

Dirassat & Abhath
The Arabic Journal of Human
and Social Sciences



مجلة دراسات وأبحاث
المجلة العربية في العلوم الإنسانية
والاجتماعية

EISSN: 2253-0363
ISSN : 1112-9751

تطوير الكفاءات البشرية من خلال القيادة الإدارية بالمؤسسة الاقتصادية

**Developing human competencies through the administrative
leadership in the economic institution**

بوزيان أم كلتوم / Bouziane Omkeltoum

جامعة الجلفة - الجزائر - University of Djelfa

omkeltoum.bouziane@yahoo.com

تاريخ القبول : 2020-09-21

تاريخ الاستلام : 2019-11-24

الملخص:

تعتبر الجامعة يتوقف نجاح المنظمات على جودة وفعالية القيادات الإدارية المسؤولة عن التخطيط والتوجيه وتوفير فرص الإبداع والابتكار وتهيئة المناخ المساعد على التنفيذ الايجابي لأهدافها، ويتجلى نجاحها في تكوين هيكل متميز من الموارد البشرية ذات الخبرات والمهارات والمعرفة التي تمثل الثروة الحقيقية التي تفوق قيمتها أي أصول مادية أو مالية تمتلكها المنظمة.

وعليه تلعب القيادات الإدارية دورا كبيرا في سياسات وأساليب التطوير في المنظمات وإمدادها بمقومات النجاح والتميز والنمو، ويمكن أن تتحقق سياسات وأساليب تطوير الكفاءات البشرية في شتى المجالات بوجود قيادات إدارية تسعى إلى تحقيق مقومات النجاح بإحداث تغييرات إيجابية في المناخ التنظيمي لسلوك الأفراد بتنمية روح الفريق وتفعيل المبادرات الإبداعية للأفراد.

وبالتالي فالقيادة الإدارية لها دور كبير في عملية تطوير الكفاءات البشرية فهي التي تقوم بصنع وتنفيذ سياسات وأساليب تطويرها.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، الكفاءات البشرية، تطوير الكفاءات البشرية.

Abstract:

The university is the basic block for countries That are grounded to invest in human resources ،

The success of organizations depends on the quality and effectiveness of management leaders responsible for planning and guidance and provide opportunities for creativity and innovation and create a climate conducive to the positive implementation of their objectives, and their success is reflected in the formation of a distinct structure of human resources with expertise, skills and knowledge that represent the real wealth that exceeds any material or financial assets Owned by the organization.

Accordingly, management leaders play a major role in the policies and methods of development in organizations and provide them with success factors, excellence and growth. Policies and methods for developing human competencies in various fields can be achieved through the existence of management leaders who seek to achieve the elements of success by making positive changes in the organizational climate of individuals' behavior, developing team spirit and activating the creative initiatives of individuals

Thus, the management leadership has a great role in the process of developing human competencies, which is the formulation and implementation of policies and methods of development.

Key words: Management leadership, Human competencies, Human competencies development.

1. مقدمة:

تعد القيادة الإدارية علما منظما له أصوله وقواعده، كما يعتبر أيضا فنا قد عرفت البشرية وممارسته عمليا منذ قديم الزمان، ذلك أنه إذا كانت العملية الإدارية هي أساسا عملية تنسيق وتوجيه جهود الأفراد والجماعات نحو تحقيق أهداف معينة فردية كانت أو جماعية، فإن القيادة الإدارية تشكل الجانب الهام في هذه العملية، لأنها تقوم بدور أساسي وجوهري يتمثل في توجيه العمل الإداري نحو تحقيق الأهداف التي تصبو إليها المنظمة.

إن اعتماد المنظمة على قيادة فعالة تستهدف تحقيق وتحسين قدرتها التنافسية، من خلال تأمين ما لديها من موارد وكفاءات بشرية على وجه الخصوص، والتي تجعل من المعرفة مركز الاهتمام، لأن المنظمات المعتمدة على المعرفة تتميز بخاصية امتلاك الخبرة لكفاءاتها البشرية، وعملية تطوير الكفاءات البشرية هي عملية مستمرة تتطلب جهدا متواصلا وعطاء ينصب على قيادات المنظمة، ذلك أن القيادة هي العنصر الحاكم لنجاح أي منظمة ويمكن القول أن القيادة تدعم الابتكار والإبداع والتفكير الخلاق لكفاءات المنظمة.

ولقد ركزنا في بحثنا هذا على القيادة الإدارية ودورها في تطوير الكفاءات البشرية من خلال طرح الإشكالية الرئيسية التالية: إلى أي مدى تساهم القيادة الإدارية في تطوير الكفاءات البشرية للمنظمة.

وسيتيم الإجابة على هذه الإشكالية من خلال النقاط التالية:

أولا: الإطار النظري للقيادة الإدارية والكفاءات البشرية .

ثانيا: الركائز الأساسية لتطوير الكفاءات البشرية.

ثالثا: دور القيادة الإدارية في نجاح إستراتيجية تطوير الكفاءات البشرية.

2. أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في موضوع القيادة الإدارية ودورها في المنظمة، خاصة التأثير في الكفاءات البشرية بهدف تطويرها إلى العوامل التالية:

✓ تعد القيادة الإدارية لب الإدارة وقلها النابض، حيث تقوم بعمل أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية، فتجعلها أكثر ديناميكية وفعالية وتعمل كأداة محرك لها لتحقيق أهداف المنظمة، فالقائد الإداري يخطط، ينظم، يوجه ويراقب، ولهذا صارت القيادة الإدارية من المعايير التي يحدد على ضوءها نجاح أية منظمة أو إدارة:

✓ التعرف على وسائل تطوير الكفاءات البشرية التي يمكن الاستفادة منها من قبل المنظمة؛

✓ إبراز مكانة القيادة الإدارية في نجاح تطبيق إستراتيجية تطوير الكفاءات البشرية في المنظمة.

3. أهداف البحث:

لا شك أن أي بحث علمي يسعى لتحقيق أهداف معينة، وفيما يخص هذه الدراسة حول القيادة الإدارية فهي تهدف لتحقيق مجموعة من الأهداف لعل أهمها:

✓ محاولة التعرف على عناصر وخصائص القيادة الإدارية الفعالة باعتبارها متطلبا ضروريا لتطوير الكفاءات البشرية؛

✓ الوقوف على السمات أو الصفات التي يجب توافرها في القادة الإداريين حتى يحققوا المهام الملقاة على عاتقهم بفعالية وكفاءة وخاصة التأثير في أداء الكفاءات البشرية بشكل إيجابي؛
✓ التعرف على الأساليب التي يجب أن يستخدمها القادة الإداريون لتطوير الكفاءات البشرية في المنظمة.

4. الإطار النظري للقيادة الإدارية والكفاءات البشرية:

في هذا الصدد يتم تحديد الإطار النظري لمتغيري الدراسة وهما القيادة الإدارية والكفاءات البشرية:

1.4. مفاهيم أساسية حول القيادة الإدارية: إن العمليات الإدارية كالقيادة والاتصال، والتغيير، وديناميكية الجماعة وبناء الفريق وحل الصراعات، كلها عمليات تتطلب من الإداريين والقادة اكتساب مهاراتها لأنه يؤدي إلى حسن أدائها وفعالية تنفيذها ومتابعتها وتحقيق متطلباتها، فهي تحتاج من الإدارة فهم ما يسبقها وإدراك طريقة صياغتها واستنتاج أولوياتها حتى تكون ممارسة الإداري أو القائد لعملية القيادة عن وعي علمي ومنهجي يستند إلى دراسات في علم الإدارة والقيادة، وعليه يتم التعرف على أهم العناصر التي تحدد مفهوم القيادة الإدارية من خلال ما يلي:

1.1.4. تعريف القيادة الإدارية: إن مظاهر القيادة الإدارية الناجحة لا تحتاج إلى دليل يقودنا لرؤيته لأنها تظهر بوضوح في إنتاجية العاملين وفي روحهم المعنوية، وفي كل عمل إداري وهي التي تقدم الروح الدافعة والحافز القوي لنشاط المنظمة وحيويتها ويمكن تعريف القيادة الإدارية من خلال عدة أسس:¹

أ. تعريف القيادة الإدارية على أساس السلطة: هي السلطة الرسمية داخل التنظيم التي تمكن القائد من توجيه العمل الجماعي للأعضاء، فهذه السلطة هي أساس القيادة الإدارية وفي خضوع الأفراد لإدارة وتوجيه القائد الإداري، فالقيادة الإدارية هنا مرادفة لفكرة السلطة الرسمية التي تكون كأداة للإقناع والطاعة وأغفلت الروح الإنسانية للجماعة داخل التنظيم لمجموعة بشرية.

ب. تعريف القيادة الإدارية على أساس السلطة المقبولة (السلطة غير الرسمية): تعتمد هنا على أساس وجوب الربط بين القيادة الإدارية وبين الرضا والقبول والإقناع والشعور بالانتماء بين أعضاء المنظمة، وهو ما يقودهم لطاعة ما تطلبه القيادة الإدارية لتحقيق الأهداف المرجوة.

