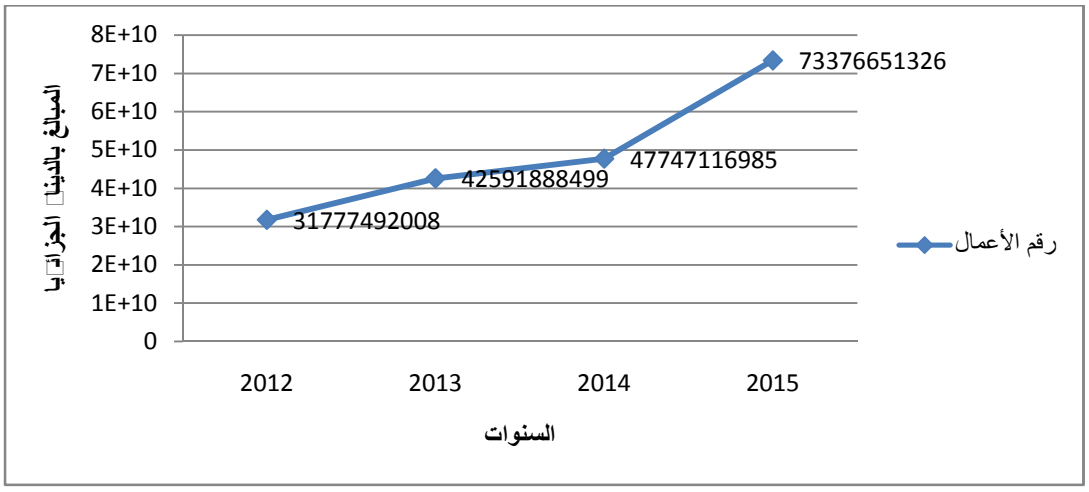
الجدول رقم(07): تطوّر رقم الأعمال لمؤسسة كوندور خلال الفترة الممتدة بين 2015/2012

(الوحدة بالدينار الجزائري)

السنة	رقم الأعمال	نسبة التطوّر%
2012	31777492007,96	/
2013	42591888499,00	2.01
2014	47747116985,45	2.26
2015	73376651325.86	3.47

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على معطيات المؤسسة الخاص بمدرية المالية والمحاسبة، الملحق رقم9.

يفسر لنا الجدول رقم(7) أعلاه القوة المالية لمؤسسة كوندور من خلال تحقيقها لإرتفاع مستمر في رقم الأعمال الذي تحققه، إذ أنه شهد إرتفاعا من 31777492007.96دج سنة 2012 إلى 73376651325.86دج سنة 2015 وذلك بنسبة تطوّر قدرت بـ 3.47%، والشكل الموالي رقم(23) يوضح لنا تطوّر رقم الأعمال لمؤسسة كوندور للفترة (2012-2015) كما يلي:



الشكل رقم(23): المنحنى البياني لتطوّر رقم الأعمال لمؤسسة كوندور للفترة (2012-2015)

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدول رقم (07).

يتضح لنا من الشكل أعلاه أن رقم أعمال مؤسسة كوندور في تزايد مستمر حيث يعبر رقم الأعمال على القوة المالية و تنامي مبيعات المؤسسة و هذا ما يفسر كذالك سيطرة المؤسسة على السوق الجزائرية ويعكس كل من تنامي المبيعات و السيطرة على السوق جودة منتجات المؤسسة التي تعود بالدرجة الأولى إلى كفاءة مواردها البشرية التي تعمل على تطوير وتحسين نوعية المنتجات بتوظيف كفاءاتها في سبل تحقيق ذلك مع تركيز المؤسسة على تنمية تلك الكفاءات وفق إستراتيجية محكمة تمكنها من تحقيق مستويات الأداء التميز.

- **مؤشرات تطوّر أداء الموارد البشرية:** تمثل المؤسسة إحدى نماذج القطاع الخاص المستقطب للكفاءات البشرية، ولعل هذا من بين أبرز أسباب تميز الأداء البشري لديها إلى جانب أن تواجد فئة من المهندسين التابعين للمؤسسة الصينية بالمؤسسة يشكل ميزة بالنسبة لها، إضافة إلى العلاقة الطيبة والجد متميزة بين الرؤساء والمرؤوسين مما يؤكد وجود ثقافة خاصة بالمؤسسة في التعامل بين الرئيس والمرؤوس ومما يؤكد ذلك هو حصولها على شهادة الإيزو الخاص

بالمسؤولية الاجتماعية (ISO 26000) نظير الظروف الحسنة التي توليها لمواردها البشرية كما تسعى نحو[1]:

- توطيد علاقتها بالمجتمع وتطبيق المسؤولية الاجتماعية والمحافظة على توازن الفرص المتاحة لمعمل والطاقات البشرية القادرة على الأداء؛
- جلب العاملين ذوي الكفاءة والاستفادة القصوى من جهودهم؛
- الاستغلال الأمثل لطاقات وقدرات الموارد البشرية المتاحة وعدم تبذيرها، طبقاً للبرامج المسطرة في مجال الصحة والسلامة المهنية،من خلال الإدارة السليمة لمسار الوظيفي؛

وتحرص مؤسسة كوندور على توفير المؤهلات والمهارات والخبرات والتدريب المناسب لجميع الإفراد داخل المؤسسة و لتتمكن من تحقيق هذه الأهداف تعمل على[2]:

- تحدد المؤهلات الضرورية للأفراد من خلال إعداد وكتابة الوصف الوظيفي لكل وظيفة؛
- تزود الأفراد بالتدريب المناسب من خلال إعداد خطة سنوية للتدريب حسب الاحتياجات؛
- تقيم نتائج اثر التدريب على الأفراد بعد كل برنامج تدريبي؛
- تقوم باجتماعات دورية للتأكد من إستعاب وفهم الأفراد للأعمال التي ينفذونها؛
- تقوم بإعداد سجل خاص لكل فرد تدون فيه معلومات عن التدريب والمهارات والخبرات التي تحصل عليها وتحتفظ به ؛

من خلال سعي مؤسسة كوندور لتوفير الطاقة البشرية التي من شأنها أن تحقيق لها أداء متميز نجد أن عدد عمالها في تتزايد مستمر وهذا ما يبينه لنا الجدول الموالي: أنظر الملحق رقم (12) كما يلي:

---

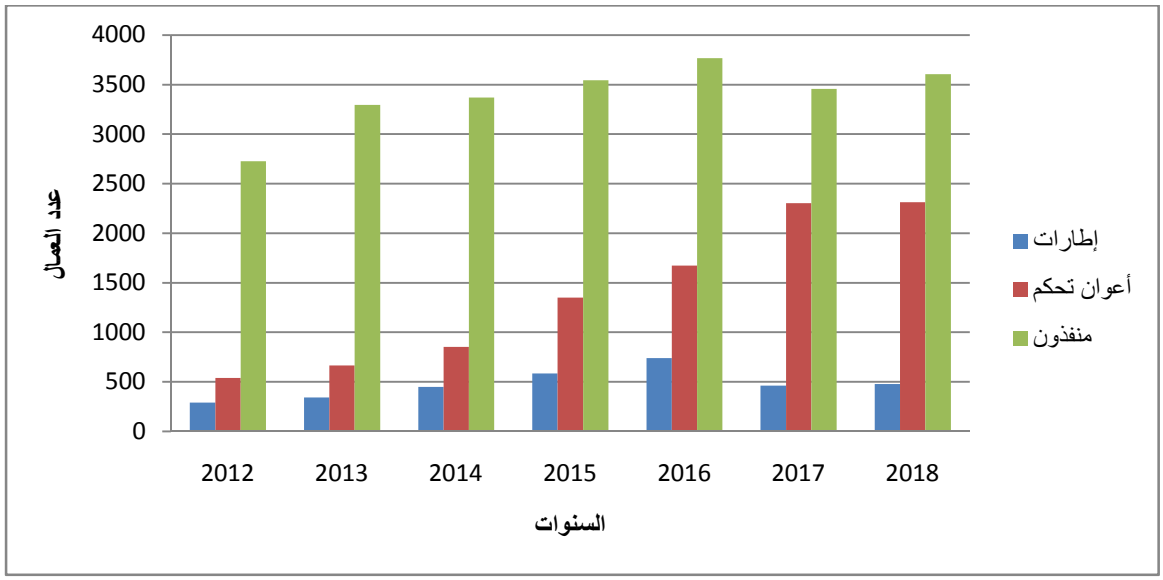
[1]- وثائق المؤسسة، مطويات نشريات خاصة بمديرية الموارد البشرية.
[2]- نفس المرجع.

الجدول رقم (08): تطور عدد عمال مؤسسة كوندور خلال الفترة الممتدة بين (2012/2048)

طبيعة المنصب	السنوات							
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018فيفري
إطارات	178	290	343	449	584	740	461	478
أعوان تحكم	344	539	666	854	1351	1673	2304	2313
منفذون	2290	2727	3297	3371	3545	3767	3456	3606
المجموع	2812	3556	4306	4674	5480	6180	6221	6397

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على معطيات المؤسسة الخاص بمديرية الموارد البشرية.

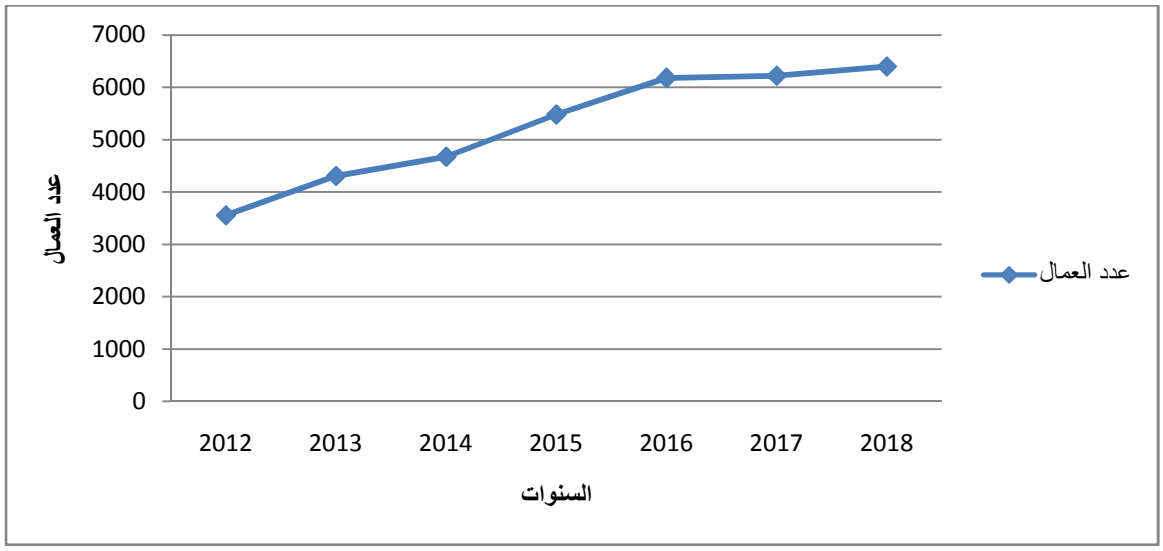
بالنظر في الجدول أعلاه نلاحظ أن عدد عمال مؤسسة كوندور في تزايد مستمر وهذا راجع لكبر حجمها و نموها المستمر، إلى جانب سعيها المستمر نحو الرفع من مستويات الإنتاج لديها استجابتا للطلب المرتفع على منتجاتها إلى جانب تحقيق التوافق بين الإنتاج و متطلبات السوق الجزائري الذي تكتسحه بنسبة 40%، مع العمل الدائم و المستمر على التوجه نحو أسواق أجنبية، لذا تجد مؤسسة كوندور نفسها أمام حتمية الرفع من عدد العمال لديها و الشكل الموالي يمثل تطوّر عدد العمال في مؤسسة كوندور للفترة الممتدة بين سنة 2012 و سنة 2018 على النحو الموالي:



الشكل رقم(24): التمثيل البياني لتطوّر عدد العمال حسبة الفئة في مؤسسة كوندور للفترة(2012 /2018)

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدول رقم (08).

نلاحظ من الشكل أعلاه أن عدد عمال مؤسسة كوندور من فئة الإطارات شهد ارتفاع مستمر من سنة 2012 إلى سنة 2016 إلا أنه شهد تراجع في سنة 2017 ليعاود الارتفاع سنة 2018 ، أما عدد العمال من فئة أعوان التحكم فقد شهد ارتفاع مستمر طيلة الفترة الممتدة بين سنة 2012 و سنة 2018، وفيما يخص عدد العمال من فئة المنفذون فقد شهد نفس المسار الذي شهدته فئة الإطارات حيث سجل ارتفاع مستمر من سنة 2012 إلى سنة 2016 إلا أنه شهد تراجع في سنة 2017 ليعاود الارتفاع سنة 2018، أما بالنسبة إلى تطوّر إجمالي عدد عمال مؤسسة كوندور فنجدها في تزايد مستمر وهذا ما يوضحه لنا الشكل رقم (25) الموالي الذي يمثل المنحنى البياني لتطوّر إجمالي عدد عمال مؤسسة كوندور للفترة الممتدة من سنة 2012 إلى سنة 2018 على النحو التالي:



الشكل رقم (25):المنحنى البياني لتطوّر إجمالي عدد عمال مؤسسة كوندور للفترة الممتدة بين (2018 / 2012)

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدول رقم (08).

من خلال الشكل رقم (25) أعلاه نلاحظ أن المنحنى يتجه نحو الأعلى باستمرار وهذا يدل على التزايد المستمر لعدد عمال مؤسسة كوندور طيلة الفترة الممتدة من سنة 2012 إلى سنة 2018، وذلك راجع لنمو المؤسسة المستمر نتيجة الطلب المتزايد على منتجاتها من داخل الوطن وخارجه، هذا ما يدفعها إلى زيادة حجم الإنتاج بالاعتماد على مختلف مواردها ومن أبرز تلك الموارد تركز المؤسسة على مواردها البشرية التي تمتلك كفاءات عالية والتي ساهمت إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية المنتهجة من طرف المؤسسة في صقلها وتنميتها لتصل إلى ما هي عليه الآن.

- **مؤشرات تطوّر أداء نظم المعلومات:** يبدو أن أهم مؤشرات تطور الأداء في مؤسسة كوندور هو امتلاكها لنظام معلومات متكامل يشتمل على جميع المديريات والوحدات الإنتاجية للمؤسسة حيث تعمل المؤسسة ببرنامج تخطيط موارد المؤسسة (ERP) من نوع (Microsoft

Dynamics Navision Classic version 2009) هذه البرمجية عبارة عن نظام متكامل يدمج مختلف التطبيقات في تطبيق واحد وذلك بما يسمح بتكامل البيانات وعدم تكرارها وكذلك تقليص المعالجة مما يساهم في خلق القيمة للمؤسسة وعند حيازة هذا البرنامج استفاد العاملون المعنيون باستخدام هذا البرنامج من تكون خاص لأجل تحقيق الأهداف المرجوة من استخدامه ، كما يستخدم العاملون خدمة البريد الالكتروني (Outlook) المنتج من طرف (Microsoft) كوسيمة لتبادل المعلومات[1].

ثانيا: سبل تطور أداء مؤسسة كوندور لبلوغ مستوى التميز: وضعت مؤسسة كوندور هدفا أساسيا للتميز من خلال وضع طرق تسيير وتنظيم أكثر حداثة، تسمح لها بتحسين وضعيتها في السوق الوطنية والدخول التدريجي للأسواق الأجنبية، ولقد ترجم ذلك الهدف في اعتماد مخطط لتسيير الجودة لمجمل وحداتها بما في ذلك جودة المورد البشري لديها، بحيث نجد على مستوى كل وحدة من وحدات النشاط وحدة لمراقبة ومتابعة الجودة وتعتبر سياسة الجودة الحالية وسيلة لإدارة المؤسسة نحو تحسين أدائها و بالتالي بلوغ مستوى التميز ويتم ذلك من خلال[2] :

- التزام وتعهد الإدارة بالسهر على تطبيق سياسة الجودة؛
- خلق ثقافة جديدة في المؤسسة تهدف إلى التجديد المستمر مع خلق علاقات عمل بناءة بين أفرادها؛
- تشكيل مجالس للجودة تجتمع بشكل دوري مكونة من رؤساء الوحدات و مسؤول تسيير النوعية؛

---

[1]- وثائق المؤسسة، مطويات ونشريات خاصة بمديرية نظم المعلومات.

[2]– بوزنان عبد الغاني مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية دراسة حالة كوندور، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2012 ص 117بتصرف.

- تبني مفهوم اللاخطأ؛ وذلك بأداء الأعمال بالشكل الصحيح من أول مرة و هنا تبرز أهمية الكفاءات البشرية في السيطرة على كافة المواقف؛
- التركيز على متطلبات العملاء بتلبية احتياجاتهم ومحاولة معرفة رضاهم عن المنتج؛
- تنمية كفاءات الأفراد داخل المؤسسة من خلال استثمار الطاقات الذهنية للعاملين وخبراتهم العملية مع إشعارهم بأهميتهم.

من خلال ما ذكر يتضح لنا أن مؤسسة كوندور تعتمد بشكل كبير على كفاءة مواردها البشرية في تحقيق الأداء المتميز، إلى جانب عملها على تنمية تلك الكفاءات بشكل دوري يتماشى ومتطلبات نشاطها والتغير المستمر في بيئتها وهذا ما يتطلب منها رؤية واضحة ويمكن أن تتضح رؤية المؤسسة من خلال التزاماتها زيادة على السياسة التي تتبعها والتي نذكرها كما يلي:

- **الالتزامات:** حتى تتمكن مؤسسة كوندور من الرفع من أداءها والتميز من خلاله تتقيد بجملة من الإلتزامات و التي تتمثل في: [1]
  - الامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية وغيرها؛
  - ضمان توفير الموارد اللازمة؛
  - ضمان وقاية البيئة؛
  - الحفاظ على صحة وسلامة الموظفين، والتشاور معهم وإشراكهم؛
  - التحسين المستمر لأداء SMI.
- **السياسات:** بالنسبة للسياسات التي تتبعها المؤسسة من أجل تحقيق أداء متميز نجد: [1]

[1]–الموقع الرسمي لمؤسسة كوندور https://www.condor.dz/ar/condor-electronics-ar/politique-qhse-rs-ar، تاريخ الاطلاع 2019/05/27.

- تطوير مهارات القيادات؛
- تطوير مهارات الإدارة التشغيلية؛
- رعاية بالموظفين؛
- تقليل التكاليف؛
- السهر على مواكبة التكنولوجيا وابتكار منتجات جديدة بما يتماشى ومتطلبات السوق؛
- العمل المستمر على تطوير العلامة التجارية دوليا؛
- التقليل من النفايات المضرة بالبيئة البيئية واعتماد ثقافة المسؤولية البيئية؛
- تقليل تعرض الموظفين لمخاطر الصحة والسلامة المهنية.

[1]- الموقع الرسمي لمؤسسة كوندور https://www.condor.dz/ar/condor-electronics-ar/politique-qhse-rs-ar، مرجع سابق.

المبحث الثاني: تحليل استراتيجية تنمية الكفاءات البشرية بمؤسسة كوندور

يعتبر العنصر البشري القاعدة الأساسية لأي نشاط إذ لا معنى لكل من الموارد المادية والمالية أو حتى التجهيزات المتطورة والتكنولوجيا الحديثة دون وجود كفاءات لتسييرها بشكل فعال لتحقيق الأهداف المرجوة منها، فكما أشرنا سابقا أن الكفاءة لا تتمثل فقط في القدرة على التنفيذ بل في مستوى التفوق في التنفيذ، إذ لا تعني امتلاك المهارة بل القدرة على توظيف المهارات بما يحقق الأهداف بالشكل الصحيح في الوقت المطلوب، لهذا أصبح من بين أهم انشغالات المؤسسات استقطاب أفضل العناصر البشرية، ثم العمل على تنميتها والمحافظة عليها إضافة إلى تحفيزها للعمل بكفاءة وفعالية لتحقيق الأداء المتميز، وبما أن مؤسسة كوندور تعتبر من بين المؤسسات التي تولي أهمية بالغة لجلب الكفاءات البشرية إلى جانب العمل على تنميتها، وهذا ما سوف نستعرضه في هذا المبحث.

المطلب الأول : تحليل سياسة تسيير الحياة الوظيفية للكفاءات البشرية

تركز مؤسسة كوندور اهتمامها على الطاقة البشرية وهذا لمعرفتها للقيمة الحقيقية لهذا العنصر ومدى تأثيره في تحقيقها للأداء المتميز لذا فإنها تسعى باستمرار للحصول على كفاءات بشرية متميزة كما تتابع مسار مواردها البشرية بعناية شديدة لتتمكن من تسوية نقاط ضعفها وتعزيز نقاط قوتها، وهذا بانتهاج استراتيجية محكمة في عملية تنمية كفاءات مواردها البشرية بشكل دقيق ومستمر، ولذلك سوف نخصص هذا المطلب بتحليل المعطيات الخاصة بتسيير الحياة الوظيفية للكفاءات البشرية لمؤسسة كوندور من خلال التطرق إلى:

أولا: توظيف الكفاءات البشرية: تعمل مؤسسة كوندور كغيرها من المؤسسات على توظيف الكفاءات البشرية من خلال سياسة تسهيل العمل وتوفير الجو الذي يمكن من العمل ضمن ظروف

حسنة لكل العاملين الموجودين لديها، حيث يتم ذلك وفق مراحل متسلسلة والتي نختصرها في مخطط تعتمده في تنظيم عملية التوظيف وهو كالتالي: أنظر الملحق رقم(14).

المسؤول	المراحل	الوثائق
–مسؤول الهيكل المستفيد – مدير الموارد البشرية	التعبير عن الإحتياجات	–طلب التوظيف
–المكلف بالتوظيف – رئيس مصلحة التوظيف – رئيس قسم الموارد البشرية	تحديد الإحتياجات والإستقطاب	–الهيكل التنظيمي – مجموعة المترشحين – عرض عمل
– رئيس مصلحة التوظيف – رئيس قسم الموارد البشرية	الإختيار الأولي	–قائمة المترشحين
– رئيس مصلحة التوظيف – رئيس قسم الموارد البشرية	الإختيار (لا)	–بطاقة الزيارة الطبية – كشف الحضور – ملف المرشح
– رئيس مصلحة التوظيف – رئيس قسم الموارد البشرية	التنصيب (نعم)	–مقر العمل – محضر التنصيب
– المكلف بالتوظيف – رئيس مصلحة التوظيف – رئيس قسم الموارد البشرية	تقييم مدة التجريب (لم يحقق نتيجة / حقق نتيجة / نتيجة مرضية قليلا)	–بطاقة تقييم فترة التجربة
– المسؤول المعني بالأمر	التعيين	–قرار التعيين
–المسؤول المباشر – المدير – المدير		

الشكل رقم(26): مخطط سير عملية التوظيف في مؤسسة كوندور

المصدر: وثائق المؤسسة مطويات ونشريات من قسم التوظيف في مؤسسة كوندور، ملحق رقم 14.

استنادا إلى المخطط السابق تتضح لنا المراحل التي تمر بها عملية التوظيف في مؤسسة كوندور وهي كالتالي:

- **مرحلة تخطيط الموارد البشرية:** تقوم مديرية الموارد البشرية بتحديث المعلومات الخاصة بتحليل وتوصيف الوظائف وتحديد خصائص كل منصب بدقة استجابة للمتغيرات الحاصلة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة واحتياجاتها وكذلك التغيرات التي يشهدها سوق العمل. حيث تتميز عملية التخطيط بالمرونة والأخذ بالبعد الاستراتيجي لعملية التوظيف وموقعها الهام ضمن أنشطة الموارد البشرية، وتمر هذه المرحلة بعدة خطوات وهي كما يلي[1]:

➢ **تحديد الاحتياجات:** تتم هذه الخطوة بطلب توظيف مباشر من مسؤولي الوحدات الإنتاجية أو المديريات المستفيدة، ويحتوي طلب التوظيف على معلومات أنظر الملحق رقم (17).

➢ **التعبير عن الإحتياجات:** يقوم كل من المسؤول المكلف بالتوظيف، رئيس مصلحة التوظيف ورئيس قسم الموارد البشرية بإجراء دراسة شاملة حول موضوعية وأحقية طلب التوظيف المقدم ومطابقته مع الهيكل التنظيمي الرسمي المتبع من طرف المؤسسة وتوصيف الوظائف وتحديد خصائص كل منصب بدقة، وفي نهاية الدراسة يتم الرد بالموافقة أو الرفض مع التعليل في مدة قصيرة لا تتجاوز اليومين.

- **مرحلة الاستقطاب:** يتم الاستقطاب في مؤسسة كوندور عن طريق الوسائل المتعددة مثل الإعلان في الجرائد، التوظيف المباشر، الترقية، النقل، عبر موقع ويب المؤسسة أو وكالات التوظيف الإلكتروني المتخصصة الوطنية والدولية.

- **الاختيار:** تمر مرحلة الاختيار بخطوتين أساسيتين بمؤسسة كوندور وهما:

---

[1]. وثائق المؤسسة، مطويات ونشريات مديرية الموارد البشرية، إضافة إلى الملحق رقم 15، 16، 17،18 .

- **الاختيار الأولي:** بالنسبة للاختيار التقليدي، يتم دراسة وتحليل الملفات الشخصية للمترشحين حيث يشترط توفر المعلومات الضرورية للمترشح في السيرة الذاتية (CV).
- **الاختيار النهائي:** بعد تحديد قائمة المترشحين المطلوبين والاتصال بهم للحضور إلى مقر مديرية الموارد البشرية، تتم مقابلتهم فردياً و إجراء الاختبارات الضرورية لاختيار أفضل المترشحين، وتمر هذه المرحلة بعدة خطوات (أنظر الملحقين رقم 15،16).

– **مرحلة التعيين:** تأتي مرحلة التعيين بعد استيفاء المترشح للشروط المطلوبة في مرحلة الاختيار بذلك يتقلص عدد المترشحين ليصل للعدد المطلوب عند الإعلان عن الوظائف الشاغرة، وتمر هذه المرحلة بخطوات نوجزها في النقاط التالية:

- **التنصيب:** يتم تنصيب المترشح الذي تم اختياره من طرف رئيس قسم الموارد البشرية والمسؤول المعني بالأمر ويترجم ذلك في محضر التنصيب؛
- **تقييم مدة التجريب:** في هذه الخطوة يلتحق المترشح بالمنصب الجديد ويباشر عمله، حيث يستفيد في هذا الإطار من مدة تربص قانونية تصل إلى ستة أشهر (06) قابلة للتجديد في حالة عدم تحقيق النتيجة المرجوة، وفي نهاية مدة التجريب يتم إبلاغ رئيس قسم الموارد البشرية من طرف المسؤول المباشر وفق التسلسل الهرمي عن تقييمه للمترشح كتابياً ببطاقة تقييم فترة التجريب عن مدى أحقيته لشغل الوظيفة واندماجه في محيط عمله؛ (أنظر الملحق 18)
- **التعيين النهائي:** هنا تقوم مديرية الموارد البشرية بتنفيذ معظم خطوات الاختبار ويشترك مديرو الإدارة المستفيدة في عملية الاختبار، أما سلطة التعيين فتتمثل عادة في جهة مركزية، أما بالنسبة للتعيين في الوظائف العليا القيادية فيختص مجلس الإدارة العليا بسلطة التعيين فيه

(رئيس مجلس الإدارة، المدير العام، نائب المدير العام للمؤسسة) تتوج هذه المرحلة بتوقيع قرار التعيين من طرف المدير.

تستقطب المؤسسة مئات المتخرجين من الجامعات ومعاهد التكوين في كل سنة، فضلا عن تركيزها على جلب الكفاءات وتكوينهم في مجالات اختصاصاتهم، ما جعل مؤسسة كوندور رائدة أيضا في التوظيف على المستوى الوطني، حيث توفر 06 آلاف منصب عمل دائم في وحدات تصنيع الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية، فيما يوفر مجمع كوندور أزيد من 12 ألف منصب عمل، إضافة إلى آلاف المناصب الغير مباشرة[1]. في 01 ماي 2017 و خلال حفل تكريم عمال المؤسسة بمناسبة يومهم العالمي أكد عبد المالك بن حمادي على أن المؤسسة لازالت تستثمر في العامل البشري الذي يعد رأسمالها الحقيقي، مشيرا إلى فتح أزيد من 800 منصب شغل جديد، ليرتفع عدد العمال الإجمالي إلى أزيد من 6200 عامل أما فيما يخص تمثيل العنصر النسوي، فقال إن المرأة لا تمثل سوى 15 بالمائة من مجموع اليد العاملة، وهو رقم ضئيل جدا مبديا تفاؤله بأن يرتفع إلى ما نسبته 30 و35 بالمائة في أفق 2020[2]، أما سنة 2018 فقد بلغ عدد عمال المؤسسة حسب إحصائياتها 6397 عاملا إذ يقدر عدد العاملات ب 924 أي بنسبة 14.44 **%** أما العمال من الرجال فقد بلغ عددهم 5473 عامل أي بنسبة 85.56% (أنظر الملحق رقم 11)، كما أكد الرئيس المدير العام لمجمع كوندور بالجزائر السيد عبد الرحمان حمادي لدى نزوله ضيفا على فوروم النصر أنه قد وصل عدد الموظفين إلى 10 آلاف في مؤسسة كوندور للإكترونيات والصناعات الكهرومنزلية، فيما يقدر العدد الإجمالي لهم في فروع

[1]- عثمان بوعبد الله، ربورتاج عن مؤسسة كوندور، جريدة النصر، 06 أغسطس 2016، نقلا عن الموقع الإلكتروني للجريدة https://www.annasronline.com، تاريخ الإطلاع 2018/12/12، على الساعة 22:11

[2]– زهية. ب، جريدة النصر، 01 ماي 2017، نقلا عن الموقع الإلكتروني للجريدة http://elmihwar.com/ar/index.php/mobile/، تاريخ الإطلاع 2018/12/12، على الساعة 22:14 .

المجمع بـ 16 ألفا ، مشيرا إلى أن المؤسسة قد استطاعت خلق 1100 منصب شغل جديد خلال السداسي الأول لعام 2018[1].

نظرا للتوسع المستمر لمؤسسة كوندور فهي تقوم بفتح مناصب عمل جديدة سنويا والجدول الموالي يوضح ذلك: (أنظر الملحق رقم 10)

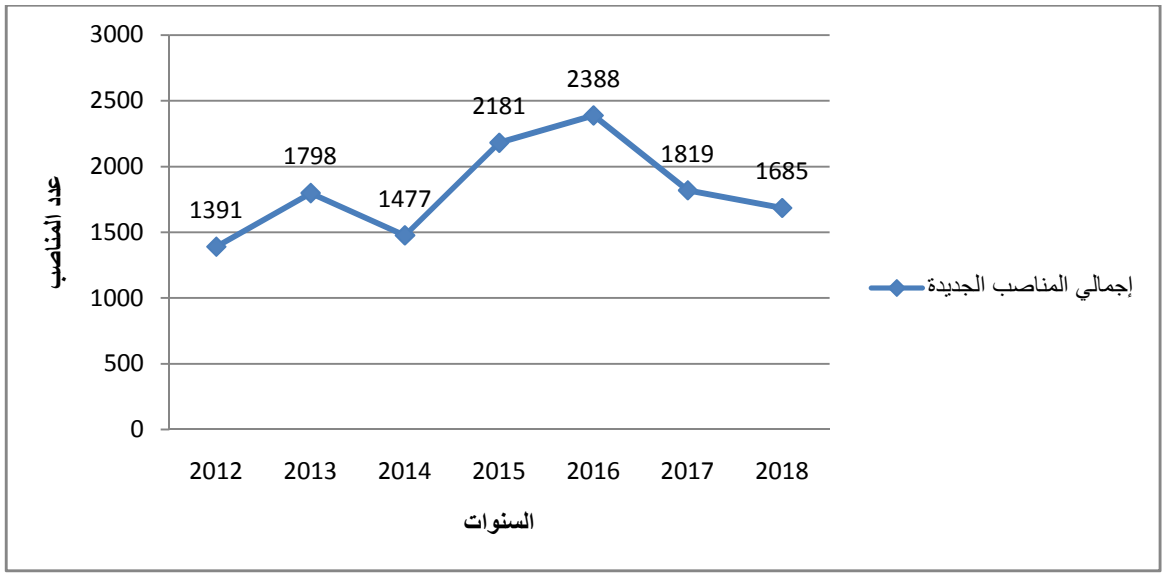
الجدول رقم(09): تطوّر عدد المناصب الجديدة حسب طبيعة المنصب لمؤسسة كوندور للفترة (2018/2012)

المنصب	السنوات						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018فيفري
إطارات	140	133	132	190	260	139	120
أعوان تحكم	211	282	326	647	680	858	765
منفذون	1040	1383	1019	1345	1448	822	800
المجموع	1391	1798	1477	2181	2388	1819	1685

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الملحق رقم 10.

من خلال الجدول رقم(09) أعلاه نلاحظ العدد الكبير للمناصب التي توفرها مؤسسة كوندور سنويا حيث تعتبر سنة 2014 الأقل توظيفا بفتح 1477 منصب عمل إجمالي، كما سجلت في سنة 2016 أعلى مستويات التوظيف لديها بفتح 2388 منصب عمل، والشكل الموالي يبرز إجمالي المناصب الجديدة التي فتحت في مؤسسة كوندور خلال الفترة الممتدة بين سنة 2012 وسنة 2018.

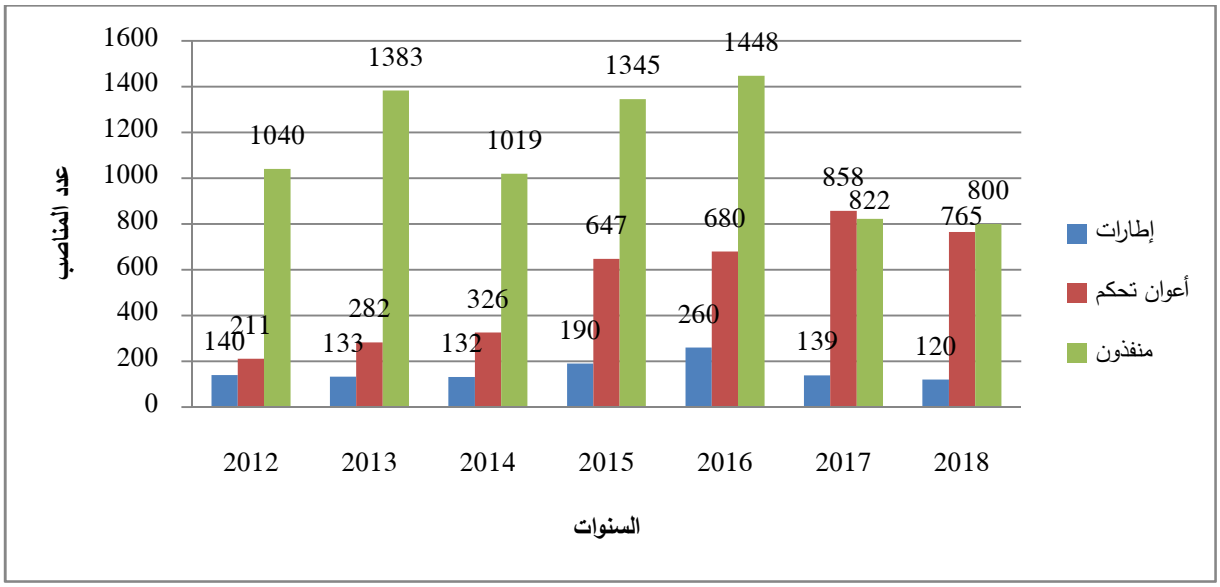
[1]–لقمان/ق، الرئيس المدير العام لمجمّع كوندور في فوروم النصر،2018/09/19، نقلا عن الموقع الإلكتروني https://www.djazairess.com/annasr/204382، تاريخ الإطلاع 2018/12/22، على الساعة 21:44.



الشكل رقم(27): المنحنى البياني لتطوّر التوظيف في مؤسسة كوندور للفترة (2012-2018)

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدول رقم (09).

يوضح لنا الشكل أعلاه التطوّر الحاصل في عدد المناصب الجديدة سنويا، إذ أن التوسع والنمو المستمر لمؤسسة كوندور يتطلب يد عاملة جديدة حتى تتمكن من بلوغ مستويات الإنتاج المطلوبة، كما نلاحظ أن التوظيف في المؤسسة لا يأخذ منحى واحد وهذا راجع لكون التوسع لا يكون بنفس الحجم في كل السنوات، فنلاحظ ارتفاع عدد المناصب في السنوات الأكثر نموا وانخفاضها في السنوات الأقل نموا، ولتوضيح التباين بين عدد المناصب الجديدة سنويا من خلال توزيعها بحسب طبيعة المنصب نستعرض الشكل رقم(28) الموضح كما يلي:



الشكل رقم(28): التمثيل البياني لتطوّر التوظيف حسب طبيعة المنصب في مؤسسة كوندور للفترة (2012-2018)

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدول رقم (09).

بالنظر في الشكل رقم(28) أعلاه يتضح لنا تباين احتياجات المؤسسة لفتح مناصب جديدة حسب طبيعة المناصب، كما نلاحظ أن الفئة الأوفر من حيث عدد المناصب الجديدة هي فئة المنفذون باعتبارها الشريحة الأكبر والتي تمثل الأفراد العاملين في ورشات التصنيع، كما أن المؤسسة تحتاج بدرجة أقل لفئة أعوان التحكم، أما فيما يخص فئة الإطارات فتمثل الفئة الأقل وهذا ما يبرز أهمية الأفراد الذين يشغلون هذه المناصب باعتبارها مناصب سامية في المؤسسة.

ثانيا: تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات: تقوم مصلحة إدارة الموارد البشرية في مؤسسة كوندور بالعديد من المهام نذكر من بينها[1]:

- إدارة المسار الوظيفي للعاملين بالاستعانة ببرنامج تخطيط الموارد البشرية عن طريق شبكة الانترانت الداخلية، حيث يتم تسجيل مختلف التغيرات الحاصلة على مستوى المسار الوظيفي

[1]- وثائق المؤسسة، مطويات ونشريات خاصة بمديرية الموارد البشرية بتصرف.

للعامل منذ تاريخ تعيينه بالمؤسسة إلى غاية تقاعده أو ترك المؤسسة لأي سبب من الأسباب (الاستقالة، الفصل)؛

- دراسة اقتراحات ترقية أو نقل العاملين بالتنسيق مع المصالح المعنية؛
- إدارة العلاقة مع العاملين؛
- إجراء المعاملات الخارجية والداخلية اللازمة لاستقدام الكفاءات الأجنبية.

تهدف المؤسسة من وراء تطبيقها لتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات البشرية التي تمتلكها إلى[1]:

- تنويع الموارد البشرية للمؤسسة؛
- استقطاب الكفاءات في مختلف المجالات وإدماجها مع ثقافة المؤسسة؛
- السعي إلى تعميم الأدوات الإلكترونية الحديثة على جميع أنشطة الموارد البشرية؛
- التطوير المستمر لنظم معلومات الموارد البشرية بما يتوافق مع الاحتياجات الراهنة للمؤسسة.

