

## إدارة التميز و تنمية كفاءات الأفراد.

أ.ركاب توفيق

جامعة محمد ملين دباغين سطيف 2

ملخص الدراسة:

إن الكفاءات البشرية تلعب دورا مميزا في عملية تحسين و تطوير الإنتاجية، وأنه يمكن التأثير إيجابيا على هذا الدور من خلال الإدارة الفعالة لهذا العنصر، لذا نجد أن كل المسيرين أعطوا أهمية بالغة لإدارة التميز عن طريق وضع أساليب تنموية حديثة للمؤسسة، إذ أصبح لهذه الإدارة مكانة هامة و متميزة داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وهي من الإدارات التي تهتم بوضع سياسات و استراتيجيات تعمل و تهدف إلى تنمية كفاءات مواردها البشرية، ووعيا من إدارة التميز أن هذه الكفاءات لا تأتي صدفة وإنما عن طريق التنفيذ المحكم لأساليب هذه الإدارة، و التي تعمل على تنمية مهارات و قدرات الأفراد و المتمثلة في جملة من العمليات التي تمارسها من خلال البحث عن أفضل المصادر للحصول على الموارد البشرية ذات الكفاءة اللازمة في مجال العمل .

الكلمات المفتاحية : الإدارة، التميز، تنمية كفاءات الأفراد .

Abstract :

Human competencies play a distinctive role in the process of improvement and development of productivity, and that it can positively influence this role through the effective management of this element, so we find that all managers have given great importance to the management of excellence by developing modern methods of development of the institution, This department has an important and distinguished position within the organizational structure of the institution. It is one of the departments that is interested in developing policies and strategies that work and aims to

develop the competencies of its human resources, and aware of the management of excellence that these competencies come not by accident but through the strict implementation of the methods of this department. development The skills and capabilities of individuals, represented by a number of operations carried out by searching for the best sources of access to human resources with the necessary efficiency in the field of work.

Keywords: management, excellence, development of individual competencies.

#### 1- إشكالية الدراسة :

إن الكفاءات البشرية تلعب دورا مميذا في عملية تحسين و تطوير الإنتاجية، وأنه يمكن التأثير إيجابيا على هذا الدور من خلال الإدارة الفعالة لهذا العنصر. لذا نجد أن كل المسيرين أعطو أهمية بالغة لإدارة التميز عن طريق وضع أساليب تنموية حديثة للمؤسسة، إذ أصبح لهذه الإدارة مكانة هامة و متميزة داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وهي من الإدارات التي تهتم بوضع سياسات واستراتيجيات تعمل وتهدف إلى تنمية كفاءات مواردها البشرية .

و عيا من إدارة التميز أن هذه الكفاءات لا تأتي صدفة وإنما عن طريق التنفيذ المحكم لأساليب هذه الإدارة، و التي تعمل على تنمية مهارات و قدرات الأفراد و المتمثلة في جملة من العمليات التي تمارسها من خلال البحث عن أفضل المصادر للحصول على الموارد البشرية ذات الكفاءة اللازمة في مجال العمل، ولا يتأتى هذا إلا بوجود آليات التخطيط الإستراتيجي والتي تنفذها القيادة الفعالة للإدارة والتي تعمل أيضا على إشراك العمال في عملية اتخاذ القرار بالإضافة إلى وضع معايير علمية وموضوعية لعملية تقييم الأداء .

ولضمان الوجود الفعلي للمؤسسة وتحسين إنتاجيتها في الوقت الذي لا يسمح فيه ببقاء المؤسسات الضعيفة نجد أن إدارة التميز تولي إهتماما كبيرا لعناصر تنمية كفاءات الافراد وذلك بوضع برامج فعالة

وتنفيذها بدقة من قبل متخصصين حتى يتسنى لها الحصول على موارد بشرية ذات مؤهلات وقدرات ومهارات لازمة لتحقيق أهدافها المسطرة، حيث اقتترنت تنمية كفاءات الأفراد بأساليب إدارة التميز كالتهيئة الإستراتيجي،المشاركة في اتخاذ القرار، و القيادة الإدارية الفعالة، وكذلك عملية تقييم الأداء.....الخ .