ت. تعريف القيادة الإدارية على أساس الوظيفة: القيادة الإدارية هنا هي نشاط المسؤول القيادي في توجيه وتنسيق ورقابة عمل الآخرين لتحقيق الهدف المنشود.

من خلال التعاريف السابقة، نستنتج أن أنصار هذه التعريفات بنوا تعريفاتهم على أسس مختلفة سواء كانت السلطة الرسمية أو السلطة المقبولة أو الوظيفية، وأغفلوا جوهر القيادة الإدارية الذي يعتبر أن العمل القيادي في الإدارة والسلوك الإداري أصبح يتمثل في سلوك الجماعة القائم على التأثير والتشجيع والتنسيق بين جهود الأفراد وتوجيه الجماعة للعمل وبالتالي فالقيادة الإدارية وظيفة ديناميكية تعمل على التأثير في الأفراد.

ث. تعريف القيادة الإدارية عند بعض الرواد والكتاب: وهناك تعريفات أخرى:²

القيادة الإدارية حسب ليكارت (LIKERT, 1961): تعتبر القيادة الإدارية قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة، أما هالين (HALPIN, 1966) فقد نظر إلى القيادة الإدارية على أنها ظاهرة اجتماعية معقدة لا يمكن التعامل معها بطريقة هادفة بمعزل عن العوامل الموقفية المتصلة بها.

ويعرفها (LANG, 1999) بأنها العملية التي تهدف إلى تحقيق الأهداف المرسومة والموضوعة مسبقاً للتنظيم، أما (BAVELAS, 1960) أعتبر أنه يمكن النظر إلى القيادة الإدارية كوظيفة اجتماعية، أو كسمة شخصية، أو كعملية سلوكية.

وعرفها كونتز (KOONTZ, 1989) بأنها عملية التأثير التي يحدثها المدير في رؤوسه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني.

كما يرى قريغن (R, GRIFFEN) أن القيادة الإدارية هي استخدام التهديد غير القوي لتشكيل أهداف المؤسسة والجماعة ودفع السلوك نحو إنجاز الأهداف التنظيمية ومساعدة الجماعة والمنظمة لتحديد هويتها وثقافتها.ⁱⁱⁱ أما بيتر دراكر (PETER DRUCKER, 1999) فرأى أن مساهمة مدارس إدارة الأعمال في عملية المشاركة وتحسين العلاقة بين الأفراد والمنظمة من خلال التأكيد على دراسة القيادة الإدارية من الأهمية بما كان أن يدخل ضمنها الاعتراف بأن للإنسانية دور مهم في مساعدة الأفراد على التركيز على القيم والالتزامات.

2.1.4. أهمية القيادة الإدارية والعوامل المؤثرة فيها:

أ. أهمية القيادة الإدارية: يمكن حصر أهمية القيادة الإدارية في ما يلي:^{iv}

- تفسير وإعلان المواقف التي تواجهها الجماعة وبصفة خاصة إذا كانت تلك المواقف مجهولة وغامضة لا يسهل إدراكها وفهمها.
- تحديد الجوانب الجيدة والسيئة في كل موقف استناداً إلى ما يتمتع به القائد من حكمة وإدراك.
- توجيه الجماعة نحو العمل المنتج وتحذيرها من الوقوع في الأخطاء فتستجيب الجماعة لقائدها بقدر ما تحمل له في نفسها من شعور بالثقة والاحترام.
- تحقيق التعاون بين الأفراد عن طريق توزيع المسؤوليات بينهم في تناسق وانسجام وتلافي التناقضات بين الحاجات بما يحقق المصالح المشتركة، ويتم ذلك في جو من الحرية التي تتاح للجميع حتى يعبروا عن آرائهم ويشترون في مناقشة المشكلات.
- العمل على الوصول إلى الأهداف النهائية للقائد سواء كانت رسالة ذاتية أو عملاً اجتماعياً أو نشاطاً اقتصادياً أو مبداءً سياسياً.
- وضع الخطة التي تتضمن تحقيق الأهداف التي تنشدها الجماعة في سبيل ذلك فإنه تسعى لتحديد الأعمال المطلوب إنجازها وترتيبها في صورة برامج زمنية حتى يتم إنجازها في الوقت المحدد.
- تمثيل الجماعة رسمياً والتعبير عنها أمام الغير وأمام غيرها من الجماعات، بالإضافة إلى هذا التمثيل الرسمي فإن القائد هو الفكرة التي تؤمن بها الجماعة مجسدة في شخصه.

ب. العوامل المؤثرة في القيادة الإدارية: بما أن القيادة الإدارية هي القدرة على التأثير في سلوك العاملين حسب الظروف والمواقف المحيطة لتحقيق الأهداف المرغوبة، وحتى تستطيع الوصول إلى هذه الأهداف فلا بد أن يتمتع القائد بمهارات وقدرات تساعد على أداء مهام عمله ولقد اتفقت الدراسات الحديثة على أن العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية هي مهارات القائد الإداري وهي:^v

- ✓ **المهارات الفنية:** وهي قدرة القائد الإداري على أداء عمله والإلمام بجوانبه الفنية وفهم الأنظمة والإجراءات واللوائح، والإلمام بأعمال التابعين له من حيث طبيعة الأعمال التي يقومون بها ومعرفة مراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، والقدرة على استخدام المعلومات وتحقيقها، ومعرفة الطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز هذا العمل.
- ✓ **المهارات الإنسانية:** وهي القدرة على فهم سلوك العاملين ودوافعهم وشخصياتهم وعلاقاتهم وكذلك العوامل المؤثرة على سلوكهم، وهذه المهارة تمكنه من القدرة على التعامل معهم وإشباع حاجاتهم وحل مشكلاتهم وتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.

✓ المهارات الفكرية: وهي أن يتمتع القائد الإداري بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج والمقارنة، وكذلك المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين أو نقدهم أو اقتراحاتهم، وكذلك القدرة على التطوير والتغيير الإيجابي للعمل وتطوير أساليبه حسب متطلبات الظروف والمتغيرات.

✓ المهارات التنظيمية: وهي القدرة على فهم نظريات التنظيم والتطوير التنظيمي والنظرة للمؤسسة على أساس أنها نظام متكامل ومفتوح وفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، كذلك فهم البيئة المحيطة لأن المنظمة جزء لا يتجزأ منها وتتأثر بها وتؤثر فيها، بالإضافة إلى إتقان أعمال السلطة والصلاحيات وتنظيم العمل وتوزيع المهام والواجبات وتنسيق الجهود بين العاملين وتفهم القرارات وأبعادها وأثرها.

3.1.4. سمات المدير والقائد الإداري وأسس إعداد القادة: نتناول في هذا الإطار سمات ومواصفات المدير والقائد، وأسس إعداد القادة.

أ. سمات ومواصفات المدير والقائد الإداري: وهي تتركز في جانبين أساسيين:

✓ قوة العلاقة والروابط الإنسانية بين القائد والآخرين (المرؤوسين): ويتأتى ذلك من اهتمام القائد بمهارة التفاعل الإنساني وبناء العلاقات الاجتماعية بالاستناد إلى أسس العمل الجماعي والأهداف المشتركة.

✓ أسلوب القيادة: إذ لا يستند القائد غالباً إلى السلطة الرسمية مثلما يفعل المدير فهو يعتمد على قدراته الشخصية في التعامل مع الآخرين وكسب رضاهم وقناعاتهم لتنفيذ الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.

وإذا كان المدير بحاجة إلى الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة....) على وفق ما يملك من خبرة ومعلومات معرفية ومهارات إدارية، فإن مهارات القائد الإداري تبرز في مقدرته على كسب ثقة الآخرين والتأثير فيهم وتحفيزهم على انجاز الأعمال بدافعية ذاتية وبطريقة ناجعة وكفؤة. وقد تبني Daft بعض الأفكار الأساسية لـ Capowski في التمييز بين مواصفات المدير ومواصفات القائد:^{vi}

الجدول رقم (01): مواصفات المدير ومواصفات القائد الإداري.

مواصفات المدير	مواصفات القائد الإداري
الميزة العامة / العقل	الميزة العامة / الروح
عقلاني	رؤيوي
استشاري	عاطفي
مواظب (استمراري)	خلاق (ابتكاري)
يهتم بحل المشاكل	مرن
ذا عقلية صلبة (قاسية)	نفساني (روحاني)
تحليلي	مبدع
يعتمد الأشياء المدروسة	تصوري (تخيلي)
سلطوي (يستند إلى الصلاحيات)	تجريبي (يستند إلى التجربة)
يميل إلى الاستقرار	يشارك في التغيير
يعتمد على قوة الموقع	يعتمد على قوة الشخصية

Resource: Genevieve, Capowski, Anatomy of a Leader: Where are the leader of tomorrow
 1994 .In Richard L, Daft, 6th.ed, South Western, Thomson Learning, p 515.