كما تتولى مؤسسة كوندور تحقيق التوازن في الفئة العمالية لديها وهذا من خلال متابعة سلم أعمارهم لمعرفة مدى توفرها على الفئة الشبابية زيادة على تقدير عدد العمال الذين يوشكون على التقاعد حتى تتمكن من اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

المطلب الثاني: طرق تنمية الكفاءات البشرية في مؤسسة كوندور

للكفاءات البشرية دور ارتكازي لبلوغ المؤسسة مستوى التميز في أداءها، وهذا ما تؤمن به مؤسسة كوندور حيث يظهر ذلك في مساعيها لتنمية كفاءات مواردها البشرية، فهي تهتم بتكوين

[1]. وثائق المؤسسة، مطويات ونشريات خاصة بمديرة الموارد البشرية بتصرف.

وتعليم وتحفيز أفرادها حتى تتمكن من توظيف قدراتهم في تحقيق أهدافها مع الحرص على تحقيق التوافق مع أهدافهم، وفي هذا المطلب سنتطرق لشرح الطرق التي تعتمدها مؤسسة كوندور في تنمية كفاءات مواردها البشرية.

أولا: تكوين الكفاءات البشرية في المؤسسة: يعتبر تطوير وتأهيل الموارد البشرية في أي مؤسسة ضرورة حتمية تفرضها البيئة الحالية للمؤسسات، حيث التطورات التكنولوجية والعلمية المتسارعة مما يفرض تكوين وتنمية الموارد البشرية لتدارك ومسايرة هذه التطورات، لذلك يعتبر التكوين بحق استثمارًا يجب على المؤسسة أن تعطيه اهتماما بالغا، لذا تسعى مؤسسة كوندور إلى تحقيق العدالة التكوينية حيث تنتهج مصلحة التكوين بمؤسسة كوندور سياسة تكوينية أساسها العدالة تحت شعار" لكل عامل في المؤسسة الحق في الاستفادة من حقه في التكوين"، تسير مصلحة التكوين المخططات التكوينية بطرق مدروسة بدقة، ويهدف التكوين بمؤسسة كوندور إلى[1]:

- تلبية احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية المؤهلة؛
- التكيف المستمر للعاملين في مناصب عملهم من أجل الترقية الاجتماعية والمهنية؛
- تنمية قدرات ومهارات العاملين بالشكل الذي يمكنهم من التأقلم وأداء مهامهم بفعالية أكبر؛

يتم اختيار نوع وطبيعة التكوين حسب احتياجات التكوين لدى الأفراد ويمكن القول أن هذه الاحتياجات تنبع من مصادر رئيسة تتمثل في[2]:

- احتياجات ناتجة عن عملية التقييم؛

---

[1]- وثائق المؤسسة، مطويات ونشريات خاصة بمديرة الموارد البشرية بتصرف.

[2]- نفس المرجع.

- احتياجات ناتجة من الأهداف التي ترسمها وتحددها الإدارة العامة، حيث يتطلب تحقيق هذه الأهداف توفر مجموعة من الكفاءات، مما يؤدي إلى ظهور حاجة لوضع برامج للتكوين تساعد على توفير تلك الكفاءات قصد تحقيق الهدف العام؛
- احتياجات تطالب بها المصالح والوحدات :حيث أن بلوغ الأهداف الفرعية لكل مصلحة أو وحدة يتطلب توفر الكفاءات المطلوبة والمناسبة لتحقيقها بكفاءة؛
- احتياجات مرتبطة بظروف ومحيط المؤسسة :حيث أن المؤسسة تعيش وسط محيط يفرض عليها مجموعة من التهديدات والتي تؤدي إلى ظهور احتياجات لتكوين الموظفين والرفع من كفاءاتهم لمواجهة مختلف التغيرات والتطورات؛
- احتياجات فردية مرتبطة بمناصب العمل: ويتم التكوين بهدف رفع كفاءة الموظفين لأداء الوظائف على أكمل وجه؛

بعد أن تقوم المؤسسة بتحديد احتياجاتها من التكوين تنطلق في إعداد مخطط للتكوين الذي يتم وضعه كل سنة، والذي يضم قائمة الأشخاص المعنيين بالتكوين والهيئات المسؤولة عن ذلك وهذا بهدف تحسين كفاءات الأفراد وجعلها تتماشى والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ومن ثم تنتقل إلى تطبيق المخططات التكوينية السنوية على أرض الواقع مع ضمان متابعة التطبيق بشكل سليم يضمن حق كل الأطراف والمخطط الموالي يلخص المراحل التي تمر بها عملية التكوين في مؤسسة كوندور أنظر الملحق رقم(19).

المسؤول	المراحل	الوثائق
– مسؤول الهيكل المستفيد –رئيس مصلحة التكوين – رئيس قسم التكوين – مدير الموارد البشرية – المدير العام	البداية تحديد الإحتياجات التكوينية إنشاء مخطط التكوين	– طلبات تكوين فردية و جماعية –مخطط التكوين
– رئيس مصلحة التكوين – رئيس قسم التكوين – المسؤول المعني بالأمر	تنفيذ مخطط التكوين	– مخطط التكوين
– رئيس مصلحة التكوين – رئيس قسم التكوين – المدير – المسؤول المباشر – رئيس مصلحة التكوين	عدم تحقيق النتيجة تقييم التكوين تحقيق نتيجة عمل تصحيحي	– بطاقة تقييم التكوين "à chaud" على الفور (آنية) "à froid" مؤجل
– رئيس مصلحة التكوين – رئيس قسم التكوين – مدير الموارد البشرية	النهاية	–بطاقة عدم المطابقة

الشكل رقم(29): مخطط التكوين لمؤسسة كوندور

المصدر: معطيات من وثائق مصلحة التكوين بمديرية الموارد البشرية لمؤسسة كوندور، الملحق رقم(19).

يمكن القول أن مؤسسة كوندور قد أولت اهتماماً كبيرا وملحوظاً لبرامج التكوين، هدفها من ذلك رفع مستويات أداء موظفيها عن طريق تحسين كفاءاتهم المختلفة، حيث تتبع المؤسسة في هذا المجال نوعين من التكوين[1]:

- **التكوين المحلي:** ويتم داخل المؤسسة حيث تقوم المؤسسة بجلب خبراء لتكوين الموظفين وعقد ملتقيات كما تقوم بإرسال الموظفين للتعلم والتكوين بمراكز التدريب والتعليم خارج المؤسسة؛
- **التكوين الخارجي:** تقوم كوندور بإرسال موظفيها للتكوين في بلدان أجنبية بعقد شراكة مع مؤسسات أجنبية.

تسعى مؤسسة كوندور إلى انتهاج مجموعة من البرامج التكوينية تتنوع بين برامج تكوين داخل المؤسسة وأخرى خارج المؤسسة كما تقيم برامج تكوين خارج الوطن، ذلك للرفع من مستوى كفاءات مواردها البشرية التي تعتبرها الأساس في تحقيق أداء متميز، الجدول الموالي يوضح عدد الأفراد المستفيدين من البرامج التكوينية التي تقدمها كوندور حسب طبيعة البرامج المنتهجة للفترة (2013 -2017):

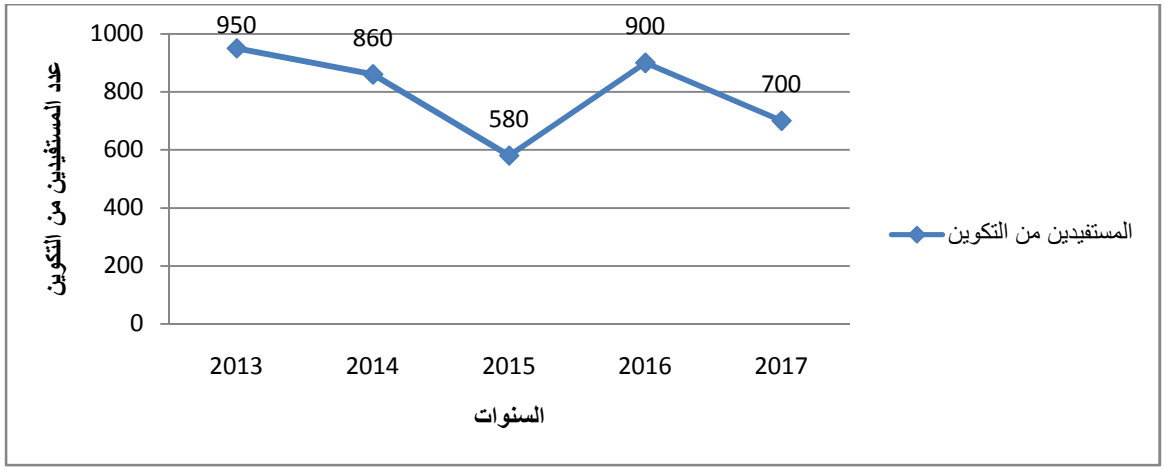
[1]- وثائق المؤسسة مطويات ونشريات خاصة بمديرية الموارد البشرية، والشكل رقم 32، 33 بتصرف.

الجدول رقم(10): توزيع المستفيدين من التكوين لمؤسسة كوندور حسب طبيعة البرامج المنتهجة خلال الفترة (2017/2013)

السنة	طبيعة التكوين						المجموع
	داخل المؤسسة		خارج المؤسسة		خارج الوطن		
	العدد	النسبة%	العدد	النسبة%	العدد	النسبة%	
2013	770	81.05	139	14.63	41	4.32	950
2014	655	76.16	171	19.88	34	3.95	860
2015	315	54.31	220	37.93	45	7.76	580
2016	561	62.33	287	31.89	52	5.78	900
2017	324	46.29	322	46	54	7.71	700

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة، الخاصة بمديرية الموارد البشرية.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن عدد الأفراد المستفيدين من التكوين في مؤسسة كوندور تراجع خلال الفترة الممتدة بين سنتي 2013 و 2015 حيث انخفض من 950 مستفيد من التكوين سنة 2013 إلى 860 مستفيد سنة 2014 ليتراجع إلى 580 مستفيد سنة 2015 وهو أدنى عدد سجلته المؤسسة خلال الفترة المدروسة، بعدها شهد العدد إلى ارتفاعا حيث وصل إلى 900 مستفيد سنة 2016 ليعود و ينخفض إلى700 مستفيد في سنة 2017، الشكل الموالي يوضح لنا تطوّر إجمالي عدد المستفيدين من البرامج التكوينية المختلفة في مؤسسة كوندور للفترة بين سنتي (2013-2017) الموضح في الشكل رقم (30)

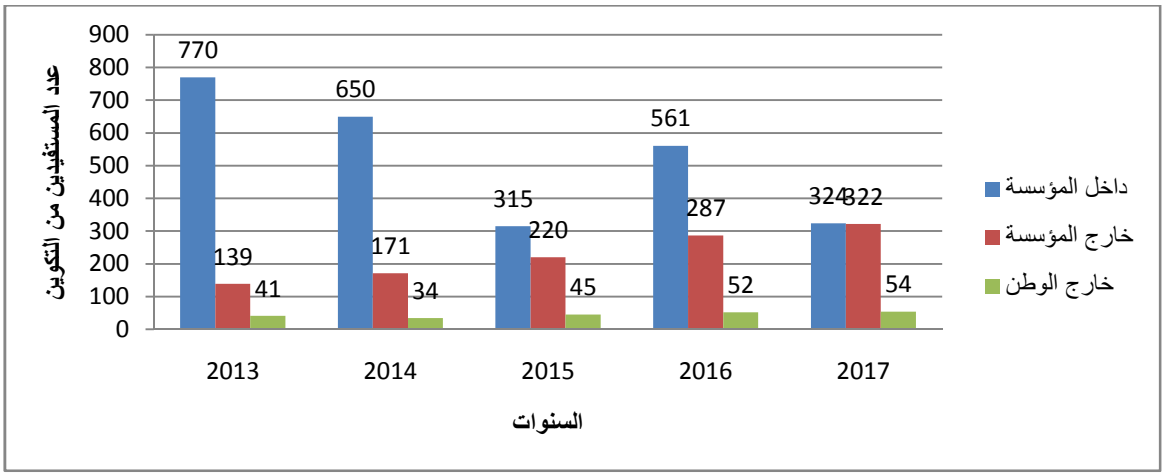


الشكل رقم (30): المنحنى البياني لإجمالي عدد المستفيدين من التكوين في مؤسسة كوندور للفترة بين سنتي (2013-2017)

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدول الجدول رقم(10).

نلاحظ من الشكل رقم (30) أعلاه أن عدد الأفراد المستفيدين من التكوين متقارب طيلة الفترة الممتدة بين سنتي 2013 و 2017 وهذا يدل على أن المؤسسة تسير وفق استراتيجية محكمة لتنمية كفاءات مواردها البشرية وهذا ما يجعلها تحافظ على مكانة التكوين ضمن إستراتيجيتها، في إشارة لأسباب الاختلاف في عدد الأفراد المكونين من سنة لأخرى نجد أنه يرتفع في حالة حيازة المؤسسة على تقنيات أو تكنولوجيات جديدة لينخفض في الفترة التي لا تشهد تغير أو حركة على مستوى التقنيات والتكنولوجيات المستعملة، كما نجد اختلاف في طبيعة البرامج المتبعة من طرف المؤسسة وذلك راجع لاحتياجات المؤسسة من الكفاءات البشرية إذ يتطلب التكوين في بعض الأحيان برامج خارج الوطن نظرا لكونها لا تتوفر في المؤسسة ولا في داخل الوطن مما يبرز الاهتمام الكبير لمؤسسة كوندور بتنمية كفاءات مواردها البشرية حتى تتمكن من تحقيق سعيها نحو

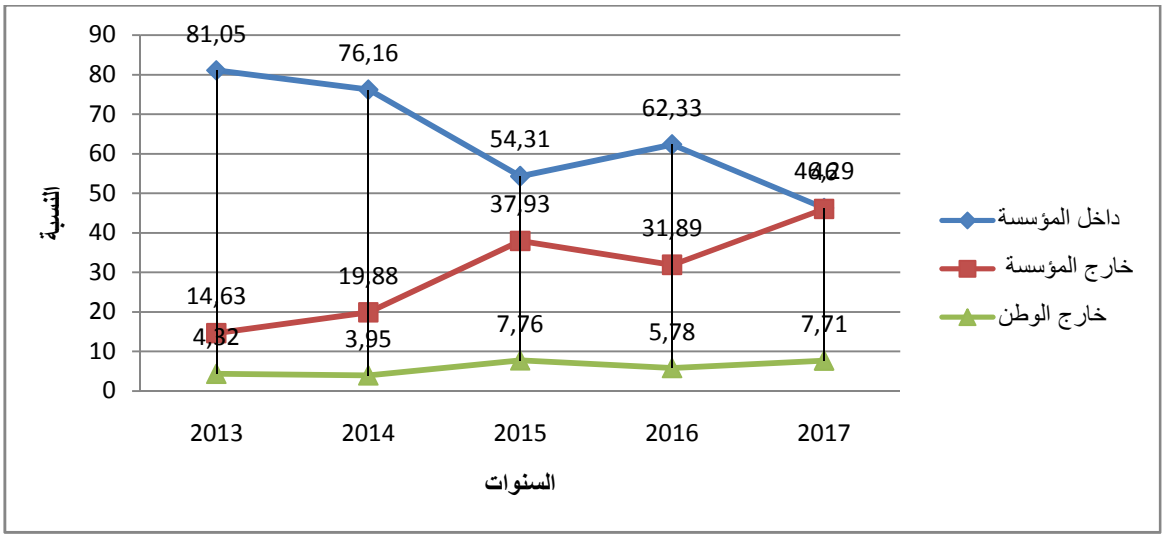
بلوغ أداء مؤسسي متميز، والشكل الموالي يوضح تطوّر عدد المستفيدين من التكوين حسب طبيعة البرنامج للفترة (2013-2017) المبين في الشكل رقم(31) الموالي:



الشكل رقم(31): التمثيل البياني لتطوّر عدد المستفيدين من التكوين حسب طبيعة البرنامج للفترة (2013.2017)

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدول رقم(10).

من خلال الشكل أعلاه يمكن ملاحظة أن مؤسسة كوندور تعتمد بشكل كبير على البرامج التكوينية التي تتم داخل المؤسسة يليه التكوين خارج المؤسسة بدرجة أقل أما التكوين خارج الوطن فيمثل الصنف الأقل اعتمادا، ولمعرفة هذا التفاوت نستعرض الشكل الموالي الذي يوضح تطور نسبة تطبيق مؤسسة كوندور لكل صنف من البرامج التكوينية المبين في الشكل رقم (32) على النحو التالي:



الشكل رقم (32): المنحنى البياني للمستفيدين من التكوين لكل برنامج من إجمالي عدد المستفيدين من التكوين للفترة (2013-2017)

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدول رقم(10).

من خلال الشكل أعلاه يتضح لنا اعتماد مؤسسة كوندور على التكوين الداخلي بشكل كبير إلا أنه في تراجع لصالح التكوين خارج المؤسسة، بحيث نلاحظ أنه مقابل الانخفاض في نسبة التكوين داخل المؤسسة الذي شهد أعلى مستوى له سنة 2013 بما يقدر بـ 81.05 % مقابل 14.63% للتكوين خارج المؤسسة، حيث يشهد هذا الأخير ارتفاعا لدرجة التقارب الشديد في سنة 2017 إذ بلغ التكوين داخل المؤسسة نسبة 46.29 **%** مقابل نسبة 46**%** للتكوين خارج المؤسسة، أما نسبة التكوين خارج الوطن فضلت قليلة إذ بلغت أعلى مستوى لها سنة 2015 ب 7.76 **%**.

كما أن مؤسسة كوندور تخصص ميزانية كبيرة من أجل تجسيد تلك البرامج التكوينية، فخلال حفل تكريم العمال في يومهم العالمي (01 ماي 2017) أشار عبد المالك بن حمادي إلى إنفاق مبلغ 02 مليون دولار ما يقارب مبلغ 14 مليار سنتيم على عملية تكوين العمال وإطارات

المؤسسة[1]، كما أعلن عن إنشاء أكاديمية للتكوين خلال الفترة القادمة، حيث ستقوم بتكوين موظفين من داخل وخارج المؤسسة على عاتقها في العديد من التخصصات، إذ يرى بأن هذا الجانب مهم جدا وأن الاعتناء بتكوين المورد البشري سيخرج الجزائر من دائرة الخطر خلال 30 أو 40 عاما كما لفت بأن المجمع ينفق 2 **%**بالمائة من رقم أعماله على تكوين الإطارات والعمال، من خلال اعتمادها على نظام تسيير ألماني حديث، تقدر التكلفة المالية له بأكثر من 60 مليار سنتيم، في حين انطلق العمل به بداية سنة 2018[2]، و الجدول الموالي رقم (11) يوضح الميزانية التي تخصصها مؤسسة كوندور لعملية التكوين الموضح كالتالي:

الجدول رقم (11): الميزانية المخصصة للتكوين بمؤسسة كوندور (الوحدة بالمليون دولار)

السنوات	2013	2014	2015	2016	2017
الميزانية المخصصة للتكوين	1.5	1.5	2	2	2

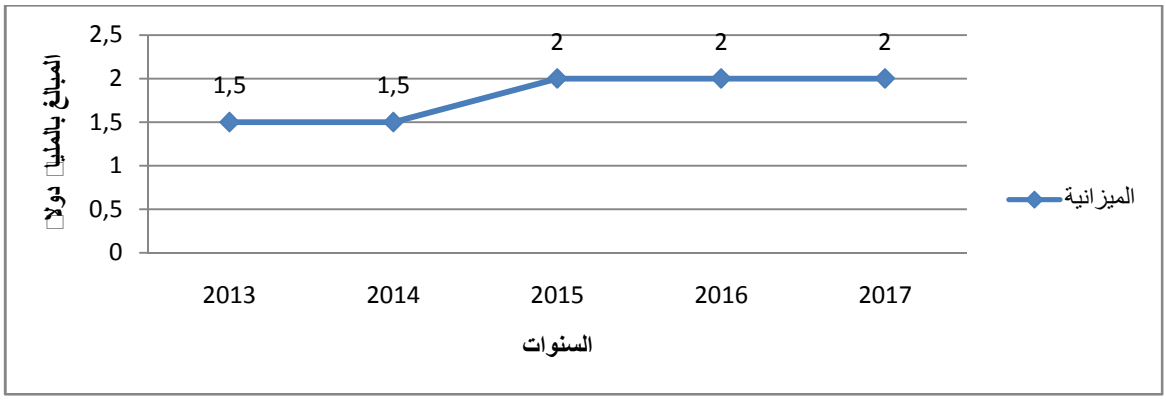
المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة مديرية الموارد البشرية.

من خلال الجدول أعلاه يتضح الن لنا مدى حرص مؤسسة كوندور على تنمية كفاءات مواردها البشرية بحيث تم رفع الميزانية الموجهة للتكوين من 1.5 مليار دولار سنة 2014 إلى 2 مليار دولار سنة 2015 والمنحنى الموالي يوضح اتجاه تطوّر الميزانية الموجهة للتكوين من طرف مؤسسة كوندور للفترة الممتدة من 2013 الى غاية 2017 والموضحة في الشكل رقم(36) كما يلي:

---

[1]- زهية. ب، جريدة النصر، 01 ماي 2017، نقلا عن الموقع الإلكتروني للجريدة http://elmihwar.com/ar/index.php/mobile /87555.html، تاريخ الإطلاع 2018/12/12، على الساعة 22:24

[2]- لقمان/ق ، الرئيس المدير العام لمجمّع كوندور في فوروم النصر، 2018/09/19، نقلا عن الموقع الإلكتروني https://www.djazairess.com/annasr/204382، تاريخ الإطلاع 2018/12/22، على الساعة 21:44.



الشكل رقم(33): المنحنى البياني لتطور الميزانية المخصصة للتكوين في مؤسسة كوندور خلال الفترة بين (2017/2013)

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدول رقم (11).

بالتدقيق في المنحنى البياني رقم(33) أعلاه والذي يمثّل تطوّر الميزانية الموجهة للتكوين في مؤسسة كوندور نجد أن الميزانية كانت تقدر بـ 1.5 مليار دولار لكل من سنتي 2013 و 2014 ثم ارتفعت إلى 2 مليار دولار سنة 2015 و ضلت ثابتة إلى غاية2017، و هذا يبرز مكانة الاستثمار في الموارد البشرية من قبل المؤسسة ومكانة عملية التكوين لديها، إذ تخصص المؤسسة مبالغ ضخمة لأجل تنفيذ إستراتيجية التنمية التي تعتمدها لتطوير ورفع مستوى كفاءة مواردها البشرية.

ثانيا: التعلم في المؤسسة: تسعى مؤسسة كوندور الرائدة في السوق الجزائرية للمنتجات الإلكترونية الكهرو منزلية والوسائط المتعددة، إلى توقيع جملة من الاتفاقيات مع الجامعات، حيث وقعت اتفاقية شراكة مع جامعة محمد بوضياف، المسيلة، يوم الخميس 8 مارس 2018 ترتكز على التكوين والبحث، ووقّع الاتفاقية كل من السيد عبد الرحمن بن حمادي رئيس مجلس الإدارة بمجموعة كوندور، وبداري كمال رئيس جامعة محمد بوضياف بمسيلة، تقوم الشراكة بين الطرفين

على تطوير وتنفيذ البحوث، وعلى التكوين والتوجيه المهني المنسق والمشترك بين الشريكين، كما تمت من خلال هذه الشراكة العديد من الأعمال المشتركة حيث أن مجموعة كوندور ستنشأ خلية بحث كما يمكنها أن تقوم بتمويل مواضيع بحث متعلقة بنشاطاتها وتوجهاتها، وهذا عن طريق مِنح البحث التي تقدمها لطلاب الدكتوراه بالجامعة، و من جانبها ستقدم جامعة محمد بوضياف حلولاً ناجعة للمشكلات الفنية والمتنوعة للشركات، كما ستضمن احتراف التدريب المقدم داخليًا من قِبل مجموعة كوندور؛ بالإضافة إلى إضفاء الطابع الاحترافي على مدربي مجموعة كوندور بما يتماشى مع أساليب وأدوات التدريس الجديدة [1]، كما تشارك المؤسسة باستمرار في المؤتمرات، الملتقيات والمنتديات الخاصة بمجالات الالكترونية، الموارد البشرية، التسويق، الجودة، المسؤولية الاجتماعية والحوكمة، التنمية المستدامة، وتحرص المؤسسة في إطار تنمية كفاءات الموارد البشرية لديها على إدراج العاملين المعنيين بهذه المجالات ضمن الوفود الممثلة للمؤسسة، والجدول الموالي يوضح تطوّر عدد مشاركات مؤسسة كوندور في الملتقيات للفترة 2012 – 2017 المبينة في الجدول رقم (12) كما يلي:

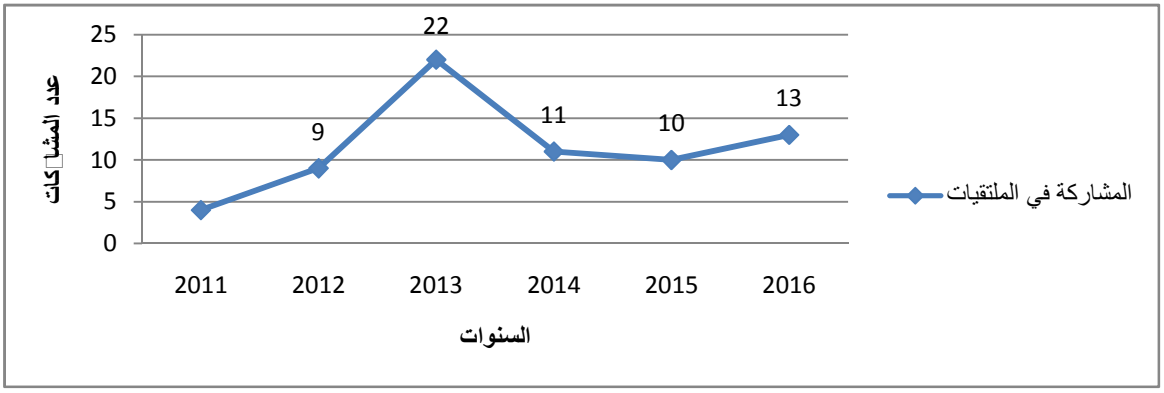
الجدول رقم (12):عدد مشاركات مؤسسة كوندور في الملتقيات للفترة الممتدة بين(2012/2016)

السنة	2011	2012	2013	2014	2015	2016
عدد المشاركات في الملتقيات	04	09	22	11	10	13

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة مديرية الموارد البشرية.

[1]- الموقع الإلكتروني للمؤسسةhttps://www.djazairess.com/annasr/204382 مرجع سابق.

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن أعلى مستوى مشاركة في الملتقيات العلمية الذي بلغته مؤسسة كوندور كان سنة 2013 حيث سجلت عدد من المشاركات قدر بـ 22 مشاركة، أما أدنى مستوى تم تسجيله فقد كان سنة 2012 بـ 09 مشاركات، وحتى يتضح أكثر تطوّر مشاركة مؤسسة كوندور في الملتقيات العلمية نعرض الشكل التالي :



الشكل رقم (34): المنحنى البياني لتطوّر عدد مشاركات مؤسسة كوندور في الملتقيات للفترة (2016/2012)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول رقم (12).

من الشكل أعلاه نلاحظ أن مشاركة مؤسسة كوندور إرتفعت من 09 مشاركات سنة 2012 إلى 22 مشاركة سنة 2013 إلا أنها انخفضت سنة 2014 إلى 11 مشاركة ثم 10 مشاركات سنة 2015 لتعاود الارتفاع سنة 2016 إلى 13 مشاركة، هنا يمكن القول أنه رغم التذبذب الحاصل في مشاركات مؤسسة كوندور إلا أنها حريصة على تطوير ورفع مستوى كفاءة مواردها البشرية وعلى دعم المشاركة في الملتقيات العلمية ببحوث ودراسات تندرج في محاور الملتقى المنعقد في تخصصات مختلفة أبرزها مجال التكنولوجيا زيادة على مجال تطوير صناعة

الإلكترونيات والأجهزة الكهرومنزلية، إذ تفسر قلة مشاركات المؤسسة بشح الملتقيات التي تقام في هذه التخصصات.

ثالثا: تحليل المعطيات الخاصة بتطوير الكفاءات من خلال التحفيز: يرجع نجاح مؤسسة كوندور إلى الموارد البشرية التي تمتلكها حيث تمثل محورها الارتكازي، لهذا عمدت إلى منحهم حرية كبيرة تسمح لهم بتنمية كفاءاتهم المهنية، وساهم تحفيزهم وإشراكهم في قرارات المؤسسة بتنمية وتعزيز روح الفريق لبلوغ الأهداف المسطرة أي توسيع سلسلة المنتجات إلى منتجات أخرى أكثر إبداعا تمنح لزبائنها المزيد من الرفاهية، الرضا، بساطة الاستعمال زيادة على الوضوح، هذا ما يعبر على الحوافز المعنوية التي تنتهجها المؤسسة لكسب ولاء الموارد البشرية لديها وحماية الكفاءات من مغادرة المؤسسة، وفيما يلي جملة من الحوافز المادية التي تمنحها كوندور لعمالها تتمثل أبرزها في ما يلي[1]:

- **نشاط الإطعام:** تحسين الوجبات الغذائية المجانية، مراقبة التموين بالمواد الأولية الخاصة بالمطاعم، إدارة العلاقة مع مؤسسات المتعاقدة مع المؤسسة بهدف تقديم وجبات خاصة محسنة وبأسعار مخفضة للعاملين (الإطعام المدفوع)؛
- **المتابعة الطبية:** جراء الفحوصات الطبية الدورية التي يقوم بها المسؤولون عن طب العمل الداخلي، بالإضافة إلى التنسيق مع المؤسسات الاستشفائية الخارجية المتعاقدة مع المؤسسة؛
- **التكفل بمشاغل العاملين:** نتيجة التنسيق والاتصال والمساعدة الاجتماعية؛
- **تحسين الخدمات:** من خلال مختلف المساعدات والمزايا الاجتماعية التي يستفيد منها العاملون (الحوافز المادية والمعنوية)؛

[1]- وثائق المؤسسة، مطويات ونشريات خاصة بمديرية الموارد البشرية.

تستخدم مؤسسة كوندور في إطار تحفيز كفاءاتها البشرية نظاماً للحوافز تجمع من خلاله بين الحوافز المادية والمعنوية، أما فيما يخص الحوافز المادية فيمكن ذكر منحة المردودية الجماعية والفردية وهي خاصة بالأفراد الذين يبذلون جهداً خاصاً أثناء قيامهم بالأعمال الموكلة إليهم، بالإضافة إلى منحة الأقدمية، كما تقد لهم عطل خاصة مدفوعة الأجر وكذلك منح الزواج والوفاة والتي تقدر قيمة تلك المنح بمبلغ 50000 دينار جزائري لكل فرد إضافة إلى منح الولادات الجديدة للعاملين وختان أطفالهم والتي تقدر بـ 5000 دينار جزائري..... الخ(أنظر الملاحق رقم 21-22) ، كما تستخدم نظام للأجور يتناسب مع المجهودات التي يبذلها الأفراد والمخاطر التي يتعرضون لها، حيث تتناسب الأجور مع أداء العامل، تصنيفه المهني، وإنتاجيته.

المطلب الثالث: تحليل مؤشرات التميز المرتكزة على الكفاءات البشرية في مؤسسة كوندور

أن أُدير يعي أن أقيس فلا يمكن إدارة ما لا يمكن قياسه، فعندما لا تتمكن المؤسسة من قياس موجوداتها المنتجة للقيمة الاقتصادية المضافة فحتما لن تتمكن من إدارتها بفعالية، فرأسمال البشري في حاجة إلى الاهتمام المتزايد حول قياس أهميته ومدى ملائمته للمؤسسة وتوفير التدريب اللازم لتطويره وصقل خبراته، وبما أنه لا يمكن لأي مؤسسة أن تستمر في نشاطها دون وجود عنصر بشري يشرف على مختلف أنشطتها مهما بلغت التكنولوجيا التي تمتلكها وكفاءة مواردها الأخرى، سوف نستعرض في هذا المطلب أهم مؤشرات الأداء المؤسسي المتميز المرتكزة على الكفاءات البشرية في مؤسسة كوندور.

أولا: دور إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية في تحقيق الإبداع في مؤسسة كوندور: تتبع مؤسسة كوندور استراتيجية محكمة في تنمية كفاءات مواردها البشرية بما يتوافق ومتطلبات تحقيق

الإبداع في كافة المجالات (الإدارة، التكنولوجيا، الإنتاج....)، وذلك حتى تتمكن من تحقيق أداء متميز عملا بمبدأ التحسين المستمر في عمليات وأنشطة المؤسسة المنصوص عليه في المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة (iso 9001) نجد أن مؤسسة كوندور قد أولت اهتماما كبيرا للإبداع، ويتجلى ذلك من خلال المساعي والإمكانيات التي وفّرتها المؤسسة من أجل تشجيع ودعم الإبداع في المؤسسة حيث[1]:

- قامت المؤسسة بإنشاء مديرية جديدة في سنة 2012 تتعلق بوظيفة البحث والتطوير ودعم الإبداع؛
- الاهتمام بجانب التكوين من خلال السياسة التكوينية التي اتبعتها المؤسسة وذلك بإبرامها لعقود واتفاقيات تعاون مع مؤسسات أجنبية على غرار المؤسسة الصينية (hisense) والأمريكية (infrast) المتخصصتين في تكنولوجيا الإلكترونيات، بالإضافة إلى العقود التي أبرمتها مع عدد من الجامعات الجزائرية والأجنبية في مجال تكوين عمال وإطارات المؤسسة.

كما حققت مؤسسة كوندور في مجال الابتكار التكنولوجي إنجازات مهمة منها ما يتعلق بمديرية البحث والتطوير حيث سجلت جملة من الإبداعات التحسينية للمنتج وكذلك العمليات الإنتاجية حيث[2]:

- سجلت دائرة البحث والتطوير لمركب المكيفات الهوائية وآلات الغسيل في سنة 2017 دراسة 6 مشروع كما تستمر الأبحاث المتعلقة به، إلى جانب مشروعين ناجحين سنة 2016 ، أما سنة 2015 فقد سجلت هذه الدائرة 4 مشاريع ناجحة؛

---

[1]- وثائق المؤسسة، مطويات ونشريات مديرية الموارد البشرية والبحث والتطوير والجودة، اضافة للملحق رقم23، و24.

[2]- وثائق المؤسسة، مطويات ونشريات مديرية الموارد البشرية والبحث والتطوير والجودة، إضافة للملحق رقم23، و24، مرجع سابق.

- سجلت دائرة البحث والتطوير لمركب المنتجات السمراء 8 مشاريع ناجحة في سنة 2015 أما في سنة 2016 فسجلت 10 مشاريع ناجحة، وقد حققت كندور المرتبة الأولى في الجزائر فيما يخص المنتجات السمراء؛
- سجلت دائرة البحث والتطوير لمركب الثلاجات 6 مشاريع بحثية ناجحة في سنة 2016، وقامت بدراسة 6 مشاريع أخرى في سنة 2017، أما فيما يخص دائرة البحث والتطوير لمركب المنتجات البيضاء فقد سجلت 5 مشاريع ناجحة في سنة 2016 وعملت على 7 مشاريع في سنة 2017؛
- سجلت دائرة البحث والتطوير لمركب المنتجات المعلوماتية 9 مشاريع ناجحة سنة 2016 ودراسة 7 مشاريع في سنة 2017؛

نظرا لما توفر المؤسسة من تنمية كفاءات لمواردها البشرية من خلال إستراتيجيتها المعتمدة فقد أصبحت هذه الموارد قادرة على بلوغ مستوى الإبداع في تنفيذ المهام الموكلة إليها حيث يتضح ذلك في قدرة المؤسسة على[1]:

- تطوير منتجات جديدة ذات جودة عالمية من أجل الحصول على شهادات الجودة العالمية؛
- تقليص معدل الأخطاء في العمليات الإنتاجية؛
- الاستجابة السريعة لطلبات العملاء؛
- تحسين طرق الإنتاج الحالية والتحكم في أساليب الإنتاج؛

نتيجة اهتمام المؤسسة بجانب الإبداع والتطوير فقد استطاعت تحقيق نتائج على مستوى بعض المنتجات والعمليات والأنشطة مثل:

[1]- وثائق المؤسسة، مطويات ونشريات مديرية الموارد البشرية والبحث والتطوير والجودة، إضافة للملحق رقم23، و24، مرجع سابق.

- تمييز منتجاتها عن منتجات منافسيها من خلال تطويرها لمنتج جديد عند قيامها بدمج جهاز استقبال الأقمار الصناعية داخل جهاز التلفاز (تسويق منتجين في منتج واحد)؛
- تطوير برامج وتطبيقات (applications) خاصة بالمؤسسة يتم دمجها في أجهزة الإعلام الآلي وأجهزة الهواتف الذكية ولوحات اللمس مثل التطبيق(sav- signup) الذي يسمح للعميل بالبقاء على اتصال بالمؤسسة والتعرف على تفاصيل خدمات ما بعد البيع التي تقدمها المؤسسة، إلى جانب برنامج(condor stor) الذي يسمح بتحميل التطبيقات مثل (ikrae-madrasatech) التطبيق الخاص بالتعليم والتدريس وإحداث التفاعل بين الأستاذ والتلميذ واحتوائه على مكتبة إلكترونية تسمح للمستعمل بتصفح الكتب الموجودة فيها؛
- تطوير وتحسين بعض العمليات والأنشطة (الإنتاجية والتسويقية) التي سمحت للمؤسسة من تحقيق التميز والتفوق على المنافسين.

ثانيا: الابتكار في مؤسسة كوندور: يعتبر الابتكار منهجا ثابتا في سياسة مؤسسة كوندور حيث يسعى قسم البحث والتطوير باستمرار إلى بذل مجهودات كبيرة لإنتاج منتجات جديدة و مبتكرة هذا فضلا على أنها تبحث عن استخدامات جديدة للمنتج وهذا نزولا عند رغبات زبائنها وتحقيقا لطلباتهم، بحيث أنهم يدركون مدى التميز في منتجات مؤسسة كوندور مقارنة بالمؤسسات المنافسة هذا فضلا على أنها تقوم بعملية التحسين المستمر في نوعية المنتجات، وخلال الفترة الأخيرة استطاعت مؤسسة كوندور تقديمها لمنتجات جديدة متمثلة في أجهزة التلفاز والهاتف والكاميرات .....الخ.[1]

[1]- نقلا عن الموقع الإلكتروني للمؤسسة http://www.condor.dz/ar/condor-electronics-ar/actualitaes-ar تاريخ الاطلاع 2019/05/25.