وفيما يخص الدولة الجزائر باعتبارها إحدى دول العالم التي تسعى و بكل جدية إلى تحسين وتنمية وتطوير كفاءات الأفراد بمختلف مؤسساتها سواء كانت خدماتية أو إنتاجية عمومية أو خاصة وذلك بالإعتماد على الطرق الحديثة في الإدارة وتحسين أداء المؤسسة وأداء أفرادها بالعمل على تنمية كفاءات مواردها البشرية من خلال تنمية مهاراتهم وتطوير قدراتهم واستغلال طاقاتهم الإبداعية، وخصوصا بعد بروز مفهوم الجودة الشاملة،الميزة التنافسية، التميز الإداري، إدارة التميز .....إلخ .

ومن هذا المنطلق أردنا تسليط الضوء على إحدى المؤسسات الجزائرية التي تعمل على تنمية وتطوير كفاءات أفرادها و ذلك بالإعتماد على الأساليب الحديثة لإدارة التميز والتي من شأنها تسعى إلى تحسين واستغلال كفاءات العنصر البشري على أكمل وجه و بغية تحقيق أهداف المؤسسة،منها الإستمرارية والإستقرار وحتى ترفى أيضا إلى مستوى المؤسسات العلمية ذات الجودة المتميزة، وللوقوف على هذا الإهتمام من طرف المؤسسات الجزائرية وكيفية عمل إدارة التميز بها ارتأينا الإنطلاق بالتساؤل الرئيسي التالي :

كيف تساهم إدارة التميز في تنمية كفاءات الأفراد ؟

2-الفرضية العامة : تساهم إدارة التميز عن طريق أساليبها الحديثة في تنمية كفاءات الأفراد .

3-تحديد المفاهيم :

إن لكل بحث مفاهيم أساسية يبني عليها، لأنه من خلالها يتم التطرق إلى مختلف التعاريف النظرية والإجرائية الخاصة بهذه المفاهيم،وذلك من أجل رفع اللبس والغموض عن الدراسة .

3-1-الإدارة :

لقد عرف مصطلح الإدارة الكثير من التعاريف،لأنه يعتبر من المفاهيم التي لها جوانب عديدة ؛ بحيث نجد كلمة الإدارة تعرف في اللغة الفرنسية بـ Administration وهذه الكلمة مشتقة من

أصل لاتيني AD وMINISTARE والتي يقصد بها أداء خدمة الآخرين، و في اللغة العربية تعني أشرف

و وجه وخدم الآخرين، و من هنا نجد أن الإدارة تعرف بأنها " عملية اتخاذ قرارات تحكم سلوك الأفراد في استخدامهم الموارد البشرية المتاحة لتحقيق أهداف محددة علماً حسن وجه ممكن " (1). كما تعرف الإدارة أيضا بأنها "هي تلك البيئة المناسبة لعمل الأفراد في التنظيمات الرسمية " (2). ويعرفها "فايول" على أنها كل العمليات التي تحدث داخل المؤسسة، و يمكن تقسيمها إلى ست مجموعات وهي كالآتي (3).

- العمليات الفنية (الإنتاج، التصنيع، التحويل)
- العمليات التجارية (المشتريات، المبيعات، المبادلات).
- العمليات المالية (البحوث وإدارة رأس المال).
- العمليات الأمنية (حماية الملكية والأشخاص).
- العمليات المحاسبية (الجرد، التقييم، ميزانية التكاليف، الإحصائيات.....الخ).
- العمليات الإدارية ( التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة).

#### التعريف الإجرائي :

الإدارة هي ذلك التنظيم الذي يسير وفق مجموعة من العمليات المنسقة عن طريق تسلسل هرمي للسلطة والتي تخضع لقيادة عليا تصدر قرارات يتم من خلالها توجيه مجموعة من الأفراد لأدية أنشطة معينة بغية تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف تكون مسطرة من قبلها وبأقل تكلفة ممكنة وفي وقت معلوم.