هي نتاج تسلسل نشاطات متعددة مستمدة من
 المهارات.⁹

الكفاءات تمثل بيانات للسلوكيات والتي يكون بعض
 الأشخاص أكثر تحكما فيها من الآخرين، مما يجعلهم أكثر
 مهارة في بعض الوضعيات، وهذه السلوكيات قد تكون
 في الحياة اليومية للعمل أو في حالات الاختيار، الأمر
 الذي يؤدي بالكفاءة من خلال الخصائص الفردية
 والمواصفات المطلوبة إلى القيام بالوظائف المهنية
 بدقة.¹⁰

الكفاءات البشرية هي مجموعة المعارف وقدرات
 العمل وسلوكيات منظمة تبعا لهدف معين ووضعيات
 معينة.¹¹ والتي تضمن تميزا تنافسيا في السوق، وتعزز
 الوضع التنافسي فيه.

نستنتج من التعاريف السابقة أن الكفاءات
 البشرية:

هي مجموعة المعارف العملية والمهارات والسلوكيات
 التي يتحكم فيها الأشخاص بناء على قدرتهم في التوفيق
 بين ما لديهم من موارد شخصية، وموارد بيئية، والتي
 تمكنهم من أداء وظائفهم والمهام المنوطة بهم على أكمل
 وجه وبدقة، تضمن للمؤسسة تميزا تنافسيا وتعزز
 الوضع التنافسي لها.

وهناك مستويان من الكفاءات البشرية يتمثلان في:

12

- الكفاءات التفاضلية: وهي التي تسمح بالتمييز بين
 أصحاب الأداء المرتفع وأصحاب الأداء المتوسط،
 وتشمل الكفاءات العملية وهي القدرة على القيام
 بالأنشطة، والكفاءات الخاصة بالعلاقات.
- الكفاءات الأساسية: تكتسب هذه الكفاءات عن
 طريق التدريب والتطوير وهي تخص: الطلاقة
 الفكرية، المعارف النظرية والتطبيقية، العلاقات مع
 الآخرين.

ب. أسس إعداد القادة: ويمكن التعرف على أسس
 إعداد القادة من خلال مقومات القيادة الإدارية
 والتي حصرها أحد المشتغلين والمهتمين بموضوع
 القيادة فيما يلي:⁷

- الصحة الجيدة والمظهر الممتاز والطول والقوام
 المتناسق.
- الذكاء، والقدرة في تكوين علاقات مع الأفراد.
- المثابرة، السيطرة، البشاشة.
- اليقظة، القدرة على التعبير، الثقة بالنفس.
- المبادأة، الطموح، الحماس، اللياقة، القدرة
 على التجديد.
- وهناك وجهة نظر أخرى ترى أن الصفات
 التي يجب توافرها في كل فرد يتحمل مسؤولية
 القيادة الإدارية الديمقراطية تتركز فيما يلي:
- نشاط البنية وقوة الأعصاب.
- الإيمان بالغرض والاتجاه صوب الهدف.
- الحماسة والغيرة والصداقة والمودة.
- الاستقامة والتكامل، الحزم والبت والقدرة
 على اتخاذ القرار.
- السيادة الفنية، الذكاء والمهارة التعليمية.

2.4. ماهية الكفاءات البشرية: سوف نتعرف على ماهية

الكفاءات البشرية من خلال ما يلي:

- 1.2.4. مفهوم الكفاءات البشرية: يحتل مفهوم الكفاءات مكانة
 أساسية في إستراتيجية المؤسسة⁸، وفي تسيير وتأهيل
 مواردها البشرية. وهناك عدة تعارف ونذكر منها ما يلي:
- هي القدرة على التوفيق والتحرك للموارد
 الشخصية للفرد (المعارف، المهارات، الموارد
 الفيزيولوجية، الثقافة، القيم، الاتجاهات... إلخ) والموارد
 البيئية (بنك المعطيات، الثقافة المهنية... إلخ)، بمعنى آخر

– الخبراء والكفاءات البشرية لديهم القدرة على مواجهة المنافسة، والإدلاء بمعلومات مهمة للمنظمة عن العملاء والشركات المنافسة، وأيضاً عن ظروف السوق.

– يمكن الاستفادة من الكفاءات البشرية من خلال مراقبة وملاحظة وتسجيل التصرفات الناجحة والفعالة لهم، وبذلك يتم تحويل رأس المال البشري إلى رأس المال الفكري.

ونقص برأس المال الفكري: "هو جزء من رأس المال البشري للمنظمة، يتمثل في ما يملكه الأفراد من القدرات المعرفية والتنظيمية وغيرها، وتمكنهم هذه القدرات من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير الأفكار القديمة، والتي تمكن المؤسسة من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها، وتجعلها في موقع قادرة فيه على اقتناص الفرص المناسبة".¹⁵

– الحاجة المتزايدة إلى العاملين ذوي المهارة والخبرة، فالتطورات التكنولوجية الحديثة في مجال الحاسبات وتقنيات الاتصال، نجمت عنها ظهور الحاجة إلى مستلزمات وكفاءات بشرية متدربة، وتمتلك قدرات جيدة في مجال نظام المعلومات.¹⁶

– التفكير والإبداع: ويتمثل في جميع أنواع العمليات الذهنية التي تنطوي على الإبداع والابتكار والتي يعجز الحاسب عن القيام بمثلها.¹⁷

– إن أهمية امتلاك كفاءات بشرية داخل المنظمة والسعي إلى تطويرها له عدة فوائد نذكر منها¹⁸: خلق علاقات جديدة مع العاملين والإدارة، زيادة الإنتاجية، خلق الولاء للمؤسسة، تقليل التكاليف، تعرف الأفراد على السياسات والإجراءات المتبعة بها.

3.2.4. متطلبات امتلاك الكفاءات البشرية المتميزة، والمحافظة عليها: نشير الآن لمتطلبات امتلاك الكفاءات البشرية، وكيفية المحافظة عليها.

أ. متطلبات امتلاك الكفاءات البشرية المتميزة: لكي تمتلك المؤسسة كفاءات بشرية متميزة يجب أن توفر مجموعة من المتطلبات تتمثل في:

2.2.4. أهمية الكفاءات البشرية في المنظمة: تتمثل أهمية تواجد الكفاءات البشرية في المنظمة في:¹³

يرى توماس ستيوارت أن الكفاءات البشرية والخبرات المتميزة هي أصل من أصول المنظمة، وعندما يترك لها حرية التفكير والابتكار والمشاركة، فإنها تنجز الكثير لصالح المنظمة، لذا ينبغي تأهيلها بطريقة جيدة.

– يرى Leif Edvinsson أن المنظمة تنمو، نظراً لأن لديها قيم وقوى خفية (Hidden values)، ولكي تستمر في النمو والبقاء، عليها أن تحافظ على هذه القوى وتعني بها.

– تساهم كفاءات المنظمة المتميزة، في بناء ودعم شهرتها وسمعتها من خلال تقديم منتجات جديدة، ومستويات جودة عالية وأسعار معقولة.

– تساهم الاستثمارات الخاصة في رأس المال البشري، في إنجاز وتحقيق التميز الاستراتيجي عن طريق: تحسين الإنتاجية بكفاءة، جودة الخدمة أو المنتج، تميز المنتج، التكامل، زيادة سمعة المنظمة، زيادة تماسك واستمرار المنظمة.

ونقص برأس المال البشري: "مجموعة القدرات والمهارات البشرية المتباينة في مستوى أدائها العاملة في المنظمة حالياً أو التي ستهيأ للعمل بها مستقبلاً، أو المعطلة منها بسبب حوادث أو إصابات العمل، أو العطل أو الغياب اللاإرادي والتي ينطبق عليها الحد الأدنى من وصف ومواصفات الوظيفة على أقل تقدير، وتقع عليها مسؤولية تنفيذ الأهداف العامة للمنظمة".¹⁴

– يؤكد بعض الباحثين أن المفتاح الرئيسي للنجاح في المستقبل القريب في منظمات الأعمال المتميزة تنافسياً، سوف يكون في إيجاد الطريقة المناسبة لاستخدام الكفاءات البشرية المتميزة بها، ودمج الموظفين وتكييفهم مع التغيرات الداخلية بالمنظمة وذلك من خلال نشر المعرفة والمعلومات المدعمة للتغيير، وهذا لتحسين قدراتها التنافسية.