كما اغتنمت مؤسسة كوندور الفرصة للكشف عن مجموعة متنوعة من المنتجات التي تنتقل من المنتجات البيضاء إلى تكنولوجيا المعلومات، والهاتف النقال والتلفزيون من خلال نطاقات جديدة من أجهزة الطهي والثلاجات ومكيفات الهواء بمناسبة معرض الإنتاج الجزائري "FPA 2017"في طبعته 26 تحت عنوان "تنوع الاقتصاد وأداء الصادرات" الذي انعقد خلال الفترة من 21 إلى 27 ديسمبر 2017 في قصر المعارض " SAFEX " ، كذلك تم الكشف عن مجموعة من المنتجات المتميزة (premium) خلال هذه الدورة الـ 26 من العرض لإنتاج الجزائري[1] ، كانت هذه المنتجات الجديدة الأولى من نوعها في السوق الجزائرية مقارنة بالمنافسين كما تم تقديمها إلى السوق العربية والسوق الإفريقية وكذا العالمية، من خلال مشاركة المؤسسة في معارض دولية حيث شاركت في صالون المؤتمر العالمي للهاتف النقال، من 22 إلى 25 فيفري 2016 في برشلونة، وكانت أول مؤسسة جزائرية وإفريقية تشارك في هذا الصالون، وسمحت لها هذه المشاركة بعقد لقاءات والإمضاء على عقود، تحضيرا للتصدير نحو فرنسا وإسبانيا، كما شاركت في معرض الهواتف النقالة المقام سنة 2017، وشاركت للمرة الثالثة على التوالي في أكبر صالون عالمي للهواتف النقالة، المؤتمر العالمي للهواتف النقالة ببرشلونة رقم 26 المنعقد من شهر فيفري إلى غاية 1مارس 2018، كما تم تقديم خدمات ومنتجات جديدة لم تكن تقدمها سابقا مثل أجهزة الطبخ العصرية الجديدة CONVIA التي سوقت في يوليو 2017، بما في ذلك «سلسلة العناية بالجسم " لعائلة كوندور الجديدة من المنتجات بما في ذلك مجفف الشعر الذي سوق مؤخرا[2].

---

[1]- نقلا عن الموقع الإلكتروني للمؤسسة http://www.condor.dz/ar/condor-electronics-ar/actualitaes-ar تاريخ الاطلاع 2019/05/25.

[2]- نفس المرجع

تعد مؤسسة كوندور رائدة مجال الإبداع والابتكار بالجزائر كما تهتم المؤسسة بدعم الابتكار في كافة المجلات، حيث أعلن مجمع كوندور عن مشاركته في المعرض الدولي للإبداع والابتكار بصفته راعي رسمي، كما وثق حضوره من خلال جناح مساحته 25 م^2، المعرض نظمه الديوان الوطني لحقوق المؤلف والحقوق المجاورة، من 17 إلى 20 أفريل 2018 بقصر الثقافة الجزائر[1] كما أعلنت مجموعة كوندور عن مشاركتها كشريك في الأيام التقنية والعلمية ومعرض العلوم الذي نظمته سوناطراك يوم 17 أبريل 2018 في شركة(CCO) في وهران، إذ تم إطلاق الأيام العلمية والفنية (JST) بمناسبة الاحتفال بالذكرى الثلاثين لإنشاء سوناطراك (31 ديسمبر 1963 –31 ديسمبر 1993)، وتتمثل الفرصة في توحيد جميع طاقاتها حول التفكير الجماعي في صناعة الهيدروكربونات في الجزائر والتحديات التي تنتظرنا في بيئة متغيرة، وباعتبار مجموعة كوندور مساهم فعال في الاقتصاد الجزائري فهي تسعى دوما من خلال وحداتها الفرعية المتخصصة في تصنيع الألواح الضوئية وكوندور داسان، كما سجلت المؤسسة حضورها من خلال مساحة عرض تبلغ 40 متر مربع في موقع استراتيجي حيث يعرض مهندسوها أحدث الابتكارات التكنولوجية لتلبية اهتمامات المهنيين من خلال مجموعة واسعة من المنتجات، منتجات الألواح الشمسية، وحدات الطاقة الشمسية والبطاريات.[2] تعتمد المؤسسة على الإبتكار حتى في تعاملها مع زبائنها حيث ابتكرت المؤسسة علامة "صديق" المتأتية من نجاحهم ووفاءهم، وذلك عن طريق تصميمهم على توسيع آفاق الابتكار التي تجعل من كوندور الرائد على مر السنين، حيث صنع كوندور تاريخ يعكس من خلاله التميز[3].

---

[1]- الموقع الإلكتروني للمؤسسة http://www.condor.dz/ar/condor_ مرجع سابق.
[2]- نفس المرجع.
[3]- نفس المرجع

ثالثا: التفوق في مؤسسة كوندور: من بين أهم الأسباب التي تدعم تميز أداء مؤسسة كوندور امتلاكها لمورد بشري كفء من شأنه أن يوفر لها مستوى عالي من التفوق، مؤسسة كوندور تمثل موهبة تخيل وتصميم وتصنيع وتسويق وتوفير خدمة ما بعد البيع عالية الجودة، وهذا يتشكل من دوافع وكفاءة أفرادها الذين يمثلون ثروتها الرئيسية. تعد سياسة الموارد البشرية حاسمة بالنسبة للأداء المستدام للمؤسسة، فهي تركز على مشاركة وتطوير كفاءات الموظفين، والأصول الرئيسية التي تخدم أداء المؤسسة، الانضمام إلى كوندور يعني المشاركة في تطوير متعامل رئيسي في سوق الأجهزة الإلكترونية والمساهمة في أداء مؤسسة مفتوحة، فكل موظف جديد يجلب نظرة جديدة حول المؤسسة، لذا تسعى مؤسسة كوندور إلى تحفيز وتطوير حرية التعبير حول نقاط التحسين المحتملة التي يحددها الموظفون، وذلك لتزويد الموظفين الجدد بفرصة للتطور بشكل احترافي، والتدريب طوال حياتهم المهنية، والعمل في بيئة متنوعة ونشيطة تمكنهم من تحقيق أهدافهم، بما يتفق مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة[1]، تركز مؤسسة كوندور بشكل كبير على كفاءاتها البشرية في تحقيق التفوّق على نظيراتها ويظهر لنا ذلك من خلال قيم الموارد البشرية لموظفيها: [2]

- **التركيز على العملاء:** تسعى مؤسسة كوندور إلى تحسين أدائها، وذلك بفضل الكفاءة المهنية للعاملين لديها، بهدف تقديم منتجات مبتكرة لعملائها وخدمات ذات جودة عالية؛
- **النزاهة والاحترام المتبادل:** لا تكمن روح مؤسسة كوندور في منتجاتها أو علامتها التجارية فقط بل أيضاً في احترام زملاء العمل، العملاء، شركاء العمل، وبصفة عامة جميع المساهمين والذين يمثلون الهدف الأسمى؛

---

[1]- الموقع الرسمي للمؤسسة كوندور http://rh.condor.dz/ressources-humaines/engagement-rh.html تاريخ الاطلاع 2019/05/18.

[2]- الموقع الرسمي للمؤسسة كوندور http://rh.condor.dz/index.php/ressources- تاريخ الاطلاع 2019/04/18.

- **المبادرة:** يجب أن يكون الإقدام من طرف الموارد البشرية في حل المشاكل في كل مكان وزمان دون أوامر؛
- **روح الفريق:** التبادل والتعاون البناء هو شعار المؤسسة فيما يخص مواردها البشرية؛
- **التطور:** في مؤسسة كوندور، هناك قناعة أنه بغض النظر عن العمر، ومستوى التعليم أو المسؤوليات في المؤسسة، يمكن لأي شخص أن يتعلم، وينمو في منصبه ويغير وظيفته؛
- **التكامل:** التكامل بين العاملين داخل المؤسسة هو شرط لتحقيق الأداء العالي؛

يعد الرأسمال البشري من أهم مداخل التميز لمؤسسة كندور نظرا لمخزون الكفاءات والمعارف الذي تكون لدى عمالها من خلال مختلف التكوينات التي تلقوها. ونظرا لقابليته للتكيف مع مختلف الظروف فقد ساهم الرأسمال البشري في تحقيق إبداعات مستمرة ونجاحات عالية، هذا ما سمح لكندور بمتابعة التغيرات المستمرة التي تحدث في رغبات زبائنها وتصميم نماذج عمل جديدة من أجل مسايرة التغيرات ومواجهة التحديات؛ كما ساهمت استراتيجية تنمية الكفاءات البشرية بمؤسسة كوندور بالسماح للأفراد ليكونوا أحراراً ومنتجين لا مستهلكين وتابعين لغيرهم، إذ عملت على ترسيخ ثقافة النضج الفكري لدى الأفراد وتوجيه تفكيرهم وسلوكهم نحو أخذ المبادرات وإنتاج الأفكار الجديدة التي تسمح بالانتقال من التغييرات البسيطة إلى القفزات الكبيرة وذلك عن طريق القيام بأنشطة جديدة وإنتاج وتسويق مخرجات ذات منفعة.

المبحث الثالث: مساهمة إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة كوندور.

لقد أضحت مسألة تنمية واستغلال الطاقة البشرية الكامنة لدى الأفراد من بين التحديات التي تواجهها أي مؤسسة تسعى لتحقيق أداء متميز، وينتج عن هذه التحديات ضرورة التفكير في إستراتيجية متكاملة لتنمية الكفاءات البشرية بما يساهم في تحقيق الهدف الأسمى للمؤسسة وهو التميز، في هذا المبحث سنبحث الدور الذي تلعبه إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة كوندور، من خلال تحليل مختلف العناصر المتعلقة بمؤشرات التميز في الأداء المؤسسي وأثر إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية عليها.

المطلب الأول: تقديم منهجية الدراسة

سيكون اهتمامنا في هذا المطلب منصبا على تحديد أثر العلاقة إستراتيجية تنمية الكفاءات كمتغير مستقل ولأداء المتميز كمتغير تابع، والكشف عن مدى تقارب الإطار النظري للدراسة مع الواقع العملي وهذا بدراسة مجالات البحث وعينة البحث وأدوات الدراسة والمنهج المستخدم.

أولا: خطوات المقابلة: تمر إجراء المقابلة في المؤسسة قيد الدراسة بالخطوات التالية:

- **الخطوة الأولى: تحديد أهداف المقابلة والأغراض من المقابلة:** تهدف المقابلة أساسا إلى الحصول على معلومات وبيانات وأراء ضرورة للإجابة عن أسئلة الدراسة أو لحل مشكلة الدراسة ، من خلال تحديد أهداف المقابلة و تحدد طبيعة المعلومات التي نحتاجها ، و صياغة هذه الأهداف بشكل محدد حتى نتمكن من اعداد الأسئلة المناسبة و توجيهها للحصول على المعلومات و البيانات وفق هذه الأهداف .
- **الخطوة الثانية:الإعداد المسبق للمقابلة:** من خلال الخطوات التالية:

- **اختيار العينة** : إن هدف الحصول على معلومات موثوقة أو على الأقل الحصول على أراء تسند إلى معلومات موضوعة، يملي على الباحثة أن تكون دقيقة عند اختيار الأشخاص الذين ستقابلهم، وتحديد الأشخاص الذين يملكون المعلومات التي نرغب فيها، وفيما إذا كانت لديه سلطة إعطاء تلك المعلومات وفيما إذا كانوا راغبين في إعطاءها. و لذلك تقع علينا مسؤولية استكشاف مدى الصلاحيات المخولة للمستجيب، وعن أرائه خبراته وعلاقته وغير ذلك من المعلومات التي تفيده عند إجراء المقابلة.
- **صنع خطة واضحة تتضمن الأسئلة التي سنطرحها:** عند الإعداد للمقابلة قمنا بتحدد الأمور التي نود تحقيقها نتيجة للمقابلة و الحقائق التي سيجرى مناقشتها و المعلومات التي نحصل .

➢ **الخطوة الثالثة– تنفيذ المقابلة:** للقيام بهذه الخطوة قمنا بالخطوات التالية:

- إعلام الأشخاص والجهات المعنية بغرض المقابلة والجهة التي ينتسب إليها الباحث و تأمين التعاون المسبق و الرغبة في إعطاء البيانات المطلوبة للبحث.
- **تحديد مكان المقابلة و زمانها** : بسب صعوبة لقاء الشخص المعني بالمقابلة تم إرسال الأسئلة واستمارة المقابلة باستعمال البريد الالكتروني، وهو ما سمح تجنب صعوبات تحديد المكان والزمان الخاص بالمقابلة
- **التدرب على إجراء المقابلة** : قبل تنفيذ المقابلة الفعلية قامت الباحثة بإجراء مقابلات تجريبية مع بعض الأصدقاء أو الزملاء الدراسة وغيرهم ممن ليسوا ضمن عينة الأشخاص اللذين ستجرى مقابلتهم و لكنهم يماثلونهم، وتساعد هذه التجارب الباحثة على تحسين أسلوبه في إلقاء الأسئلة وإجراء محادثة فعالة مع اللذين لديهم المعلومات، وتعطينا فكرة واضحة عن

نوع الإجابات والمعلومات التي من المحتمل أن نتلقاها ، وتجنب بعض العيوب عند إجراء المقابلة الفعلية.

- **التنفيذ الفعلي للمقابلة** : بعد استكمال إجراءات الإعداد للمقابلة و التدريب بدأت الباحثة بإجراء المقابلات فعليا مع أفراد العينة التي تمثل مدير مديرية الموارد البشرية، وذلك من خلال تقديم مجموعة من الأسئلة المهمة ، بالإضافة إلى تقديم استمارة المقابلة أعدت وفقا لموضوع البحث وتم إرسال كل من نص الأسئلة واستمارة المقابلة عبر البريد الالكتروني للمعني، وتم الإجابة والرد عن الأسئلة وملئ الاستمارة المقابلة عبر البريد الالكتروني ايضا.

ثانيا : تقديم منهجية الدراسة: من اجل تحديد أثر العلاقة بين التكوين كمتغير مستقل وتنمية الكفاءات كمتغير تابع، والكشف عن مدى تقارب الإطار النظري للدراسة مع الواقع العملي وهذا بدراسة مجالات البحث وعينة البحث وأدوات الدراسة والمنهج المستخدم.

- **مجالات الدراسة:** تشمل مجالات الدراسة، المجالين الجغرافي والبشري الذين شملتهما الدراسة.

- **المجال الجغرافي** : سوف تتم دراستنا على مستوى مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج ، مع العلم أنه تم الاعتماد على المقابلة على أساس الاستمارة لمدير إدارة الموارد البشرية؛

- **المجال البشري** : ارتكزت دراستنا على مدير مديرية الموارد البشرية لما له دراية بموضوع بحثنا الذي يتعلق بإستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية .

- **منهج و أدوات الدراسة:** من أجل البرهنة على فرضيات بحثنا وإثباتها ميدانيا اعتمدنا على المنهج الوصفي وأداة المقابلة لجمع المعلومات اللازمة للوصول لأهداف الدراسة.

- **المنهج المستخدم:** في إطار الإعداد لهذه الدراسة استخدمنا المنهج التحليلي من خلال توجيه مجموعة من الأسئلة في شكل استمارة من اجل جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات حول

متغيرات الدراسة، ولا يجب علينا الاكتفاء بالمعلومات فقط بل علينا تحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالاتها للوصول إلى الإجابة على الأسئلة والتحقق من وجود ها فعلا وحساب النسب المئوية.

- **أدوات الدراسة** : تتم عملية جمع البيانات عن طريق وسائل عديدة ولقد اعتمدت دراستنا الحالية في جمع بياناتها على أداة المقابلة عن طريق الاستمارة ، باعتبارها الأداة الأنسب للحصول على المعلومات المتعلقة بموضوع البحث والموسوم ب: " إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية دراسة تحليلية تقيمية لمؤسسة كوندور".

ثالثا: استمارة المقابلة : تتم عملية جمع البيانات عن طريق وسائل عديدة حيث اعتمدنا في دراستنا على جمع بياناتها على أداة استمارة المقابلة باعتبارها الأداة الأنسب للحصول على المعلومات المتعلقة بموضوع البحث والموسوم بـ " إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية دراسة تحليلية تقيمية لمؤسسة كوندور". حيث تم توزيع الاستمارة على بعض مسؤلي المؤسسة محل الدراسة الذين يضطلعون بمهمة تطوير أداء المؤسسة وهذا قصد الحصول على المعلومات المباشرة التي تمكننا من تشخيص وتحليل إستراتيجية المؤسسة في تطوير أدائها ومدى تكيفها مع الاتجاهات الحديثة لبلوغ الأداء المتميز بغرض الحصول على البيانات المتوافقة مع موضوع البحث ولهذا الغرض تم تصميم استمارة المقابلة تضمنت ثلاثة محاور رئيسية كل محور تضمن أربع محور فرعية والعديد من الفقرات المستمدة من المؤشرات العالمية لتحقيق الأداء المتميز وعموما يمكن إجمالها في الجداول الموالية على النحو التالي:

الجدول رقم (13): خصائص استمارة المقابلة.

المحاور الرئيسية	المحاور الفرعية	الفقرات
مدى توفر الإجراءات المحققة لتصميم إستراتيجية تنمية الكفاءات.	**4**	**20**
توجه المؤسسة نحو تحقيق الأداء المتميز	**4**	**22**
مدى مساهمة إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء المتميز	**3**	**19**

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا استمارة المقابلة و الملحق 24.

الجدول رقم (14): درجات مقياس عن طريق المقابلة على أساس الاستمارة

الاستجابة	متوفر	غير متوفر
النسبة المرجحة	أكبر من 50بالمئة	أقل من 50بالمئة

المصدرمن إعداد الطالبة اعتمادا استمارة المقابلة و الملحق 24.

الجدول رقم (15) توزيع عبارات المحور الأول: مدى توفر الإجراءات المحققة لتصميم إستراتيجية تنمية الكفاءات.

المحور	البعد	مجال العبارة
الأول: مدى توفر الإجراءات المحققة لتصميم إستراتيجية تنمية الكفاءات.	سعي المؤسسة لتنمية الكفاءات البشرية	من 1 إلى5
	إدارة الكفاءات	من 6 إلى 10
	مدى توفر قاعدة إستراتيجية لتنمية الكفاءات البشرية	من 11 إلى 15
	إستراتيجية تطوير الكفاءات	من 16 إلى 20

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا استمارة المقابلة و الملحق 24.

الجدول رقم (16): توزيع عبارات المحور الثاني (توجه المؤسسة نحو تحقيق الأداء المتميز).

المحور	البعد	مجال العبارة
الثاني: توجه المؤسسة نحو تحقيق الأداء المتميز.	مدى توافر معايير الاداء المتميز	من 21 إلى25
	اتجاهات الاداء	من 26 إلى 30
	مدى توفر مؤشرات الأداء المتميز	من 31 إلى 37
	مدى التوافق بين ممارسات المؤسسة ومعايير الجائزة الجزائرية للتميز	من 38 إلى 43

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا استمارة المقابلة و الملحق 24.

الجدول رقم (17): توزيع عبارات المحور الثالث: مدى مساهمة إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء المتميز)

المحور	البعد	مجال العبارة
الثالث: مدى مساهمة إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء المتميز	اتجاهات إستراتيجية تنمية الكفاءات لتفعيل الأداء المتميز	من 44 إلى48
	مدى توفر مؤشرات الأداء المتميز	من 49 إلى 54
	واقع إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية الداعمة لبلوغ الأداء المتميز	من 55 إلى61

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا استمارة المقابلة و الملحق 24.

رابعا: الأساليب الإحصائية المعتمدة: اعتمدت دراستنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية الآتية:

- مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية.

المطلب الثاني: انعكاس التميز في الأداء البشري على تميز أداء مؤسسة كوندور

إن المهمة الأساسية للعنصر البشري في المؤسسة هي تحقق الأهداف التي قامت من أجلها هذه الأخيرة، حتى يتم الوصول إلى تلك الأهداف يجب توفير مجموعة فريدة من الموارد البشرية وتنميتها وتوجيهها بما يجعلها قادرة على تحقيق النتائج التي تبتغيها المؤسسة، لأن الموارد البشرية تلعب دور محوري في تحريك الموارد الأخرى(المادية والتقنية والمعلوماتية) وتفعيلها بشكل إيجابي لتحقيق أداء مؤسسي متميز لذا سنتطرق في هذا المطلب إلى مختلف جوانب تميز الأداء البشري وانعكاسه على تميز الأداء المؤسسي من خلال ما يلي:

أولا: سمات الأداء البشري المتميز: تبني مؤسسة كوندور لإستراتيجية تنمية كفاءات مواردها البشرية يساهم في الرفع من مستوى الأداء البشري لديها بما يكسبها عناصر بشرية متميزة و هذا بطبيعة الحال سينعكس بشكل إيجابي على تميز الأداء لمؤسسة، إذ "يرتكز نجاح مؤسسة كوندور بشكل أساسي على العامل البشري (نساء ورجالا) وهي العناصر الرئيسية لمقاربتها فقد خولت لهم استقلالية كبيرة تسمح لهم بالازدهار وتنمية كفاءاتهم المهنية، وساهم تحمس وإشراك الكل في خدمة المؤسسة وذلك في روح الفريق لبلوغ الأهداف المسطرة أي توسيع سلسلة المنتجات إلى منتجات أخرى أكثر إبداعا تمنح المزيد من الرفاهية و الرضى وبساطة الاستعمال والأمن وتمكن زبائننا من تقدير كل ذلك ويردون لنا الجميل من خلال وضع ثقة أكبر بنا"[1]، إلا أن ما يشوب تميز الموارد البشرية في المؤسسة كثرة الحوادث التي تقع للعاملين أثناء تأدية وظائفهم، حيث اعتبر بن حمادي أن النقطة السوداء التي بقيت تقلق إدارة المؤسسة و العمال، هي حوادث العمل رغم تدارك الأمر خلال السنة الفارطة التي عرفت تراجع عدد الحوادث من ما يفوق 680 حادث خلال سنة 2015

[1]- الموقع الإلكتروني للمؤسسة كوندور-http://www.condor.dz/ar/condor-electronics-ar/actualitaes-ar مرجع سابق.

إلى 305 حوادث عمل خلال سنة 2016، لكن يبقى هذا الرقم بحسب المدير العام للمؤسسة مرتفعا و مخيفا، كون المؤسسة كما أضاف تعتبر العامل هو رأسمالها،[1] و حتى تتمكن مؤسسة كوندور من التقليل من حوادث العمل والأخطاء المهنية توجهت نحو الاستثمار في الموارد البشرية والطاقم البشري المحترف والسهر على تكوينه و تنمية كفاءاته بإنتهاج إستراتيجية محكمة ملمة بكل إحتياجات ومتطلبات المورد البشري بما يظمن تحقيق أهداف المؤسسة ودعم بلوغها مستوى التميز في أدائها.

كما تسعى مؤسسة كوندور من خلال الإستراتيجية التي تعتمدها في تنمية كفاءات مواردها البشرية إلى زيادة مسؤولياتهم اتجاه أداء وظائفهم بالشكل المطلوب دون تأخير وهذا ما يفسره تناقص عدد الغيابات في المؤسسة من سنة لأخرى، والجدول رقم (13) الموالي يبين لنا عدد الغيابات التي تشهدها المؤسسة في الفترة الممتدة بين سنتي 2012 و 2019 على النحو الموالي:

الجدول رقم (18): تطوّر عدد الغيابات بمؤسسة كوندور للفترة (2012-2019)

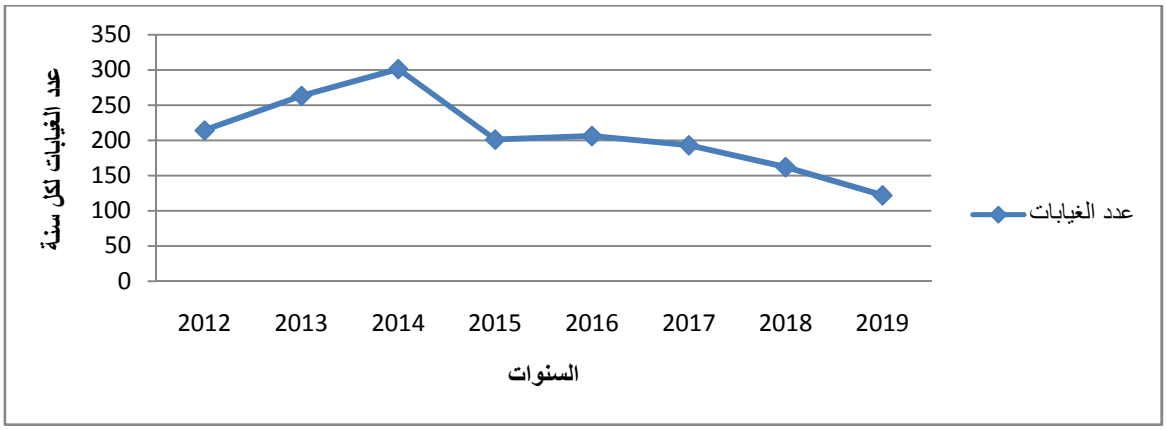
السنوات	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
عدد الغيابات	214	263	301	201	206	193	162	122

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على معطيات المؤسسة الخاص بمديرية الموارد البشرية.

بالنظر في الجدول أعلاه نلاحظ أن عدد الغيابات في مؤسسة كوندور لا يأخذ إتجاه واحد حيث تشهد الأرقام تغير بين إرتفاع و إنخفاض، فقد بلغ عدد الغيابات أعلى مستوياته سنة 2014 حيث قدر بـ 301 غياب، في حين سجلت سنة 2019 أدنى مستوى للغياب بـ 122 غياب،

[1]- ب عثمان، سواعد و عقول جزائرية تبني مؤسسة دولية و تحقق رأسمال بمليار دولار، النصر أونلاين، 1 أيار 2017، متاح على الموقع الإلكتروني https://www.annasronline.com/، تاريخ الإطلاع 2019/06/22، على الساعة 19:31

والتمثيل البياني الموالي يوضح لنا إتجاه تغير عدد الغيابات في مؤسسة كوندور للفترة (2019/2012) موضحة في الشكل رقم (35) كما يلي:



الشكل رقم (35): التمثيل البياني لتطوّر عدد الغيابات لمؤسسة كوندور للفترة (2019/2012)

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدول رقم (18).

يوضح لنا المنحنى البياني الذي يمثل تطوّر عدد الغيابات في مؤسسة كوندور أنه بين سنتي 2012 و2014 إرتفع عدد الغيابات من 214 إلى 301 حيث يمثل هذا الرقم أعلى مستويات الغياب الذي بلغته المؤسسة خلال هذه الفترة ثم عاود الانخفاض ليصل إلى 122 سنة 2019 وهذا راجع إلى تركيز المؤسسة على تطبيق إستراتيجية محكمة لتنمية كفاءات مواردها البشرية ومن بين أهم ما شهدته الفترة التي عقبت سنة 2014 زيادة الميزانة الموجهة للتكوين للرفع من مستوى الكفاءات البشرية لديها و هذا يؤدي بدوره إلى تحكم الفرد في المهام الموكلة إليه دون عناء وسيطرته على الوقت و الجهد ما يجعله أكثر التزاما.

ثانيا: اتجاهات الأداء المتميز في مؤسسة كوندور: المؤسسة المتميزة هي تلك المؤسسة القادرة على أن تحقق مستويات أداء متفوقة تلبي وتتجاوز احتياجات وتوقعات جميع أصحاب العلاقة المعنيين و ليس لمرة واحدة في حياتها بل أنها تستطيع أن تحافظ على أعلى مستويات الأداء، لذا

تعمل المؤسسة على التميز في اتجاهات مختلفة من الأداء، و هنا سنرى اتجاهات الأداء المتميز في مؤسسة كوندور من جراء[1]:

- **التميز من خلال القيادة:** تعوّل مؤسسة كوندور في إحراز التقدم في مجال نشاطها و إرضاء زبائنها وكسب ثقتهم على قياداتها البشرية حيث صرّح نائب المدير العام في حوار أجراه مع مجلة كوندور على أن تنشيط المؤسسة في ظل اقتصاد السو□، وتحضيرها مسبقا لمنافسة قادمة وكذا تحسين أدائها اقتصاديا وإنتاجيا،هي عوامل لم تكن أبدا في خدمة المستهلك مثلما هي اليوم، و وفقا للأهداف المسطرة إلى جانب إستراتيجية المؤسسة وضعنا مخطط تطوير، وعلينا من جهة التأكيد من الإستراتيجية المنتهجة، ومن جهة أخرى الحرص على أن يتم هذا التطوير في الاتجاه المحدد ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا من خلا□ تسيير نشيط يأخذ بعين الاعتبار دقائق الأمور، والتعديلات والمبادرات والتهيئة الأساسية ولهذا ينبغي أن ندعم تحفيز فرقنا ومساعدينا، الذين لا بد أن نمدهم بالمساندة المستمرة في الأوقات الحرجة، تقع علينا مهمة تسيير فريق متحو□ ومتنام، كما أننا نملك اليوم كل الوسائل لنسير في اتجاه الحكم الراشد لتطوير الكفاءة والأداء البشري، لمواجهة المنافسة بكل قوة، و في هذا إشارة إلى أن مؤسسة كوندور تعول على القيادات الإدارية لديها و تسعى للتميز من خلالها، و من بين أشكال التميز القيادي توفير نظام لتدفق المعلومات وتشاركها حتى يكون الإتصال فعال بين القيادة و كل المصالح الأخرى والجدول رقم (14) الموالي يوضح عملية الإتصال الداخلي و الخارجي معا في مؤسسة كوندور كما يلي:

[1]- وثائق المؤسسة مطويات ونشريات خاصة بمديرية الموارد البشرية، بتصرف.

الجدول رقم(19): مخطط الإتصال الداخلي لمؤسسة كوندور

	مادة الإتصال	المرسل	المستقبل	التكرار	الوسيلة
1	تعليمات داخلية	مختلف المديريات	كل المصالح	عند الحاجة	– لوحات الإعلان – الأنترانت – الأنترنت
2	سياسة الجودة	المديرية العامة	– كل المصالح –أصحاب المصالح	بصفة دائمة	– لوحات الإعلان – الأنترانت
3	إجراءات نظام إدارة الجودة	مديرية الجودة	كل المصالح	بصفة دائمة	الأنترانت
4	النظام الداخلي	مديرية الموارد البشرية	كل أفراد المؤسسة	بصفة دائمة	– ورقية – الأنترانت
5	دليل الجودة	مديرية الجودة	– كل المصالح –أصحاب المصالح	عند الطلب	ورقية
6	تقرير مراجعة العمليات	قادة العمليات	– مديرية الجودة –المصلحة المعنية	كل 03 أشهر	– لوحات الإعلان – الأنترانت
7	تقرير المراجعة الداخلية	مديرية الجودة	كل المصالح	كل سنة	– الأنترانت – الأنترنت
8	لوحة القيادة	قادة العمليت	– مديرية الجودة –المصلحة المعنية	كل شهر	– لوحات الإعلان – الأنترانت

المصدر: وثائق مديرية الجودة لمؤسسة كوندور.

من أجل تجسيد سياسة الجودة في المؤسسة و لإبراز دور القيادات في ذلك تعهد المدير العام بـ[1]:

[1]- وثائق المؤسسة، مطويات ونشريات خاصة بمديرية الموارد البشرية، بتصرف.

- السهر على الاستغلا الجيد للموارد البشرية والإمكانيات المادية من أجل تحقيق كل الأهداف التي تصبوا إليها من خلال إتباع سياسة عنتر تراد" كوندور"؛
- التقييم المستمر لفعالية هذه السياسة وتطبيقها على أرض الواقع؛
- تحديد أسعار تنافسية؛
- احترام مواعيد الاستلام؛
- ضمان تطوير نظام تسيير الجودة المعمو به في مؤسستنا قصد الوصول إلى الامتياز؛

- **التميز من خلال المورد البشري:** تهتم مؤسسة كوندور بتطلعات و أفكار مواردها البشرية التي تعتبرها بمثابة حجر الزاوية في بلوغ المؤسسة الأداء المتميز فهي تسعى للتميز من خلال هذه الموارد حيث تهتم بأفكار الأفراد من خلال انتهاجها لفكرة صندوق الأفكار حيث يقوم الأفراد بوضع أفكارهم بداخله، كما تهتم بهم من خلال الحفلات التي تقيمها في مختلف المناسبات كعيد العمال وغيرها للرفع من معنويات الأفراد إضافة إلى الجوائز التي تقدمها مثل[1]:

- الجائزة السنوية لأحسن عامل حيث تقوم المؤسسة بتكريم العامل الأحسن في كل وحدة و تقدم له جائزة متمثلة في مبلغ مالي و مجموعة من منتجات المؤسسة إضافة إلى وضع اسم الموظف في إعلان جداري في الوحدة التي ينتمي إليها مدة سنة كاملة كتكريم معنوي له لدفعه للأمام و كحافز لزملائه حتى يقتدوا به و يكونوا في سعي مستمر لتقديم أفضل أداء لهم؛
- جائزة العشر سنوات من العمل في المؤسسة و تقدم هذه الجائزة لتكريم كل من بلغت مدة عمله في المؤسسة عشر سنوات تقديرا لولائه و الجهود التي بذلها طيلة مساره المهني و مساهمته

[1]- وثائق المؤسسة مطويات ونشريات خاصة بمديرية الموارد البشرية، بتصرف.

في استمرار المؤسسة كما تعتبر هذه الجائزة كحافز لتعزيز الإنتماع لكافة الأفراد و سعيهم نحو التميز؛

كما تتيح مؤسسة كوندور الفرصة أمام الكفاءات البشرية الخارجية بالالتحاق بها من خلال موقعها الرسمي حيث توفر إعلانات التوظيف إلى جانب أنها تتيح ميزة الاختيار من خلال التخصص أو من خلال المنطقة، زيادة على ذلك فهي توضح بشكل دقيق الوصف الوظيفي للوظائف المعلن عنها.

- **التميز من خلال التوجه بالسوق:** يشارك التسويق في نشر إستراتيجية العمل لخطوط الإنتاج بمؤسسة كوندور، ويقوم بتحليل اتجاهات السوق بانتظام لفهم البيئة التي تتفاعل فيها علامة كوندور التجارية بشكل أفضل، يأخذ في الاعتبار توقعات العملاء المستهدفين والمواقع التنافسية ويقود مجموعة من المنتجات ويقترح إجراءات تجارية مبتكرة[1]، و هذا مكن المؤسسة من أن تفرض سيطرتها على سوق الهواتف الذكية في الجزائر إذ تمكنت من الاستحواذ على حصة 50% من قطاع الهواتف الذكية وتكنولوجيات المعلومات في الجزائر خلال سنة 2016، محققة نسبة نمو بـ 31% في قسمها المتخصص في هذا المجال، بعد أن أطلقت أكثر من 30 نوع من الهواتف الذكية خلال السنتين المنقضيتين، إضافة إلى منتجات أخرى مثل الساعة الذكية وتهدف مؤسسة كوندور للاستحواذ على نسبة 40% من حصة السوق في مجموع الأنشطة التي تعمل ضمنها، مع السعي للوصول إلى نسبة إدماج محلية في منتجاتها تتراوح بين 60 و70% كما أنها خططت للعديد من الاستثمارات خلال سنة 2017 منها إنشاء خطوط إنتاج جديدة في

[1]– الموقع الرسمي للمؤسسة كوندور http://rh.condor.dz/ressources-humaines/metiers.html مرجع سابق.

مصانعها لإنتاج مختلف التجهيزات الخاصة بالمطابخ وأيضا لزيادة نسبة الإدماج المحلية، كما أطلقت أيضا وحدة جديدة لإنتاج الثلاجات بقدرة إنتاج 200 ألف وحدة سنويا إضافة إلى استثمار مبلغ 2 مليار دج لتصنيع القطع المستوردة محليا حسب ما أعلن عنه المدير العام لكوندور عبد الرحمن بن حمادي خلال حفل منظم بالمركز الدولي للمؤتمرات بالجزائر العاصمة لتكريم أفضل الموزعين لمنتجات الشركة[1]، حيث تهدف وظيفة التسويق في المؤسسة للوصول إلى أكبر عدد ممكن من الزبائن الحاليين والمحتملين حتى تكسب المؤسسة قدرة على التميز من خلال الأداء التسويقي لها، وكذا تعمل على تعريفهم بمنتجات المؤسسة وتحريك رغبتهم لشرائها، و ترسيخ صورة العلامة التجارية لها في ذهنهم و هذا لتنمية ولائهم لها، هذا ما جعل مؤسسة كوندور تخصص ميزانية لذلك قدرت سنة 2015 بحوالي 000 200 1 دج؛

تستمر مؤسسة كوندور في إكتساح سوق المنتجات الكهرومنزلية و الإلكترونية و أجهزة الإعلام الآلي ذلك رغم شراسة المنافسة بينها و بين مجموعة من المؤسسات البارزة في القطاع إذ تعتبر مؤسسة كوندور من بين الأحدث بإنطلاقها في سنة 2002 و في الجدول الموالي نبين أهم هذه المؤسسات مع إظهار الإسم التجاري لها إلى جانب تاريخ بدايتة مزاولتها للنشاط و مقرها كما هو موضح في الجدول رقم (20):

[1]- الموقع الإلكتروني كوندور http://www.dzairmobile.com/ar/ ، مرجع سابق

الجدول رقم (20): المؤسسات المنافسة لمؤسسة كوندور

المؤسسة	سنة بداية النشاط	العلامة المسجلة	مقر النشاط
CRISTOR ELECTRONICS	1998	CRISTOR	برج بوعريريج
SAMHA	2006	SAMSUNG	سطيف
ENIE	1982	ENIE	برج بوعريريج
ENIEM	1983	ENIEM	تيزي وزو
COBRA ELECTRONICS	1992	COBRA	برج بوعريريج
SATERAX	2004	IRIS SAT	سطيف
ESSALEM ELECTRONICS	1997	starlight	تبسة

المصدر: من إعداد الباحثة بالإطلاع على المواقع الإلكترونية للمؤسسات المذكورة بالجدول رقم(20).