#### 3-2-التمييز :

إن كلمة التميز تعني التفوق والنجاح المتزايد عن الآخرين، كما أنها تشير إلى إمتلاك الشخص أو المنظمة موهبة أو خاصية تجعله يختلف عن الآخرين إختلافاً إيجابياً ومبهرًا (4). كما يعرف التميز بأنه " القدرة على الإبداع والإبتكار و طرح أفكار خلاقة، وعمل أشياء جديدة لم يألفها الآخرون، وتغيير التقليدي والقديم بطريقة منظمة بكل ما هو متطور وجديد (...). وهو الإرتقاء

بسوية أعمال و أنشطة المنظمة و أساليب و آليات و أدوات تقديم خدماتها وهو تعظيم لقيمة المنظمة " (5) .

#### التعريف الإجرائي :

التمييز هو عبارة عن مجموعة من القدرات و المهارات التي يتميز بها شخص عن باقي الأشخاص، أو تتميز بها منظمة أو مؤسسة عن نظيراتها الأخرى، وذلك من حيث الإبداع والابتكار العصري الذي يميزها وتنفرد به لوحدها.

#### 3-3- إدارة التمييز:

تعرف إدارة التمييز بأنها " القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل و ترابط أعلى معدلات الفاعلية، و الوصول بذلك إلى مستوى المخرجات التي تحقق رغبات و منافع و توقعات أصحاب المصالح المرتبطين بالمنظمة " (6) .

#### التعريف الإجرائي :

هو قدرة إدارة المؤسسة على تحقيق الأفضل و الذي يتضمن مختلف العوامل والمقومات التي تعتمد عليها الإدارة المتميزة و التي تحقق التوازن بين الأهداف من جهة والقدرات والممارسات في المنظمة من جهة أخرى .

#### 3-4- التنمية :

يحدد بعض الباحثين التنمية على أنها تطوير المهارات العامة للعاملين في مؤسسة ما ليكونوا أكثر تهيؤاً لقبول تحديات مهام جديدة أوكلت لهم (7) .

#### التعريف الإجرائي :

التنمية هي عملية يتم من خلالها القيام بمختلف التعديلات و التجديد في مختلف الجوانب السلوكية والمهارية والعملية والعلمية وحتى التربوية والثقافية التي تجعل الفرد قادرا على أداء عمل معين أوعدة أعمال التي أوكلت إليه كما أن لديه القابلية للتكيف مع مختلف التطورات الحاصلة داخل المؤسسة أو في مجتمعه الذي ينتمي إليه.

#### 3-5- الكفاءة :

تعرف الكفاءة على أنها " مجموعة منظمة ووظيفية من الموارد ( معارف، قدرات، مهارات) التي تسمح أمام جملة من الوضعيات بحل مشاكل و تنفيذ مشاريع " (8).

استخدم الفرنسيون مصطلح الكفاءة COMPETENCE في مجال القانون إشارة إلى الجهات التي يخول لها القانون البت في أمورها ثم انتقل إلى عالم الشغل و التكوين المهني كحركة تسعى إلى نزع الثقة من منطق التأهيل الذي ينطلق من فكرة تزويد المتعلمين بالمعارف التي تصادف الجهات الوصية على طبيعتها ومستواها (9).

#### التعريف الإجرائي :

الكفاءة هي مجموعة من الخيرات المعرفية والعقلية والحسية والوجدانية وحتى الجسمانية والتي تتضافر فيما بينها لمواجهة وحل مشكل معين سواء يحدث من داخل المؤسسة أو تواجهه من الخارج، فالكفاءة إذن هي مجموعة من الخبرات والمهارات والقدرات التي تتوفر لدي المورد البشري والتي بواسطتها يساير عالم الشغل.

#### 3-6- التعريف الإجرائي لتنمية الكفاءة الأفراد :

تنمية الكفاءات هي ذلك المزيج من الطرق، الوسائل، و النشاطات التي تساهم في رفع مستوى أداء الأفراد وذلك عن طريق تعليمهم وتدريبهم وتنمية قدراتهم ومؤهلاتهم الفكرية والعملية والتي تتماشى ومتطلبات العمل داخل المؤسسة ؛بمعنى آخر فإن تنمية كفاءات الأفراد هي عملية تطوير وتحسين قدرات الأفراد وذلك من أجل زيادة رفع أداء الأفراد بغية تحقيق أهداف المؤسسة.