- إن المؤسسة بحاجة إلى المرونة، وبشكل متكرر وسريع لاقتناص الفرص المتاحة وعليها أن تستمر في العمل حتى ولو كان تحت الضغوط المتزايدة، وهذا بواسطة إجراءات مبتكرة اعتمادا على تقنية المعلومات.¹⁹
- إخصاب مناخ العمل، بابتداع سبل التأثير وتأمين نظم المشاركة الإيجابية، بالقدر الذي يمكن من تحقيق التمازج، والتوازن بين الأهداف الكلية للتنظيم، وبين الأهداف الجزئية الممثلة لاحتياجات الجماعات العضوية والأفراد.²⁰
- التطوير المستمر لكفاءة ومهارة الموارد البشرية بالاختيار السليم، التدريب المستمر، التقييم الموضوعي، التعويض العادل عن الأداء.
- توثيق العلاقة مع مراكز البحث والمعرفة ومصادر المعلومات بالاتصالات المباشرة من خلال عقود الاستفادة من خبرات الأفراد والباحثين، والدخول في مشروعات بحوث وتطوير مشتركة.²¹
- بالإضافة إلى:²²
- وضع أنظمة إستراتيجية لها من أجل الحصول على القدرة التنافسية.
- الإدارة الجيدة لتدفق العنصر البشري داخل وخارج وخلال التنظيم.
- تقديم المكافآت بأشكال مختلفة: مالية، ترقية، ثناء الإدارة، فرص وظيفية أحسن، التقدير من قبل العملاء، فرص التعلم، الأمان... وبقدر العطاء يكون الأجر والربح.
- خلق آليات لتعزيز المهارات لدى الأفراد.
- كما يضيف علي السلي:²³
- استخدام مختلف الطرق والوسائل لاستقطاب الموارد البشرية المتميزة ومن ثم الاختيار الكفاء للأفراد المرشحين لشغل الوظائف بما يساهم في بناء وتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة والتأكد من توافق خصائص هؤلاء الأفراد مع متطلبات هذه الوظائف.
- تطوير واستثمار القدرات الفكرية والإبداعية للأفراد وإتاحة الفرص للتميزين منهم لتجسيد أفكارهم ومشروعاتهم الخلاقة، والعمل بمبدأ الابتكار والتفاني في العمل، فالمؤسسات الناجحة هي التي تسعى إلى جعل كل فرد رجل أعمال في ذاته، وتدفعه وتحفزه إلى الابتكار وتحمل المسؤولية.
- تطبيق إدارة الأداء، التي تجعل العناصر البشرية، المادية، التقنية، التنظيمية في إطار متناسق ومتكامل مع مراعاة الأبعاد الثقافية، الفكرية، الاجتماعية للموارد البشرية، عند تصميم الأعمال، وإعداد خطط الأداء وتحديد معايير التقييم.
- الانتفاع من الكفاءات البشرية عن طريق فرص عمل منتجة بما يتناسب مع الكفاءات البشرية المكتسبة.
- ب. المحافظة على الكفاءات البشرية: من أهم هذه الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية للمحافظة على الكفاءات البشرية ما يلي:²⁴
- استقطاب وتكوين أيدي عاملة ذات كفاءة، مع تحديد الاحتياجات اللازمة منها.
- تطوير القوى العاملة بصفة مستمرة لزيادة قدراتها ومهاراتها.
- مكافأة الأفراد والكفاءات وتعويضهم بما يلاءم الجهد والعمل الذي يبذلونه.
- تحقيق التكامل بين مصالح الأفراد والمؤسسة، والتأكيد على خلق جو مناسب للعمل.
- التخطيط الجيد للموارد البشرية، لأنه يساعد على تحديد مجالات أنشطة التدريب والترقية، ويساهم مساهمة فعالة في زيادة عدد الأفراد العاملين الأكفاء من خلال تحديد الحاجات كمًا ونوعًا وبشكل مسبق، كما تعتبر عملية التخطيط العامل الأساسي في نجاح خطط وسياسات الأفراد الأخرى: كالاختيار، التعيين، التدريب، التطوير.²⁵

الإنتاجية لهم كما ونوعا، ويؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها.³¹

وتعتبر الحوافز قوة محركة خارجية تستخدم لحث الإنسان على بذل الجهد والقيام بالعمل المطلوب على أكمل وجه، ويجب أن تعبر الحوافز عن مدى مساهمتهم في تحقيق عائد المنظمة وعلى المدير أن يختار الأسلوب الأنسب لتحفيز موظفيه، بمعنى مراعاة مبدأ الفروق الفردية بينهم.³² وللحوافز صور عديدة منها:

– الحوافز المادية (زيادة الأجر، المكافآت والمنح المالية، المشاركة في الأرباح).

– الحوافز المعنوية (الوظيفة المناسبة، ضمان واستقرار العمل، فرص التدريب والتعليم، الترقية).

– الحوافز الواقعية (ظروف العمل المريحة، ساعات العمل المريحة، مكان العمل الصحي).

ويبرز دور الحوافز هنا في تحريك الدافعية لدى الكفاءات للتصريح بما يمتلكونه من أفكار إبداعية ومعرفة كامنة³³ التي تحمل حقا كبيرا من الموارد الداخلية والإستراتيجية التي تحقق النجاح في الأداء وتحسنه وتحقق ميزة تنافسية مستدامة.³⁴

2.1.5. تخطيط وتنمية المسار الوظيفي: النمو الوظيفي، التقدم

الوظيفي، التطور الوظيفي، المسار الوظيفي، المستقبل الوظيفي كلها مفردات تعني انتقال الموظف من وظيفة إلى أخرى، أو من موقع إلى آخر، من أجل تحقيق مكانة اقتصادية أو اجتماعية أفضل.³⁵

أو هو تعاقب المواقع الوظيفية التي يحتلها الفرد خلال حياته الوظيفية³⁶، ويعود السبب في اهتمام المنظمة بتخطيط المسار الوظيفي وتطوره إلى ما يلي:³⁷

– تساعد برامج تخطيط المسار الوظيفي المنظمة في اكتشاف الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية والمهنية والإدارية الرفيعة ومن ثم توجيههم إلى برامج التدريب والتطوير التي ستمكنهم من الوصول إلى هذا المناصب.

– تؤدي برامج التطوير الوظيفي إلى زيادة قابلية المنظمة في الحصول على والاحتفاظ بالكفاءات البشرية الماهرة والطموحة.

– استخدام التحفيز لأنه يعتبر واحدا من أهم أساليب تأمين التزام الموارد والكفاءات بأهداف المؤسسة، وخططها وسياساتها، لذلك فإن فشل المؤسسة في استخدامه بصورة حكيمة ومناسبة يؤدي إلى إخفاقها في الوصول إلى أهدافها.²⁶

– الأجر الجيد لأنه يعتبر وسيلة لجذب الكفاءات البشرية لها، إضافة إلى أنه يؤثر على مستوى القدرة الإنتاجية، والمتمثلة في قدرة العامل على القيام بعملية الإنتاج بشكل جيد ومنه زيادة الإنتاجية التي تؤدي بدورها إلى زيادة الأرباح.²⁷

– يرى Porter أن الموارد البشرية هي المسؤولة عن خلق القيمة، وأن تسييرها يؤثر على القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال تطوير الكفاءات وتحفيز الأفراد، وبالتالي تعتبر عاملا حاسما في تحسين القدرة التنافسية.²⁸

5. الركائز الأساسية لتطوير الكفاءات البشرية:

يقصد بتطوير الكفاءات البشرية زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى البشرية القادرة على العمل في جميع المجالات ويمكن تعريفها بـ: "هي مجموعة النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد، برفع قدراتهم الخاصة لإنجاز المهام الموكلة إليهم، وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم، استعداداتهم".²⁹

تطوير الكفاءات هو ذلك المزيج من الطرق، الوسائل، والنشاطات التي تساهم في رفع مستوى أداء الكفاءات التي تتوفر عليها المنشآت.³⁰

وعليه يتم تحديد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها عملية تطوير الكفاءات البشرية فيما يلي:

1.5. متطلبات تطوير الكفاءات البشرية: يتطلب تطوير

الكفاءات البشرية القيام بتوفير مجموعة من المتطلبات الأساسية هي:

1.1.5. وجود نظام حوافز مستمر ومناسب وعادل وموضوعي:

تعرف الحوافز بأنها أسلوب معين يهدف إلى زيادة كفاءات العاملين، مما ينعكس إيجابا على الكفاية