كما ذكرنا سابقا فئن مؤسسة كوندور رغم أنها تسيطر على 40 **%** من السوق الجزائرية حيث تعتبر الحصة الأكبر مقارنة بمنافسيها في السوق المحلة، إلا أنها تسعى إلى توسيع السوق التي تنشط فيه إلى أسواق أجنبية عربيا و إفريقيا و عالميا، من خلال الجدول الموالي سنستعرض تطوّر حجم صادرات مؤسسة كوندور للدول الأجنبية خلال الفترة الممتدة بين سنتي 2017 و2019 على النحو الآتي:

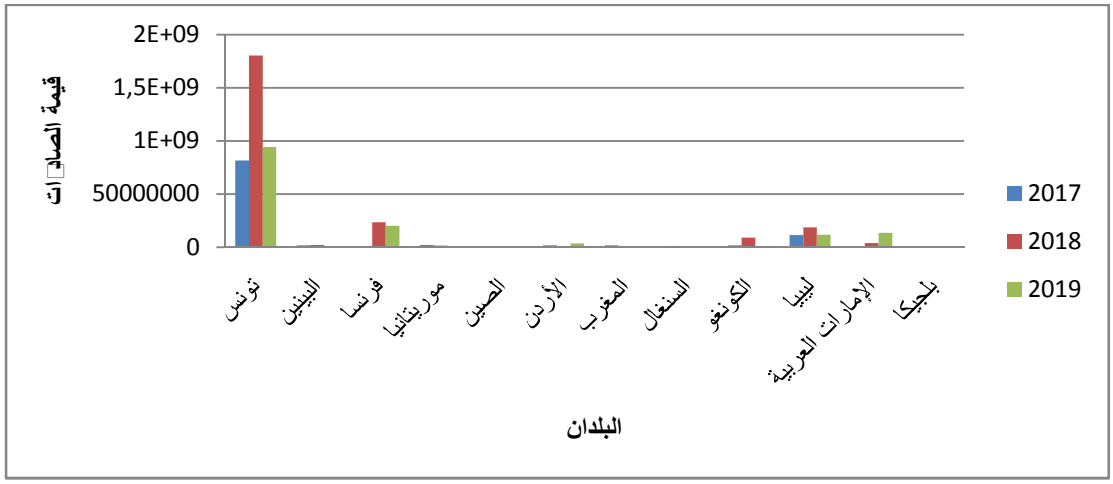
الجدول رقم (21): تطوّر قيمة صادرات مؤسسة كوندور للفترة الممتدة بين سنتي (2019/2017)

السنوات / الدولة	2017		2018		2019السداسي الأول	
	المبلغ	النسبة المؤوية	المبلغ	النسبة المؤوية	المبلغ	النسبة المؤوية
تونس	817877242.2	69.58	1804043330.40	71.40	943479554.00	64.67
البينين	17316198.70	1.53	20316548.10	0.80	/	
فرنسا	/		236521515.30	9.36	202301678.40	13.87
موريتانيا	21211434.10	1.87	16459986.00	0.65	10447840.80	0.72
الصين	529634.10	0.05	179498.00	0.01	90569.90	0.01
الأردن	18758759.00	1.66	10134324.50	0.40	36968306.60	2.53
المغرب	19960381.70	9.19	8100835.20	0.32	/	
السنغال	12374502.30	1.09	2389742.00	0.09	/	
الكونغو	19960381.70	1.76	90123028.60	3.57	11930499.90	0.82
ليبيا	114849129.10	10.15	185745744.30	7.35	118753272.30	8.14
الإمارات العربية	1454230.40	0.13	40040322.70	1.58	134894572.40	9.25
بلجيكا	3219508.90	0.28	/		/	
مصر	/		35716128.60	1.41	/	
المجموع	1047511402.2	100	2448871003.7	100	1458866294.3	100

المصدر: من إعداد الباحثة إعتمادا على وثائق المؤسسة، مديرية التسويق.

من الجدول أعلاه رقم (21) يتضح لنا أن مؤسسة كوندور تحاول التوسع في الأسواق العربية والإفريقية والعالمية من خلال تواجدها في عدد معتبر من الدول، إلا أن أكبر حصة من صادرات المؤسسة لسنة 2017 إلى ذهبت لدول الجوار حيث تأتي تونس في المقدمة ب 69.58

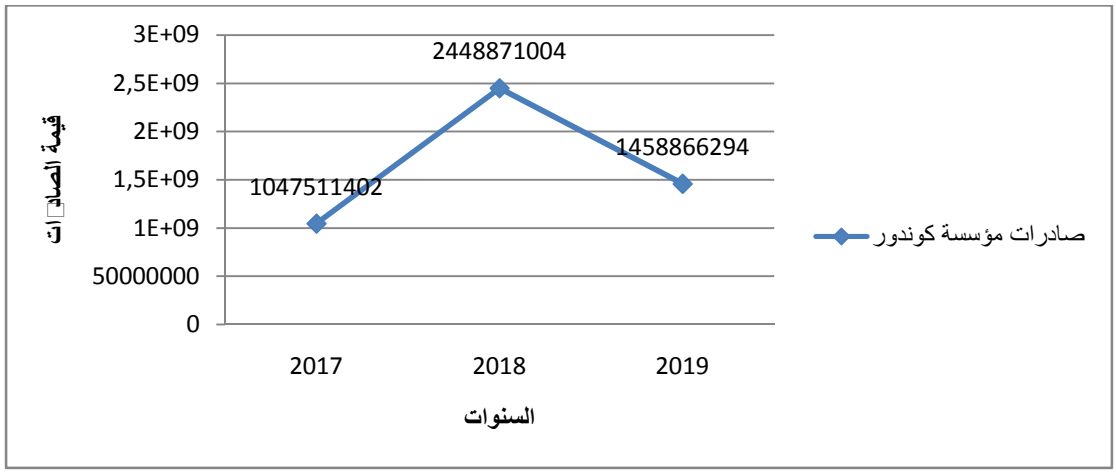
% تليها ليبيا بـ 10.15**%** ثم المغرب بـ 9.19 **%** أما سنة 2018 فنلاحظ محافظة تونس على الصدارة زيادة على إرتفاع حصتها إلى 71.4 **%** تليها فرنسا بـ 9.36**%** لتأتي ليبيا في المركز الثالث بـ 7.35 **%**، أما سنة 2019 فنلاحظ أن حصة تونس لا تزال الأكبر إلا أنها سجلت تراجع عن سنة 2018 إذ بلغت نسبتها 64.67 **%**، تليها فرنسا بـ 13.87 **%**، لتحل الإمارات العربية المتحدة في المرتبة الثالثة بـ 9.25 **%**، والشكل الموالي رقم(36) يوضح لنا تطوّر قيمة صادرات مؤسسة كوندور لكل بلد للفترة بين 2019/2017 على النحو التالي:



الشكل رقم(36): التمثيل البياني لتطوّر قيمة صادرات مؤسسة كوندور لكل بلد للفترة بين 2019/2017

المصدر: من إعداد الباحثة إعتمادا على الجدول رقم (21).

من الشكل رقم(36) أعلاه يمكننا أن نلاحظ توجه صادرات كوندور لدول الجوار حيث تمثل تونس أول دولة مستوردة لمنتجات المؤسسة، تليها ليبيا و فرنسا و في سنة 2019 إرتفعت حصة الإمارات العربية المتحدة بشكل ملحوظ، أما فيما يخص قيمة إجمالي صادرات المؤسسة فنلاحظ أنها إرتفعت سنة 2018 لتعاود الإنخفاض سنة 2019، المنحنى الموالي يوضح لنا ذلك كالتالي:



الشكل رقم(37): المنحنى البياني لتطوّر قيمة إجمالي صادرات مؤسسة كوندور للفترة بين 2019/2017

المصدر: من إعداد الباحثة إعتمادا على الجدول رقم (21).

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أنه بعد إرتفا قيمة صادرات مؤسسة كوندور نحو الخارج من 1047511402.2 دج سنة 2017، إلى 2448871004.7 دج سنة 2018 عاودت الإنخفاض خلال السداسي الأول من سنة 2019 إلى 1458866294.3، وذلك راجع للظروف التي تمر بها المؤسسة و البلاد على حد سواء.

- **التميز بتقديم الخدمة:** من بين الأعمال الأساسية لمؤسسة كوندور هي التسويق من خلال شبكة واسعة من صالات العرض حيث يتم تمثيل مجموعة واسعة من المنتجات، تقدم مؤسسة كوندور عدة نماذج لتلبية احتياجات أهدافها المختلفة وبالتالي تلبي الاحتياجات المختلفة للجمهور، هدفها هو إرضاء الشركات والأفراد[1]، وهذا ما يبرز أنه إلى جانب كون مؤسسة كوندور مؤسسة صناعية إلا أنها تتميز بالتقرب إلى زبائنها للتعريف أكثر بمنتجاتها من خلال صالات العرض

[1]- الموقع الرسمي للمؤسسة http://rh.condor.dz/ressources-humaines/metiers.html مرجع سابق.

المتواجدة على مستوى كافة الولايات أي أنها تغطي كل التراب الوطني، والجدول رقم (22) الموالي يبين لنا عدد صالات العرض في كل ولاية كالتالي:

الجدول رقم (22): عدد صالات العرض لمؤسسة كوندور

الولاية	أدرار	الشلف	الأغواط	أم البواقي	باتنة	بجاية	بسكرة	بشار
عدد صالات العرض	2	1	3	2	3	3	3	1
الولاية	البليدة	البويرة	تمنراست	تبسة	تلمسان	تيارت	تيزي وزو	العاصمة
عدد صالات العرض	3	1	1	2	3	3	4	18
الولاية	الجلفة	جيجل	سطيف	سعيدة	سكيكدة	سيدي بالعباس	عنابة	قالمة
عدد صالات العرض	3	3	9	1	2	1	3	1
الولاية	قسنطينة	المدية	مستغانم	المسيلة	معسكر	ورقلة	وهران	البيض
عدد صالات العرض	3	2	1	3	2	3	3	1
الولاية	إليزي	برج بوعريريج	بومرداس	الطارف	تيندوق	تيسمسيلت	الوادي	خنشلة
عدد صالات العرض	1	4	2	2	1	1	3	2
الولاية	سوق أهراس	تيبازة	ميلة	عين الدفلة	النعامة	عين تموشنت	غرداية	غليزان
عدد صالات العرض	2	2	1	2	1	1	1	1

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الموقع الإلكتروني للمؤسسة كوندور.

تتميز مؤسسة كوندور بتقديم خدمات ما بعد البيع حيث عملت على ضمان تغطية خدمة ما بعد البيع على مجمل التراب الوطني، من خلال حشد وسائل بشرية ومادية هامة اعتمادا على

إطلاق صيغة سنتين ضمان + 3 سنوات وفرة قطع الغيار[1]، حيث تتطلب خدمة ما بعد البيع خبرة فنية ترافق حياة المنتج كوندور لضمان جودة الصيانة، وغرفة استبدال الأصلي والتكنولوجيا الجديدة من المنتجات والأجهزة الإلكترونية، من خلال شبكة خدمة وطنية تلبي نفس معايير الجودة ومعايير كوندور ، تركز خدمة ما بعد البيع على رضا العملاء أينما كانوا[2].

- **التميز من خلال المعرفة:** تسعى مؤسسة كوندور دائما وباستمرار نحو تحقيق التميز حيث قررت خوض غمار التميز المعرفي الذي يتجلى في مجال التكييف المركزي، نظرا للحاجة الملحة إلى تكييف مركزي كحل لمعدات البنى التحتية الجماعية (الإدارات والمستشفيات ومراكز الأعمال والمطارات ، ... ..الخ) ولكن أيضًا للاستخدام المنزلي: الفيلات والمنازل الفردية، حيث يعد خيار التكييف المركزي تحديًا حقيقيًا للمؤسسة، إذ أن هذا القطاع يحمل مشروعًا طموحًا لتدريب الموارد البشرية على التمكّن من التقنيات المتقدمة، كما يعد مستوى الكفاءة العالي لدى المهندسين والفنيين الذين تم تكوين بعضهم في الخارج، أحد الأصول المهمة في إستراتيجية التطوير التجاري للمؤسسة، و بعد ذلك تقدمت مؤسسة كوندور بثبات نحو مجال إنارة البنى التحتية الحضرية الكبيرة هذا القطاع الذي يؤثر على إضاءة الملاعب والقاعات الرياضية والطرق والمباني العامة ... حيث أن مثل هذه المجالات تطلب معرفة محددة و التي تمتلكها مؤسسة كوندور دون غيرها لذا عملت على حشد فريقًا من المهندسين والفنيين لتعزيز هذا النشاط الذي كان مخصصًا من قبل للمشغلين الأجانب، و هنا تبرز درجة تمكن المؤسسة في

---

[1]– نقلا عن الموقع الرسمي لمؤسسة كوندور https://libye.condor.dz/ar/service-apres-vente-ar تاريخ الاطلاع،2019/04/28 على الساعة السادسة مساءا.

[2]– الموقع الرسمي للمؤسسة http://rh.condor.dz/ressources-humaines/metiers.html مرجع سابق

المجال المعرفي بحيث أن لديها المعرفة التامة بالمجالات السابقة من خلال المعرفة الكامنة في مواردها البشرية.[1]

- **التميز من خلال التكنولوجيا:** تتميز البيئة التكنولوجية في مجال الصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية بمسايرة التغيرات التكنولوجية، من خلال تحديث معدات وأدوات الإنتاج إلى جانب تطور تقنيات التصنيع، حيث تغلب على هذه الصناعة التكنولوجيا العالية، وما جعل مؤسسة كوندور مؤسسة رائدة في صناعة الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية هو حيازتها على تكنولوجيات جديدة في مجال نشاطها مع سعيها المستمر إلى تبني إنتاج تكنولوجيات حديثة، ومن بين التكنولوجيات المعتمدة لدى المؤسسة نجد[2]:

➢ **تكنولوجيا المنتج:** تسعى مؤسسة كوندور دوما إلى إدخال وظائف تشغيلية متطورة على منتجاتها، من أجل تقديم منتجات ذات خصائص تقنية ووظائف جديدة للزبائن، حيث تقوم المؤسسة بإنتاج مختلف التكنولوجيات المتاحة في الأسواق، و إضافة منتجات جديدة تتماشى مع احتياجات ومتطلبات الزبون وتوسيع تشكيلة منتجاتها وتنويعها، فمؤسسة كوندور بدأت نشاطها في سنة 2003 بوحدة نشاط واحدة لإنتاج أجهزة التلفاز، وأجهزة استقبال الأقمار الصناعية، وفي سنة 2005 أقامت وحدة لإنتاج الثلاجات والمواد البيضاء (المكيفات الهوائية وآلات الغسيل)، و في 2010 أنشأت وحدة إنتاج جديدة لإنتاج أجهزة الإعلام الآلي والهواتف المحمولة، ثم في سنة 2013 أقامت المؤسسة وحدة لإنتاج الألواح الشمسية كما قامت المؤسسة بإنشاء وحدتين للدعم يتمثل نشاطهما في إنتاج مادتي البلاستيك و البولسترين

---

[1]– الموقع الرسمي للمؤسسة كوندور http://rh.condor.dz، مرجع سابق بتصرف،

[2]. الموقع الرسمي للمؤسسة كوندور http://rh.condor.dz، مطويات ونشريات المؤسسة مديرية تكنولوجيا المعلومات والاتصلات، بتصرف.

الداخلتين في إنتاج وتغليف المنتجات التامة الصنع، فالمؤسسة نوعت ووسعت تشكيلة منتجاتها، من منتجين اثنين في 2003 إلى إنتاج أكثر من ستة عشر فئة من المنتجات في سنة 2018، كما تحرص مؤسسة كوندور على الجودة في تقديم منتجاتها وهذا طبق لشهادات الإيزو التي حصلت عليها و التي قمنا بذكرها سابقا.

- **تكنولوجيا أساليب الإنتاج:** تسعى مؤسسة كوندور إلى مواجهة التحديات و تدعيم خطوط الإنتاج لديها بأحدث التكنولوجيات ومن أمثلة هذه التحديثات تدعيم مركب المكيفات الهوائية وآلات الغسيل بداية سنة 2016 بروبوت (إنسان آلي) يعمل على تشكيل الحديد الخاص بالإطار الخارجي لكل من المكيفات والغسالات، وبالتالي تخفيض التكاليف زيادة على رفع نسبة التصنيع الداخلي لأجزاء المنتج داخل المركب دون الحاجة إلى إحضارها جاهزة، كما تم تحديث خط إنتاج الغسالات في مطلع سنة 2016 ،بحيث كان يدويا، وتم تحويله إلى خط آلي ونصف آلي، مما رفع من حجم الإنتاج المتوقع من الغسالات لسنة 2016 إلى 146324 وحدة بعدما تم إنتاج 85162 وحدة خلال سنة 2015 في خط الإنتاج القديم فحجم الإنتاج اليومي للخط الجديد يتراوح ما بين 800 و1000 وحدة يوميا، بعدما كان 500 وحدة يوميا، و تم تخفيض عدد العمال من 103 عامل إلى 96 عامل في خط الغسالات، كما أنّ عملية الفحص الآلي التي تتم قبل التغليف و تشمل كل الوحدات التي يتم تصنيعها، كانت تكتشف يوميا بين 15 و20 وحدة معيبة، ولكن بعد إدخال التكنولوجيا الجديدة للإنتاج صار عدد المنتجات المعيبة بين 10 و15 وحدة يوميا أي أنّ اعتماد خط الإنتاج الجديد رفع حجم الإنتاج لسنة 2016 بأكثر من 70 %مقارنة بسنة 2015 ،كما زادت إنتاجية العامل الواحد

من ما بين 33,8 و41,10 وحدة في اليوم إلى 85,4 وحدة في اليوم الواحد ، كما قلل من تكاليف الوحدات المعيبة بحيث انخفض عددها بنسبة تتراوح بين 25 %و33 %.

- **تكنولوجيا الطاقات المتجددة (الألواح الكهروضوئية):** تسير مؤسسة كوندور بخطى ثابتة نحو تحقيق الريادة في مجال صناعة الألواح الكهروضوئية لإستغلال الطاقة المتجددة و ظهر ذلك من خلال تثبيت حضور المؤسسة في معرض تحويل الطاقة FCE المقام في 19 جانفي 2018 بقصر المعارض SAFEX بالجزائر من خلال فرعه المتخصص في تصنيع الألواح الكهروضوئية في موقع استراتيجي مساحته 18 م^2، أين يقوم مهندسيه بعرض أحدث التكنولوجيات لمواكبة اهتمامات المحترفين من خلال مجموعة متنوعة من العروض، حيث أن الهدف الأساسي من مشاركة كوندور في هذا الحدث هو دعم البرنامج الوطني لتنمية الطاقة المتجددة وكفاءة استخدام الطاقة في الجزائر، علاوة على ذلك قدم المعرض إطار لتطوير الشراكات في مجال الطاقة المتجددة ويمثل فرصة ممتازة لتوسيع الاتصالات بين المهنيين واكتشاف التكنولوجيا الجديدة، والابتكار والبحوث في هذا المجال في الجزائر. [1]
- **تكنولوجيا استغلال الطاقة الشمسية:** بعدما كشفت أحدث دراسة عالمية عن الطاقة الشمسية أن الجزائر من بين أحسن ثلاثة حقول شمسية في العالم، حيث صنفت الجزائر وإيران ومنطقة أريزونا بالولايات المتحدة الأمريكية، أكبر وأحسن حقول الطاقة الشمسية في العالم، ما يجعل الجزائر بمثابة العملاق النائم للطاقة الشمسية، وفي وقت ما زال فيه إنتاج البلاد من الكهرباء بواسطة هذه التكنولوجيا ضئيلا جدا رأت شركة كوندور الرائدة في الصناعة الالكترونية مع تكنولوجيا السيليكون التي يمكن أن تختلف قوتها بين (70 واط إلى 28 واط)أحادية ومتعددّة

[1]- نقلا عن الموقع الإلكتروني للمؤسسة http://www.condor.dz/، مرجع سابق.

وسيتم تصميم هذا المنتج للاستخدام في الصناعة (المحطات الشمسية)، والمنازل، والضخ الزراعي، الكهرباء الريفية وإنارة الشوارع، كما ستراعي شركة كوندور في هذا المشروع حجم المنشآت، وتصنيع الألواح الشمسية، التركيب وخدمة ما بعد البيع، إذ تشغل مصانع كوندور مساحة قدرها 5584 متر مربع وتمتد إلى المساحة المغطاة التي تقدر بـ: 9072 متر مربع بما في ذلك تخصيص طابقين للإنتاج ومكان لتخزين المواد الأولية والمنتوجات النهائية دون أن ننسى الإدارة، تفيد التقارير أن هذه الهياكل ذات قدرة إنتاج هائلة تقدر بـ: 50 ميغا واط في السنة لدورة تشغيل تبلغ 2 × 8 ساعات، ويبلغ مجموع القوى العاملة فيها حوالي 200 عامل وهي قيد العمل منذ شهر ماي 2013. [1]

المطلب الثالث: أهمية إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء المتميز المؤسسي لمؤسسة كوندور

حتى يتسنى لمؤسسة كوندو تحقيق مستويات عالية من الأداء تسمح لها ببلوغ درجة التميز عليها أن تنتهج إستراتيجية متكاملة لتنمية كفاءات مواردها البشرية، إذ ترتكز محاور التميز فيها على مورد بشري كفء و مؤهل يمكّن المؤسسة من التميز في مختلف جوانب الأداء مقارنة بالمؤسسات المنافسة ولتبيان هذا الدور سنتطرق إلى العناصر التالية:

أولا: محاور قياس تميز مؤسسة كوندور: كي نستطيع الحكم على مدى تميز أداء المؤسسة يجب علينا النظر عبر كل زواياها، و ذلك من خلال قياس مدى تميزها في جملة من المحاور، إذ سنتطرق في هذه النقطة إلى مدى تميز مؤسسة كوندور من خلال تميزها في المحاور التالية[2]:

---

[1]- نقلا عن الموقع الإلكتروني للمؤسسة http://www.condor.dz/، مرجع سابق.

[2]- وثائق المؤسسة، نشريات ومطويات إدارة الجودة الشاملة والتنمية المستدامة، مديرية الموارد البشرية بتصرف.

- **محور العميل:** ينطوي نجاح المؤسسة بالضرورة على رضا العملاء لذا تحرص مؤسسة كوندور على رضا عملائها حتى تتمكن من المحافظة عليهم و زيادة ولائهم لها لذا عمدت وضع نموذج يتضمن مجموعة من المعايير تقاس بسلم من 1 إلى 4 على النحو التالي (ضعيف (1 نقطة)، متوسط (2نقطة)، حسن (3نقطة) ممتاز (4 نقطة)) ، حيث يتم على أساسها تقيم رضا عملائها زيادة على توفر النموذج على المعايير المتعلقة بالمنتج، المعايير المتعلقة بالمؤسسة، المعايير المتعلقة بالخدمات، و يعتبر هذا التنوع في المعايير من بين المؤشرات التي تدل على حرص المؤسسة على الاهتمام و الإحاطة بجميع الجوانب التي تؤثر على رضا عملائها والعمل على تحسينها بما يتوافق مع رغباتهم و تطلعاتهم، و الشكل رقم (42) الموالي يوضح لنا نموذج سير عملية التقييم.

	المعيار	التقييم				الملاحظة
		1	2	3	4	
أ	**المعايير المتعلقة بالجهاز**					
1	الشكل الخارجي					
2	سهولة الاستعمال					
3	ملحقات الجهاز					
4	الخيارات					
5	الصوت					
6	جودة الإنتاج					
7	التعبئة					
8	التركيب النهائي للمنتج					
ب	**المعايير المتعلقة بالمؤسسة**					
1	الأسعار					
2	الكتالوجات					
3	الشحن					
ج	**معايير أخرى**					
1	الاستقبال والمتابعة الهاتفية					
2	وفرة المنتجات					
3	تنوع المنتجات					

الشكل رقم (38): نموذج تقييم رضا العملاء المعتمد من طرف مؤسسة كوندور

المصدر: وثائق مقدمة من مديرية الجودة لمؤسسة كوندور.

محور الشركاء: تسعى مؤسسة كوندور نحو تحقيق رضا الشركاء حيث أنها تقوم بتكرم زبائنها وموزعيها وشركاءها للسنة الرابعة على التوالي خلال حفل تم تنظيمه مساء الخميس 18 جانفي 2018 بالمركز الدولي للاتفاقيات بالجزائر[1]، تنظم مؤسسة كوندور هذا الاحتفال للاعتراف بمجهودات شركاء المجمع وللثناء على تعاونهم وكذا على مساهمتهم في ارتقاء كوندور إلى أعلى

[1]- نقلا عن الموقع الإلكتروني للمؤسسة http://www.condor.dz مرجع سابق.

المراكز، شهد حفل تكريم العشرة الأفضل حضور العديد من الشخصيات، تمكن من خلاله كوندور من مكافأة شركاءه على مرافقته طوال مسيرته منذ إنشائه في 2002، كما هو جدير بالذكر تواجد شركاء عالميين لكوندور لأول مرة في حفل التكريم، في الواقع كرم المجمع الموزعين والشركاء الأجانب لكوندور الذي يصدر منتجاته لجميع دول المغرب العربي (تونس المغرب، ليبيا، موريتانيا) وكذلك لفرنسا، السنغال، كونغو والبنين، الأردن وللإمارات العربية المتحدة[1]، كما تعمل على تحقيق رضا الشركاء من خلال عملية استطلاع لأرائهم وفق النموذج الموالي المبين في الشكل رقم (39):

العملية..... :
التاريخ..... :
المورد..... :
البريد الالكتروني..... :
الهاتف..... :

المؤشرات	معايير التقييم				العلامة النهائية
	الجودة (5ن)	السعر (5ن)	إحترام المواعيد (5ن)	التفاعل(التغذية الراجعة) (5ن)	
مقبول (15-20) ن					
متوسط (10-14) ن					
غير مقبول (0-9) ن					

القرار:
-الاحتفاظ بالمورد(مع ذكر الأسباب).
-التخلي عن المورد (مع ذكر الأسباب).

الشكل رقم(39): نموذج تقييم المؤسسة لرضا شركائها

المصدر: وثائق ومطويات لمديرية الجودة لمؤسسة كوندور

[1]- نقلا عن الموقع الإلكتروني للمؤسسة http://www.condor.dz مرجع سابق.

- **محور الموظفين:** يتجلى إهتمام المؤسسة بمواردها البشرية في التكوين والتدريب المستمر الذي توفره لهم بشكل عادل إلى جانب كونه محدد بدقة عالية، حيث أنها تهدف من وراء ذلك إلى إشراك كل الأفراد في عملية تنفيذ وتحسين وتطوير نظام الجودة في المؤسسة مع الحرص دمجها في مختلف أنشطتها و ذلك من خلال استغلال استعداداتهم وكفاءاتهم لصالحها، هذا ما يجعل المؤسسة تحرص على تشجيع الأفراد على المشاركة باقتراحاتهم و أفكارهم التي تساهم في التحسين المستمر لأداء المؤسسة زيادة على تطويره بما يتوافق مع تطلعات المؤسسة و زبائنها معا، لذا فهي تسعى باستمرار إلى قياس مدى مشاركة الأفراد في تنفيذ مهامهم بشكل مميز مع مراعاة الالتزام بالإجراءات، كما تعمل باستمرار على تحسيس وتوعية الأفراد بأهمية بلوغ الأهداف المرجوة لتحقيق أداء مؤسسي متميز إلى جانب إعلامهم بالنتائج والانجازات التي تم تحقيقها وتثمين جهودهم و تشجيعهم على الاستمرار في طريق التميز، ولغرض الوقوف على مدى مشاركة الأفراد تعمد المؤسسة إلى توزيع استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بمدى فعالية الاتصال الداخلي للمؤسسة موجه إلى كافة الأفراد في مختلف المستويات الإدارية[1] والشكل رقم(43) الموالي يوضح لنا كيف يكون نموذج الاستمارة المعتمدة.

[1]- نقلا عن الموقع الإلكتروني للمؤسسة http://www.condor.dz مرجع سابق.

الأسئلة	الأجوبة
ما هي مدة صلاحية شهادة (iso 9001) التي تحصلت عليها المؤسسة؟	
من هي الهيئة التي منحت شهادة(iso 9001) لمؤسسة؟	
ماذا تعرف عن سياسة الجودة بالمؤسسة؟	
هل فهمت محتوى سياسة الجودة بالمؤسسة؟	
هل تعرف مؤشرات وأهداف الجودة الخاصة بوظيفتك؟	
اشرح مؤشر وهدف واحد خاص بوظيفتك؟	
ماذا تعرف عن الإجراءات الخاصة بنظام إدارة الجودة بالمؤسسة؟	
هل تم تحسيسك على نظام إدارة الجودة بالمؤسسة؟	
ما هي وسائل الاتصا المستعملة في المؤسسة؟	
هل تم إعلامك بالنظام الداخلي للمؤسسة؟	
ما هي القواعد والإجراءات التنظيمية المعمو بها في وظيفتك؟	

الشكل رقم(40): نموذج الإستمارة الموجهة لتقييم مدى المشاركة الكاملة للأفراد بمؤسسة

المصدر: وثائق و مطويات لمديرية الجودة لمؤسسة كوندور.

- **محور الجمهور**: تعتبر مؤسسة كوندور جمهورها من بين أولوياتها حيث أصبحت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أحد أهم العوامل المستخدمة لقياس أداءها وهو الأمر الذي يسري على جميع قطاع العمل، فالمسؤولية المجتمعية اليوم تندرج تحت قائمة الواجبات القانونية والطوعية التي يجب على المؤسسات مراعاتها أثناء أداء أعمالها، فعلى جميع المؤسسات مراعاة الآثار الناتجة عن أعمالها على البيئة والمجتمع، وعليها وضع الإستراتيجية المناسبة التي تساهم في استمرارية التطوير وتحسين التفاعل مع العملاء والمحافظة على القيم الأخلاقية[1] ، تطبيقا لواجب الحرص على الحفاظ على ميثاق الأخلاقيات والمسؤولية المؤسسية نحو الجمهور، سعت مؤسسة كوندور جاهدة حتى تحصلت على شهادة إيزو 26000 المتعلقة بالمسؤولية

[1]- نقلا عن الموقع الإلكتروني https://www.bsigroup.com/ar-AE/-ISO-26000-/ تاريخ الإطلاع 2018/11/24، على الساعة 23:04 بتصرف.

الإجتماعية، إذ منحتها هذه الشهادة مكانة أسمى في نظر جمهورها، حيث نجد من بين مزايا وفوائد العمل وفقاً للمعيار الدولي للمسؤولية المجتمعية آيزو 26000 ما يلي:[1]

- تصميم وبناء إستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية خاصة بالمؤسسة؛
- تعديل هذه الإستراتيجية للعمل في جميع البيئات القانونية والثقافية والسياسية؛
- إدارة القضايا الاجتماعية والبيئية الخاصة بالمؤسسة؛
- إشراك العاملين والمجتمعات وشركاء العمل في الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة؛
- كسب ثقة ومصداقية أعلى كمؤسسة مسؤولة اجتماعياً؛

كما حصلت مؤسسة كوندور على شهادة الإيزو 14001 المتعلق بإحترام البيئة، حصول المؤسسات على شهادة اعتماد معيار الإدارة البيئية آيزو 14001 هو البرهان على المسؤولية البيئية التي تحملها هذه المؤسسات على عاتقها، كما أنه يساعد المؤسسات في الحصول على اعتراف دولي لمطابقتها للمعايير الدولية لإدارة البيئية ويتح أمامها المزيد من فرص العمل بالإضافة لذلك يثبت حصول المؤسسات على هذا الاعتماد على التزامها بتخفيض الهدر و إفائها بتوقعات العملاء المتعلقة بالاستدامة[2].

- **محور العمليات الداخلية ونظام الجودة:** تحرص مؤسسة كوندور على أن لا تغفل عن العمليات الداخلية لها و نضام الجودة المعتمد خصوصا بعد حصولها على شهادة الإيزو، كما تحصلت مؤسسة « كوندور» الرائد في الصناعات الإلكترونية في الجزائر على الجائزة الجزائرية للجودة

---

[1]- نقلا عن الموقع الإلكتروني https://www.bsigroup.com/ar-AE/-ISO-26000-/ تاريخ الإطلاع 2018/11/24، على الساعة 23:04 بتصرف.

[2]– نفس المرجع.

سنة 2011، زيادة على جائزة أفضل منتج لعام 2017 حيث أقيم حفل التكريم بمناسبة اليوم الوطني لحماية المستهلك في برج بوعريريج[1]، لذا نجد أن كل عملية في المؤسسة لها علاقة مع عملية أو عمليات أخرى حيث إن مخرجات عملية ما تعتبر مدخلات لعملية أخرى، بالإضافة إلى العلاقات التفاعلية والتكاملية بين مختلف العمليات والجدول رقم (23) يبين العلاقات التفاعلية بين أهم أنشطة ووظائف مؤسسة كوندور كما يلي:

الجدول رقم (23): العلاقة بين العمليات الداخلية لأنشطة مؤسسة كوندور

العمليات القبلية	مخرجات العمليات القبلية وتعتبر كمدخلات للعمليات البعدية	العمليات البعدية
المناجمنت	-سياسة وأهداف الجودة -تقارير مراجعات الادارة	مختلف العمليات
العملية التجارية	طلب (أمر) الإنتاج	-إنتاج المنتجات الرمادية -إنتاج المنتجات البيضاء -إنتاج منتجات الإعلام الآلي
المشتريات	وصل استلام الطلبية	مختلف وحدات الإنتاج
تسيير الموارد البشرية	-تقارير التعيين -وثائق التقييم والتكوين	مختلف العمليات
خدمات ما بعد البيع	تقارير تقنية	مختلف وحدات الإنتاج
اللوجستيك	وصل التسليم	-العملية التجارية -تسيير الصفقات
الصحة والأمن	تقارير حول حوادث العمل	مختلف العمليات
عمليات الصيانة	إعداد طلبات التدخل	مختلف وحدات الإنتاج
نظام المعلومات	-وثيقة التدخل -توفير البرامج	مختلف العمليات

المصدر: مديرية الجودة لمؤسسة كوندور

كما تركز المؤسسة جهودها على إحترام و تطبيق مبادئ الجودة من خلال مديرية

[1]- أ رفيق، كوندور تحصل على جائزة الجودة لعام 2017، موقع الحدث الإخباري، متاح على الموقع الإلكتروني https://www.elhadath-dz.com، تاريخ الإطلاع 2019/02/25، على الساعة 22:33

الجودة حيث يقوم مساعد المدير المكلف بالجودة والصحة والبيئة و بالاستعانة بمراسلين بتحرير ونشر نظام إدارة الجودة في المؤسسة وإعلام الإدارة العليا بآلية عمل هذا النظام والحاجة إلى تحسينه وتطوير وحتى يتمكن من القيام بهذه المهام و إنجاز واجبه على أحسن وجه أتم إعطاء كل الصلاحيات والسلطات للمدير المكلف بالجودة والصحة والبيئة وهذا وفق ما هو موضح في الشكل رقم(41) الموالي:



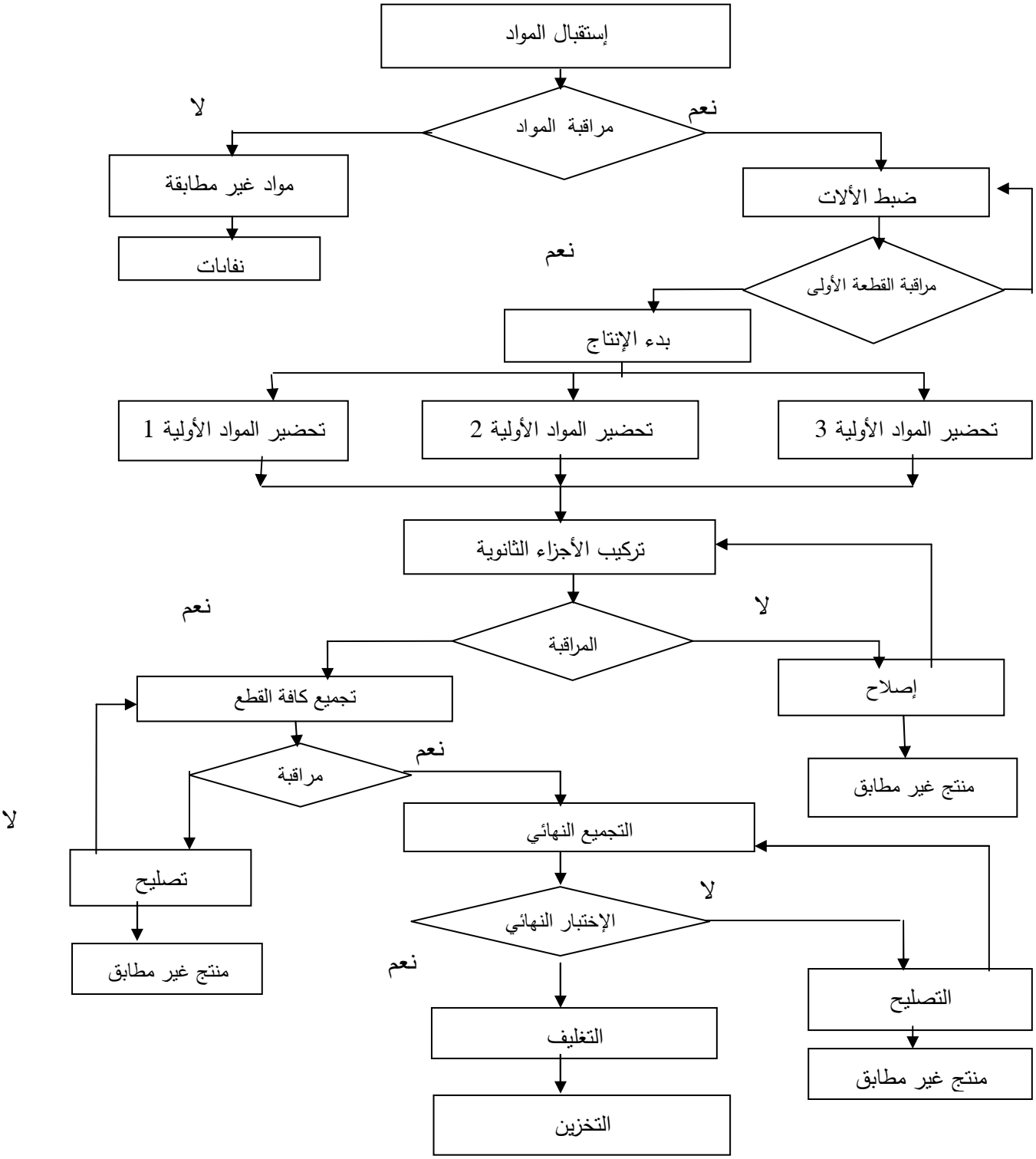
الشكل رقم(41):الهيكل التنظيمي لمديرية الجودة

المصدر: وثائق المؤسسة، دليل الجودة الخاص بالمؤسسة، مديرية الجودة لمؤسسة كوندور.

محور نظام المعلومات: تعتبر أنظمة المعلومات حجر الأساس في المؤسسة المتكاملة، حيث أن ملاءمة ونوعية المعلومات المتبادلة بين الأطراف التي تستعملها تعتبر شرط لسلامة العملية المنجزة، لذا تعتمد مؤسسة كوندور على برنامج متطورة خاصة نظام تخطيط موارد المؤسسة (Entreprise Resource Planning) المختصر بـ ERP منذ سنة 2008، وذلك لتحقق ربط

أدوات تكنولوجيا المعلومات مع الأنشطة الرئيسة بالمؤسسة(الإنتاج، التموين، البيع والتسويق، المحاسبة والمالية، الأفراد)، وقد ساهم برنامج ERP في تقليص وقت انتظار وصول المواد الأولية إلى مركبات الإنتاج، بعدما كانت مدة الانتظار في السابق تصل من 7 إلى 10 أيام، حيث كان يحتاج التأكد من وجود المواد الأولية في المخازن إلى القيام باتصالات هاتفية أو زيارات ميدانية، و بالتالي زيادة تكاليف المؤسسة و تأخر تسليم الطلبيات في موعدها المحدد وينجر عن ذلك عدم رضا الزبائن، أما باستخدام برنامج ERP صار بالإمكان الاطلاع الآني على توفر المواد الأولية من عدمه، كما مكّن من التخطيط المسبق لاحتياجات مركبات الإنتاج من المواد الأولية وتحديد موعد وحجم الطلبيات من المواد الأولية، ثم استقبالها وتحويلها إلى خطوط الإنتاج، وهو ما خفض من التكاليف، وساهم في انجاز الطلبيات في وقتها المحدد، يعتبر تطبيق مثل هذه الأنظمة دليل على تحقيق التكامل بين الأقسام والوظائف لدى مؤسسة كوندور في نظام معلومات محوسب قادر على تلبية وفهم جميع الإحتياجات الفعلية للمؤسسة بتوفير عناصر بشرية مؤهلة من ذوي المهارات والكفاءات المتميزة من أجل تطبيقه بكفاءة وفعالية وهذا بالتعاون والتنسيق خاصة مع مجموعة من المصممين والمحللين والمتخصصين في بناء وتطوير أنظمة المعلومات والذين ينتمون إلى المؤسسة الصينية المعروفة عالميا HISENSE، وهذا يبين الدقة المتناهية للعملية الإنتاجية في المؤسسة[1] والشكل رقم(42) الموالي يمثل لنا مراحل تحليل معلومات الإنتاج كما يلي:

[1]- نقلا عن الموقع الإلكتروني للمؤسسة http://www.condor.dz مرجع سابق.