#### 4- أبعاد إدارة التميز:

إن فكر التميز لدى المنظمة يعني أداء عالي المستوى أي أنه يتميز بمعايير الجودة العالمية والذي من خلاله تتحقق أهداف المؤسسة أو المنظمة عن طريق أداء الأفراد الذين يتمتعون بكفاءات ومهارات وقدرات متميزة، ويشير التميز إلى بعدين أساسيين هما (10).

#### 4-1- البعد الأول :

أن غاية إدارة التميز الحقيقية هي السعي إلى تحقيق بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على كل من ينافسها، بل تتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم التنظيمي .

4-2- البعد الثاني:

أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز الإداري أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الإنحراف، ويهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال تنفيذاً صحيحاً وكاملاً من أول مرة .

نلاحظ مما سبق عرضه أن هذين البعدين هما عبارة عن وجهين لعملة واحدة فلا يمكن فصل أحدهما عن الآخر لأنهما متكاملان، وذلك لإعتمادهما على الرصيد المعرفي المتراكم و المتجدد باستمرار وتيسير سبل للتعلم التنظيمي الفعال، والتي لا تكون إلا عن طريق توفر كفاءات بشرية عاملة ومتميزة.

5- أساليب إدارة التميز ودورها في تنمية كفاءات الأفراد:

إن إعطاء صفة التميز للإدارة لن يكون وليد الصدفة أو يكون إعتباطياً، وإنما يتجسد ذلك في أرض الواقع، وذلك بتفوقها عن نظيراتها الأخرى من الإدارات من خلال مجموعة من المعايير والأساليب الحديثة التي تعتمد عليها إدارة التميز، ومن بين هذه الأساليب نذكر، القيادة الإدارية المتميزة، آليات التخطيط الإستراتيجي الحديثة، مشاركة إدارة التميز للعمال في علية إتخاذ القرارات، وتقييم أداء العامل الذي يقوم على المعايير العلمية ..... الخ، وسوف نتطرق إلى هذه الأساليب بقليل من الشرح

5-1- القيادة :

تشير القيادة إلى العملية التي يمكن بواسطتها أن يقوم الفرد بتوجيه أو بالتأثير في أفكار و مشاعر أفراد آخرين أوفي سلوكهم وهذا التأثير قد يحدث من خلال أعمال الفرد أو مؤلفاته أو رسوماته أو إختراعاته أو إبتكاراته ويطلق على هذا النوع اسم القيادة غير المباشرة أو القيادة الذهنية ؛ وقد يحدث التأثير عن طريق اتصال الشخص وجها لوجه بأشخاص آخرين من خلال الحديث أو التخاطب ويطلق على هذا النوع اسم القيادة المباشرة <sup>(11)</sup> .

كما تشير القيادة إلى النشاط الذي يمارسه الفرد المسؤول - القائد - في مجال اتخاذ و إصدار القرار وإصدار الأوامر، والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف . أنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية <sup>(12)</sup> .

وبما أن القيادة هي ميزة تميز الفرد القائد عن غيره من الأفراد والذي تتوفر فيه القدرة على توجيه سلوك الأفراد المرؤوسين والتأثير فيهم لجعلهم يعملون مع بعضهم البعض من أجل تحقيق هدف مشترك يضمن البقاء و الإستمرارية للمؤسسة أو المنظمة والذي لا يكون إلا عن طريق الوصول إلى الريادة و التميز، وهذا بدوره لا يتحقق إلا بالإهتمام بتنمية كفاءات الأفراد من خلال :

- تنمية كفاءات الأفراد وذلك بالعمل على تدريبهم وتعليمهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم باعتبارهم أهم مورد للمنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- تطوير البرامج التدريبية .
- التخطيط الإستراتيجي المتميز لإدارة التميز والذي يخطط له القائد المتميز .

## 2- التخطيط الإستراتيجي :

التخطيط هو وظيفة من الوظائف الإدارية الأخرى التي لا تقل أهمية عن التنظيم والتوجيه والرقابة فنجند نيومان Newman يعرف التخطيط بأنه " البحث عن ما يجب فعله، وهو مجال واسع من القرارات تشمل تحديد الأهداف الواضح واختيار السياسات ووضع البرامج و الحملات والبحث عن طرق وإجراءات محددة و إعداد جداول زمنية <sup>(13)</sup> .