- إن تخطيط المسار الوظيفي يعمل على وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
- إن الاهتمام المتنامي من قبل الإدارة بالتطوير الوظيفي، وإتاحة الفرصة للتقدم ستقود إلى قوة بشرية منتجة، وكلما أدرك الموظفون قوة العلاقة بين مهاراتهم وقدراتهم وبين الفرص المتاحة أمامهم للتقدم والتدرج الوظيفي. كلما زاد إخلاصهم للمنظمة.
- إن المنظمات التي تخطط لموظفيها مستقبليهم الوظيفي، تكون أكثر جاذبية للأفراد الماهرين من تلك المنظمات التي لا تعطي أهمية للأمر.
- زيادة إشباع حاجات الأفراد من خلال إتاحة الفرصة للماهرين والأكفاء للتطوير والتقدم الوظيفي.
- 3.1.5. تقييم الأداء: إن تقييم أداء الأفراد يراعي جانبين:³⁸
- مدى كفاءة الفرد في أداء عمله الحالي، وإمكانية قيامه بمهام مستقبلية. ويعرف تقييم الأداء بأنه نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم³⁹، وتتمثل أهمية تقييم الأداء هنا في:⁴⁰
- توضيح الفرص المتاحة لتحسين وتطوير كفاءات الأفراد.
- دعم ثقة الفرد بنفسه وحصوله على تشجيع أو إرشاد الإدارة.
- تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل الجهد لإحراز التقدم في أدائهم.
- الكشف عن الطاقات والقدرات غير المستغلة لدى الأفراد، مما يساعد على إعادة توجيهها إلى المجال الوظيفي المناسب.
- إشعار العاملين بالمسؤولية، وتحقيق الرقابة الذاتية، خاصة في حالة إقناعهم بعدالة نظم تقييم الأداء، وارتباط ناتج تلك النظم بالتقدم الوظيفي والمكافآت وغيرها من المزايا التي يسعى العامل إلى الحصول عليها.
- الكشف عن جوانب القصور في أداء الفرد، والتغلب عليها.
- تمكين الأفراد من تطوير كفاءاتهم، والعمل على توجيهها إلى المكان المناسب وفي الوقت المناسب.
- وعلى اعتبار أن الكفاءات البشرية أصولاً غير ملموسة فإن عملية تقييم الأداء. تعمل على تحسين وتطوير هاته الكفاءات وبالتالي الوصول من خلالها إلى⁴¹:
- القدرة على تنمية وتطوير منتجات مبتكرة، إنتاج سلع وخدمات ذات جودة عالية تلائم مختلف رغبات العملاء بتكلفة منخفضة، وفي وقت قصير، وإنتاجية متميزة، تساعد على تحفيز قدرات ومواهب العاملين لعمل تطوير مستمر، وتسمح بتقدم ملموس في عالم تكنولوجيا المعلومات.
- 4.1.5. دراسة وإشباع حاجات العاملين: إننا نقضي كل يوم محاولين إشباع واحدة أو أكثر من الحاجات، وإشباع الحاجات الإنسانية لا بد من توفر ثلاثة شروط هي:⁴²
- أ. الحرية: يعني أن الإنسان يستطيع أن يفعل ما يريد دون أن يضر بنفسه أو بالآخرين، كحرية التحدث والتعبير عن نفسه وحرية القيام بعمل ما، وحرية البحث عن المعرفة والحصول عليها.
- ب. المعرفة: إن وجود أي خلل يعرقل عملية البحث عن المعرفة والحصول عليها واستخدامها، سيؤدي بلا شك إلى خطر جسيم يهدد محاولات الإنسان في إشباع حاجاته.
- ت. الموارد: هناك علاقة وثيقة بين الحاجات والموارد، فبدون الموارد لا يمكن إشباع الحاجات وفي ضوء ندرة الموارد، فإن إشباع الحاجات لن يصل إلى المستوى المطلوب، أو سيتم إشباع بعض الحاجات وترك الأخرى الأقل أهمية.
- إن دراسات حاجات العاملين المتنوعة سواء كانت فيزيولوجية فطرية أو اجتماعية أو نفسية أو حاجات الأمان والاستقرار، وبذل الجهد لإشباع هاته الحاجات من خلال المنظمة عن طريق المزايا المادية والمعنوية للعاملين، وتوفير فرص الترقية لهم، وفرص إقامة علاقات اجتماعية مع زملائهم

2.5. المقومات الرئيسية لتطوير الكفاءات البشرية: حتى

تتمكن المؤسسة من تطوير كفاءاتها البشرية لا بد أن تقوم بما يلي:

1.2.5. التدريب المستمر: من المتفق عليه أن للتدريب أهمية

كبيرة في مجال إعداد الكفاءات البشرية العاملة وتأهيلها، فالمؤسسة التي تريد أن تتميز عن مثيلاتها عليها أن توفر الكفاءات الماهرة وهذا لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال عمليات التدريب.

وينبغي أن يقوم بهذه المهمة شخص على أعلى مستوى من الفهم والقدرة على توضيح الأسلوب الأمثل الذي ينبغي أن يعمل به الجميع وهذا الشخص ينبغي أن يكون أعلمهم وأعرفهم، وبالتالي فإن التدريب ينبغي أن يكون سليماً من أول الأمر.⁴⁵

ويتضمن التدريب ثلاثة مكونات: الأول هو المكون المعرفي ويستهدف التدريب إيقاظ القديم منها وتوفير كل ما هو جديد من المعارف، والثاني هو المكون المهاري ويستهدف التدريب إكساب وتطوير الكفايات الأدائية للكفاءات المتاحة، والثالث هو المكون الاتجاوي ويستهدف التدريب فيه توفير الخبرات المباشرة، التي تعمل على امتصاص الآراء والأفكار والمعتقدات، أو تعديلها أو تغييرها بما يحقق أهداف التغيير السلوكية التي سعت إليها العملية التدريبية.⁴⁶

2.2.5. معامل البحوث والتطوير: إن توفير ودعم الميزانيات

المخصصة لمعامل البحث والتطوير أمر هام وضروري للحصول على الابتكارات والإبداعات الفنية لتصميم منتجات جديدة أو تطوير وتحسين جودة وأداء المنتجات الحالية، وذلك بهدف ملاحقة التغييرات السريعة في أذواق واتجاهات العملاء وأيضاً لتقلب الظروف التنافسية السائدة في السوق المحلي أو العالمي.⁴⁷

3.2.5. الاستثمار البشري: إن الاستثمار في الأفراد لبناء التميز

وزيادة الكفاءة، يعتبر من أفضل الاستثمارات وفي ذلك يرى أحد الكتاب (Esther Dyson) أن الاستثمار في الأفراد أمر هام فالأفراد قوة سواء كانت بدنية أو معرفية لذا يجب أن تكون متعصبا لاختيارك للأفراد.⁴⁸ وتساهم الاستثمارات في الكفاءات البشرية في انجاز وتحقيق

ورؤسائهم، وتحسين العلاقات مع الإدارة ومراعاة عدالة الحوافز وفرص الترقية⁴³ والتقدم في العمل.

كل ذلك لاشك أنه يزيد من درجة تطوير كفاءاتهم، وحسن استغلالها من جهة ودرجة ولائهم وانتمائهم للمنظمة من جهة أخرى، ويولد الرغبة في بذل الجهد لمزيد من تقدمها وتحسين تنافسيها.

5.1.5. وجود إدارة واعية: تتمتع بالمهارات التالية: التخطيط

العلمي المنظمة، تحديد الأهداف بدقة وصياغتها في شكل خطط قابلة للتطبيق، استخدام الإمكانيات المتاحة في المكان المناسب وفي الوقت الملائم، استخدام تكنولوجيا المعرفة، تكوين العلاقات الاجتماعية، اختيار وسائل تحقيق الأهداف طبقاً لظروف العمال وقدراتهم.

6.1.5. وجود قائد إداري يتمتع بالكفاءات التالية:⁴⁴ كفاءة

تحليل المشكلات وصياغة القرارات الجديدة، كفاءة إدارة الوقت، كفاءة إدارة الاجتماعات، كفاءة إدارة المعلومات، كفاءة صياغة التقارير الإدارية، كفاءة التعامل مع المتغيرات، كفاءة القيادة الإستراتيجية للمؤسسة، كفاءة تنمية وتوجيه المرؤوسين، كفاءة المساندة، كفاءة حفز وتشجيع العاملين، كفاءة الاتصال، كفاءة تفويض السلطة، كفاءة الإقناع والمفاوضة، كفاءة الاستماع، كفاءة بناء فرق العمل المتعاونة، كفاءة إقامة علاقات عامة ناجحة.

من خلال كل ما تقدم، يمكننا القول أن توفير المتطلبات السابقة قبل القيام بعملية تطوير الكفاءات البشرية، يعد البنية التحتية التي ترتكز عليها المؤسسة في مدى كفاءة أفرادها، وذلك على اعتبار أن تلك الكفاءات وما تحوزه من معارف وخبرات تعتبر مقوماً أساسياً لحفاظ المؤسسة على مركزها التنافسي، ثم العمل على تحسينه انطلاقاً من الحفاظ على كفاءاتها وتطويرها المستمر.