الشكل رقم(42): بطاقة المراحل التي يمر بها المنتج في مؤسسة كوندور

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الملحق رقم (20).

المطلب الرابع: مساهمة إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية في توفير الأداء المتميز لمؤسسة كوندور

تركز مؤسسة كوندور جهودها على تحقيق مستويات عالية من الأداء و بلوغ مستوى التميز وحتى تحقق ذلك تعتمد على إستراتيجية محكمة في تنمية كفاءات مواردها البشرية التي تعتبرها الأساس في نجاحها وتفوقها على منافسيها و كسب ثقة و ولاء زبائنها، حتى نتمكن من معرفة أثر إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية على الأداء المتميز لمؤسسة كوندور نستعرض في هذا المطلب مختلف العناصر المرتبطة بمساهمات تلك الإستراتيجية في تحقيق أداء مؤسسي متميز من خلال مجموعة من الأسئلة في شكل استمارة موجهة إلى مصلحة الموارد البشرية ممثلة في رئيسها كما يلي:

أولا: مدى توفر الإجراءات المحققة لإستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية في مؤسسة كوندور:

حتى يتم إعتماد إستراتيجية محكمة لأجل تنمية الكفاءات البشرية على المؤسسة يجب أن تكون ملمة بجميع الجوانب المحيطة بذلك إلى جانب فهمها و وعيها بأهمية المورد البشري زيادة على تقدير دوره في تحقيق أعلى مستويات الأداء، لذا سنحاول من خلال هذا المحور إبراز مدى توفر الإجراءات المحققة لإستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية في مؤسسة كوندور بالاعتماد على الجدول رقم (23) التالي:

الجدول رقم (24): درجة سعي مؤسسة كوندور نحو إعتماد إستراتيجية لتنمية كفاءاتها البشرية

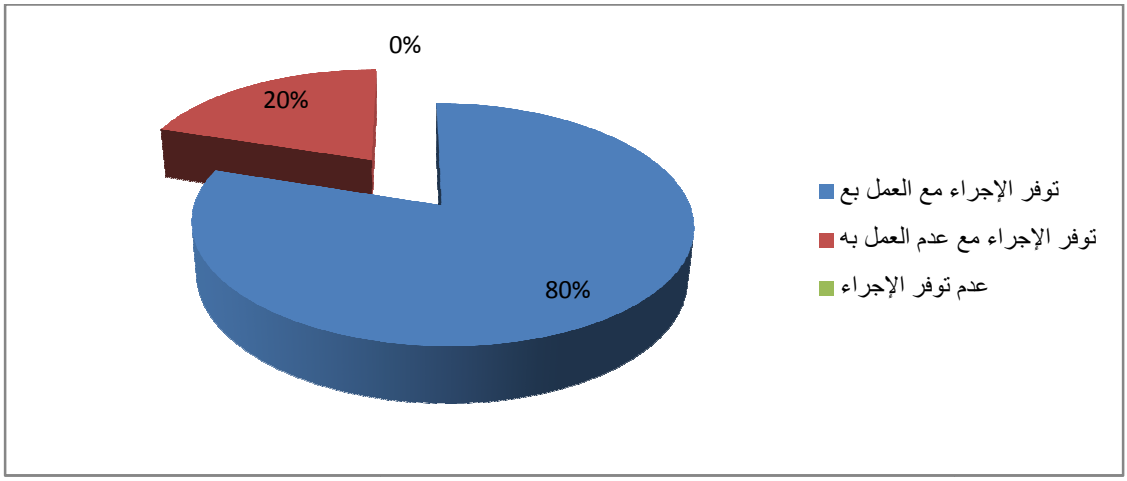
المحاور	البنود	متوفر		غير منوفر
		مع العمل به	غير معمول به	
المحور الأول	سعي المؤسسة لتنمية الكفاءات البشرية	5	0	0
	إدارة الكفاءات	4	1	0
	قاعدة إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية	3	2	0
	إستراتيجية تطوير الكفاءات	4	1	0
مجموع الإجراءات المحققة		16	4	0
النسبة المؤوية		80	20	0

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على استمارة المقابلة الموضحة في الملحق رقم25 و26.

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن مؤسسة كوندور تسعى لتنمية كفاءات مواردها البشرية بنسبة عالية والتي تقدر ب 100 بالمائة وذلك نابع من كونها تعي الأهمية البالغة للكفاءات البشرية لديها الا أنها لا تعمل بنسبة 20 بالمائة من الاجرائات رغم توفرها، كما تدرك أن عملية تنمية الكفاءات البشرية تزيد من كفاءة المؤسسة، إلى جانب كونها تعتبر إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية من بين أهم إستراتيجيات المؤسسة بشكل عام إضافة إلى امتلاكها لكفاءات بشرية لا يمكن تعويضيا بسهولة مع العمل على وضع التصورات والخطط الشاملة بشكل دقيق لتحقيق إستراتيجية تنمية الكفاءات التي تعتمد على إعداد متطلبات الكفاءات تقييم الكفاءات، تطويرها ومن ثم تحفيزها وهذه العملية تبقى دورية في عملية تطوير الكفاءات ولتحقيق ذلك تعتمد المؤسسة أسلوب إدارة الكفاءات إذ تعمل على تشكيل فريق داخل المؤسسة لقيادة عملية تنمية الكفاءات

البشرية لديها، غير أن ما يعيبها في هذه النقطة هو أنه لا يمكن أن يتبنى كل فريق أساليب عمل تتماشى مع تصوراتهم المشتركة وإنما عليه الالتزام فقط بتصورات المؤسسة ككل، إلا أن الفريق يكون مسئول عن تحديد المهارات و الكفاءات الأساسية التي يجب أن تتوفر لدى العاملين في كل وظيفة، و ذلك حتى تتمكن المؤسسة من توفير الكفاءات البشرية التي تتطابق مع الوصف الوظيفي،زيادة على ذلك تهتم المؤسسة بتطلعات الأفراد لرفع مستوى الكفاءات لديهم بما يتوافق مع متطلبات الوظائف، وحتى تتمكن المؤسسة من تحقيق سعيها نحو تنمية كفاءاتها البشرية عليها أن تحرص على توفير قاعدة لإستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية ترتكز على توظيف الأفراد ذوي الكفاءات العالية إلا أنه ما يعاب على المؤسسة هو أنها لا تعمل بهذا المبدأ دائما، ذلك لأنها تهتم بتنمية الكفاءات البشرية لديها لتتمكن من جذب الكفاءات الخارجية للالتحاق بها، إلى جانب عملها على متابعة المسار الوظيفي للكفاءات حتى تتمكن من الكشف عن النقائص و تنميتها ودعم وترقية المتفوقين، تعتبر المؤسسة أن تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات من بين أهم الأنشطة التي تسمح برسم الصورة الواضحة للكفاءات البشرية لديها ، غير أنها لا تعول على تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات في زيادة الرصيد المعرفي للفرد من خلال تنقله من وظيفة إلى أخرى، زيادة على ما سبق نجد أن المؤسسة تنتهج إستراتيجية محكمة لتطوير الكفاءات البشرية لديها توفر من خلالها الإمكانيات والظروف اللازمة لتعزيز قدرات تلك الكفاءات البشرية، كما تساهم عملية التطوير في رفع كفاءة الأداء لدى العاملين نتيجة اكتسابهم لمعرفة جيدة لأسلوب العمل وطريقة الأداء، على غرار تدعيم كفاءة الأفراد و المساهمة في القضاء أو التقليل من الأخطاء وحوادث العمل، فعملية التطوير تساهم في خلق علاقة إيجابية بين الأفراد والمؤسسة من خلال توجيه وتنمية السلوك والاتجاهات الإيجابية تجاه العمل، وتبقى هذه العملية مستمرة إلى أن يتم تحقيق كل الأهداف

المسطرة فمن بين دوافع مؤسسة كوندور في تبني إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية تحقيق التميز و التحكم في التكنولوجيا و إحلال المراكز الأولى في السوق و العمالة من طرف المؤسسة غير أنه ما يعيب إستراتيجية تطوير الكفاءات البشرية في مؤسسة كوندور هو أنه لا يتم متابعة مخطط التطوير لمعرفة ما إذا كان يتماشى مع أهداف المؤسسة والأفراد معا، وحتى تتضح لنا الصورة أكثر نضع الشكل رقم (43) الموالي الذي يظهر لنا نسبة اعتماد مؤسسة كوندور على الإجراءات المحققة لإستراتيجية محكمة في عملية تنمية الكفاءات البشرية لديها والتي أظهرناها سلفا في استمارة المقابلة .



الشكل رقم (43): نسبة إعتماد مؤسسة كوندور على الإجراءات المحققة لإستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية

المصدر: من إعداد الباحثة إعتمادا على الجدول رقم (24).

من الشكل أعلاه يتضح لنا أن مؤسسة كوندور تتوفر على كافة الإجراءات التي من شأنها توفير إستراتيجية محكمة لتنمية كفاءات الموارد البشرية للمؤسسة، إلى جانب كون المؤسسة تطبق تلك الإجراءات بنسبة 80 بالمائة، إذ تعتبر تلك النسبة مرتفعة و هنا يمكن القول أن مؤسسة كوندور

تعتبر مواردها البشرية بمثابة إستثمار أساسي تعول عليه في تحقيق أعلى مستويات الأداء بغية بلوغ درجة التميز.

ثانيا: توجه مؤسسة كوندور نحو تحقيق الأداء المتميز: من أكثر ما يجعل المؤسسة تحظى بمكانة في السوق و قدرة على المنافسة هو تميز أدائها عن مثيلاتها، لذا تسعى مؤسسة كوندور باستمرار لتحقيق أداء متميز يمكنها من السيطرة على السوق المحلي و التوسع فيه إلى جانب المحافظة على مكانتها بالإضافة إلى سعيها نحو اكتساح أسواق جديدة، من خلال هذا المحور سنتطرق إلى مساعي مؤسسة كوندور نحو تحقيق الأداء المتميز، الجدول الموالي سيلخص لنا درجة توجه مؤسسة كوندور نحو تحقيق الأداء المتميز على النحو التالي:

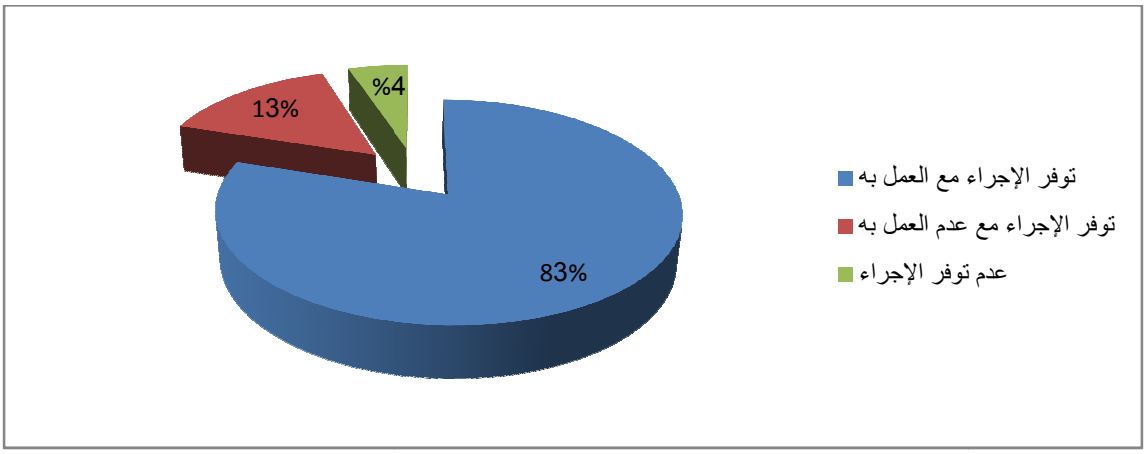
الجدول رقم (25): درجة توجه مؤسسة كوندور نحو تحقيق الأداء المتميز

المحاور	البنود	متوفر		غير متوفر
		مع العمل به	غير معمول به	
المحور الثاني	مدى توفر معايير الأداء المتميز	3	1	1
	إتجاهات الأداء المتميز في المؤسسة	3	2	0
	مدى توفر مؤشرات الأداء المتميز	7	0	0
	مدى التوافق بين ممارسات المؤسسة و معايير الجائزة الجزائرية للتميز	6	0	0
مجموع الإجراءات المحققة		1	3	1
النسبة المؤوية		83	13	4

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على استمارة المقابلة الموضحة في الملحق رقم25 و26.

يظهر لنا الجدول أعلاه أن مؤسسة كوندور في سعي مستمر نحو تحقيق أداء متميز وحتى تتمكن من ذلك فهي تركز على توفر معايير الأداء المتميز، حيث تحرص المؤسسة على حماية حقوق جميع أصحاب المصلحة، كما تمتلك قدرة عالية على المنافسة، إلى جانب ارتكازها على ثقافة الإبداع و لابتكار والتفوق على الرغم من تمتع مؤسسة كوندور المؤسسة بوجود نظام قوي لإدارة الموارد البشرية فيها إلا أنه لا يوجد حرص على التنوع في الإدارة العليا من حيث الجنس والعرق والدين، و ذلك لأنه لا يوجد تركز على تفعيل دور لجنة المراجعة الداخليّة في المؤسسة، تسلك مؤسسة كوندور عدة اتجاهات للأداء المتميز، فهي تسعى إلى التميز من خلال الإدارة الإستراتيجية، إلى جانب التميز من خلال التوجه بالسوق، كما تسعى المؤسسة إلى التميز من خلال المعرفة، و ما يعاب على المؤسسة أنها لا تركز على التميز من خلال القيادة ولا من خلال المورد البشري، بل تعتمد على المورد البشري في تحقيق التميز في المجالات الأخرى، إذ تعتبره مفتاح التميز وليس باب التميز، مع ذلك تحرص مؤسسة كوندور على توفر مؤشرات الأداء المتميز حيث تركز بشكل كبير على إرضاء العملاء، كما تعتمد المؤسسة هيكل تنظيمي مرن يستجيب لمختلف التطورات، إلى جانب العمل على تحقيق التعاون مع فاعلين آخرين في العالم الاقتصادي، زيادة على اهتمام المؤسسة بالموارد البشرية لديها حتى تتمكن من المحافظة عليهم، ذلك مع حرص المؤسسة في جميع الحالات على الحفاظ على الأخلاقيات و المسؤولية المؤسسية نحو الجمهور، و ما يضمن ذلك هو تتوفر المؤسسة على خلية ضمان الجودة على مستوى العمليات الداخلية ونظام الجودة، كما تتوفر المؤسسة على نظم معلومات متكاملة و ملائمة لنوعية المعلومات المتبادلة، من خلال ما سبق نجد أن ما يجعل مؤسسة كوندور متميزة هو حرصها على تحقيق التوافق بين ممارساتها و معايير الجائزة الجزائرية للتميز، حيث تمتلك إدارة قادرة على

تطبيق مبادئ الجودة زيادة على تثمين جهود الأفراد و المجموعات في تحقيق تلك المبادئ، كما تعمل المؤسسة على وضع إستراتيجية للجودة تتماشى مع الإستراتيجية العامة لها مع دمج الجودة في أهداف كافة وظائف المؤسسة، إلى جانب سعيها إلى إعلام كافة الأفراد بإستراتيجية المؤسسة إلى جانب التركيز على تطبيق مبادئ الجودة، إذ تعتمد مؤسسة كوندور على تطبيق مبادئ الجودة في استغلال مواردها، مع حرصها على إرضاء الزبائن والعمال في آن واحد، العمل الجماعي، إشراك كل الأطراف، انتقاء الأفضل، التحفيز تطوير الكفاءات عن طريق التكوين مع العمل على وضع إستراتيجية محكمة في تحفيز المورد البشري على التميز، رفع الأجور وضع نظام تحفيزي للزيادة في الأجور حيث تسعى المؤسسة إلى تحقق نتائج مميزة من خلال مطابقة النتائج مع معايير الجودة بوضع إستراتيجية لتحقيق معايير الجودة المعمول بها وهذا ما يتجلى في إرضاء العميل وفق متطلباته و أكثر إلى جانب نسبة التصليح أو إرضاء الزبائن اليومية، نسبة الشكاوى التي تصل المؤسسة، حتى نوضح أكثر نضع الشكل **رقم(44)** الموالي الذي يظهر لنا نسبة اعتماد مؤسسة كوندور على الإجراءات المحققة للتميز في أدائها و التي أظهرناها سلفا في استمارة المقابلة كما يلي:



الشكل رقم(44): نسبة توجه مؤسسة كوندور نحو إعتماد إجراءات محققة لتميز في أداءها

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدول رقم 25 .

من الشكل أعلاه يتضح لنا أن مؤسسة كوندور تولي إهتماما بالغ لتطوير نفسها فهي تعتمد على توفير كل الإجراءات المحققة للتميز في الأداء و ذلك بنسبة 96 بالمئة إلا أنه 13 بالمائة لا يتم العمل بها بالشكل المطلوب، هذا ما يبرز لنا أن تميز مؤسسة كوندور ليس بالأمر العشوائي المكانة، كما أن المرموقة التي تحظى بها في السوق الجزائرية ليست بضربة حظ وإنما ذلك نتيجة المجهودات الجبارة التي تبذلها المؤسسة، زيادة على الكفاءات البشرية المتميزة التي تمتلكها والتي من الصعب تقليدها

ثالثا: مدى مساهمة إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة كوندور: بعد معرفة جهود مؤسسة كوندور في توفير وتبني إستراتجية محكمة ومتكاملة لتنمية كفاءات مواردها البشرية إلى جانب سعيها نحو بلوغ مستوى التميز في أدائها سنستعرض في هذا المحور مدى مساهمة إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة كوندور، والجدول التالي يوضح لنا درجة إعتماد مؤسسة كوندور على إستراتيجية تنمية كفاءات مواردها البشرية في تحقيق الأداء المتميز على النحو الموالي:

الجدول رقم (26): درجة إعتماد مؤسسة كوندور على إستراتيجية تنمية كفاءات مواردها البشرية في تحقيق الأداء المتميز

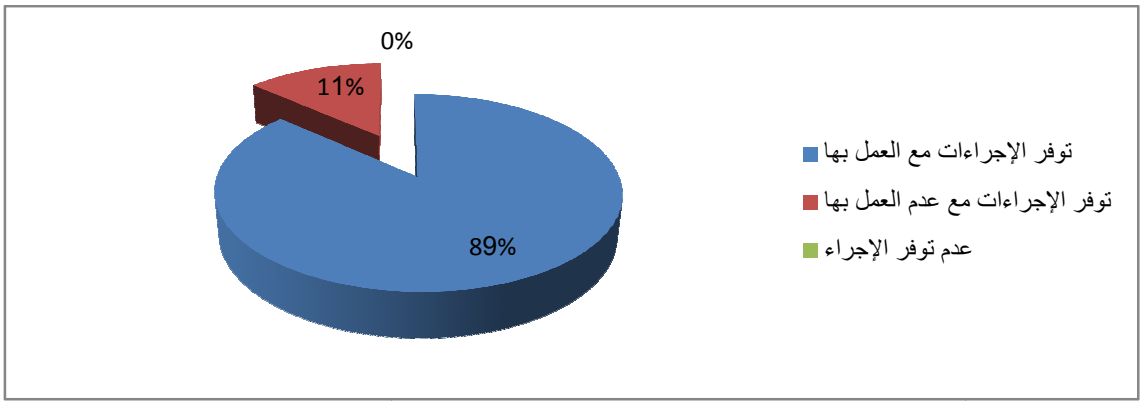
المحاور	البنود	متوفر		غير منوفر
		مع العمل به	غير معمول به	
المحور الثالث	إتجاهات إستراتيجية تنمية الكفاءات لتفعيل الأداء المتميز	3	2	0
	مدى توفر مؤشرات الأداء المتميز المرتكزة على إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية.	6	0	0
	واقع إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية الداعمة لبلوغ الأداء المتميز	7	0	0
مجموع الاجراءات المحققة		16	2	0
النسبة المؤوية		89	11	0

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على استمارة المقابلة الموضحة في الملحق رقم25 و26.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا اتجاه إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية في مؤسسة كوندور نحو تفعيل الأداء المتميز، وذلك من خلال توظيف ذوي الخبرات العالية، التكوين المتواصل، المشاركة و العمل الجماعي ثم التقييم و كذا وضع أهداف يسعى لتحقيقها، إذ تعتمد المؤسسة على جملة من أساليب تقييم الكفاءات البشرية والتي من شئنها إظهار مساهمة الكفاءات في تحقيق أداء متميز للمؤسسة، كما تعتمد المؤسسة على تمكين العاملين لتنمية كفاءاتهم واستغلال طاقاتهم في تحقيق التميز في الأداء المؤسسي بشكل عام، حيث يساهم التمكين في تحقيق نتائج إجمالية جيدة على مستوى المؤسسة مما يزيد من تميز أدائها، غير أن ما يعاب عليه

في مؤسسة كوندور هو عدم تطبيقها لهندرة عمليات تنمية الكفاءات البشرية حتى تتمكن من ضمان موارد بشرية مميزة، إذ تساهم الهندرة في إزالة المخاوف بشأن الأداء المؤسسي المتميز، إلى جانب ذلك نجد أن مؤسسة كوندور تتوفر على مؤشرات الأداء المتميز المرتكزة على إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية، حيث تعمل مؤسسة كوندور على تعزيز الروح الإبداعية لدى مواردها البشرية من خلال الاعتماد على إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية، نتيجة اعتمادها بدرجة كبيرة في تميزها على الإبداع كما ترتكز على إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية في تحديد نقاط القوة و نقاط الضعف بالنسبة لأداء المؤسسة، بتحسن نقاط القوة والمحافظة عليها في حين يتم مهاجمة نقاط الضعف والقضاء عليها، وتساهم في إظهار الابتكار الكامن في تلك الموارد، إذ يعتبر الابتكار من أهم مبررات الأداء المتميز في مؤسسة كوندور، زيادة على ذلك تسعى المؤسسة من خلال إستراتيجية تنمية الكفاءات إلى توفير مورد بشري من شأنه تحقيق التفوق التنظيمي لها، لأن التفوق يمثل أحد الأعمدة التي ترتكز عليها المؤسسة لبلوغ مستوى التميز في الأداء، وما يكشف لنا عن واقع إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية في دعم المؤسسة لبلوغ الأداء المتميز، هو الجهد المستمر الذي تبذله المؤسسة حتى تتمكن من التعلم المستمر والتحول إلى مؤسسة متعلمة، فذلك يساهم في رفع كفاءات الأفراد وبالتالي تحقيق الأداء المتميز لها، كما تعتمد المؤسسة على تطبيق محاسبة الموارد البشرية لتطوير وتعزيز القيمة الاقتصادية لهذه الموارد، حيث تعتمد المؤسسة على محاسبة الموارد البشرية لتحديد وقياس البيانات المتعلقة بالمورد البشري لديها لمعرفة قيمة الإستثمار في الكفاءات البشرية، إلى جانب كون محاسبة الموارد البشرية تمكن من معرفة مدى مساهمة إستراتيجية تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المؤسسي المتميز، زيادة على كون إستراتيجية تنمية الكفاءات توفر للمؤسسة مورد بشري متميز و يقدم أداء متميز، ومنه يمكن القول أنه مؤسسة

كوندور تعتمد في تميز أدائها على الأداء البشري المتميز بالدرجة الأولى، ولأجل توضيح أكثر لما تم ذكر سابقا نقترح الشكل رقم (45) الموالي الذي يظهر لنا مدى مساهمة إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة كوندور كما يلي:



الشكل رقم (45): نسبة الإجراءات التي تبرز مساهمة إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة كوندور

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدول رقم (26).

من الشكل رقم (45) أعلاه يتبين لنا أن الكفاءات البشرية تمثل أحد الركائز الأساسية لتميز أداء مؤسسة كوندور، هذا ما جعلها تعتمد إستراتيجية محكمة في تنمية تلك الكفاءات بما يتوافق و متطلبات الأداء لديها حتى تمهد الطريق لتحقيق التميز، فنجد توفر الإجراءات التي تبين سعي مؤسسة كوندور نحو التميز من خلال كفاءات مواردها البشرية بنسبة 100 بالمائة إلا أن التطبيق الفعلي لتلك الإجراءات يتم بنسبة 89 بالمائة مقابل 11 بالمائة غير معمول بها فعليا، رغم ذلك تبقى نسبة التطبيق مرتفعة و تمثل دليل على الدور الكبير الذي تلعبه إستراتيجية تنمية الكفاءات في توفير كفاءات بشرية يعول عليها في المساهمة الرفع من الأداء بما يحقق أداء مؤسسي متميز.

خلاصة الفصل

يمثل هذا الفصل الجانب التطبيقي لهذا البحث أي الدراسة الميدانية التي قمنا بإجرائها على مستوى مؤسسة كوندور لبحث دور إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء المتميز لهذه المؤسسة، إذ قمنا بإسقاط بعض العناصر من الجانب النظري على مؤسسة كوندور لإنتاج الإلكترونيات و الأجهزة الكهرومنزلية، فخصصنا المبحث الأول للتعريف بالمؤسسة محل الدراسة وتوضيح أهدافها وهيكلها التنظيمي و المؤشرات الرئيسة لتطور أداء أنشطتها، أما المبحث الثاني فقد تطرقنا من خلاله إلى تحليل إستراتيجية تنمية الكفاءات بمؤسسة كوندور من خلال تحليل سياسة تسيير الحياة الوظيفة للكفاءات البشرية، و الطرق التي تنتهجها المؤسسة لتنمية كفاءاتها، في حين ركزنا في المبحث على جوهر الموضوع و المتمثل في مساهمة إستراتيجية تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز حيث درسنا من خلاله إنعكاسات التميز البشري على تميز أداء المؤسسة إلى جانب محاور تميز مؤسسة كوندور.

ومن خلال هذا الفصل يمكن استخلاص مجموعة من النقاط لعل أهمها ما يلي:

- تهتم مؤسسة كوندور بالأفراد العاملين فيها من خلال الاهتمام بدمجهم في خططها الإستراتيجية؛
- تهتم مؤسسة كوندور بمعرفة خصائص و توجهات كفاءاتها البشرية وذلك من خلال بنا قاعدة بيانات محوسبة، مما يشكل قاعدة أساسية يمكن للمؤسسة أن تحقق من خلالها إدارة كفاءاتها البشرية و متابعة؛
- تضع مؤسسة كوندور عملية تنمية كفاءاتها البشرية في طليعة اهتماماتها؛

- تحرص مؤسسة كوندور على توفير برامج التكوين المناسبة و فرص التعلم زيادة على تحفيز كفاءاتها البشرية بشكل عادل مما يحقق لهم الرضا و يعزز فيهم روح الولاء و الانتماء للمؤسسة؛
- توفر مؤسسة كوندور كل الظروف المناسبة إلى جانب البيئة السليمة التي تسمح لكفاءاتها البشرية بتفجير قدراتهم و إبداعهم مما يحقق لها أداء متميز؛
- تعتمد مؤسسة كوندور على أحدث التكنولوجيات في إنتاجها مما يجعل المؤسسة تتمكن من تحقيق أهدافها؛
- تعتمد مؤسسة كوندور على نظم معلومات متطورة في إدارة مواردها مما يجعلها دقيقة في مواعيدها؛
- تهتم مؤسسة كوندور بالعمليات المتعلقة بإدارة علاقات الزبائن وذلك باستخدامها لمعلومات الزبائن في تحليلاتها الإستراتيجية؛
- تهتم مؤسسة كوندور بالتسويق من خلال توفير المعلومات الكافية للزبائن وتوضيح أسعار المنتوجات بدقة؛
- تتميز مؤسسة كوندور بكونها أول مؤسسة تحمل بصمة المنتوج الجزائري؛
- يؤدي تطبيق مبادئ الجودة و الحرص على احترامها إلى تحقيق التميز للمؤسسة.

خاتمـــــــــــــة

خاتمـــــة

إن إستراتيجية تنمية الكفاءات تعتبر بمثابة العنصر الذي يساهم في بناء المؤسسة و ضمان استمرارها ونموها وكذلك الحفاظ على مكانتها في السوق والتطبيق السليم لها يسمح بتحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة ومن أبرز هذه الأهداف بلوغ مستوى الأداء المتميز، كما أنها تساعد على الرفع من مستوى أداء العنصر البشري الذي ينعكس إيجابا على أداء المؤسسة و بالتالي تحقيق نمو إيجابي في حقوق كل من المساهمين وأصحاب المصالح بالإضافة إلى ضمان استمرارية المؤسسة، والجدير بالذكر أن المؤسسة تنشط في بيئة متقلبة و تتميز بحركة و تغير مستمرين و من هنا وجب على المؤسسات ضرورة إتباع إستراتيجيات مناسبة من أجل التكيف مع هذه المتغيرات، سواء عن طريق تغيير القوانين الداخلية أو التقيد بالقوانين الخارجية والتأقلم مع مجمل التهديدات واغتنام الفرص المواتية بشكل يضمن لها البقاء والاستمرارية، كما تمنحها هذه الإستراتجية قدر من المرونة من أجل تخفيف الضرر من أي ظرف أو مشكل تتعرض له بشكل غير معد له مسبقا و ذلك راجع للمرونة التي يكتسبها أفرادها من خلال تنمية كفاءاتهم.

وضن هذا الإطار الذي تمحور على ضوئه موضوع دراستنا من خلال البحث والتحليل الذي قمنا به ومن أجل إعطاء أكثر توضيح لأهم الأهداف و النتائج التي تم التوصل إليها وفهما والإجابة عليها من خلال تم التوصل إلى:

- نتائج اختبار الفرضيات:

إن الفرضيات التي تم اقتراحها في بداية هذه الدراسة قد تم الوصول إلى النتائج الخاصة بها من خلال الدراسة النظرية والميدانية لدراستنا وهي كما يلي:

- **الفرضية الأولى:** « عملية تنمية الكفاءات البشرية تتطلب تطوير وصقل مواهب وقدرات الكفاءات المكونة للكفاءة ووضع إستراتيجية محكمة بغية الوصول إلى أداء المتميز» من خلال الدراسة النظرية المتعلقة بالفصل الأول نجد انه هناك اتفاق واضح في مضمون هذه الفرضية وذلك يبرز من خلال الدراسة الميدانية حيث يثبت أن الكفاءات البشرية تتكون من مجموعة من العناصر والتي تمثل أبعاد الكفاءات البشرية، مع ضرورة وجود إستراتيجية تسمح برسم المسار أمام عملية التنمية إلى جانب أن عملية التنمية تشتمل على مجموعة من الممارسات التي من شأنها إحداث تغير إيجابي في كل العناصر ومنه يمكن القول أن الفرضية صحيحة.
- **الفرضية الثانية :** « يعتمد تحقيق الأداء المتميز على منظومة متكاملة من السياسات تحدد القواعد والمعايير التي يسترشد بها القائمون بالعمل على كل المستويات في الاختيار بين البدائل واتخاذ القرارات فيما يعرض لهم من مواقف متباينة، على أن تتصف تلك السياسات بالمرونة والتطور والتكيف مع المتغيرات» من خلال الدراسة النظرية المتعلقة بالفصل الثاني تبين وجود اتفاق بخصوص مضمون هذه الفرضية، والتي عرفت من خلال الدراسة على أنها حتى يمكن الحكم على الأداء المؤسسي يجب مراعاة توفر جملة من المعايير التي تتوفر بدورها على جملة من المؤشرات تسمح بتقييم وقياس الأداء في المؤسسة كما يمكن على أساسها أن يسترشد القائمون عليها في اتخاذ القرارات الرشيدة وبالتالي يمكن القول أنها إحدى أهم العناصر التي يتم الاعتماد عليها في تحديد الأداء المؤسسي المتميز وعلى هذا الأساس يمكن اعتبار أن الفرضية الثانية صحيحة.
- **الفرضية الثالثة:** « إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية تؤمن أدوات من شأنها ضمان أداء متميز للمؤسسات الاقتصادية، من خلال تقديم مورد بشري كفئ يوفر لها عدة خيارات وفي

جميع الظروف» من خلال الدراسة النظرية المتعلقة بالفصل الثالث تبين وجود اتفاق بخصوص مضمون هذه الفرضية والتي توصلنا من خلال الدراسة إلى أنها: ذلك المسار الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة عملية تنمية الكفاءات التي تساهم في الرفع من مستوى كفاءات الأداء لدى الموارد البشرية والتي ترفع بدورها مستوى الأداء المؤسسي الذي يعتمد بالدرجة الأولى على الكفاءات البشرية حتى يبلغ مستو الأداء المتميز وعليه يمكن القول أن الفرضية الثالثة صحية.

- **الفرضية الرابعة :** « تمتلك مؤسسة كوندور إستراتيجية لتنمية الكفاءة البشرية تجعل منها تضمن تحقيق أداء متميز» من خلال الدراسة الميدانية التي أدرجت ضمن الفصل الرابع حيث أثبتت هذه الفرضية وتم التأكد من صحتها، حيث أنه كلما زاد الاهتمام بتنمية الكفاءات البشرية زادت فعالية أداء المؤسسة، كما أن إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية تساهم في تحقيق المعاملة العادلة بين جميع الأفراد في المؤسسة وتضمن لهم حق التطور والارتقاء على جميع المستويات المعرفية والمهارية وبالتالي تضمن حقوقهم في الترقيات والمكافئات والحصول على مزايا أكبر وتمكينهم بنسب أعلى كما أنها تساعد في وصول المعلومات للمسيرين في الوقت المناسب من أجل اتخاذ قرارات التنمية ومتابعة المسار الوظيفي للكفاءات البشرية في المؤسسة وتجعل مجلس الإدارة يتخذ القرارات السليمة التي تخص العنصر البشري، بالإضافة إلى كونها تزيد من كفاءة الأداء البشري عن طريق زيادة درجة معرفته وتعلمه وتدريبه مما يسمح له بمواكبة مختلف التطورات والقدرة على التعامل مع مختلف المستجدات، ومن هنا يظهر الانعكاس الإيجابي لإستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية على مستوى أداء المؤسسة بشكل عام إلى جانب المساهمة في تحقيق الأداء المتميز لها.

- **نتائج الدراسة:**

لقد قمنا بتقسيم دراستنا إلى جزئين وهما الجانب النظري والجانب التطبيقي ولذا سنعتمد على نفس التقسيم في تحديد نتائج الدراسة على النحو الموالي:

- **نتائج الجانب النظري:** من خلال دراستنا النظرية لكل من إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية وتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية، والتي كانت من خلال ثلاثة فصول، وصلنا إلى عدد من النتائج أهمها:

- المتغيرات المتسارعة في البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة أجبرت المسئولين على الاهتمام بالمورد البشري كاستثمار يمنحها القدرة على مواجهة جميع التهديدات واقتناص مجمل الفرص المتاحة لها؛
- إدارة الكفاءات البشرية في المؤسسات تحمل طابع إستراتيجي منبثق من الإستراتيجية العامة لها حيث لم تعد عنصرا منفذا فقط، بل أصبحت هدفا في حد ذاته، تسعى المؤسسات لاستغلاله أحسن استغلال، خاصة مع زيادة أهمية رأس المال الفكري؛
- أن أغلب الاتجاهات المعاصرة في طرق الإدارة والإنتاج أصبحت تولي الكفاءات البشرية الدور الأهم والأكبر من باقي الوسائل التي تتمتع بها المؤسسات، سواء في المؤسسات الإنتاجية أو الخدمية، مما جعل المورد البشري الكفء يوفر للمؤسسة أداء متميز يجعلها تنفرد عن غيرها من المؤسسات؛
- تختلف وتتنوع طرق وأساليب تنمية الكفاءات البشرية بين المؤسسات المختلفة، حيث تتغير حسب مكانة ودور هذا الأخير داخل الدائرة الإنتاجية، فتنوع بين التدريب المهني البسيط ويرتفع ليشمل كل من التطوير الإداري والتعليم، وصولا إلى تنمية المسار الوظيفي للأفراد؛

- تتم المرحلة الأولى للإستراتيجية تنمية الموارد البشرية عن طريق تهيئة قاعدة ترتكز على التحديد الدقيق لاحتياجات المؤسسة من الكفاءات البشرية، هذا التحديد الذي أصبح يأخذ في الاعتبار الإستراتيجية العامة للمؤسسة، حيث يتم التخطيط للآجال الطويلة مستقبلا، وعليه أصبحت الاحتياجات تحدد عن طريق دراسة وتوقعات لما سيكون في المستقبل؛
- الأهمية التي أصبح يتمتع بها منظور رضا الزبائن، خاصة مع كثرة المنتجات المنافسة في السوق وكثرة البدائل، ما جعل المؤسسات أمام خيار وحيد وهو كسب زبائن أوفياء، وعليه تجلت عدة مفاهيم جديدة مثل خدمة ما بعد البيع، البعد البيئي والصحي في المنتج، وحتى البعد الاجتماعي، كل هذه الأبعاد تتحقق بشكل أو بآخر من خلال كفاءات بشرية مؤهلة قادرة على الإبداع و الابتكار والتجديد، وكسب رضا العميل عن طريق حسن التواصل والتعامل معه؛
- مفهوم الأداء المتميز يختلف باختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في تقييمه وقياسه فهناك عدة مؤشرات يتم من خلالها متابعة وتقييم الأداء حتى يكون من الممكن الحكم عليه بالتميز.
- يتبلور الدور الأكبر لإستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية في الارتقاء بالأداء المؤسسي إلى مستوى التميز من خلال أثره في العمليات الداخلية، حيث انتقل دوره من أداة إنتاج إلى مصدر للإبداع و الابتكار وهذا ما أثبتته الدراسات التي أجريت على سبل وأساليب تحسين الإنتاجية بشقيها النوعي والكمي؛
- إلزامية تكيف المؤسسات مع التغيرات المستمرة، وهذا من خلال خاصية التعلم والتطوير المستمر لمواردها البشرية، والتي تعد الركيزة الأساسية في دعم الأداء، حيث يرتكز هذا الأخير بشكل أساسي على الكفاءات البشرية المؤهلة، كما تعد عملية تنمية الكفاءات البشرية جزء مهم في تحقيق أداء مؤسسي متميز.