أما التخطيط الإستراتيجي فهو عملية وضع أهداف التنظيم، وإقرار البرامج الشاملة لإجراءات العمل التي تكفل تحقيق هذه الأهداف <sup>(14)</sup> . كما أن التخطيط الإستراتيجي هو تقرير كيفية تخصيص الموارد المتاحة كالأفراد و رأس المال و الأصول الثابتة) و ذلك بربط المنظمة بيئتها الخاصة- بيئة النشاط أو الصناعة التي تتبعها و يمكن بذلك أن تتحقق أهدافها طويلة الأجل <sup>(15)</sup> .

إذا فممارسة التخطيط الإستراتيجي من طرف إدارة التميز يقوم على مجموعة من الأسس و المبادئ التي من شأنها تحقيق أهداف المؤسسة والتي لا تتحقق إلا بالعمل على تنمية كفاءات أفرادها عن التطوير والتدريب والتحفيز والتمكين الذي يقوم على إشراك العمال في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة والتقييم الموضوعي الذي يبني على المعايير العلمية .

## 5-3- المشاركة في اتخاذ القرار:



يعتبر إتخاذ القرار بأنه عملية ديناميكية حيث تختص بالكشف عن الجوانب التي تستدعي الإهتمام و التركيز عليها في التنفيذ واختيار الإجراء المناسب و الأفضل من غيره من الإجراءات في العمل<sup>(16)</sup>.

كما يعرف إتخاذ القرار بأنه وسيلة إختيار لأحسن البدائل المتاحة محققا لأكبر عائد، وأقل تكلفة، أو محققا للأهداف المطلوبة<sup>(16)</sup>.

وبما أن إتخاذ القرار هو العملية التي بواسطتها يتم إصدار وإختيار قرار عن آخر وذلك وفق مجموعة من الضوابط و المعايير العلمية و المدروسة، فيجب أن لا يكون هذا الإختيار و هذا القرار بمعزل عن إشارك العامل في إتخاذه، لأن إشارك الفرد العامل في عملية إتخاذ القرار يعطيه قيمة و يرفع من معنوياته الأمر الذي يحفزه على العمل على تطوير ذاته وتنمية كفاءاته ليتمكن نفسه من المشاركة في عملية إتخاذ القرار بالطريقة الناجحة ويكون له دور فعال في عملية بناء المؤسسة وتالمساهمة في تحقيق أهدافها الكبرى ومن ثم تتحقق أهدافه أيضا.

#### 4-5- تقييم الأداء :

إن الأداء هو ذلك الجهد الذي يبذله الفرد العامل لأداء عمل معين ووفق شروط محددة وهذا الأداء يحقق النتيجة كميًا ونوعيًا، أي أن الأداء هو حاصل الجهد الذي يبذله الفرد للقيام بعمل معين . أما تقييم الأداء فهو نظام يتم من خلاله تحديد كفاءة أداء العاملين لأعمالهم ويحتاج الأمر إذا أن يكون العاملين قد قضاوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدايمهم خلالها<sup>(17)</sup> إن تقييم الأداء هو مجموعة من المعايير التي يتم عن طريقها تقدير جهود العمال الكمية والكيفية في العمل وتقييمها بحيث يمكن معرفة ما إذا كان هذا الجهد المبذول قد حقق الأهداف المسطرة أم أن هناك نقائص في أداء العامل وبالتالي وجب إعادة تأهيله وتدريبه وفق متطلبات العمل. يمكن لأي منظمة أن تستغني عن عملية تقييم الأداء سواء كان على مستوى الهيكل التنظيمي والخطط و الأهداف أو على مستوى الأفراد العاملين فيها. فعلى مستوى المنظمة يعد تقييم الأداء فحصا شاملا للهيكل و المنظمة و الخطط و الأهداف واستغلال الموارد المادية والمالية و البشرية المتاحة من أجل الحكم على مستوى النشاط فيها وقدرتها على أداء وظائفها فضلا تقييم النتائج النهائية كحصول للجهود المبذولة من المنظمة في ممارسة وظائفها.