- التميز عن طريق: تحسين الإنتاجية بكفاءة جودة الخدمة أو المنتج، تميز المنتج، التكامل، زيادة سمعة المنظمة، زيادة تماسك واستمرار المنظمة. ويهدف الاستثمار البشري إلى تطوير الكفاءات في مختلف مستويات الإدارة ويساعدها على التوافق مع البيئة وتحقيق الأهداف تحقيق خطط وبرامج العمل وتنفيذ برامج العمل اليومية.⁴⁹
- 4.2.5. المشاركة: تعد مشاركة الكفاءات من المبادئ الأساسية لنجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها، وكل المدارس الإدارية الحديثة تؤكد على أهمية مشاركة الكفاءات والموارد البشرية في جميع مراحل العمل (وضع الأهداف، التخطيط، صنع واتخاذ القرارات، التنفيذ والمتابعة والتقييم) وحتى يمكن تحقيق هذا المبدأ يجب تحقيق العوامل التالية كما اقترحها كل من Paul Broun، Robert Rosen في كتابهما المبادئ الثمانية للنجاح في العمل⁵⁰: تحقيق التقارب بين العاملين، الاستخدام الأمثل لطاقت العاملين، وتوظيف كفاءاتهم بفعالية، توفير مناخ مناسب للعمل الجماعي، تحفيز العاملين على النجاح في العمل، إشراك العاملين في الملكية وفي حل المشكلات وفي اتخاذ القرارات.
- ومن نتائج المشاركة نذكر: تقبل المرؤوسين للقرارات التي شاركوا فيها، تقليل مقاومة المرؤوسين للتغيير، نجاح البرامج والمشروعات التي شاركت في تخطيطها الكفاءات البشرية، تكوين وتدعيم الولاء المؤسسي للمرؤوسين اتجاه المنظمة التي تحرص على أخذ رأيهم واحترامه وعلى إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في جميع مراحل العمل، وكأن المنظمة هي ملك لهم وليس ملكاً لآخرين.
- 5.2.5. إتاحة الفرصة للتفكير الإبتكاري: يتصف التفكير الإبتكاري بجملة من الخصائص، والتي يجب التعرف عليها ومراعاتها عند وضع خطط وبرامج تطوير الكفاءات البشرية والقدرة على الابتكار ومن أهمها ما يلي:⁵¹
- مرونة التفكير الإبتكاري وقدرته على أن يطوّر نفسه فيتحرّك في كل الاتجاهات ويتعامل بمرونة واضحة مع العوائق سواء بالتخلص منها أو تقليل حدتها.
- التفكير الإبتكاري يستطيع أن يحول المشكلة إلى ميزة أو فرصة يتم استثمارها لتحقيق الهدف.
- ظاهرة بشرية طبيعية تتوافر لدى الأفراد ولكن بمستوى متفاوت، ويتطلب التعامل معها استخدام أساليب وأدوات متنوعة تتفق وتركيبية العنصر البشري.
- عملية محورية يتطلب تطويرها وتوظيفها على أن تدور الجهود حول أربعة عناصر أساسية هي: الفرد، أسلوب التفكير، البيئة أو المناخ الذي تتم فيه، والهدف الذي يتمثل في الناتج النهائي.
- عملية تفاعلية تتطلب مزيجاً من التفاعل والانسجام بين جوانب المعرفة، الخبرة، الرغبة في التفكير والدراسة بأدوات التقييم وتطبيقها من جانب آخر.
- 6.2.5. قيادة هذه الكفاءات البشرية: تنبثق القيادة الفعالة عندما يكون لدى هؤلاء الموجودين في موقع المسؤولية نماذج ذهنية صحيحة لإدارة التغيير⁵² نحو تطوير الكفاءات البشرية، وتتطلب هذه الأخيرة أنماطاً قيادية ديمقراطية تتميز بالمرونة والفعالية والقدرة على معالجة الأمور والمواقف الحرجة، وتساهم الأنماط القيادية في إدارة الخبراء والمستشارين والكفاءات البشرية بكفاءة وذلك من خلال:⁵³
- بناء علاقات إنسانية متميزة بين هؤلاء الأفراد وباقي المديرين والعاملين في المنظمة ويقول أحد الكتاب (Dyson Esther) أن استخدام الأفراد الأكفاء والأذكياء والاستفادة منهم لا يتم إلا من خلال قائد فعال يكون مع الفرد ومصالحته ومصصلحة المنظمة.
- تحديد حاجة المنظمة من الكفاءات البشرية المتميزة بها.
- توفير الإمكانيات التنظيمية والتكنولوجية والسلوكية للاستفادة من الكفاءات.
- المساهمة في تحقيق الأهداف الخاصة بالكفاءات البشرية مثل النجاح والتميز والكفاءة العالية.

الموارد المالية اللازمة، والالتزام بتطبيق خطة العمل من قبل الإدارات والأقسام المختلفة، متابعة القيام بالإجراءات.

2.3.5. القيادة الإدارية: وهي التي تتحمل المسؤوليات الأساسية لضمان أن الأفراد يمكنهم تأدية وظائفهم بكفاءة وفعالية، ويتمتعوا بفرص تعليم وتدريب مستمرة لتطوير قدراتهم وطاقاتهم الكامنة، هذه المسؤولية سواء منفردة أو بمساعدة جهة متخصصة وهي تقوم بما يلي:

- توفير فرص عمل مناسبة تشجع وتدعم إكساب المهارات، المعرفة، الاتجاهات التي يحتاجها الأفراد لكي يمكنهم أداء أعمالهم بشكل جيد.

- مراجعة أهداف العمل بشكل قياسي، وتقسيم الأداء لمساعدة الأفراد في تطوير مهاراتهم ومراجعة وتقييم النتائج.

- والقائد في الحقيقة هو أهم عناصر تطور الأفراد، فهو الأقرب إلى ملاحظة السلوك العقلي للأفراد، وهو الأقدر على كشف إمكانيات الفرد ومشكلاته وبالتالي تحديد احتياجاته التدريبية.

3.3.5. الفرد: كعضو في فريق العمل فعليه تقع مسؤولية تعلم احتياجاته المرتبطة بالعمل اليومي، تغيرات وطموحات المستقبل الوظيفي، التطوير الذاتي.

4.3.5. الجهة المتخصصة: فالمنظمة يكون لديها وظيفة متخصصة مسؤولة عن تطوير الفرد وأحيانا تكون إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة، وأحيانا قسم التدريب سواء داخل إدارة الموارد البشرية أو مستقلة عنها، وأحيانا يكون التدريب والتطوير جزء من مجال آخر للنشاط وتحقق القيادات الإدارية بالمنظمة تطوير الكفاءات البشرية من خلال الاستراتيجيات هي:⁵⁸

أ. الإستراتيجية الأولى (معرفية): وتتضمن تعديل الأفكار والمعتقدات وطريقة التفكير وكذا صقل مهارات وقدرات

- توفير البيئة الصحية والتأمينية الملائمة للحفاظ على هذه الموارد البشرية ودعمها باستمرار.

- بناء نظم فعالة وتنافسية للأجور والحوافز والمكافآت الاستثنائية بما يجذب ويحافظ على الكفاءات البشرية باستمرار.

- كما أننا لا ننسى بأن الكفاءات البشرية التي تمتلكها المؤسسة هي التي لديها القدرة على القيام بالابتكار داخل المؤسسة، سواء كان ذلك من صنع أفكارها، أو عن طريق تدريبها على القيام بهذه العمليات الابتكارية بالتقليد الفعال، للوصول الأسرع إلى الإنتاج الواسع، وبالتالي الوصول إلى تحقيق ميزة تنافسية⁵⁴، ويشير عالم الفيزياء الرياضي بنروز من جامعة أوكسفورد ومنظرون آخرون إلى أن الإبداع البشري ينطلق من آليات أو قواعد ما زالت مجهولة.⁵⁵

- قد يكون الفرد جيدا، وماهرا، في مجال تخصصه ولديه مهارات إبداعية، ولكنه ليس مبدعا، ويرجع هذا إلى نقص الدافعية لديه لتوليد أفكار جديدة، حيث تخلق هذه الدافعية عندما يكون هناك اهتماما حقيقيا وانهارا بالمهمة التي يقوم بها⁵⁶، وهذا هو دور الأنماط القيادية بالمؤسسة، فعلها أن تشجعه وتطور أفكاره وتجعلها قابلة للتطبيق والتجسيد.

3.5. مسؤولية تطوير الكفاءات البشرية: وتقع المسؤولية تطوير الموارد البشرية والكفاءات بالمنظمة على أربعة مستويات هي:⁵⁷ الإدارة العليا. القيادة الإدارية. الفرد. المتخصصين.

1.3.5. الإدارة العليا: تتحمل مسؤولية تكوين وتوصيل رؤيا مستقبلية واضحة عن مفهوم تطوير الموارد البشرية في المنظمة، وعليها أن كل تصرف تأخذه ينتج عنه تطور أو تقدم لقوة العمل، فعلها مراجعة النظم (هيكل المؤسسة) وسياسات الموارد البشرية، خلق البيئة المناسبة التي يمكن أن ينجح ويزدهر فيها الأفراد وتوفير

المنظمات في تطوير المهارات واكتساب الأفراد لمهارات جديدة وهذا للوصول بها إلى المستوى العالي.⁶²

وبالتالي فإن الفلسفة المعتمدة لتطوير الموارد والكفاءات البشرية هي أن يعمل جميع أفراد المؤسسة القادرين والمؤهلين للعمل، بحيث يزداد الإنتاج وتنوع أشكاله وأصنافه واستخداماته وأسعاره، حيث يستطيع كل فرد بالمجتمع اختيار ما يناسبه ليشبع حاجاته ويصبح في متناول جميع أفراد المجتمع اختيار السلعة أو الخدمة التي تناسب دخلهم وبهذا يرتفع مستوى معيشة الأفراد وتحقق جودة أعلى في المنتج والحياة.

6. دور القيادة الإدارية في نجاح إستراتيجية تطوير الكفاءات البشرية:

تؤكد إستراتيجيات التعليم والتطوير بأن المنظمة تملك الأفراد الذين يملكون الموهبة والمهارة التي تحتاجها وأنه قد تم إعطاؤهم الفرصة للدفع بمعلوماتهم ومهاراتهم ومستويات الكفاءة والتضامن والتي تمثل عناصر فعالة في المفهوم الكلي لتطوير إستراتيجية الموارد البشرية وفهم إستراتيجيات التعليم بتطوير ثقافة تعليمية، وتسمح بنشر التعليم في المنظمات، ويظهر دور القيادات الإدارية في تطبيق إستراتيجية تطوير الكفاءات البشرية من خلال النقاط التالية:

1.6.1. غايات القيادات الإدارية من تطوير الكفاءات البشرية:

تسعى القيادات الإدارية من خلال عمليات التدريب، والتطوير إلى تحقيق مجموعة متنوعة من الأهداف وتتمثل في ثلاث محاور رئيسية هي:⁶³

1.1.6.1. زيادة معارف الأفراد ومعلوماتهم: فالتدريب في الأصل

يتم بتقديم بعض المعارف والمعلومات للأفراد في مجال معين ويكمن الهدف في تنشيط معارف الأفراد وتذكيرهم بمخزون معلوماتهم، أو تحريك وتطوير ما لديهم من معارف ليواكب أحدث ما توصل إليه العلم، ويعتمد تحقيق هذا الهدف بصفة أساسية على الاتصالات والمشاهدة وذلك من خلال أساليب المحاضرات والاجتماعات والندوات والمناقشات الجماعية، ومن بين البرامج التدريبية الإدارية التي تدعم المعارف: برنامج

الأفراد من خلال التدريب، التعليم، وتطوير المسار الوظيفي... الخ

ب. الإستراتيجية الثانية (سلوكية): وتحاول هنا تغيير السلوك مباشرة داخل بيئة معينة مثل نموذج السلوك أو تمثيل الأدوار حيث يتغير السلوك ولا تتغير البيئة.