- إن تحقيق التميز في أداء المؤسسات يعتمد بشكل أساسي على الكفاءات البشرية المميزة التي تملكها وبمدى الاستثمار في تنميتها، إذ كلما كانت الكفاءات البشرية فعالة كلما تمكنت من تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة و فعالية مما يدعم تميزها في أداءها بشكل عام؛
- أن تحقيق التميز في الأداء المؤسسي مرتبط إلى حد بعيد بانتهاج المؤسسة وتبنيها لإستراتيجية محكمة لتنمية كفاءات مواردها البشرية لتساعدها على تحقيق التفوّق والريادة، إذ يتم ذلك من خلال تطوير ما تمتلكة تلك الموارد من مهارة ومعرفة إلى جانب قدرتها على الابتكار والإبداع، بما يحقق أداء متميز للمؤسسة.

– **نتائج الجانب التطبيقي:** بعد إجرائنا للدراسة الميدانية وتحليلنا لمعطيات المتغيرين المتعلقين بالموضوع في مؤسسة كوندور خلصنا إلى عدد من النتائج نوجزها من خلال ما يلي:

- المؤسسة تخصص مبالغ معتبرة من أجل تنمية كفاءات مختلف العمال داخلها، وخاصة الإطارات وتعتمد في ذلك على المؤسسات التكوينية المختصة، سواء داخل الدولة أو خارجها كما أنها تسمح لعمالها بمتابعة الدراسة في الجامعة؛
- اختيار وترقية العمال لإطارات لا يكون بطبيعة الحال على اعتبار المستوى التعليمي، وإنما على حسب الخبرة المهنية للعامل ومستوى أدائه، فهي تتبع مبدأ الجدارة والاستحقاق؛
- تهتم مؤسسة"كوندور" بعملية التدريب، خاصة في ما يخص تحديد الاحتياجات التدريبية، إلا أنها لا تخصص الموارد المالية والمادية الكافية من أجل ذلك، كما أنها لا تدعم البرامج التدريبية بأحدث الأساليب العلمية، ولا تقوم بتقييمها بشكل فعال؛
- العمال يهتمون بتنمية المسار الوظيفي لهم، كما أنهم يرن أنه كفيل بتحسين الأداء، إلا أن المؤسسة لا تعمل على تخطيط المسار بشكل فعال، كما أنها لا تعمل على تقييمه؛

- فيما يخص التطوير الإداري وتنمية القيادات فإن المؤسسة تخصص الموارد اللازمة لذلك كما أنها تعمل على تقييم ومراقبة هذه العملية، وذلك إيمانا منها بأهمية تنمية الإطارات المتخصصة داخلها كمدخل لتحسين الجودة ومنه رفع قدرتها التنافسية؛
- تحسين المؤسسة لأداء مواردها البشرية كفيل بتقليل الفاقد من المنتج، وهذا ما ينعكس على كل من الأداء المالي وأداء العمليات الداخلية أيضا؛
- تعمل مؤسسة "كوندور" وباستمرار على تحسين جودة منتجاتها، وذلك من خلال سعيها المستمر للحصول على وسائل إنتاج وبرامج جيدة أو حديثة؛
- تولي المؤسسة أهمية كبيرة لسياسة الترويج، وذلك من أجل التعريف الجيد بمنتجاتها، وهذا سواء من حيث الموقع الالكتروني، أو وسائل التواصل المتاحة، و مختلف وسائل الإعلان والإعلام الأخرى؛
- الأسعار التي تتبعها المؤسسة تعتبر تنافسية مقارنة بمنافسيها في السوق الذي تمارس فيه نشاطها؛
- تمتلك مؤسسة كوندور سمعة حسنة لدى عملائها رغم قلة المرونة في التعامل مع طلباتهم وهذا راجع لتسليمها لطلبياتهم في أماكن قريبة من مكان عملهم، كما أن بعض منتجاتها تتمتع بأسعار جيدة؛
- يعتبر رضا وولاء العملاء هدفا تسعى المؤسسة من أجل تحقيقه بمختلف الاستراتيجيات المتاحة وخاصة إستراتيجية تنمية الكفاءات؛
- تعتمد على كسب رضا العملاء الحاليين من أجل ضمان ولائهم ومنه استمرارهم في اقتناء سلعها؛

- تهتم المؤسسة بتنمية معارف الأفراد ومهاراتهم، وذلك من خلال تبني أساليب تسييرية مناسبة لذلك وهذا ما يؤدي إلى زيادة ولاء العمال داخلها؛
- تعمل المؤسسة أيضا على توفير مناخا تنظيميا ملائما للعمل، وتولي أهمية كبيرة لتوفير برامج تدريبية وتكوينية مناسبة لذلك؛
- تهتم المؤسسة بكل ما يخص الإبداع والابتكار وتسعى نحو تحقيق التفوق على جميع الأصعدة.

- التوصيات:

من أجل التطبيق الفعلي لإستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسات، لا بد من الأخذ بعين الاعتبار ضرورة إرساء مبادئ التنمية الفعلية و مراعاة دور هذه الإستراتيجية في الارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي نحو تحقيق التميز وسوف نقوم بإدراج مجموعة من التوصيات الآتية التي تجعل إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية تساهم في تحقيق الأداء المؤسسي المتميز:

- يجب أن تكون المؤسسة على استعداد تام لتوفير كل الإمكانيات التي تتماشا ومتطلبات تبني إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية
- يجب أن تكون إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية تتماشى مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة
- يستوجب على المؤسسة تطبيق إستراتيجية فعالة في تنمية كفاءاتها البشرية و الحرص على ضرورة الالتزام بكل مبادئها وذلك بتوفير بيئة مناسبة لذلك .
- متابعة التطورات الحاصلة فيما يخص أساليب تنمية الكفاءات البشرية بهدف تنمية الوعي بأهميتها على مستوى المؤسسة.

- العمل على الإكثار من الملتقيات والمحاضرات والبرامج التكوينية الخاصة، بتعزيز ثقافة الكفاءات البشرية لديها.
- ضرورة الاهتمام بالتدريب و التعليم بشكل أساسي، حيث أثبتنا من خلال الدراسة أن أثرهما على تحسين الأداء هو أكبر من أثر كل من متابعة المسار الوظيفي وتنمية القيادات.
- على المؤسسة أن تركز على تنمية الكفاءات حتى تمتلك قدرة إبداعية وإبتكارية عالية وبالتالي تتمكن من بلوغ الأداء المتميز؛
- على المؤسسة أن تركز على الأداء المتميز للكفاءات البشرية لأنه بالتعدي يحقق الأداء المؤسسي المتميز.

❖ **أفاق الدراسة:** بعد الدراسة والتحليل لمختلف جوانب بحثنا والإجابة على اشكاليته واستخراج مجموعة من النتائج يمكن أن نقترح مجموعة من الدراسة تكون جديرة بالبحث والدراسة من أجل إتمام التعرف على مختلف المواضيع التي لها علاقة بالبحث ونذكر أهمها:

- مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق الأداء المتميز المؤسسات الاقتصادية؛
- دور التمكين الإداري في تحقيق الأداء المتميز المؤسسات الاقتصادية؛
- تنمية رأس المال البشري ودور في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية؛
- هندرة الموارد البشرية آلية لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية .

قائمة المراجع

أولا: المراجع باللغة العربيـة:

- **الكتب :**

- أحمد الخطيب، عادل سالم معايعة، الإدارة الحديثة نظريات و إستراتيجيات و نماذج حديثة عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، جدار للكتاب العالمي للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى 2009.
- أحمد سعيدان، معادلة تميز الأداء التنظيمي، مجلة رماح للبحوث و الدراسات، الأردن، العدد 3، ديسمبر 2007.
- أسامة خيري، إدارة الإبداع و الابتكارات، دار الراية للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، الطبعة الأولى 2012 .
- بالكبير بومدين، دراسات ميدانية في إدارة الأعمال، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمَان الأردن، الطبعة العربية 2013.
- بشار الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الراية للنشر و التوزيع، عمّان، الأردن، الطبعة الثانية، سنة 2014.
- الحبيب ثابتي، الجيلالي بن عبو، تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية–دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، سنة 2009 .
- سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع و الإبتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع،عمّان، الأردن.

- سيد محمد جاد الرب، إستراتيجية تطوير و تحسين الأداء الأطر المنهجية و التطبيقات العملية، دون ذكر دار النشر، سنة 2009.
- سيد محمد جاد الرب، مؤشرات و معايير قياس وتقييم الأداء مدخل إستراتيجي للتحسين المستمر والتميز التنافسي، بدون ذكر دار النشر، 2009.
- عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006.
- عاطف عبد المجيد، المؤشرات التربوية، البرامج والمراحل، المنظمة الكشفية العربية، العدد 83، سبتمبر 2015.
- فايزة بوراس، إدارة الموارد البشرية و تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2018.
- لعيبي البوعلي، وليد ناجي الحيالي، محاسبة الموارد البشرية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمّان الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2015.
- مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2007.
- محمد قدري حسن، إدارة الأداء المتميز قياس الأداء- تقييم الأداء- تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2014/2015.
- مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة مصر، الطبعة الأولى، سنة 2008.

- مفيدة عيسى يحياوي، إلهام عيسى يحياوي، عزيز سطحاوي، المفاهيم الحديثة لإدارة الإنتاج والعمليات، نبلاء ناشرون و موزعون، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمّان، الأردن، الطبعة الأولى 2014.
- نجم عبود نجم، القيادة و إدارة الإبتكار، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمَان، الأردن، الطبعة الثانية 2015.
- وحيدة سعدي، حنان ولهي، الإبداع التنظيمي: رؤية معاصرة لإدارة المنظمات، مجلة دراسات و أبحاث، جامعة الجلفة، المجلد السابع، العدد 19، سنة 2015.
- يونس قرواط، أهمية الكفاءات البشرية وتطويرها في الإدارة المحلية عرض لإستراتيجية تطوير الكفاءات في الجماعات المحلية في الجزائر– ، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي – جامعة المسيلة–، المجلد 2, العدد 2, سبتمبر 2018.

– الأطروحات والمذكرات:

- أسماء زكري، دور الكفاءات الجوهرية في تحقيق إستراتيجية التميز في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية– دراسة حالة مؤسسة نقاوس مصبرات – باتنة–، أطروحة دكتوراه، تخصص إقصاد إداري، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيظر، باتنة السنة الجامعية 2017/2016.
- أسماء سالم النسور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، مايو 2010.

- إيهاب عبد ربه سهمود، واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى و سبل تطويرها في ظل النموذج الأوروبي للتميز EFQM ، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة و القيادة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، سنة 2013.
- بوزنان عبد الغاني مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية دراسة حالة كوندور، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، قسم العلوم الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2013/2012 .
- حسين يرقي، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية حالة سوناطراك أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر السنة الجامعية 2008/2007.
- خالد عبد الله المرباني الغامدي، دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام، دراسة حالة وزارة الشؤون الإجتماعية، مكاتب الضمان الإجتماعي منطقة الباحة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية والمالية، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية السنة الجامعية 2013/2012.
- خليفة علي الشروقي، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية والأمنية، الأكاديمية الملكية للشرطة، كلية تدريب الضباط، قسم الدراسات العليا، سنة 2018.
- رقية بوطويل، التوجه نحو الإختيار القائم على أساس الكفاءات للتوظيف في الوظيفة العمومي ، دراسة ممارسات دولية–، مجلة المؤسسة، العدد 4، 2014، – سبرينة مانع، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات :دراسة حالة عينة من الجامعات

الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، السنة الجامعية 2014-2015.

- شيماء مبارك، دور الكفاءات المهنية في التغيير التنظيمي للمؤسسة الصناعية أساليب التسيير كنموذج في المؤسسة الوطنية للملح –لوطاية- بسكر، أطروحة دكتوراه العلوم تخصص تنمية الموارد البشرية ، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر –بسكرة-، السنة الجامعية 2015/2014.
- صبرينة خليل، :تطوير كفاءات المسيرين وأثره في إدارة المؤسسات الإستشفائية- دراسة عينة من المؤسسات الاستشفائية-،أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة البليدة 2، السنة الجامعية 2015/2014.
- عماد مساعدية، دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الإجتماعية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مدرسة الدكتوراه إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف 01، السنة الجامعية 2014/2013.
- عمار بن مالك، المنهج الحديث للتحليل المالي الأساسي في تقييم الأداء- دراسة حالة شركة إسمنت السعودية- للفترة الممتدة من 2006-2010، مذكرة ماجستير، في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، السنة الجامعية 2010-2011.

- عمر جهاد عبد الرحيم محمد، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط سنة 2016.
- لخضر دولي، التسيير الإستراتيجي للكفاءات في إطار الإدارة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، السنة الجامعية2014/2013 .
- منى مسغوني، تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، السنة الجامعية 2013/2012.
- مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الإقتصادية– دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة– ، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، السنة الجامعية 2012/2011.
- هاجرة غانم، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية– دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة–، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، السنة الجامعية2018/2017.
- وحيدة شرياف، الوصول إلى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل إستراتيجيتي التحفيز والتكوين دراسة حالة منظمة طيبة فود كمباني لإنتاج عصير رامي، أطروحة دكتوراه،

تخصص تسيير المنظمات،شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، السنة الجامعية 2015-2016.

- وسيلة حرقاس، تقييم مدى تحقيق المقاربة بالكفاءات لأهداف المناهج الجديدة في إطار الإصلاحات التربوية حسب معلمي و مفتشي المرحلة الابتدائية: دراسة ميدانية بالمقاطعات التربوية بولاية قالمة.، رسالة دكتوراه علوم ، تخصص علم النفس التربوي، قسم علم النفس و علوم التربية، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة منتوري- قسنطينة-، سنة 2010/2009.
- يعقوب المسوس، تقويم الكفاءة المهنية والدافعية الشخصية والثقافة التنظيمية وعلاقته بتحقيق الإدارة بالجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي (دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة الإداريين والطلبة)، أطروحة دكتوراه في العلوم، تخصص علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، السنة الجامعية 2016/2015.

- **الملتقيات:**

- حمزة بالي، سبرينة مانع، فلسفة إعادة هندسة الموارد البشرية مطلبا ملحا لإستدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الملتقى الوطني حول إشكالية إستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يومي 06 و07 ديسمبر 2017، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي.
- حميد بن حجوبة، عقيلة باصور، دور مراقبة التسيير في تحقيق الأداء الشامل من خلال لوحة القيادة الإستشرافية. ملتقي وطني حول : مراقبة التسيير كألية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة 2، يوم: 25 أفريل 2017.

- شوقي قبطان،إدارة التميز الفلسفة الحديثة لنجاح للمنظمات في عصر العولمة و المنافسة الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، المنعقد يومي 09/08 نوفمبر 2010 ، جامعة الشلف.
- عصام فاعور ملكاوي، التخطيط الإستراتيجي كمؤشر لقياس الأداء الأمني، حلقة علمية حول قياس الأداء في العمل الأمني، كلية التدريب،قسم البرامج التدريبية، خلال الفترة 2013/01/23/21،الرياض، المملكة العربية السعودية.

- المجلات والجرائد:

- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، سنة 2009-2010.
- تقوى قمادي، أهمية مرجعية الكفاءات كأداة للتسيير التنبئي للوظائف و الكفاءات في المؤسسة دراسة حالة مركب سيدار الحجار –عنابة–، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 9، العدد 4، ديسمبر 2018.
- حسين بورغدة ، إدارة الصراعات التنظيمية، مجلة العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، العدد 05، سنة 2005.
- خيضر خنفري، دور الإبداع و الابتكار في تطوير منظمات الأعمال، مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، المجلد13، العدد 2، سنة 2016.
- سمير بن عمور، معمر قربة، البعد الإستراتيجي لتسيير الكفاءات البشرية في تحسين الأداء التنافسي لمجمع صيدال، مجلة دراسات، جامعة الأغواط ، العدد 28 ، جانفي 2017.

- صالح الدين حسين صالح ، معاذ غسان إسماعيل، تأثير السلوك القيادي الأخلاقي في الأداء الوظيفي من خلال التمكين الإداري: دراسة ميدانية في شركات وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة في مدينة بغداد، مجلة الدنانير، العدد الرابع عشر، 2018.
- أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 3، سنة 2013.
- أيمان عسكر حاوي،الإبداع التنظيمي وتأثيره في الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية في مستشفى ابن ماجد العامة، مجلة دراسات إدارية، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العدد الثامن، المجلد الرابع، سنة 2012.
- حمودي حيمر، أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات، دراسة حالة مستشفى الإخوة مغلاوي بميلة ، مجلة إقتصاديات المال و الأعمال، المجلد 1، العدد 4، ديسمبر 2017.
- ديمة محمد وصوص، واقع تطبيق الهندرة في مدارس التعليم العام للبنات بمدينة أبها من وجهة نظر مديرات المدارس، مجلة العلوم التربوية و النفسية، المجلد 16، العدد 1، مارس 2015.
- رافد حميد الحدراوي، سجاد محمد الجنابي، حاكم احسوني الميالي، دور القيادة المستدامة في تحقيق التفوق التنظيمي دراسة تحليلية في مطار النجف الأشرف الدولي، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد 49، سنة 2018.
- رجاء جاسم، فؤاد حسن، سندس سعيد، إجراءات التسويق الداخلي ودوره في أداء العاملين بحث تطبيقي في مصرف الرشيد/فرع البياع، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الأربعين، سنة 2014.

- رشيد مناصرية، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، حاسي مسعود، الجزائر، مجلة الباحث ، العدد 11، سنة 2012.
- شفاء محمد علي العزاوي، ولدان عبد الستار هاشم، تأثري صناعة المعرفة في التفوق التنظيمي بحث ميداني في عدد من الشركات الصناعية العراقية، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 84، سنة 2015.
- شفيق إبراهيم حداد، محفوظ أحمد جودة، مدى تحقيق الوزارات و المؤسسات الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي و الشفافية لثقافة التميز من وجهة نظر العاملين فيها و متلقي الخدمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 2، سنة 2015.
- شوقي قبطان، النموذج الجزائري للجودة طريق المنظمة الجزائرية نحو التميز التنظيمي، المجلة الجزائرية للإقصاد و المالية، العدد الأول، سنة 2014.
- عبد الله بن عطية الزهراني، إستراتيجية التدريب وأثرها على الجدارات السلوكية للعاملين في المصارف التجارية السعودية، المجلّد **8** ، العدد 4 ، سنة 2012.
- عصام جابر، مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمعاهد الأزهرية من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة جامعة النجاح لألبحاث (العلوم االنسانية)، المجلد 28(10)، 2014 .
- عمادة ضمان الجودة و الإعتماد الأكاديمي، مشروع التأسيس للجودة والتأهل للاعتماد المؤسسي والبرامجي، مؤشرات الأداء والمقارنة المرجعية، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمان، كتيب رقم 4، سنة 1435/1434هـ.
- فياض عبد الله علي، رجاء كاظم حسون، حيدر عبود نعمة، التعليم الإلكتروني والتعليم التقليدي دراسة تحليلية مقارنة، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد التاسع عشر، 2009.

- كمال منصوري، سماح صولح ، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية – العدد السابع جوان 2010.
- محمود حسن جمعة، إستراتيجية تمكين العملين و أثرها في تحقيق الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية في شركة ديالي العامة للصناعات الكهربائية، مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية، المجلد19، العدد 71، سنة 2013.
- مراد زايد، صراب نور الدين، مستويات التمكين وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية، دراسة تطبيقية بمديرية الري لوالية أم البواقي–، مجلة الإقتصاد و الإحصاء التطبيقي، المجلد13، العدد 2، سنة 2016.
- مراد كواش، قياس الأداء المتميز للمؤسسات من خلال نماذج الجوائز العالمية للجودة، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، لجامعة محمد خيظر، بسكرة، العدد الرابع عشر، ديسمبر 2013.
- نصير قاسم خلف، المقدرات الجوهرية وعلاقتها بالتفوق التنظيمي لدى كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في العراق، مجلة علوم الرياضة، جامعة ديالي، المجلد الثامن، العدد 26، سنة 2016.
- نهاد خالد عبد القادر، إبراهيم مهدي عارف، التدريب ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مصرفي دجلة والفرات وكردستان في السليمانية، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، العدد الرابع والخمسون 2018.
- نورية لعلى، مرجعيات الوظائف والكفاءات كأداة للتسيير التقديري للموارد البشرية، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية، العدد التاسع، الجزء الأول،2017.

- **نصوص تشريعية وتنظيمية:**

- وثائق المؤسسة، نشريات ومطويات إدارة الجودة الشاملة والتنمية المستدامة، مديرية الموارد البشرية بتصرف.
- وثائق المؤسسة، نشريات ومطويات خاصة بمديرية التسويق.
- وثائق المؤسسة مطويات ، نشريات خاصة بمديرية الإنتاج لمؤسسة كوندور.
- وثائق المؤسسة، مطويات ونشريات خاصة بالمديرية العامة للمؤسسة.
- وثائق المؤسسة، نشريات ومطويات خاصة بمديرية المالية والمحاسبة.
- وثائق المؤسسة، مطويات نشريات خاصة بمديرية الموارد البشرية.
- وثائق المؤسسة، مطويات ونشريات خاصة بمديرية نظم المعلومات.
- وثائق المؤسسة، مطويات ونشريات مديرية الموارد البشرية، إضافة إلى الملحق رقم 15، 16 ،17،18.
- وثائق المؤسسة، مطويات ونشريات مديرية الموارد البشرية والبحث والتطوير والجودة، اضافة للملحق رقم23، و24.

- **المواقع الاليكترونية:**

- محمد أحمد إسماعيل، أدوات تقييم الأداء الفردي، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، نقلا عن الموقع الإلكتروني: https://hrdiscussion.com/hr2401.html، تاريخ الإطلاع 2018/03/12، على الساعة 22:04.

- أ رفيق، كوندور تحصل على جائزة الجودة لعام 2017، موقع الحدث الإخباري، متاح على الموقع الإلكتروني https://www.elhadath-dz.com، تاريخ الإطلاع 2019/02/25، على الساعة 22:33.
- الإبداع مفهومه ومستوياته ونظرياته، مجلة موهوبون، نقلا عن الموقع الإلكتروني، http://www.mawhopon.net، تاريخ الإطلاع 2018/10/01، على الساعة 14:16.
- ب عثمان، سواعد و عقول جزائرية تبني مؤسسة دولية و تحقق رأسمال بمليار دولار، النصر أونلاين، 1 أيار 2017، متاح على الموقع الإلكتروني https://www.annasronline.com/، تاريخ الإطلاع 2019/06/22، على الساعة 19:31 .
- برنامج بالدريج للتميز، نقلا عن الموقع الإلكتروني-www.nist.gov/baldrige/baldrige criteria-commentarye، تاريخ الإطلاع: 2018/01/11، على الساعة 22:50.
- الجائزة الجزائرية للجودة، نقلا عن الموقع الإلكتروني http://grp2man.forumalgerie.net/t474-topic ، تاريخ الإطلاع 2016/12/26، على الساعة 22:13.
- جائزة الملك عبد العزيز للجودة، نقلا عن الموقع الإلكتروني: https://kaqa.org.sa تاريخ الإطلاع: 2017/12/22، على الساعة: 21:15.
- ربيع الزواوي، نموذج التميز الأوروبي (EFQM)، نقلا عن الموقع الإلكتروني http://www.iso-tec.com، تاريخ الإطلاع 2017/12/24، على الساعة 22:15.

- رزان صلاح، معايير التميز المؤسسي، نقلا عن الموقع الإلكتروني https://mawdoo3.com/، تاريخ التصفح 2018/09/30، على الساعة 15:47.
- زهية. ب، جريدة النصر، 01 ماي 2017، نقلا عن الموقع الإلكتروني للجريدة :http elmihwar.com/ar/index.php /87555.html mobile، تاريخ الإطلاع 2018/12/12، على الساعة 22:24.
- سارة النهاري، مفهوم الإبداع في الثقافة العربية، مجلة رجيم، نقلا عن الموقع الإلكتروني https://www.rjeem.com ، تاريخ الإطلاع 2018/10/01، على الساعة 11:51.
- سارة نبيل نماذج إدارة الجودة الشاملة، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، نقلا عن الموقع الإلكتروني:https://hrdiscussion.com /، تاريخ الإطلاع: 2017/12/22، على الساعة 23:50.
- ستر الرحمان نعيمة، المرجعية النظرية لمقاربة الكفاءات ، الأيام الجزائرية، متاح على الموقع الإلكتروني: www.djazairess.com/elayem/40479، تاريخ الإطلاع: 2018/03/20، على الساعة 22:46.
- سوسن شاكر مجيد، جوائز تميز الأداء المؤسسي، نقلا عن الموقع الإلكتروني http://www.m.ahewar.org، تاريخ الإطلاع 2017/12/22، على الساعة 20:46.
- عثمان بوعبد الله، ربورتاج عن مؤسسة كوندور، جريدة النصر، 06 أغسطس 2016، نقلا عن الموقع الإلكتروني للجريدة https://www.annasronline.com، تاريخ الإطلاع 2018/12/12، على الساعة 22:11 .

- لقمان/ق، الرئيس المدير العام لمجمّع كوندور في فوروم النصر،2018/09/19، نقلا عن الموقع الإلكتروني https://www.djazairess.com/annasr/204382، تاريخ الإطلاع 2018/12/22، على الساعة 21:44.
- معجم المعاني الجامع، نقلا عن الموقع الإلكتروني: https://www.almaany.com، تاريخ الإطلاع 2017/12/15، على الساعة 22:42.
- معلومات خاصة بالأداء المالي، نقلا عن الموقع الإلكتروني http://www.dzairmobile.com/ar/
- الموقع الإلكتروني للمؤسسة http://tunisie.condor.dz/ar/condor-electronics-ar/actualitaes-ar/340-2018-02-04-10-00-21
- الموقع الإلكتروني للمؤسسة http://www.condor.dz/ar/condor-electronics-ar/actualitaes-ar تاريخ الاطلاع 2019/05/25.
- الموقع الرسمي للمجمع http://www.condor.dz تاريخ الإطلاع 2018/11/28 على الساعة 22:18.
- الموقع الرسمي للمؤسسة condor.dz/ar/condor-electronics-a تاريخ الإطلاع 2018/11/22، على الساعة 22:10.
- الموقع الرسمي للمؤسسة http://www.bordjsteel.dz تاريخ الإطلاع 2018/11/28 على الساعة 22:40.
- الموقع الرسمي للمؤسسة http://www.hotel-benihamad.dz/ تاريخ الإطلاع 2018/11/28 على الساعة 22:30.

- الموقع الرسمي للمؤسسة http://www.polyben.dz/ تاريخ الإطلاع 2018/11/28 على الساعة 22:30.
- الموقع الرسمي للمؤسسة https://www.extra.dz تاريخ الإطلاع 2018/11/28 على الساعة 22:30.
- الموقع الرسمي للمؤسسة https://www.travocovia.com تاريخ الإطلاع 2018/11/28 على الساعة 22:30.
- الموقع الرسمي للمؤسسة كوندور http://rh.condor.dz/index.php/ressources- تاريخ الاطلاع 2019/04/18.
- الموقع الرسمي للمؤسسة كوندور http://rh.condor.dz/ressources-humaines/engagement-rh.html تاريخ الاطلاع 2019/05/18.
- الموقع الرسمي للمؤسسة كوندور http://rh.condor.dz، مطويات ونشريات المؤسسة مديرية تكنولوجيا المعلومات والاتصلات، بتصرف.
- الموقع الرسمي لمؤسسة كوندور https://www.condor.dz/ar/condor-electronics-ar/politique-qhse-rs-ar، تاريخ الاطلاع 2019/05/27 ، 18:30.
- نقلا عن الموقع الإلكتروني https://www.bsigroup.com/ar-AE/-ISO-14001-ISO-14001/ تاريخ الإطلاع 2018/11/24، على الساعة 23:04.
- نقلا عن الموقع الإلكتروني https://www.bsigroup.com/ar-AE/-ISO-2600/ تاريخ الإطلاع 2018/11/24، على الساعة 23:04.
- نقلا عن الموقع الرسمي لمؤسسة كوندور https://libye.condor.dz/ar/service-apres-vente-ar تاريخ الاطلاع،2019/04/28 على الساعة السادسة مساءا.

- الوكالة الوطنية للوساطة والضبط العقاري، نقلا عن الموقع الإلكتروني: http://www.aniref.dz، تاريخ الإطلاع 2018/03/21، على الساعة 22:53.
- يمن محمد حافظ الحماقى، مفهوم مؤشرات النوع الاجتماعي وأنواعها معايير وخطوات إعدادها، ص 3، نقلا عن الموقع الإلكتروني:www.mof.gov.eg ، تاريخ الإطلاع 2019/06/12، على الساعة 16:52.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- باللغة الفرنسية:

- Les Ouvrages

- Michèle Lateurtre-Zinoun. L'expérience et les compétences peuvent-ils se transmettre ?. Biennale internationale de l'éducation, de la formation et des pratiques professionnelles., Jul 2012, Paris, France.
- arabi (megherbi) khelloudja, Economie fondée sur le savoir et compétitivité des entreprises : enjeux et modalités du management des compétences, la revue de l'economie et de management, N3, mars 2004.
- Tahar Ben Houria, L'économie de L'Algérie, Paris, Fronçois Maspero , 1980.
- Michèle Lateurtre-Zinoun. L'expérience et les compétences peuvent-ils se transmettre ?. Biennale internationale de l'éducation, de la formation et des pratiques professionnelles, Jul 2012, Paris, France.
- alain marion, alain asquin, christophe everaere, didier vinot, michel wissler, diagnostic de la performance de l'entreprise – concepts et methodes , edition dunod, paris, 2012.

- Melchior Salgado. La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations. 2013 (hal-00842219), HAL archives ouveretes.
- Fabienne Guerra, Pilotage stratégique de l'entreprise le rôle du tableau de bord prospectif, édition de Boeck, paris, 2007.
- michel feutrie, Evaluer, valider et certifier les compétences professionnelles, journées internationales de la formation, 1998, objectif competences,cnpf, paris.
- Florence Palpacuer, Corinne Vercher, Nathalie Tessier, Isabelle Bourdon, Sous l'épée de Damoclès : l'évaluation des cadres, entre performance individuelle et esprit d'équipe, Management & Avenir, 2010/5 (n° 35).
- claude lévy-leboyer, la gestion des compétences une demarche essentielle pour la competitivite des enterprises, edition d'organisation, 2eme edition, 2009.
- -Guy Le Boterf, Évaluer les compétences Quels jugements ? Quels critères ? Quelles instances ?, education permanente, n° 135,1998-2.
- Jean-marie peretti, gestion des ressources humaines, librairie vuibert, paris, 2012.
- gary dessler, frederick a.starke, dianne j.cyr, la gestion des organisations principe et tendances au XXIe siécle, éditions du renouveau pédagogique ins, qubébec.

- Périodiques, Rapports, Documents, Revues.

- Christine-Rieu. Gestion des Competences . Université de Savoie. listic, équipe Condillac Ingénierie de la connaissance. 22/04/2008.
- Pierre candau, Causes et risques du déficit des competences, la revue de l'economie et de management, N3, mars 2004.
- xavier montserrat, Comment motiver, Éditions d'Organisation, 2004.

- Zineb Issor, « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions » , Projectics / Proyéctica / Projectique 2017/2 (n°17).
- Stéphane balland, anne-marie bouvier, management des entreprises en 24 fichés, édition dunod, 2eme édition, paris, 2011.
- Manuel du prix Algérien de la qualité, ed 2012 .Ministére de l industrie de la PME et de la promotion des invistissment, direction générale de dévelippement industriel.
- Bader Aljamaan, human resources accounting: concepts, objectives, models and criticism, Global Journal of Human Resource Management, Vol.5, No.7 September 2017.
- ping wang, la motivation: une source efficace pour améliorer la performance des membres d'équipes de projet, Mémoire présenté dans le cadre du programme de maîtrise en gestion de projet en vue de l'obtenti'on du grade de maître ès arts, université du québec à rimouski.
- Les indicateurs de performance de l'entreprise, Disponible sur le site www.petite-entreprise.net, Date de vue 01/07/2018, a 22:53 .
- Alain Fernandez ,Définition de la mesure de la performance, Disponible sur le site https://www.piloter.org/mesurer/tableau de bord/mesurer la performance. htm#axes, Date de vue, 26/09/2018, a 23 :39.
- Alain Fernandez, Tableaux de bord :pourquoi mesurer la performance ?,Disponible sur le site http://www.journaldunet.com/solutions/0402/040218 bpms chronique.shtml, Date de vue le 22/09/2018 a 20:30.
- La productivité au sein d'une entreprise , Disponible sur le site https://www.l-expert-comptable.com/a/532106-la-productivite-au-sein-d-une-entreprise.html Date de vue le 20/09/2018, a 21:42.

- Rein bold/ Breillot , Gérer la compétence dans l'entreprise , Disponible sur le site http://www.e-rh.org/doc dess/referentiel competence.pdf, Date de vue 17/12/2018, a 20:59

بالانجليزية:

- Vikram Singh Chouhan , Sandeep Srivastava, Understanding Competencies and Competency Modeling A Literature Survey, Journal of Business and Management , Volume 16, Issue 1, Ver I , Jan. 2014.
- Guy Le Boterf , Construire les compétences individuelles et collectives, éditions Eyrolles, 7e édition, 2015.
- Ignacio Danvila del Valle, Miguel Ángel Sastre Castillo , Edmundo Marroquín Tovar , The importance of professional competencies in the development of emotional intelligence, Revista Internacional de Organizaciones, nº 10, junio 2013.
- Per-Erik Ellström, Henrik Kock, Competence Development in the Workplace :Concepts, Strategies and Effects, Asia Pacific Education Review, ,Vol 9, No 1,2008.
- Mirza chahrazed, the implementatio of competency approach in algerian foreign languge classroom : the impact of social interactions on knowledge constuction process and the development of lerning competences,thesis of doctorat, psychopedagogie et enseignement des langues etrangeres, department of english language and literature, university of mohamed lamine debaghine, sétif 2 , year 2016/2017.
- Laci Loew, competency management: challenges and benefits, training Online Magazine , 2016.
- rafał prusak, The impact of employee competencies management as part of the human capital on the intellectual capital implementing process, Management , Vol 20, No 1, 2016.

- Kaushiki Tripathi, Manisha Agrawal, Competency Based Management In Organizational Context: A Literature Review, Global Journal of Finance and Management., Volume 6, Number 4, 2014.
- khaled arous, les pratiques de la gestion des competences : cas des grandes entreprises tunisiennes, Disponible sur le site www.agrh .fr /assets/actes/2011 arous.pdf, Date de vue 26/02/2019, a 22 :23.
- ans de vos، sara de hauw، ine Willems، competency development in organizations: building an integrative model through a qualitative study ،vlerick leuven working paper series 2011/01.
- swee goh, gregory richards, Benchmarking the Learning Capability of Organizations, European Management Journal Vo[. 15, No. 5,1997 .
- Jalal B. Raouf, Inam Seger Naser , Bushraa Khireibut Jassim , Determinants of E-Learning Implementation Success In The iraqi mohe , Eng.& Tech. Journal ,Vol. 30 , No.4 , 2012.
- Abdullah Alodail, The Instructors' Attitudes toward the Use of E-learning in Classroom in College of Education at Albaha University, The Turkish Online Journal of Educational Technology , volume 15, issue 1, 2016.
- Joy O. Ekwoaba, Ugochukwu .U. Ikeije, Ndubuisi Ufoma, the impact of recruitment and selection criteria on organizational performance, Global Journal of Human Resource Management, Vol.3, No.2, March 2015.
- margaret a. richardson, recruitment strategies managing/effecting the recruitment process, Available on the website, http://unpan1.un.org/intradoc /groups/public/documents/UN/UNPAN021814.pdf, Date of view 12/01/2019, at 22 :45.

- codruța osoian ,monica zaharie, recruitment for competencies in public and private sectors, transylvanian review of administrative sciences, no. 41 e/2014.
- Isaac Christopher Otoo, Juliet Assuming, Paul Mensah Agyei, Effectiveness of Recruitment and Selection Practices in Public Sector Higher Education Institutions: Evidence from Ghanap European Scientific Journal edition ,Vol.14, No.13 , May 2018.
- smriti chand, Career Planning: Definition, Features, Objectives and Benefits, Available /www.yourarticlelibrary.com/career/career-planning-definition-features-objectives-and-benefits/32400 , Date of view 23/01/2019, at 22 :33.
- Competency-based Career Planning, Available on the website http://www.explorehr.org/articles/Home/Competency-based Career Planning .html, Date of view 23/01/2019, at 22 :33.
- A V Lakshmi Brinda, A Competency Based approach to Career Development, International Journal of Engineering Technology Science and Research, Volume 4, Issue 9, September 2017.
- Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Organizational behaviour, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, 15th ed.
- Organizational Behaviour, p 332 ,Available on the website, nscpolteksby.ac.id, Date of view , 22/12/2018, at 20 :39.
- Manuela Brusoni, Radu Damian, Josep Grifoll Saur and all, The Concept of Excellence in Higher Education, European Association for Quality Assurance in Higher Education AISBL, Brussels, Belgium, 2014.
- Sintayehu Shibru, Mesfin Bibiso, Kedir Ousman, Assessment of Factor Affecting Institutional Performance: The Case of Wolaita Sodo University, Journal of Education and Practice, Vol.8, No.7, 2017.

- Ashraf A. M. salama , Mazen J. Al Shobaki , Samy S. Abu Naser , Abed Alfetah M. AlFerjany , Youssef M. Abu Amuna, The Relationship between Performance Standards and Achieving the Objectives of Supervision at the Islamic University in Gaza, International Journal of Engineering and Information Systems, Vol. 1 Issue 10, December 2017.
- Mazen J. Al Shobaki, Samy S. Abu Naser, Ashraf A. M. Salama, Abed Alfetah M. Alferjany, Youssef M. Abu Amuna, The Role of Measuring and Evaluating Performance in Achieving Control ObjectivesCase Study of "Islamic University", International Journal of Engineering and Information Systems (IJEAIS), Vol. 2, Issue 1, January 2018.
- A. T. Francis , S. Humayoon Kabir, Re-engineering the Management of Human Resources in University Libraries, Paper Presented at the National Conference on Re-Engineering of Library and Information Services (RE-LIS), February 1&2, 2008, held at PSG Institute of Management, Coimbatore, India.
- Devadesh Sharma , Human Resource Reengineering (A Radical Rethinking and Role of New Technology in HR Optimization), International Journal of Scientific Research, Volume : 2 , Issue : 2 , Feb 2013.
- Hussain K. Hussain Alagele, Test The Influence of Empowerment Employees on Motivation: Empirical Study , Al Kut Journal of Economics Administrative Sciences, Issue 30, 2018.
- Hussain K. Hussain Alagele, The Role of Empowerment in Enhancing Employee Loyalty: A Field Study at Al Isra College University of Iraq y, The Islamic University College Journal**, Volume** 14-2 **Issue** 50 , 2018.