أما على مستوى تقييم أداء الأفراد في المنظمة، فإن تقييم الأداء يعبر عن النظام الذي يساعد على قياس و تقييم العلاقة بين كفاءة الفرد لواجبات ومهام الوظيفة التي يشغلها وكل من سلوك ومقدرة الفرد على أداء الأفضل و الناتج المتحقق طبقا لمستوى الأداء ودرجة الإنجاز الفعلية بما يساعد على معرفة جوانب القوة و الضعف في الأداء الماضي، وتحديد كيف يمكن تجنب جوانب الضعف و استثمار جوانب القوة في الوقت الحالي وفي المستقبل، و لتجنب نقاط الضعف يتم تعديلها عن طريق وضع البرامج التدريبية اللازمة لذلك.

إذا فعلية تقييم الأداء باعتبارها عملية مقارنة الأداء الفعلي للإنجازات التي تمت بالمعايير الموضوعية مسبقا و القيام بعملية تحليل الانحرافات واتخاذ القرارات الصحيحة (18). فهي تهدف في الأصل إلى الكشف عن نقاط القوة وهي المهارات اللازمة للأداء الحسن، ونقاط الضعف وهو النقص والقلة في قدرات و مهارات وكفاءات الأفراد، وبالتالي عن طريق هذا التقييم يتم كشف تلك النقائص وبالتالي على تطوير و تنميتها ومن ثم تنمية كفاءة الأفراد.

ومن هنا نرى علاقة تقييم الأداء عن طريق معايير العلمية بتنمية كفاءات الأفراد هي علاقة تكامل وترابط. فتقييم الأداء إذا هو تنمية كفاءات الأفراد و تطويرها.

#### 6- أهمية تنمية كفاءات الأفراد:

أصبحت عملية تنمية كفاءات الأفراد تشكل أهمية بالغة تصل حتى إلى ضمان بقاء المؤسسة مستمرة و مستقرة، و تتعدد أبعاد هذه الأهمية فيما يلي:

- أن تنمية كفاءات الأفراد هي ضرورة لضمان بقاء المؤسسة مستقرة و مستمرة في سوق المنافسة.
  - كما أن تنمية كفاءات الأفراد ضرورة في ظل التقدم التكنولوجي السريع وإعادة تنظيم الأنظمة الاقتصادية.
  - كما أن تنمية الكفاءات يؤدي إلى تحسين الأداء و بالتالي تحسين الإنتاج كما ونوعا بالإضافة إلى تحسين الخدمات في القطاع الإداري.
- ونتيجة هذه العوامل أدت بالمؤسسة إلى الاهتمام بتنمية كفاءات الأفراد و التي تعتبر هي الأساس الذي يحافظ على بقائها.

و باعتبار أن عملية تنمية كفاءات الأفراد تندرج تحت نشاطات إدارة التميز، فإن هذه الأخيرة تلقي بظلالها على عملية تنمية الكفاءات لأنها<sup>(19)</sup> :

- يساعد المؤسسة على تعزيز فعالية الأفراد.
- تعتبر هذه العملية بمثابة أداة لرفع الشعور بالانتماء وتدعيم الولاء للأفراد تجاه مؤسستهم مما ينتج عنه:
- انخفاض معدل التغيب وقلّة الصراعات و النزاعات.
- تساعد في حدوث الهدوء و الأمن النفسي للأفراد نتيجة بث الثقة، وتحسيسهم بمدى امتلاكهم لمهارات و خبرات و معارف كفيّلة بإحداث ذلك.

إن أي مؤسسة أو تنظيم يحتاج إلى تحسين منتجاتها أو خدماتها لكي ترقى إلى مستوى المؤسسات المنافسة العالمية. وهذا لا يكون إلا عن طريق اهتمام المؤسسات و التنظيمات بتنمية كفاءات أفرادها، لأن تنمية كفاءات الأفراد هي الوسيلة التي يتم من خلالها تحقيق أهداف التنظيم واستمراره.