ت. الإستراتيجية الثالثة (بيئية): وهنا تتدخل بهدف تعديل بيئة العمل الحالية للفرد مثل: التدوير الوظيفي أو بناء الفريق، والعملية الأساسية التي بواسطتها تتم تطوير مهارات واتجاهات جديدة.

تعتبر تنمية الموارد البشرية، عملية تعزيز وتدعيم فعالية الفرد الحالية والمستقبلية والعمل على تغيير كل من السلوك واتجاهات الفرد بما يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التنمية، والتي تستلزم تعديل كل من الإدراك والمهارات حسب المسار الوظيفي.⁵⁹ وعلى أساس ما تقدم فإن إستراتيجية تطوير الموارد والكفاءات البشرية تقوم على العناصر الأساسية التالية:⁶⁰

- تطوير الكفاءات البشرية عن طريق التعليم والتدريب، كذلك من خلال زيادة القدرات على العمل والإنتاج عن طريق الرعاية الصحية.
- الانتفاع من الكفاءات البشرية: عن طريق خلق فرص عمل بما يتناسب مع القدرات البشرية المكتسبة.
- تحقيق الرفاهية والرضا للأفراد: وذلك هو الهدف النهائي لكل الجهود التطويرية، وإن توفير العنصرين الأول والثاني وتحقيق التوازن بينهما يعد شرطاً أساسياً لإمكانية تحقيق العنصر الثالث.

- تنمية الموارد البشرية لا تشمل تطوير المهارات والقدرات والاتجاهات البشرية اللازمة لتعزيز النمو الاقتصادي وإنتاجية العمل والكفاءة فقط، بل تشمل أيضاً نطاقاً أوسع يضم العناصر الاجتماعية والنفسية والثقافية والتي تمكن الفرد من أن يعيش حياة تحقق له مزيد من الرضاء الاجتماعي.⁶¹

من هنا فإن مسؤولية تطوير الموارد البشرية تقع على عاتق القيادة والإدارة بالمنظمة، فهي مسؤولية جميع

التأكد من توافر الأفراد ذوي الكفاءات المطلوبة للإيفاء باحتياجات المنظمة الحالية المستقبلية.

ويتمثل الدافع الرئيسي لتطبيق إستراتيجية تطوير الكفاءات البشرية في خلق بيئة مشجعة للأفراد ليتمكنوا من التعلم والتطور ومن تحقيق أهداف المنظمة ومن أهم الأهداف الرئيسية لإدارة وتطوير الكفاءات البشرية هو إيجاد ظروف يمكن من خلالها إدراك القدرة الكامنة لدى الموظفين والتزامهم بأسباب تأمين المنظمة، ولا بد أن تتضمن هذه القدرة الكامنة ليس فقط القدرة على اكتساب واستغلال مهارات ومعلومات جديدة، ولكن ثروة من الأفكار غير المستغلة حتى الآن عن كيف يمكن أن يتم تشغيل المنظمة بشكل أفضل.

3.6 دور القيادة الإدارية في تعزيز إستراتيجية تطوير الكفاءات البشرية: وتعمل القيادة الإدارية على تعزيز تطوير الكفاءات البشرية من خلال:⁶⁴

- يقوم تطوير الموارد البشرية بإيجاد دعم رئيسي من القيادات الإدارية، بالمنظمة للحفاظ المتتابع على أهداف المنظمة واستثمار كل ما يفيد الأطراف المعنية بالمنظمة.
- ينبغي أن تكون خطط وبرامج التطوير متكاملة مع تحقيق استراتيجيات العمل الموارد البشرية وتدعيمها.
- ينبغي على القائد تشجيع كل الأفراد في المنظمة وإعطائه الوقت الكافي للتعلم وتطوير مهاراته ومعرفته لأقصى درجة.
- يجب إتاحة إطار العمل لتعليم الفرد عن طريق خطط تنمية شخصية تركز على تعليم إدارة الذات وتكون مدعمة بمعلمين متخصصين وتدريب رسمي.
- تحتاج المنظمة للاستثمار في العمل والتطوير إلى توفير فرص تعليم مناسبة وتسهيلات ولكن تقع المسؤولية الرئيسية في التعليم والتطوير على عاتق الأفراد، الذين سيتم إعطاؤهم الإرشاد ودعم مديريهم على اعتبار أنهم أعضاء ضروريين لقسم الموارد البشرية.

الأساليب الحديثة في الفكر الإداري، برنامج المحاسبة لغير المحاسبين، برنامج الإدارة بالأهداف، التحليل المالي وترشيد قرارات الاستثمار، إعداد خطط العمل وتحويل الأفكار إلى برامج، وبناء على ذلك نجد أن برامج المعارف تركز على المعلومات في المجالات المختلفة.

2.1.6 تطوير مهارات الأفراد: وتشير المهارة إلى فن تطبيق المعارف والمعلومات، فالمعارف وحدها لا تكفي لإنجاز العمل وإدارة الأفراد بكفاءة، بل يحتاج الأفراد إلى قدر من المهارة بما يمكنهم من تحويل معارفهم إلى تطبيق، وتعد برامج تطوير المهارات أكثر صعوبة من برامج زيادة المعارف والمعلومات وفي بعض الأحيان قد تكون لتكوين مهارة عامة وأحياناً أخرى تهتم بالتركيز على مهارة محددة، أما برامج تنمية المهارات المتخصصة (كبرامج تطوير الكفاءات البشرية) فهذه التي تتطلب جهداً أوفر وقيادة إدارية فعالة حتى تستطيع المنظمة تحقيق ما تصبو إليه.

3.1.6 تعديل وتطوير الاتجاهات: تتبع الاتجاهات لدى البشر من معتقداتهم وقيمهم، وإذا كانت الأخيرة راسخة لدى الأفراد ويصعب تعديلها إلا على المدى البعيد، فليس ثمة من طريق إلا محاولة تعديل الاتجاهات التي تمثل ميول لدى الأفراد بالإيجاب أو السلب، ويعد هدف تعديل الاتجاهات من أصعب أهداف التدريب، لأنه يعتمد إلى التأثير على مكونات الشخصية وليس سلوكها الظاهر فقط، ومن برامج تطوير الاتجاهات، برامج إدارة التغيير والتطوير، مهارات العرض والتقديم الفعال للعاملين بالعلاقات العامة والاستقبال...الخ.

2.6 أهداف القيادات الإدارية من إستراتيجية تطوير الكفاءات البشرية: تهدف القيادات الإدارية من وراء إستراتيجية تطوير الكفاءات البشرية إلى الوصول إلى إطار عمل متكامل ومعد لتطوير الأشخاص من خلال إيجاد ثقافة تعليمية وصياغة استراتيجيات تعليم المنظمة والأفراد، كما يمكن هدفها في دفع قدرة الموارد وفقاً إلى الاعتقاد بأن الموارد البشرية للمنظمة هي مصدر رئيسي للتميز التنافسي، وبالتالي فهي تبحث عن تطوير رأس المال الفكري الذي تحتاجه المنظمة إلى جانب

7. خاتمة:

في ظل توجه العالم إلى ما يعرف بالعولمة الاقتصادية، وتصوغه من منجزات تكنولوجية ووسائل الاتصال الفضائية وآليات من المؤسسات المالية والمنظمات الدولية وحرية انتقال رؤوس الأموال وغيرها من التطورات، أدركت قيادات المنظمة أنه أصبح لزاماً عليها الالتحاق بهذا الركب الحضاري والاندماج في الاقتصاد المعرفي، وهذا من خلال تنمية الكفاءات البشرية وتطويرها وبذل كل جهودها في ذلك، وهو ما تطرقنا إليه في هذه الدراسة، فلقد قدمنا مختلف المحاور الأساسية التي تعتمدها القيادة الإدارية في تطوير الكفاءات البشرية، ومديد العون والمواظرة لزيادة قدراتهم وتنمية مستقبلهم الوظيفي من أجل الحفاظ على ولائهم وانتماءهم للمنظمة، وذلك من منطلق التغيرات السريعة التي تحدث في طريقة أداء العمل وتتطلب اختيار مهارات وقدرات جديدة لجميع مستويات المنظمة، ويعد تطوير الأفراد وتنميتهم عاملاً حيوياً للتفرقة بين الشركات الأكثر نجاحاً من تلك الأقل.