- Talya Bauer, Berrin Erdogan, An Introduction to Organizational Behavior, Unnamed Publisher, 2012.
- Fahriye AltÕnay , Gokmen Dagli, Zehra AltÕnay, The role of information technology in becoming learning organization, 12th International Conference on Application of Fuzzy Systems and Soft Computing, ICAFS 2016, , Vienna, Austria , 29-30 August 2016.
- Zeynep Kabadayı Kuşcu , Müjdelen Yener , F. Gülruh Gürbüz, Learning Organization and its Cultural Manifestations: Evidence from a Global White Goods Manufacturer, 4th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management, 201.
- Claudia LenuĠa Rus, Sofia Chirică , Lucia RaĠiu , Adriana Băban, Learning organization and social responsibility in Romanian higher education institutions, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 2014.
- oko, sylvanus USHiE, Human Asset Accounting and Its Impact on the Performance and Financial Position of Firms: A Study of Selected Companies, Account and Financial Management Journal, Volume 3 Issue 08, August- 2018.
- Eman Ahmad Al Hanini, evaluation of measurement and disclosure methods of human resources accounting in public shareholding companies in jordan, Academy of Accounting and Financial Studies Journal, Volume 22, Issue 4, 2018.
- Afolabi Samiat Oluwatoyin , Human Resources Accounting and Disclosure in Financial Statement: Literature Review , Research Journal of Finance and Accounting, Vol.5, No.22, 2014.
- Thomas Arkan, Human Resources Accounting: A Suggested Model for Measurement and Valuation, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 1/2016.

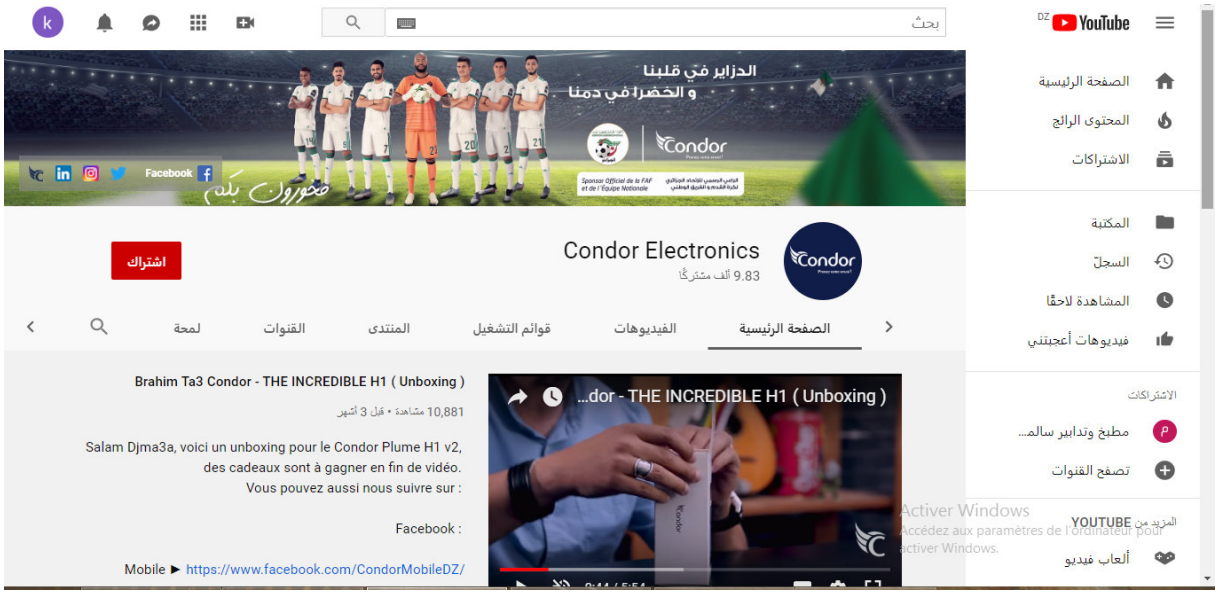
- Inekwe Murumba, human asset accounting: a reconsideration of some contending issues, International Journal of Public Administration and Management Research (IJPAMR), Vol. 2, No 3.
- M.Sripriya, Human Resource Accounting Based On Flamholtz Model, International Journal of scientific research and management (IJSRM), Volume 4, Issue 08, 2016.
- Pedro Andrade, Ana Maria Sotomayor, Measurement models of human capital accounting: a case study, Global Advanced Research Journals, Accounting and Finance, Vol. 2(4), May 2013.
- Pedro Andrade, Ana Maria Sotomayor, human capital accounting – measurement models, International Journal of Economics and Management Sciences, Vol. 1, No. 3, 2011.

قائمة الملاحق

ملحق رقم (01): الموقع الرسمي لمؤسسة كوندور على تويتر



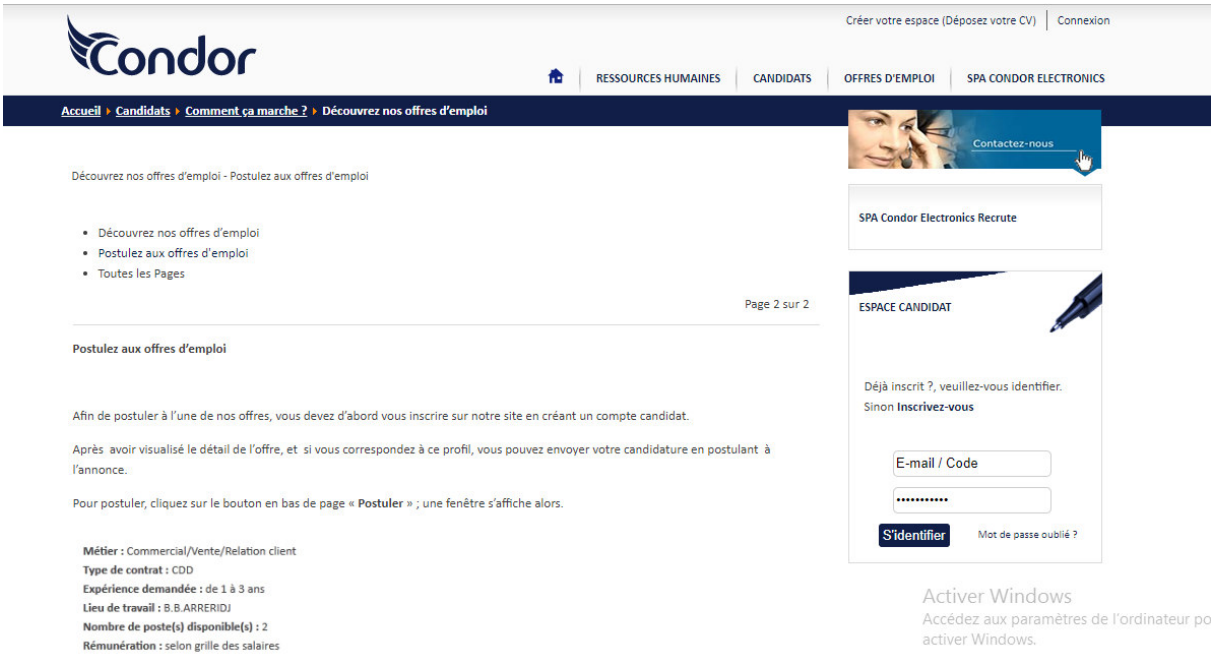
الملحق رقم (02): قناة مؤسسة كوندور على يوتيوب



الملحق رقم (03): الموقع الرسمي لمؤسسة كوندور على الفايسبوك



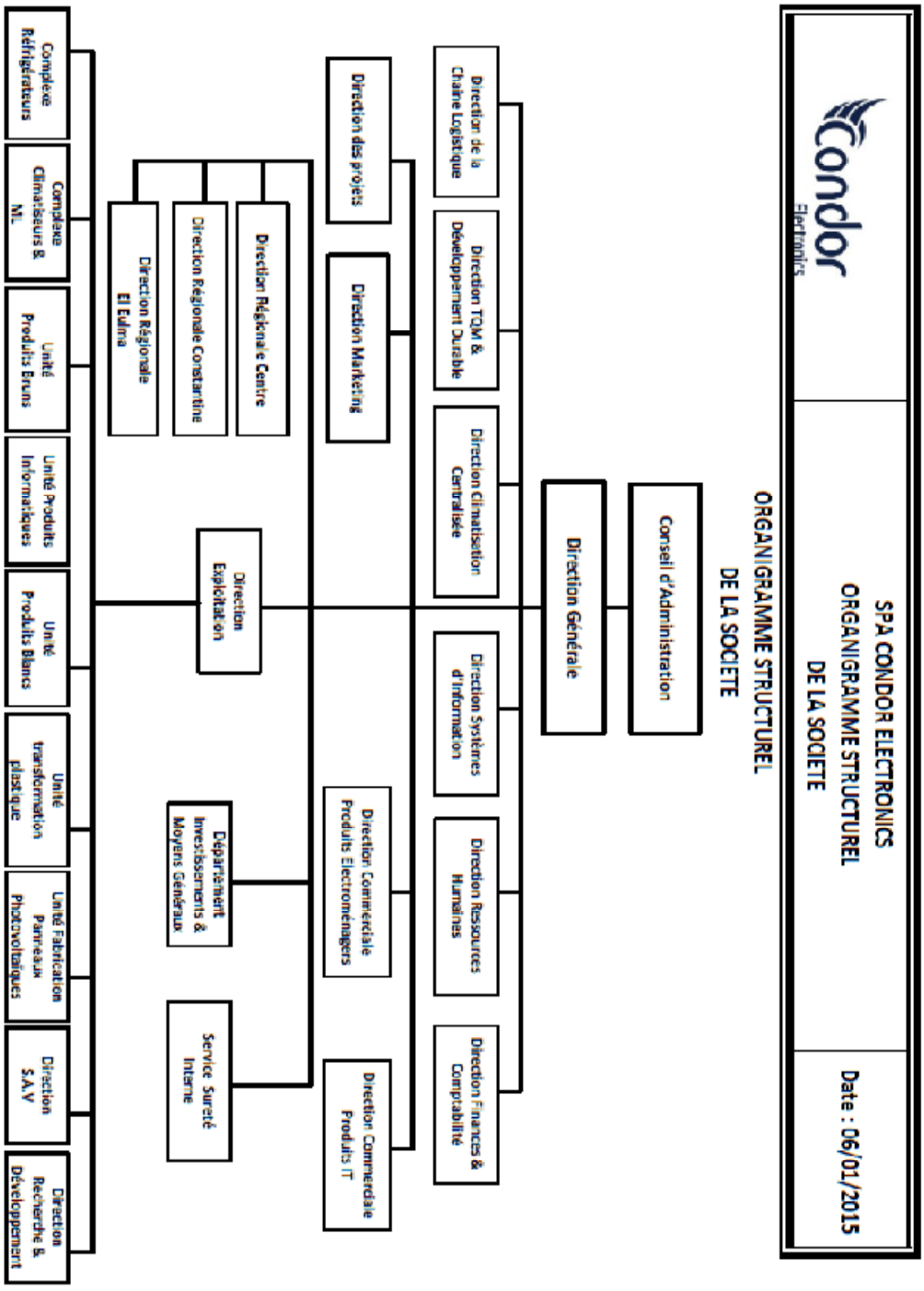
الملحق رقم (04): الموقع الرسمي للتوظيف لمؤسسة كوندور على الأنترنت



الملحق رقم (05): الموقع الرسمي لمؤسسة كوندور على الأنترنت



الملحق رقم(06): الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور



الملحق رقم (07): شهادة الإيزو لمؤسسة كوندور



CERTIFICATION

AFAQ

N° QUAL/2007/28874

Sarl Groupe Benhamadi Antar Trade

ش ذ م م مجموعة بن حمادي عنتر تراد

FABRICATION, COMMERCIALISATION ET SAV
D'APPAREILS ELECTRONIQUES ET ELECTROMENAGERS.

MANUFACTURING, MARKETING AND SALE
OF ELECTRONIC AND HOME APPLIANCES.
RELATED AFTER-SALES SERVICE.

صناعة، تسويق و ضمان خدمات ما بعد البيع للآلات الإلكترونية و الكهرومنزلية.

Zone d'activité lot 70 section 161 34000 BORDJ BOU-ARRERIDJ ALGERIE

AFAQ AFNOR International certifies that all the arrangements covering the above-mentioned activities and location are established to meet the requirements of the international standard

AFAQ AFNOR International certifie que pour les activités et le site référencés ci-dessus toutes les dispositions visées ont permis pour répondre aux exigences imposées par la norme internationale

ISO 9001 : 2000

have been examined and found to conform
ont été examinées et jugées conformes

2007-03-27

2010-03-26

A. BENHAMADI

الملحق رقم (08): شهادة الإيزو لمؤسسة كوندور



Certificat

Référentiel: ISO 9001:2008

Enregistré sous le n°: 01 100 103892

TÜV Rheinland Cert GmbH certifie:

Titulaire du certificat:

SPA CONDOR ELECTRONICS
Siège:
Zone d'activité lot 70 Section 161-34000 Wilaya B.B.A Algérie
Unité de production Téléviseurs :
Zone d'activité lot 70/ 71 Section 161-34000 Wilaya B.B.A Algérie
Unité de production Réfrigérateurs :
Zone industrielle section 167 lot 59/ 94-59/ 58/67/68/78/83-58/93/94/89/70-34000 Wilaya B.B.A Algérie
Unité de production Récepteurs satellites :
Zone industrielle section 167 lot 38-34000 Wilaya B.B.A Algérie
Unité de production Climatiseurs et produits blancs :
Zone industrielle route de M'Sila -34000 Wilaya B.B.A Algérie
Unité de production Emballage en polystyrène :
Zone d'activité lot 84/ 83/82/85-33 Section 161-34000 Wilaya B.B.A Algérie
Unité de production des articles par injection plastique :
Zone industrielle section 167 lot 38, 34000 Wilaya B.B.A Algérie

Domaine de validité: Fabrication, commercialisation et SAV d'appareils électroniques et électroménagers

Par l'audit consigné dans le rapport n° 103892 la conformité aux exigences de la norme ISO 9001:2008 a été démontrée.
La date limite de réalisation pour les audits suivants est le 02-04-(aaaa-mm).

Validité: Ce certificat est valable du 2012-10-11 jusqu'au 2013-07-20.
Certification initiale 2010

2012-10-15

TÜV Rheinland Cert GmbH
Am Grauen Stein - 51105 Köln

IAF

DGA-ZM-08-85-00

www.tuv.com

TÜVRheinland®
Precisely Right.

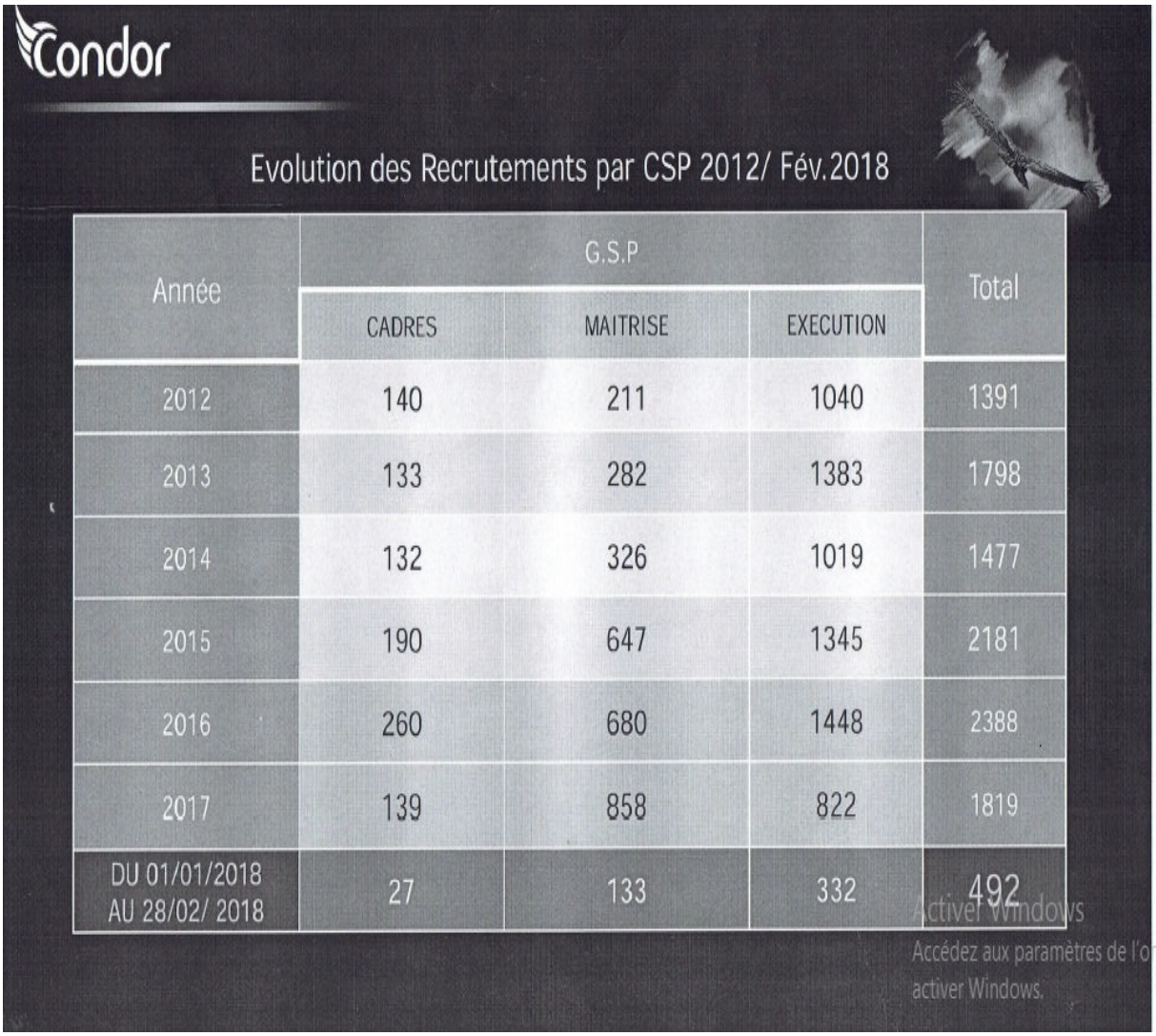
الملحق رقم (09): رقم الأعمال و النتيجة الصافية للمؤسسة

SPA CONDOR ELECTRONICS

Colonne1	2012	2013	2014	2015
C.A	31 777 492 007,96	42 591 888 499,00	47 747 116 985,45	73 376 651 325,86
RESULTAT NET	582 655 577,78	1 585 262 769,07	2 265 266 488,80	2 889 426 225,63

LES PROUDUITS	2012	2013	2014	2015
MARCHANDISES CLIMATISATION CENTRALISEE	29 898 276,91	96 841 925,21	76 812 426,55	493 196 595,50
MARCHANDISES CLIMATISEURS	39 330 797,33	25 587 350,80	68 473 939,59	130 374 704,33
MARCHANDISES INFORMATIQUE	11 922 624,99	57 807 933,12	574 775 587,69	2 939 706 400,68
MARCHANDISES PANNEAUX SOLAIRES			6 212 358,13	45 645 879,20
PRODUITS FINIS CLIMATISEURS	7 818 778 120,14	8 570 626 525,70	7 704 091 761,21	9 908 374 200,78
PRODUITS FINIS MULTIMEDIA	1 192 513 587,39	5 458 226 068,30	5 875 571 074,83	20 707 623 413,66
PRODUITS FINIS PANNEAUX SOLAIRES			4 536 154,43	18 322 854,26
PRODUITS FINIS POLYSTYRENE	317 895 512,06	471 231 464,70	344 542 800,71	336 181 855,75
PRODUITS FINIS PRODUITS BLANCS	4 192 831 157,31	5 756 173 864,29	6 726 457 974,89	9 843 532 092,08
PRODUITS FINIS REFREGIRATEURS	6 682 202 761,58	7 961 920 925,73	8 289 769 265,81	9 434 496 570,43
PRODUITS FINIS TABLETTES				450 446 788,23
PRODUITS FINIS TELEPHONE				1 926 322 482,46
PRODUITS FINIS LED ET RECEPTEURS DE SATELLITES	10 598 328 169,21	13 390 315 155,17	17 378 365 198,02	16 439 938 120,49
TRAVAUX CLIMATISATION CENTRALISEE	841 025 818,28	582 350 773,26	399 223 808,10	482 374 190,02
TRAVAUX D'ELECTRICITE ET ECLAIRAGE DES STADES	45 844 021,02	216 569 820,99	291 228 431,72	203 613 069,83
TRAVAUX RESEAUX RECEPTEURS SATELLITES	6 921 161,76	4 236 691,72	7 056 203,78	16 502 108,16
TOTAL C.A	31 777 492 007,96	42 591 888 499,00	47 747 116 985,45	73 376 651 325,86

الملحق رقم (10): تطوّر الموارد البشرية للمؤسسة حسب طبيعة المنصب



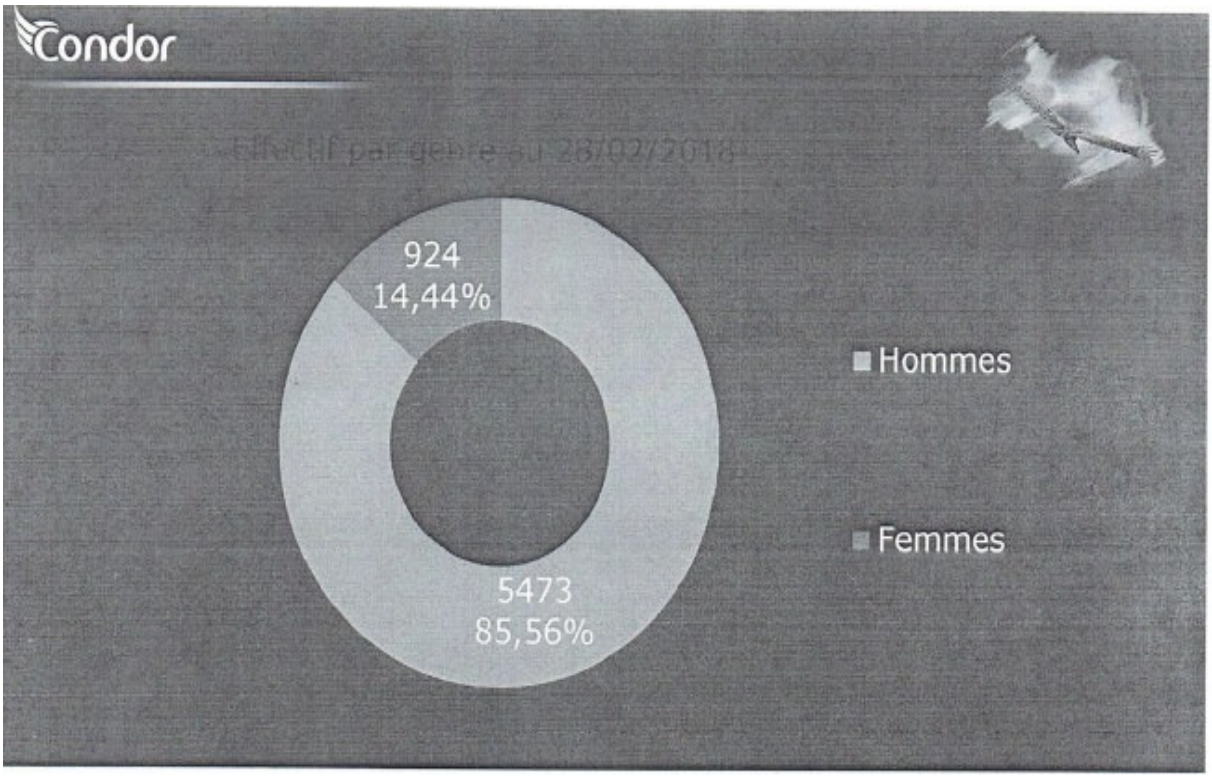
Condor

Evolution des Recrutements par CSP 2012/ Fév.2018

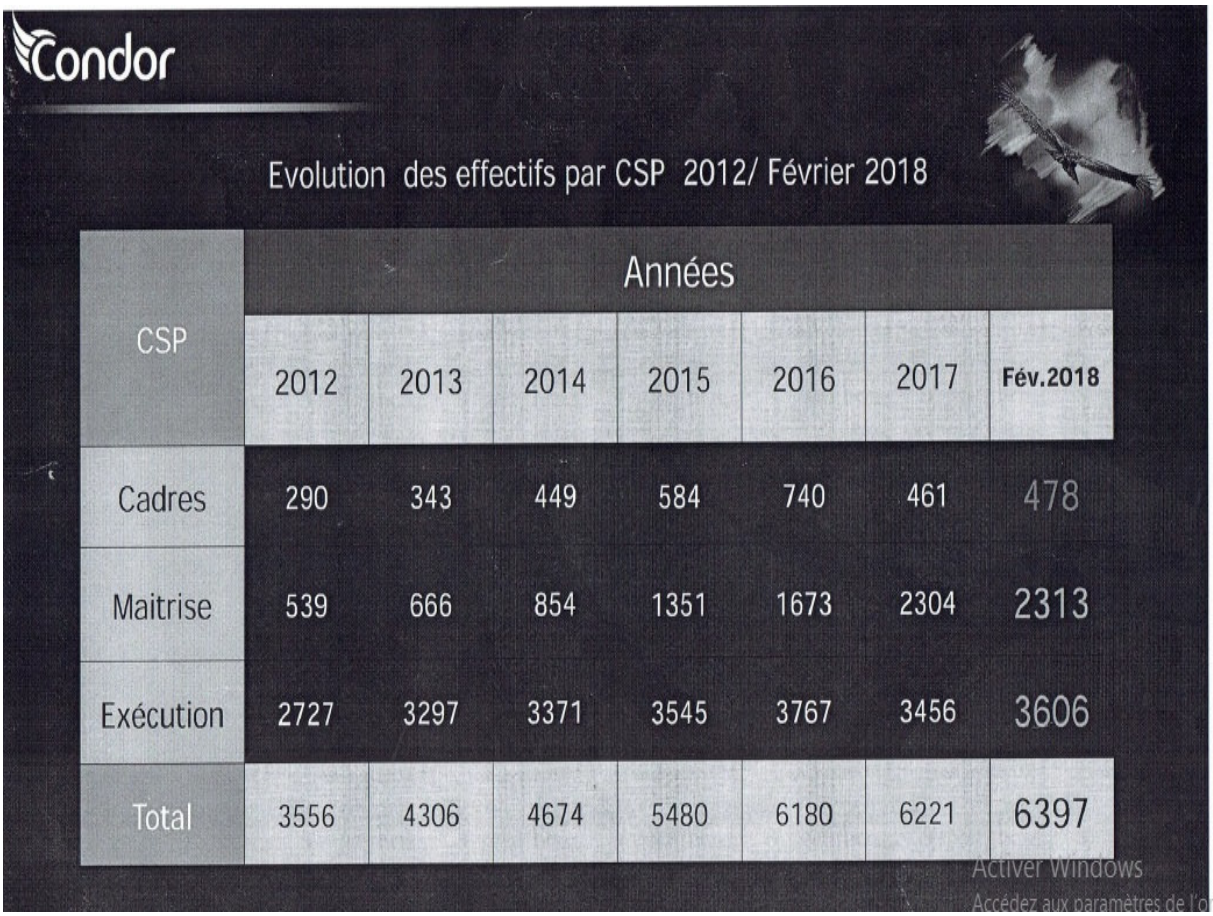
Année	G.S.P			Total
	CADRES	MAITRISE	EXECUTION	
2012	140	211	1040	1391
2013	133	282	1383	1798
2014	132	326	1019	1477
2015	190	647	1345	2181
2016	260	680	1448	2388
2017	139	858	822	1819
DU 01/01/2018 AU 28/02/ 2018	27	133	332	492

Activer Windows
Accédez aux paramètres de l'o
activer Windows.

الملحق رقم (11): توزيع الموارد البشرية حسب نوع الجنس



الملحق رقم (12): تطوّر الموارد البشرية


Condor

Evolution des effectifs par CSP 2012/ Février 2018

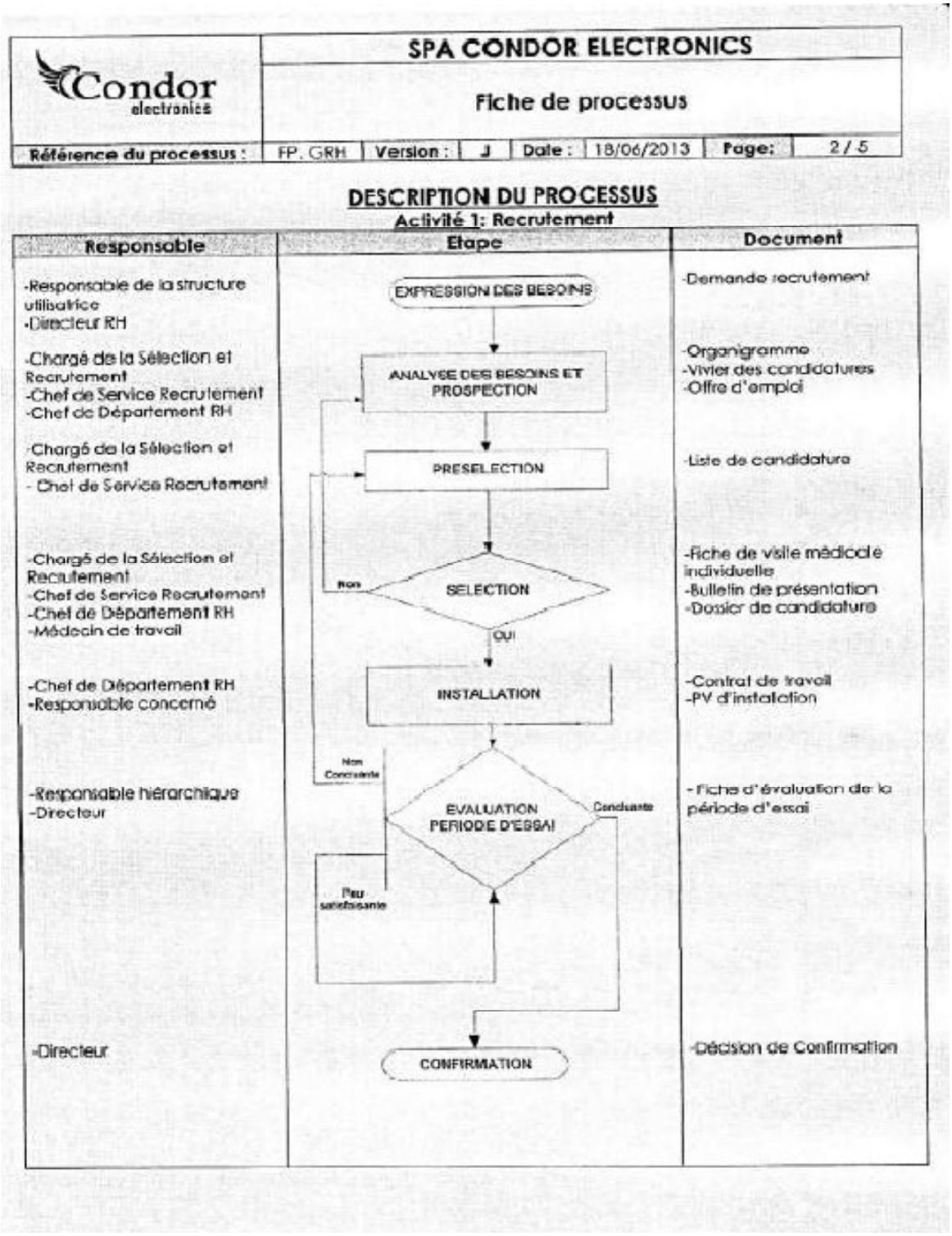
CSP	Années						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Fév.2018
Cadres	290	343	449	584	740	461	478
Maitrise	539	666	854	1351	1673	2304	2313
Exécution	2727	3297	3371	3545	3767	3456	3606
Total	3556	4306	4674	5480	6180	6221	6397

Activer Windows
Accédez aux paramètres de l'or

الملحق رقم (13): شهادة شرفية لمؤسسة كوندور



الملحق رقم (14): مخطط التوظيف في المؤسسة



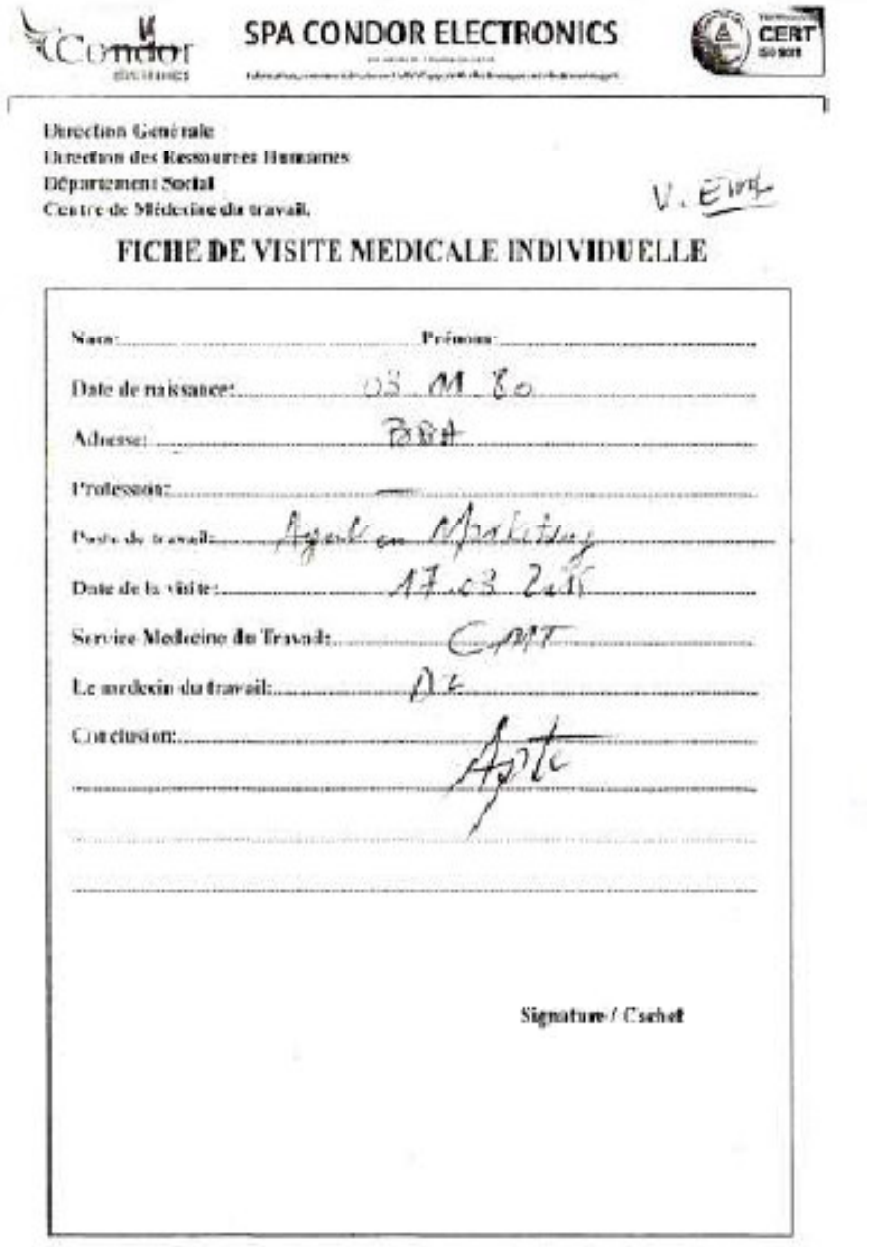
Condor electronics	SPA CONDOR ELECTRONICS					
	Fiche de processus					
Référence du processus :	FP. GRH	Version :	J	Date :	18/06/2013	Page: 2 / 5

DESCRIPTION DU PROCESSUS

Activité 1: Recrutement

Responsable	Etape	Document
-Responsable de la structure utilisatrice -Directeur RH	EXPRESSION DES BESOINS	-Demande recrutement
-Chargé de la Sélection et Recrutement -Chef de Service Recrutement -Chef de Département RH	ANALYSE DES BESOINS ET PROSPECTION	-Organigramme -Vivier des candidatures -Offre d'emploi
-Chargé de la Sélection et Recrutement - Chef de Service Recrutement	PRESELECTION	-Liste de candidature
-Chargé de la Sélection et Recrutement -Chef de Service Recrutement -Chef de Département RH -Médecin de travail	SELECTION (Non / Oui)	-Fiche de visite médicale individuelle -Bulletin de présentation -Dossier de candidature
-Chef de Département RH -Responsable concerné	INSTALLATION	-Contrat de travail -PV d'installation
-Responsable hiérarchique -Directeur	EVALUATION PERIODE D'ESSAI (Non Concluante / Concluante / Peu satisfaisante)	- Fiche d'évaluation de la période d'essai
-Directeur	CONFIRMATION	-Décision de Confirmation

الملحق رقم (15): شهادة الفحص الطبي للتوظيف



SPA CONDOR ELECTRONICS

Direction Générale
Direction des Ressources Humaines
Département Social
Centre de Médecine du travail.

V. Etat

FICHE DE VISITE MEDICALE INDIVIDUELLE

Nom: Prénom:

Date de naissance: 03 M 80

Adresse: BBA

Profession:

Poste de travail: Agent de Maintenance

Date de la visite: 17.03.2015

Service Medecine du Travail: CMT

Le medecin du travail: DZ

Conclusion: Apte

Signature / Cachet

الملحق رقم (16): طلب إجراء تحاليل طبية لغرض التوظيف

Condor electronics

SPA CONDOR ELECTRONICS

Fabrication, commercialisation et SAV d'appareils électroniques et électroménagers

CERT ISO 9001

Direction générale

Direction des ressources humaines

Département social

Centre de médecine du travail

BBA le

BON D'EXAMENS COMPLEMENTAIRES

Nom et Prénom(1) : **Age :**

(1) L'identité du patient doit être vérifiée par le laboratoire avant tout prélèvement.

A) BIOLOGIQUE

- GROUPAGE
- Glycémie à jeun
- FNS Complete
- Urée , Créatinémie
- ASAT – ALAT
- Cholestérol, TG, HDL, LDL
- Sérologie : Ag HBS, Ac HVC

B) RADIOLOGIQUE

- Téléthorax de face

Le Médecin

Dr. KOUIDRI

الملحق رقم(17): طلب التوظيف

Condor électronics	SPA CONDOR ELECTRONICS DEMANDE DE RECRUTEMENT	Version : C

Intitulé du poste	Besoins exprimés	Type de contrat	Expérience exigée exigences du poste
Réceptionniste	01	CDD	*TS, technicien en informatique,éléctronique, éléctrotechnique
Aide magasinier	01	CDD	* Niveau 03 AS * Aptitude physique * Maitrise de l'outil informatique
Réparateur Multimédia	03	CDD	*TS, technicien en informatique
Réparateur éléctronique	03	CDD	*TS, technicien en éléctronique, éléctrotechnique
Réparateur Froid/Clim et PB	03	CDD	*TS, technicien en froid et climatisation
DATE ET VISA DE LA STRUCTURE UTILISATRICE	DATE ET VISA DE LA DRH	OBSERVATIONS	

الملحق رقم(18): تقييم مقابلة التوظيف

Condor electronics

SPA CONDOR ELECTRONICS

CERT ISO 9001

FICHE D'EVALUATION
ENTRETIEN D'EMBAUCHE

NOM &PRENOM :.....