#### 7- أهداف تنمية كفاءات الأفراد:

إن الاهتمام بعملية تنمية كفاءات الأفراد داخل المنظمة، كان الهدف منه هو تحسين المردودية الإنتاجية كما ونوعاً، وكذلك بغية الحفاظ على استقرار المؤسسة ولكي تحقيق المؤسسة أهدافها يجب عليها العمل على تطوير و تنمية مهارات و قدرات الأفراد كل حسب وظيفته ومؤهلاته. لذا نجد أن لعملية تنمية كفاءات الأفراد مجموعة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها والتمثلة في:

زيادة و تنمية المردودية الحالية و المستقبلية للأفراد و رفع مستوى مهارة الموارد البشرية و روحها المعنوية.

- تحسين الأداء الكلي للمنظمة عن طريق تحسين أداء الأفراد.
- اكتساب الأفراد روح المبادرة و كذلك روح التعاون
- تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل<sup>(20)</sup>.
- اكتساب الكفاءات الخفية و غير الظاهرة و محاولة استغلالها لأقصى الحدود.

- اكتساب الموارد البشرية معارف و مهارات و اتجاهات سلوكية جديدة ومتنوعة لتمكينها من أداء أعمال جديدة في المستقبل تحتاجه المنظمة<sup>(21)</sup> .

خاتمة :

ومن خلال ما سبق أن تناولناه يتضح لنا جليا أن لإدارة التميز دور كبير في عملية تنمية كفاءات الأفراد، فهي تعمل على تحسين وتطوير القدرات الفنية و المعرفية و العلمية وحتى السلوكية والجسمانية للفرد العامل وذلك من أجل استغلال طاقات الفرد أحسن استغلال، والمتمثلة في روح الإبداع والإبتكار والمبادرة وتوظيفها لصالح المؤسسة أو المنظمة وذلك لتحسين المردودية الإنتاجية كميًا ونوعيًا إن كانت منظمة إنتاجية، وتحسين أداء الأفراد وبالتالي تحسين أداء المؤسسة، ومن ثم يتم تحقيق الربح للمؤسسة وتنمية كفاءات الفرد وبالتالي تحسين ظروفه و احتياجاته وتحقيق أهدافه أيضا.

## قائمة المراجع

1. بلقاسم سلاطينية و آخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2007، ص8.
2. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 11.
3. Henri Fayol , administration industrielle et générale. ouvrage présenté par Ahmed bouyacoub ,Enag éditions ,réghaia , Algérie ,1990 , p05.
4. سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع و التميز التنافسي، دار الكتب المصرية للنشر، الإسماعيلية، مصر، 2012، ص114 .
5. صلاح علي عودة الهلالات، إدارة التميز الممارسة الحديثة في إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014، ص25.
6. علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002، ص4.
7. عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحي نظمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص301.
8. بوبكر خبشان و آخرون، دليل معلم اللغة العربية للسنة أولى إبتدائي، الديوان الوطني للمطبوعات المدرسية منشورات الشهاب، الجزائر، ط2، 2004، ص7.
9. محمد الطاهر وعلي، بيداغوجية الكفاءات، دار الورسم للنشر والتوزيع الجزائر، ط2، 2013، ص22.
10. شوقي قبطان، إدارة التميز الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة و المنافسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف الجزائر، يومي 9 و 10 نوفمبر 2010.
11. حسين محمد الرباعية، أساليب القيادة الإدارية في الحضارة الإسلامية لتكوين الموظف العمومي، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية مجلة علمية دولية تصدر عن مخبر التنمية التنظيمية

- وإدارة الموارد البشرية، العدد الثالث سبتمبر 2015، جامعة البليدة 2 لوني سي علي، الجزائر 2015، ص28، ص29 .
12. زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، ط 1، دار البداية، عمان الأردن، 2008، ص25.
13. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة و النشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2011، ص42 .
14. عبد القادر حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الأزاريطة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص138 .
15. بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان الأردن، الطبعة العربية، 2012، ص137 .
16. فاروق مداس، التنظيم و علاقات العمل، دار مدني للطبع، الجزائر، 2002، ص72، ص73 .
17. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية، مصر، 2007، ص406.
18. سيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، أثيرات للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط 1، 2005، ص34.
19. ماري برود، جون ثيوسثورم، التحويل و التدريب، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، إصدارات مبيك مصر، 1997 ص21.
20. عيسى إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية لبنان، ط2002، 1، ص237.
21. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2005، ص439