8. قائمة المراجع والهوامش:

v - سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص 146-147.

vi - Genevieve, Capowski, *Anatomy of a Leader: Where are the leader of tomorrow* 1994. In Richard L, Daft, 6th.ed, South Western, Thomson Learning, p 515. (Site consulté le 23/06/2019).

7 - محمد حسنين عجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان 2010، ص 97.

- الإستراتيجية هي مسار أو مسلك تختاره المؤسسة من بين عدد من 8 المسارات البديلة المتوفرة لديها لتحقيق أهدافها، وهذا على

- تطوير ومشاركة الرؤية العامة . التصديق على المستقبل مرغوب وواضح.

- منح السلطة للموظفين توفير "الاستقلال المدعوم" حرية الموظفين في إدارة عملهم داخل حدود معينة (سياسات وسلوكيات متوقعة) لكن مع الدعم المتوفر حسب الحاجة، والاستفادة من أسلوب التسهيل في الإدارة لتكون مسؤولية صنع القرار مكفولة قدر الإمكان للموظفين.

- توفير بيئة التعليم المدعومة للموظفين بحيث يمكن اكتشاف وتطبيق إمكانيات التعلم.

- استخدام أساليب مترابطة لاستخراج مواهب الآخرين عن طريق تشجيع الموظفين على تحديد الاختيارات والسعي وراء حلول للمشاكل الخاصة بهم.

- إدراك أهمية عمل القادة كنماذج لها دور محدد، وإن الأسلوب الجديد للتفكير والتصرف قد يبدو مختلفاً جداً بحيث عليك أن ترى كيف تتخيل نفسك وأنت تقدم به يجب أن ترى السلوك والتصرفات الجديدة في الآخرين التي يمكنك التعرف عليها من خلالها.

- توحيد الأنظمة مع الرؤيا المحددة، والتخلص من الأنظمة البيروقراطية التي ينتج عنها مشاكل بدلاً من تسهيل العمل.

i - عبد العزيز صالح بن حبتور، مبادئ الإدارة العامة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص 176.

ii - ماهر محمد صالح حسن، القيادة (أساسيات ونظريات ومفاهيم)، الطبعة الأولى، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 19.

iii - طارق عبد الحميد البدري، أساسيات علم إدارة القيادة، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 149.

iv - عادل ثابت، الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص 154-155.

- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، 25 الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص 19.
- 26 - أحمد النظامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، الطبعة الأولى، دار المجدلوي للنشر والتوزيع، 1996، ص 143.
- 27 - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1995، ص 187.
- 28 - Porter M., L'avantage concurrentiel, Op.cit P60.
- 29 - Shimon L.Dolon et autres, la gestions des ressources humaines (rendance en jeux et pratiques actuelles), 3^{ème} édition, village mondial, Canada 2002, P307.
- 30 - سعيد عيمر، إشكالية تنمية الكفاءات في ضوء بروز التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال، الملتقى الوطني الأول حول تنمية الكفاءات تحدي المؤسسة الجزائرية في عصر الشمولية، جامعة سعيدة، 2005/05/16-15، بدون صفحة.
- 31 - محمد فالج صالح، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 113.
- 32 - مدحت محمد أبو النصر، تنمية مهارات وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، الطبعة الأولى، إيتراك للطباعة والنشر، مصر الجديدة، القاهرة، 2005، ص 89.
- 33 - معرفة كامنة: ما لدى الأفراد من نماذج عقلية يحملونها داخليا وهي عنصر فني يشمل المهارات الملموسة والخبرة العملية المكتسبة بالممارسة. أنظر: عبد الرحمان توفيق، الإدارة بالمعرفة، مركز الخبرات المهنية للإدارة ببيك، القاهرة، 2004، ص 187.
- 34 - عمر صقر، العولمة وقضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003/2002، ص 143.
- 35 - مؤيد سعيد السالم، عادل حرشوش صالح، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002، ص 210.
- 36 - سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، 1999، ص 153.
- 37 - مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 211-212.
- ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال، نظريات ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 565.
- 39 - أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية 2003 ص 371.
- 40 - ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 567.
- 41 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فاهيم غربية، التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر 2006 ص 192، 193.
- ضوء توقعات المؤسسة لخطط ومسارات من تتعامل معهم وتؤثر على مصالحيهم. أنظر:
- la valette George et Niculesu Maria, Les strategies de croissance, edition d'organisation, Paris 1999, P 26.
- 9- Guy le Boterf, construire les compétences individuelles et collectives, éditions d'organisation, Paris France 2000, P26.
- 10 - Levy, le boyerc, La gestion de compétences, les éditions d'organisation, Paris France, 1996, P 42.
- 11 - J.Aubertn, P.Gilbest et F.Pigeyre, savoir et pouvoir "les compétences en question", éditions press universitaires de France, France, 1993, P 42.
- 12 - Ahmed Hamadouche, Méthodes et outils d'analyse stratégique, édition Chihab, Alger 1997, P445.
- 13 - سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، مطبعة العشري، القاهرة، طبعة 2004/2005، ص 195.
- 14 - الجمعية العربية للإدارة، أبحاث القدرة التنافسية، مفاهيم إدارة جديدة، ص 2: //H:/Arab management File: Association HTM, site consulté le 26/02/2019, p2.
- 15 - رفيقة نفس المرجع السابق، ص 2.
- 16- محمد عبد المحسن آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 155.
- 17- نفس المرجع السابق، ص 155.
- 18 - علي محمد الرباعة، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2003، ص 43.
- 19 - قاسم شعبان، تقنية المعلومات في إدارة الشركات، دار الرضا للنشر، البلد غير مذكور 2000، ص 38.
- 20 - حسن أبشر الطيب، التنمية الإدارية ومكونات التجربة العملية، الطبعة الأولى، دار الجيل للنشر والتوزيع والطباعة، بيروت 1982، ص 86.
- 21 - علي السلمي، تطوير أداء وتجديد المنظمات، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 1998، ص 188-189.
- 22 - نبيل مرسي خليل، هل يمكن لشركتك النجاح بدون إعداد خطة إستراتيجية، دار المعرفة الجديدة، الإسكندرية، 1995، ص 216-218.
- علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 116، 115، 23.
- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر 2002، ص 18-19.

- 61 - رياض طبارة، تنمية الموارد البشرية وأبعادها السكانية في الوطن العربي، مجلة المستقبل العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، 1998، ص ص 72-73.
- 62 - نادر رياض، تحسين بيئة الأعمال وخلق قدرة تنافسية للصناعة، دراسة تحليلية مقدمة إلى اللقاء السنوي الرابع حول القدرة التنافسية للاقتصاد المصري، 29-30 جانفي، 1995، ص 6.
- 63 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص 203-204.
- 64 - نفس المرجع السابق، ص ص 187-188.
- 43 - الترقية: هنا نقصد الترقية العمودية: ويمكن تعريفها بأنها إنتقال الفرد من وظيفته الحالية إلى وظيفة أعلى منها سواء من حيث السلطة أو المسؤولية أو حتى المهام أي تتعلق مباشرة بتحسين او زيادة في السلم الهرمي أنظر: la (f) livian y-f Dany **Gestion des cadres pratique Actuelles et pistes D'évolution**, Edition Vuibert, paris 1995 p91.
- 44 - محمد حسنين العجوي، مرجع سبق ذكره، ص 215.
- 45 - كمال حمدي أبو الخير، التنظيم ونظام إدارة الجودة الشاملة المتواصلة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1997، ص ص 43-44.
- 46 - حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005، ص 311.
- 47 - سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 211.
- 48 - سيد محمد جاد الرب، نفس المرجع السابق، ص 211.
- 49 - عبد الرحمن توفيق، مهارات أخصائي التدريب، مركز الخبرات المهنية، للإدارة بميك، الجيزة، مصر، 2005، ص 71.
- 50 - مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 75.
- 51 - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006 ص ص 181-183.
- 52 - ألان وليمز، سالي وود وارد، بول دويسون، إدارة التغيير بنجاح، تعريب سرور علي إبراهيم سرور، دار المريح للنشر، الرياض، 2004، ص 452.
- 53 - سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص ص 214-215.
- 54 - نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2003، ص 26.
- 55 - جول. ل. كاستي، مواجهة الحدود المنطقية للعلم، مجلة العلوم، مؤسسة الكويت للتقدم العلمي، المجلد 13، العدد 2، شباط 1997، ص ص 4-7.
- 56 - راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص 332.
- 57 - Rosemary Harrison, **Management Studies, Employée Développements.....1stEdi**, USA prentice- Hall, 2003,p 26.
- 58 - Kenneth N,Wexley&Gary p L'athman, **Developing and Training Human Resource in Organization USA** Scott, Fores man Co 1995,p 201.
- 59 - Douglas T.Hall and James G Goodale, **Human Resource Management.Strategy,Design** n, andImplementation.USA:Scott, For man and Company 1996,p 302.
- 60 - علي لطفي، فلسفة التنمية البشرية، مجلة الاقتصاد والمحاسبة، العدد 542، مارس 1994، ص 5.