DATE ET LIEU DE NAISSANCE :.....

EMPLOI SOLLICITE :.....

STRUCTURE :.....

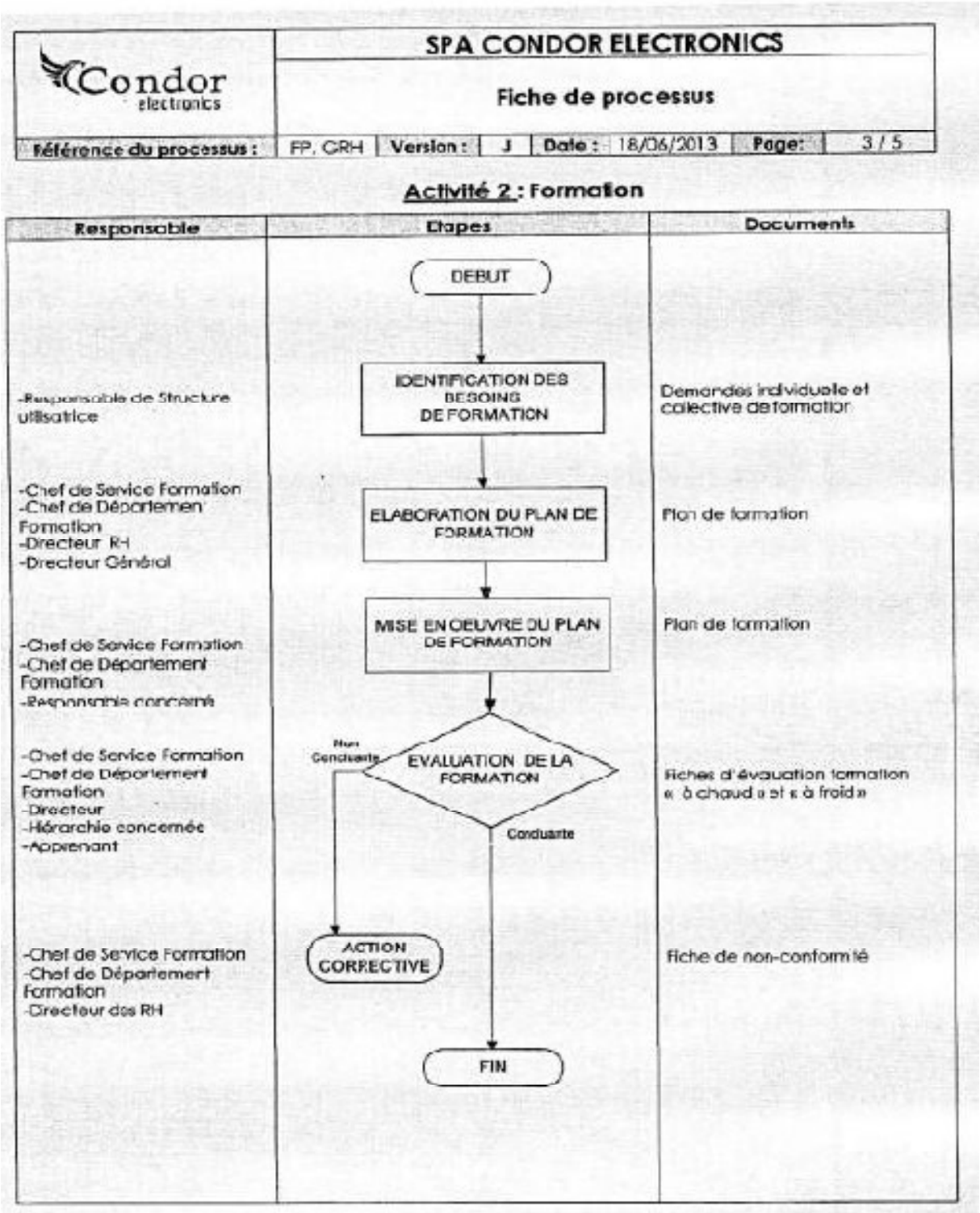
QUESTIONS	REPONSES	
	OUI	NON
La formation du candidat correspond-elle à celle exigée par le poste ?		
Son expérience professionnelle est-elle utile et intéressante pour le poste ?		
Sa motivation est elle suffisante ?		
Le potentiel du candidat correspond-il au développement de carrière envisagé ?		

APPRECIATIONGLOBALE :.....

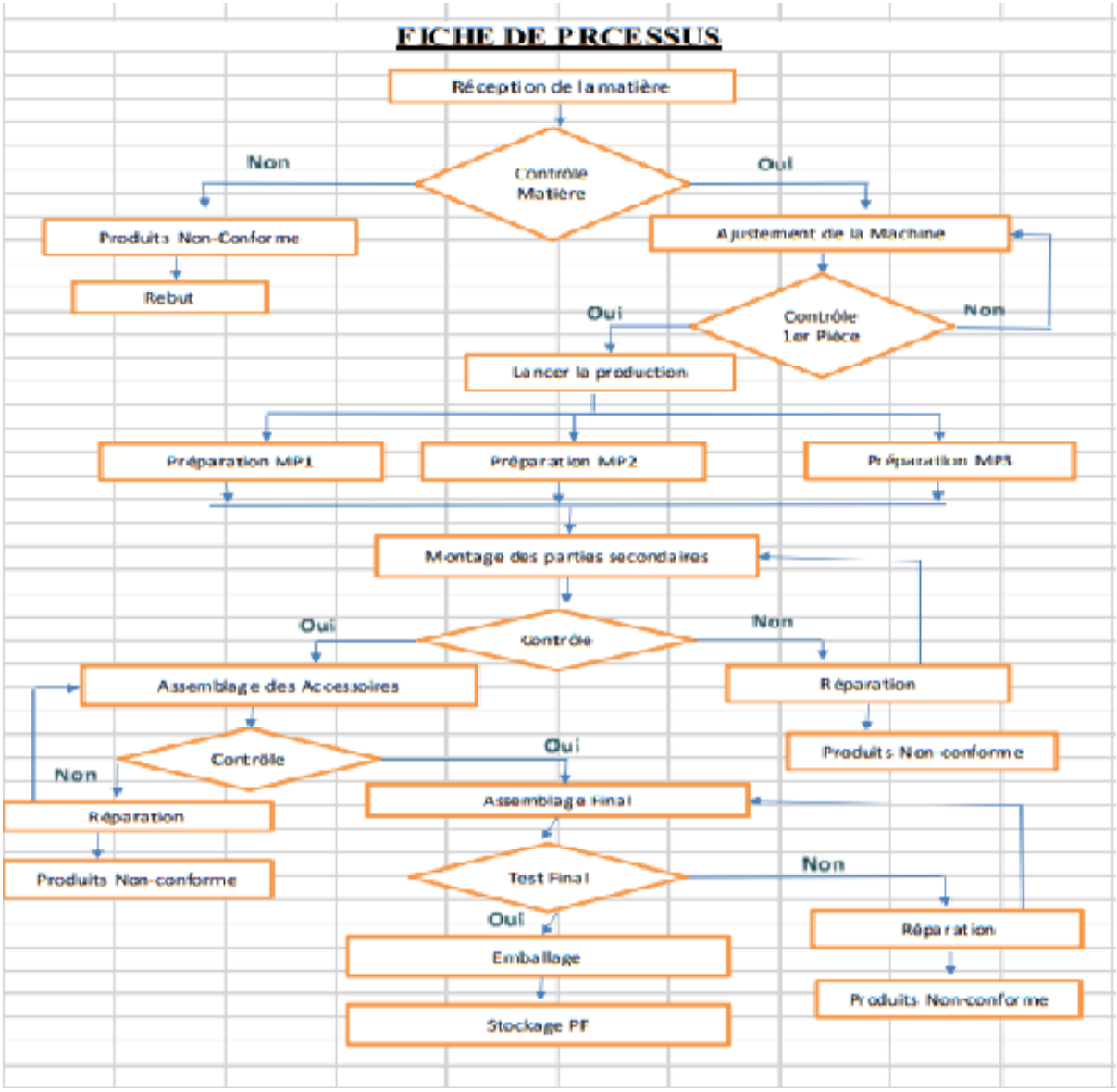
.....

Appréciations rédigées par :	Date	Visa
Nom &Prénom : Fonction :		

الملحق رقم(19): مخطط التكوين في المؤسسة



الملحق رقم (20): بطاقة مراحل عملية الإنتاج



الملحق رقم(21): الخدمات الاجتماعية

Etat des Dons Systématiques en (DA) :

N°	Unités	Type de Don					Totaux	Bénéficiaires
		Mariage	Naissance	Circoncision	Décès	Fin de Carrière		
01	Direction Siege	100 000,00	5 000,00	-	-	-	105 000,00	3
02	Complexe Réfrigérateurs	50 000,00	45 000,00	15 000,00	50 000,00	-	160 000,00	14
03	Complexe Climatiseurs	100 000,00	5 000,00	-	-	-	105 000,00	3
04	Unité Produits Bruns	150 000,00	25 000,00	5 000,00	-	-	180 000,00	9
05	Unité Polystyrène	50 000,00	10 000,00	5 000,00	-	-	65 000,00	3
06	Unité Injection Plastique	-	-	5 000,00	-	-	5 000,00	1
07	Direction Logistique	-	10 000,00	-	-	-	10 000,00	2
08	Service Sécurité Interne	50 000,00	20 000,00	10 000,00	-	-	80 000,00	6
09	Direction SAV	-	5 000,00	5 000,00	-	-	10 000,00	2
10	Unité Produits Blancs	50 000,00	-	-	-	-	50 000,00	1
11	Direction Générale	50 000,00	5 000,00	-	-	-	55 000,00	2
12	ELECTRICITE	100 000,00	-	-	-	-	100 000,00	2
13	Direction Régionale Centre	100 000,00	-	-	-	-	100 000,00	2
Totaux		800 000,00	130 000,00	45 000,00	50 000,00	-		50
Total Global		1 025 000,00						

الملحق رقم(22): الخدمات الاجتماعية

Etat des Emprunts et Facilités en (DA) :

N°	Unités	Facilités	Emprunts	Totaux	Nombre des Bénéficiaires
01	Administration	227 200,00	1 184 000,00	1 411 200,00	16
02	Direction SAV	40 000,00	38 000,00	78 000,00	2
03	Service Sécurité Interne	421 000,00	232 000,00	653 000,00	20
04	Direction Logistique	172 765,00	530 000,00	702 765,00	17
05	Unité Injection Plastique	32 000,00	208 000,00	240 000,00	6
06	Unité Polystyrène	26 000,00	171 000,00	197 000,00	5
07	Unité Produits Bruns	324 750,00	400 000,00	724 750,00	21
08	Complexe Réfrigérateurs	284 500,00	715 000,00	999 500,00	30
09	Unité Produits Blancs	136 000,00	133 000,00	269 000,00	8
10	Complexe Climatiseurs	575 500,00	522 800,00	1 098 300,00	31
Totaux		2 239 715,00	4 133 800,00	6 373 515,00	156
Total global					

الملحق رقم(23): سياسة الجودة والنظافة والسلامة والبيئة والمسؤولية الاجتماعية

Condor electronics — SPA CONDOR ELECTRONICS — CERT

سياسة الجودة و النظافة و السلامة و البيئة -المسؤولية المجتمعية-

إن النتائج المقنعة المتحصل عليها بفضل استخدام نظام الجودة قد أحدثت تحفيزا في نفس كل واحد منا و شجعتنا على المضي قدما للحصل في النهاية إلى الدعم الحقيقي لمظاهر الصحة والسلامة و البيئة.

نظرا لاهتمامنا بتطوير مؤسستنا في إطار التنمية المستدامة،قررنا الدمج التدريجي لأبعاد"المسؤولية المجتمعية" فيها.

و بالتالي،تتمحور سياستنا الخاصة بالجودة و النظافة و السلامة و البيئة- و المسؤولية المجتمعية- حول تسع محاور رئيسية :

- تحسيس الأطراف المعنية و إعلامهم و المشاركة معهم و تحقيق مطالبهم.
- توسيع تشكيلة منتجاتنا.
- تطوير كفاءات العمال.
- تشجيع مشاركة العمال بروح المسؤولية و التضامن.
- خفض كميات التغليف.
- تحسين تسيير النفايات.
- التقليل مما تسببه فضلات مصانعنا السائلة و الغازية من تلوث.
- تعزيز الوقاية من الأخطار المتعلقة بالصحة و السلامة أثناء العمل.
- تشجيع للمسؤولية المجتمعية لشركتنا.

لهذا الغرض، يلتزم مجلس إدارة ش.ذ.أ كوندور الكترونيكس من خلال رئيسه بـ :

- توفير الوسائل اللازمة لتطبيق هذه السياسة.
- اتخاذ كل الاجراءات اللازمة للوقاية من كل أخطار التلوث و كل ما يمس بالصحة و السلامة في العمل.
- السهر على التحسين المستمر فيما يخص الجودة و البيئة والصحة و السلامة في العمل.
- الامتثال للمتطلبات القانونية و التنظيمية و المتطلبات الأخرى .
- ضمان استمرار فعالية نظام تسييرنا.
- تعزيز الشفافية في حوكمة شركتنا .

إن نجاح هذه السياسة التي نوليها الاهتمام الأكبر يعتمد علينا جميعا و يستوجب مساهمة كل عمال الشركة على كافة مستويات مسؤولياتهم.

في...21/07/...2012 ب برج بو عريريج

رئيس مجلس إدارة

بن حمادي عبد الرحمان

الملحق رقم(24): سياسة الجودة

POLITIQUE QHSE-RS

Les résultats probants obtenus grâce à la mise en œuvre de notre système de management de la qualité ont suscité en chacun de nous de la motivation et nous ont encouragés à aller de l'avant pour nous conduire à terme, vers une réelle prise en charge des aspects HSE.

Soucieux de faire évoluer notre organisation dans le cadre d'un développement durable, nous avons décidé d'y intégrer progressivement la dimension « responsabilité sociétale ».

C'est ainsi que, notre politique QHSE-RS s'articule autour de neuf axes majeurs :

- Sensibiliser, informer, partager avec les parties prenantes et satisfaire à leurs attentes;
- Elargir notre gamme de produits ;
- Développer les compétences des salariés ;
- Favoriser l'implication responsable et solidaire des salariés ;
- Réduire les quantités d'emballage ;
- Améliorer la gestion de nos déchets ;
- Réduire la charge polluante de nos effluents liquides et gazeux ;
- Améliorer la prévention des risques liés à la santé et la sécurité au travail ;
- Promouvoir la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise.

De ce fait, le conseil d'administration de la **SPA CONDOR ELECTRONICS** à travers son président s'engage à :

- Mettre les moyens nécessaires pour la mise en œuvre de cette politique ;
- Prendre toutes les mesures nécessaires pour prévenir tout risque de pollution et toute atteinte à la santé et à la sécurité au travail ;
- Veiller à l'amélioration continue en matière de qualité, d'environnement, de santé et de sécurité au travail ;
- Se conformer aux exigences légales, réglementaires et autres exigences;
- S'assurer que notre Système de Management demeure efficace ;
- Renforcer la transparence de la gouvernance de l'Entreprise.

Le succès de cette politique à laquelle nous attachons la plus grande importance dépend de nous tous et requiert l'adhésion de tout le Personnel de l'Entreprise à tous les niveaux de responsabilité.

Fait à Bordj Bou Arreridj, le 21/07/2012

Le Président du Conseil D'administration
Abderrahmane BENHAMADI

الملحق رقم (25): استمارة الإجابة أسئلة المقابلة الخاصة بالدراسة

إستمارة الدراسة

نرجو منكم وضع علامة(x) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسبا من بين الخيارات المتاحة.

الرقم	المحور	الأسئلة	متوفر		غير متوفر
			مع العمل به	و غير معمول به	
مدى توفر الإجراءات المحققة لتصميم إستراتيجية تنمية الكفاءات					
1	سعي المؤسسة لتنمية الكفاءات البشرية	تعي المؤسسة الأهمية البالغة للكفاءات البشرية لديها	X		
2		تدرك المؤسسة أن عملية تنمية الكفاءات البشرية تزيد من كفاءة المؤسسة بشكل عام	X		
3		تمتلك المؤسسة كفاءات بشرية لا يمكن تعويضيا بسهولة	X		
4		تعمل المؤسسة على وضع التصورات والخطط الشاملة بشكل دقيق لتحقيق إستراتيجية تنمية الكفاءات	X		
5		تعتبر إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية من بين أهم إستراتيجيات المؤسسة	X		
6	إدارة الكفاءات	تعمل المؤسسة على تشكيل فريق داخل المؤسسة لقيادة عملية تنمية الكفاءات	X		
7		يتبنى كل فريق أساليب عمل تتماشى مع تصوراتهم المشتركة.		X	
8		يحدد الفريق المهارات والكفاءات الأساسية التي يجب أن تتوفر لدى العاملين في كل وظيفة.	X		
9		تسعى المؤسسة لتوفير الكفاءات البشرية التي تتطابق مع الوصف الوظيفي.	X		
10		تهتم المؤسسة بتطلعات الأفراد لرفع مستوى الكفاءات	X		

		لديهم بما يتوافق مع متطلبات الوظائف			
11	مدى توفر قاعدة لإستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية	تركز المؤسسة على توظيف الأفراد ذوي الكفاءات العالية		X	
12		تهتم المؤسسة بتنمية الكفاءات البشرية لديها لتتمكن من جذب الكفاءات الخارجية للالتحاق بها	X		
13		تعمل المؤسسة على متابعة المسار الوظيفي للكفاءات حتى تتمكن من الكشف عن النقائص وتنميتها ودعم وترقية المتفوقين	X		
14		تعتبر المؤسسة أن تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات من بين أهم الأنشطة التي تسمح برسم الصورة الواضحة للكفاءات البشرية لديها	X		
15		تعول المؤسسة على تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات لأنها تسعى لزيادة الرصيد المعرفي للفرد من خلال تنقله من وظيفة إلى أخرى.		X	
16	إستراتيجية تطوير الكفاءات	يتم متابعة مخطط التطوير لمعرفة ما إذا كان يتماشى مع أهداف المؤسسة والأفراد معا		X	
17		توفر المؤسسة الإمكانيات و الظروف اللازمة لتعزيز قدرات الكفاءات البشرية لديها.	X		
18		تساهم عملية التطوير في رفع كفاءة الأداء لدى العاملين نتيجة اكتسابهم لمعرفة جيدة لأسلوب العمل وطريقة الأداء.	X		
19		تدعم عملية التطوير كفاءة الأفراد وتساهم في القضاء أو التقليل من الأخطاء وحوادث العمل.	X		
20		تساهم عملية التطوير في خلق علاقة إيجابية بين الأفراد والمؤسسة من خلال توجيه وتنمية السلوك و الاتجاهات الإيجابية تجاه العمل.	X		

توجه المؤسسة نحو تحقيق الأداء المتميز					
21	مدى توافر معايير الأداء المتميز	تحرص المؤسسة على حماية حقوق جميع أصحاب المصلحة	X		
22		تمتلك المؤسسة قدرة عالية على المنافسة	X		
23		تركز المؤسسة على تفعيل دور لجنة المراجعة الداخليّة في المؤسسة			X
24		تتمتع المؤسسة بوجود نظام قوي لإدارة الموارد البشرية فيها، مع الحرص على التنوع في الإدارة العليا من حيث الجنس والعرق والدين		X	
25		تقوم ثقافة المؤسسة على الإبداع و لابتكار و التفوق	X		
26	اتجاهات الأداء المتميز في المؤسسة	تسعى المؤسسة إلى التميز من خلال القيادة		X	
27		تسعى المؤسسة إلى التميز من خلال المورد البشري		X	
28		تسعى المؤسسة إلى التميز من خلال الإدارة الإستراتيجية	X		
29		تسعى المؤسسة إلى التميز من خلال التوجه بالسوق	X		
30		تسعى المؤسسة إلى التميز من خلال المعرفة	X		
31	مدى توفر مؤشرات الأداء المتميز	تركز المؤسسة بشكل كبير على إرضاء العملاء	X		
32		تسعى المؤسسة لاعتماد هيكل تنظيمي مرن يستجيب لمختلف التطورات	X		
33		تسعى المؤسسة إلى تحقيق التعاون مع فاعلين آخرين في العالم الاقتصادي.	X		
34		تهتم المؤسسة بالموارد البشرية لديها وتسعى للمحافظة عليهم	X		
35		تحرص المؤسسة في جميع الحالات على الحفاظ على الأخلاقيات و المسؤولية المؤسسية نحو الجمهور	X		
36		تتوفر المؤسسة على خلية ضمان الجودة مستوى العمليات الداخلية ونظام الجودة	X		

37		تتوفر المؤسسة على نظم معلومات متكاملة، وملائمة لنوعية المعلومات المتبادلة	X		
38	مدى التوافق بين ممارسات المؤسسة و معايير الجائزة الجزائرية للتميز	تمتلك المؤسسة إدارة قادرة على تطبيق مبادئ الجودة وتثمين جهود الأفراد والمجموعات في تحقيق تلك المبادئ	X		
39		تعمل المؤسسة على وضع إستراتيجية للجودة تتماشى والاستراتيجية العامة لها ودمج الجودة في أهداف كافة وظائف المؤسسة	X		
40		تسعى المؤسسة إلى إعلام كافة الأفراد بإستراتيجية المؤسسة و سعيها لتطبيق مبادئ الجودة	X		
41		تعتمد المؤسسة على تطبيق مبادئ الجودة في استغلال مواردها	X		
42		تسعى المؤسسة إلى إرضاء الزبائن و العمال في آن واحد	X		
43		تسعى المؤسسة إلى تحقق نتائج مميزة من خلال مطابقة النتائج مع معايير الجودة	X		
مدى مساهمة إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء المتميز					
44	اتجاهات استراتيجية تنمية الكفاءات لتفعيل الأداء المتميز	تعتمد المؤسسة على جملة من أساليب تقييم الكفاءات البشرية و التي من شئنها إظهار مساهمة الكفاءات في تحقيق أداء متميز للمؤسسة	X		
45		تسعى المؤسسة إلى تطبيق هندرة عمليات تنمية الكفاءات البشرية لضمان موارد بشرية مميزة		X	
46		تساهم الهندرة في لإزالة المخاوف بشأن الأداء المؤسسي المتميز		X	
47		تعتمد المؤسسة على تمكين العاملين لتنمية كفاءاتهم واستغلال طاقاتهم في تحقيق التميز في الأداء	X		
48		يساهم التمكين في تحقيق نتائج إجمالية جيدة على مستوى المؤسسة مما يزيد من تميز أدائها	X		

49	مدى توفر مؤشرات الأداء المتميز المرتكزة على إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية.	تعمل المؤسسة من خلال إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية على تعزيز الروح الإبداعية لديهم	X		
50		تعتمد المؤسسة بدرجة كبيرة في تميزها على الإبداع	X		
51		تعتمد المؤسسة على إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية لإظهار الابتكار الكامن فيها	X		
52		يعتبر الابتكار من أهم مبررات الأداء المتميز في المؤسسة	X		
53		تسعى المؤسسة من خلال إستراتيجية تنمية الكفاءات في توفير مورد بشري من شأنه تحقيق التفوق التنظيمي لها	X		
54		يمثل التفوق للمؤسسة أحد الأعمدة التي ترتكز عليها لبلوغ مستوى التميز في الأداء	X		
55	واقع استراتيجية تنمية الكفاءات البشرية الداعمة لبلوغ الأداء المتميز	تسعى المؤسسة نحو التعلم المستمر والتحول إلى مؤسسة متعلمة	X		
56		يساهم التعلم في المؤسسة في رفع كفاءات الأفراد و بالتالي تحقيق الأداء المتميز لها	X		
57		تسعى المؤسسة من خلال تطبيق محاسبة الموارد البشرية لتطوير وتعزيز القيمة الاقتصادية لهذه الموارد	X		
58		تعتمد المؤسسة على محاسبة الموارد البشرية لتحديد وقياس البيانات المتعلقة بالمورد البشري لديها لمعرفة قيمة الاستثمار في الكفاءات البشرية	X		
59		تساهم محاسبة الموارد البشرية في معرفة مدى مساهمة إستراتيجية تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المؤسسي المتميز	X		
60		توفر المؤسسة من خلال إستراتيجية تنمية الكفاءات مورد بشري متميز ويقدم أداء متميز	X		
61		تعتمد المؤسسة في تميز أدائها على الأداء البشري المتميز بالدرجة الأولى	X		

الأسئلة المفتوحة

- برأيك كيف يمكن للمؤسسة أن تنتهج المسار الصحيح في عملية تنمية الكفاءات البشرية لديها ورسم الاستراتيجية المسؤولة عن ذلك؟

- عن طريق التكوين المستواصل.....
- التقييم.....
.....

- إلى أي مدى تعتمد المؤسسة على ممارسات إدارة الكفاءات في تسيير مواردها البشرية؟

- إلى أن يتم تحقيق كل الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.....
.....
.....

- ما هي دوافع المؤسسة من وراء جذب وتوظيف الموارد البشرية من ذوي الكفاءات العالية؟

- من دوافعها: التميز والتحكم في التكنولوجيا استغلال المواكن الأولى في السوق والمنافسة.....
- .....

- على ماذا ترتكز المؤسسة بشكل أساسي في عملية تنمية كفاءاتها البشرية؟

- التكوين، التحفيز، ... الخ.....
.....
.....

- ما هي أهم المعايير التي تركز عليها المؤسسة لضمان التميز في الأداء؟

- وضع استراتيجية محكمة في تحفيز الموارد البشرية على التميز، رفع الأجور، وضع نظام تحفيزي للزيادة في الأجور.....

- ما هو الاتجاه الذي تتبعه المؤسسة أو تركز عليه لتحقيق الأداء المتميز؟

- العمل الجماعي... وإتباع كل الأطر وانتقاء الأفضل التحفيز... وتطوير الكفاءات عن طريق التكوين
.....

- ما هي المؤشرات التي تبرز الأداء المتميز للمؤسسة؟

- نسبة التصليح أو الرضا الزبائن الإيجابية
- نسبة الشكاوى التي تصل إلى المؤسسة
-

- برأيك كيف يمكن تحقيق التوافق بين ممارسات المؤسسة ومعايير الجائزة الجزائرية للجودة؟

- وضع إستراتيجيات لتحقيق معايير الجودة المعمول بها
- إرضاء العميل وفق متطلباته وأكثر

- كيف توجه المؤسسة إستراتيجيتها في تنمية الكفاءات حتى تمكنها من تحقيق الأداء المتميز؟

- توظيف ذوي الخبرات العالية التكوين المتواصل المشاركة والعمل الجماعي تدعيم التقييم ووضع أهداف يسعى لتحقيقها

- برأيك كيف يمكن لإستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية أن تحقق الأداء المتميز للمؤسسة؟

- تعطى نقاط القوة ونقاط الضعف بالتالي تحسين نقاط القوة المحافظة عليها في حين يتم معالجة نقاط الضعف والقضاء عليها

- ما هي أهم الإستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة في تنمية الكفاءات البشرية لديها و التي تمكنها من تحقيق أداء مؤسسي متميز؟

- إعداد متطلبات الكفاءة - تقييم الكفاءة - تطويرها - ومن ثم تحفيزها وهذه العملية تبقى دورية في عملية تطوير الكفاءات

الملحق رقم (26): المعالجة الأولية لاستمارة الإجابة الخاصة بأسئلة مقابلة الدراسة

الرقم	المحور	الأسئلة	متوفر		غير متوفر
			مع العمل به	و غير معمول به	
مدى توفر الإجراءات المحققة لتصميم إستراتيجية تنمية الكفاءات					
1	سعي المؤسسة لتنمية الكفاءات البشرية	تعي المؤسسة الأهمية البالغة للكفاءات البشرية لديها	1	0	0
2		تدرك المؤسسة أن عملية تنمية الكفاءات البشرية تزيد من كفاءة المؤسسة بشكل عام	1	0	0
3		تعويضيا يمكن لا بشرية كفاءات المؤسسة تمتلك بسهولة	1	0	0
4		تعمل المؤسسة على وضع التصورات والخطط الشاملة بشكل دقيق لتحقيق إستراتيجية تنمية الكفاءات	1	0	0
5		تعتبر إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية من بين أهم إستراتيجيات المؤسسة	1	0	0
		المجموع الخاص بالبند	5	0	0
		نسبة التحقق	100	0	0
6	إدارة الكفاءات	تعمل المؤسسة على تشكيل فريق داخل المؤسسة لقيادة عملية تنمية الكفاءات	1	0	0
7		تصوراتهم مع تتماشى عمل أساليب فريق كل يتبنى المشتركة.	0	1	0
8		يحدد الفريق المهارات و الكفاءات الأساسية التي يجب أن تتوفر لدى العاملين في كل وظيفة.	1	0	0
9		تتطابق التي البشرية الكفاءات المؤسسة لتوفير تسعى الوظيفي الوصف مع.	1	0	0

10		تهتم المؤسسة بتطلعات الأفراد لرفع مستوى الكفاءات لديهم بما يتوافق مع متطلبات الوظائف	1	0	0
		المجموع الخاص بالبند	4	1	0
		نسبة التحقق	80	20	0
11	مدى توفر قاعدة لإستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية	تركز المؤسسة على توظيف الأفراد ذوي الكفاءات العالية	**0**	**0**	**0**
12		تهتم المؤسسة بتنمية الكفاءات البشرية لديها لتتمكن من جذب الكفاءات الخارجية للالتحاق بها	**1**	**1**	**0**
13		تعمل المؤسسة على متابعة المسار الوظيفي للكفاءات حتى تتمكن من الكشف عن النقائص و تنميتها و دعم و ترقية المتفوقين	**1**	**0**	**0**
14		تعتبر المؤسسة أن تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات من بين أهم الأنشطة التي تسمح برسم الصورة الواضحة للكفاءات البشرية لديها	**1**	**0**	**0**
15		تعول المؤسسة على تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات خلال من للفرد المعرفي الرصيد لزيادة لأنها تسعى أخرى إلى وظيفة من تنقله.	**0**	**1**	**0**
		المجموع الخاص بالبند	**3**	**2**	**0**
		نسبة التحقق	**60**	**40**	**0**
16	إستراتيجية تطوير الكفاءات	يتماشى كان إذا ما لمعرفة التطوير يتم متابعة مخطط و الأفراد معا المؤسسة مع أهداف	**0**	**1**	**0**
17		لتعزيز اللازمة الإمكانيات و الظروف توفر المؤسسة قدرات الكفاءات البشرية لديها.	**1**	**0**	**0**
18		تساهم عملية التطوير في رفع كفاءة الأداء لدى العاملين نتيجة اكتسابهم لمعرفة جيدة لأسلوب العمل وطريقة الأداء.	**1**	**0**	**0**

19		تدعم عملية التطوير كفاءة الأفراد و تساهم في القضاء أو التقليل من الأخطاء و حوادث العمل.	1	0	0
20		تساهم عملية التطوير في خلق علاقة إيجابية بين الأفراد والمؤسسة من خلال توجيه وتنمية السلوك و الإتجاهات الإيجابية تجاه العمل.	1	0	0
		المجموع الخاص بالبند	4	1	0
		نسبة التحقق	80	20	0
مجموع الاجراءات المحققة للمحور			16	4	0
نسبة تحقق المحور			80	20	0
توجه المؤسسة نحو تحقيق الأداء المتميز					
21	مدى توافر معايير الأداء المتميز	تحرص المؤسسة على حماية حقوق جميع أصحاب المصلحة	1	0	0
22		تمتلك المؤسسة قدرة عالية على المنافسة	1	0	0
23		تركز المؤسسة على تفعيل دور لجنة المراجعة الداخليّة في المؤسسة	0	0	1
24		تتمتع المؤسسة بوجود نظام قوي لإدارة الموارد البشرية فيها، مع الحرص على التنوع في الإدارة العليا من حيث الجنس والعرق والدين	0	1	0
25		تقوم ثقافة المؤسسة على الإبداع و لابتكار و التفوق	1	0	0
		المجموع الخاص بالبند	3	1	1
			60	20	20
26	إتجاهات الأداء المتميز في المؤسسة	القيادة خلال من تسعى المؤسسة إلى التميز	0	1	0
27		البشري المورد خلال من تسعى المؤسسة إلى التميز	0	1	0
28		الإدارة خلال من تسعى المؤسسة إلى التميز الإستراتيجية	1	0	0

29		بالسوق التوجه خلال من تسعى المؤسسة إلى التميز	**1**	**0**	**0**
30		تسعى المؤسسة إلى التميز من خلال المعرفة	**1**	**0**	**0**
		المجموع الخاص بالبند	**3**	**2**	**0**
		نسبة التحقق	**60**	**40**	**0**
31	مدى توفر مؤشرات الأداء المتميز	تركز المؤسسة بشكل كبير على إرضاء العملاء	**1**	**0**	**0**
32		تسعى المؤسسة لإعتماد هيكل تنظيمي مرن يستجيب لمختلف التطورات	**1**	**0**	**0**
33		تسعى المؤسسة إلى تحقيق التعاون مع فاعلين آخرين في العالم الاقتصادي.	**1**	**0**	**0**
34		تهتم المؤسسة بالموارد البشرية لديها و تسعى للمحافظة عليهم	**1**	**0**	**0**
35		تحرص المؤسسة في جميع الحالات على الحفاظ على الأخلاقيات و المسؤولية المؤسسية نحو الجمهور	**1**	**0**	**0**
36		تتوفر المؤسسة على خلية ضمان الجودة مستوى العمليات الداخلية ونظام الجودة	**1**	**0**	**0**
37		تتوفر المؤسسة على نظم معلومات متكاملة، و ملائمة لنوعية المعلومات المتبادلة	**1**	**0**	**0**
		المجموع الخاص بالبند	**7**	**0**	**0**
		نسبة التحقق	**100**	**0**	**0**
38	مدى التوافق بين ممارسات المؤسسة و معايير الجائزة الجزائرية للتميز	تمتلك المؤسسة إدارة قادرة على تطبيق مبادئ الجودة و تثمين جهود الأفراد و المجموعات في تحقيق تلك المبادئ	1	0	0
39		تعمل المؤسسة على وضع إستراتيجية للجودة تتماشى و الإستراتيجية العامة لها و دمج الجودة في أهداف كافة وظائف المؤسسة	1	0	0
40		تسعى المؤسسة إلى إعلام كافة الأفراد بإستراتيجية المؤسسة و سعيها لتطبيق مبادئ الجودة	1	0	0
41		تعتمد المؤسسة على تطبيق مبادئ الجودة في إستغلال	1	0	0

		مواردها			
42		تسعى المؤسسة إلى إرضاء الزبائن و العمال في آن واحد	1	0	0
43		تسعى المؤسسة إلى تحقق نتائج مميزة من خلال مطابقة النتائج مع معايير الجودة	1	0	0
		المجموع الخاص بالبند	6	0	0
		نسبة التحقق	100	0	0
مجموع الاجراءات المحققة للمحور			**19**	**3**	**1**
نسبة تحقق المحور			**83**	**13**	**4**
مدى مساهمة إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء المتميز					
44	إتجاهات إستراتيجية تنمية الكفاءات لتفعيل الأداء المتميز	تعتمد المؤسسة على جملة من أساليب تقييم الكفاءات البشرية و التي من شئنها إظهار مساهمة الكفاءات في تحقيق أداء متميز للمؤسسة	1	0	0
45		تسعى المؤسسة إلى تطبيق هندرة عمليات تنمية الكفاءات البشرية لضمان موارد بشرية مميزة	**0**	**1**	**0**
46		تساهم الهندرة في لإزالة المخاوف بشأن الأداء المؤسسي المتميز	**0**	**1**	**0**
47		تعتمد المؤسسة على تمكين العاملين لتنمية كفاءاتهم و إستغلال طاقاتهم في تحقيق التميز في الأداء	**1**	**0**	**0**
48		يساهم التمكين في تحقيق نتائج إجمالية جيدة على مستوى المؤسسة مما يزيد من تميز أدائها	**1**	**0**	**0**
		المجموع الخاص بالبند	**3**	**2**	**0**
		نسبة التحقق	**60**	**40**	**0**
49	مدى توفر مؤشرات الأداء المتميز المرتكزة على	تعمل المؤسسة من خلال إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية على تعزيز الروح الإبداعية لديهم	**1**	**0**	**0**
50		تعتمد المؤسسة بدرجة كبيرة في تميزها على الإبداع	**1**	**0**	**0**
51		تعتمد المؤسسة على إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية لإظهار الإبتكار الكامن فيها	**1**	**0**	**0**

52		يعتبر الإبتكار من أهم مبررات الأداء التميز في المؤسسة	1	0	0
53		تسعى المؤسسة من خلال إستراتيجية تنمية الكفاءات في توفير مورد بشري من شأنه تحقيق التفوق التنظيمي لها	1	0	0
54		يمثل التفوق للمؤسسة أحد الأعمدة التي ترتكز عليها لبلوغ مستوى التميز في الأداء	1	0	0
		المجموع الخاص بالبند	6	0	0
		نسبة التحقق	100	0	0
55	واقع إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية الداعمة لبلوغ الأداء المتميز	تسعى المؤسسة نحو التعلم المستمر والتحول إلى مؤسسة متعلمة	1	0	0
56		يساهم التعلم في المؤسسة في رفع كفاءات الأفراد و بالتالي تحقيق الأداء المتميز لها	1	0	0
57		تسعى المؤسسة من خلال تطبيق محاسبة الموارد البشرية لتطوير وتعزيز القيمة الاقتصادية لهذه الموارد	1	0	0
58		تعتمد المؤسسة على محاسبة الموارد البشرية لتحديد وقياس البيانات المتعلقة بالمورد البشري لديها لمعرفة قيمة الإستثمار في الكفاءات البشرية	1	0	0
59		تساهم محاسبة الموارد البشرية في معرفة مدى مساهمة إستراتيجية تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المؤسسي المتميز	1	0	0
60		توفر المؤسسة من خلال إستراتيجية تنمية الكفاءات مورد بشري متميز و يقدم أداء متميز	1	0	0
61		تعتمد المؤسسة في تميز أدائها على الأداء البشري المتميز بالدرجة الأولى	1	0	0
		المجموع الخاص بالبند	7	0	0
		نسبة التحقق	100	0	0
مجموع الاجراءات المحققة للمحور			16	2	0
نسبة تحقق المحور			89	11	0

Abstract

This study aims to identify the nature of the relationship between the human competencies development strategy and the excellent performance of the economic institution where we selected a "condor" institution to conduct this study, for that we divided the subject of the study in two parts, the first section was devoted to the theoretical side through which we defined each of the human competencies development strategies and the excellent institutional performance and the nature of the impact of the first is on the second . Thus, we have concluded that the human competencies development strategy plays an important role in providing highly human resources competencies that meet the excellent performance requirements of the economic institution. The second part was devoted to the practical side by studying the impact of the human competencies development strategy on the excellent performance within the institution "Condor" for the electronics industry and household appliances, examining the strategy adopted by the institution in the development of its human resources competencies and the role it plays This strategy to achieve its excellent performance.