

## وسائل تطوير الكفاءات البشرية في المؤسسة ودور العملية القيادية في ذلك

أ.د. كشاد رابح، جامعة الجزائر

أ.قرش عائشة، جامعة الجلفة

### تمهيد:

الكثير من المؤسسات اليوم، تنفق مقدارا متزايدا من الموارد على تطوير كفاءاتها البشرية أيضا فإن الاستثمار في إكساب هذه الكفاءات من خلال التدريب والتعليم مزيدا من المعارف والمهارات والقدرات في العمل. ومن هنا زادت الحاجة إلى تحديد وتعريف النوعيات المختلفة للموارد البشرية، وفقا للمهارات والمعرفة والاستعدادات المتوفرة لديها، حيث أن قدرة الفرد ودافعيته للعمل تعد من أهم محددات مستوى أداء الفرد في المنظمة.

فالمؤسسات الناجحة مستقبلا هي تلك التي تحفز أفرادها على تعظيم استخدامهم لقدراتهم ومعارفهم، أي تلك التي ستطور وتتبنى مداخل جديدة لتطوير كفاءاتها البشرية، التي تساعد الأفراد على النمو في تخصصاتهم وجعلهم أفرادا متميزين، وضرورة الحفاظ عليهم.

### مفهوم الكفاءات البشرية

هي مجموعة المعارف العملية والمهارات والسلوكيات التي يتحكم فيها الأشخاص بناءا 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، وبالتالي تدعم قدرتها التنافسية. ومن وسائل تطوير الكفاءات البشرية مايلي:

#### 1. ماهية التدريب والتعليم.

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 تحقيقه إلا من خلال عمليات التدريب، ذلك أن التدريب هو وسيلة لتحقيق التحسن في أداء وكفاءة الفرد ولأنه ينمي المقدرة الذهنية، والجانب المعرفي ويمكن من تشجيع الإبداع وتنشيطه.

#### 1.1. تعريف التدريب.

يعرف بأنه عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق، وتحسين، وصقل المهارات والقدرات لدى الأفراد، وتوسيع نطاق معرفتهم للأداء الكفاء من خلال التعلم لرفع مستوى كفاءته، وبالتالي كفاءة المؤسسة التي يعمل فيها.<sup>1</sup> والتدريب سواء كان في شكل مجموعات صغيرة أو في شكل مجموعة واحدة كبيرة فيجب أن يتعلق بأحد المعاني الثلاثة:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان 1996 ص233.

<sup>2</sup> - جوزيف جاييلوسكي، تطبيق إدارة الجودة الشاملة، نظرة عامة، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني مركز الخبرات المهنية للإدارة 1996 ص149، 151.

تدريب يتعلق بخلق الإدراك، والوعي بإدارة الجودة الشاملة ويكون ذلك إما لغرس أو تكريس إدارة الجودة الشاملة في أذهان المتدربين حيث أن غرس مبادئها يكون في مرحلة التأهيل لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة أما تكريس مبادئها في أذهان المتدربين فهو ضرورة قائمة.

تدريب يتعلق بالتوجيه نحو الأهداف المطلوب تحقيقها، وفي العادة تكون مدة التدريب أكبر، والغرض منه توجيه المتدربين وتوعيتهم بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

تدريب يتعلق بتطوير المهارات، وهذا النوع من التدريب يعتبر أكثر تحديداً، ويكون بناءً على الحاجات، ويمكن أن تشمل المهارات كل من: الاتصالات، القيادة، حل المشكلات، وضع الأهداف، العلاقات الشخصية، الأدوات الفنية، ديناميكية الجماعة، فالتدريب عملية تعلم تتضمن إحداث تغيير في سلوكيات المستخدمين وقابليتهم، بطريقة تيسر، وتسهل بلوغ الأهداف، بتزويد الأفراد بالمهارات والخبرات التي تنقصهم من أجل رفع كفاءة الإنتاجية وزيادتها في المنظمة.<sup>1</sup>

## 2.1. فوائد التدريب وأنواعه.

هناك نوعين من الفوائد فيما يخص التدريب فوائد بالنسبة للمنظمة وفوائد بالنسبة للأفراد.

**فوائد التدريب بالنسبة للمنظمة:** وتتمثل في<sup>2</sup>:

- تحسين ربحية المنظمة تنافسياتها.
- تحسين المهارات والمعارف الخاصة بالعمل في كل مستوياتها.
- تحسين نوعية الإنتاج وزيادة كميته.
- تقليل التكاليف في المجالات الفنية والإدارية.
- تخفيض حوادث وإصابات العمل.

وتقوم المنظمة باستشارة للهيئات الفاعلة في المؤسسة وتكون هذه الاستشارة لغرض إعطاء توجيهات حول التدريب ودوره في الأفاق الاقتصادية والتكنولوجية.<sup>3</sup>

**فوائده بالنسبة للأفراد:** وتتمثل فيما يلي:<sup>4</sup>

حاجة القدرات والمهارات إلى الصقل المستمر بما يكفل تطوير كفاءتهم بإكسابهم مهارات ومعارف جديدة تمكنهم من النهوض بأعباء وظائفهم الحالية على نحو أكثر فعالية.

إن القادة الإداريين مسئولين عن تطوير الكفاءات البشرية وهذا الأمر يتعلق بالتعاون بين القادة وأخصائيي التدريب بالمنظمة الذي يساعد القادة في تخطيط البرامج التدريبية. بالإضافة إلى:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> -philippe horino, Comptes et récits de la performance, édition organisation, paris, 1995, p17, 18.

<sup>2</sup> - سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، الطبعة الأولى، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004. ص 190.

<sup>3</sup> - (j-M) peretti Ressources humaines et gestion du personnel éditions vuibert paris, France 1998 p102.

<sup>4</sup> - سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره ص 190.

المحافظة على درجة معينة (من خلال الكفاءات البشرية) على القدرة الضرورية لتقدم المؤسسة. المساهمة في برنامج التحسين المستمر، وفي سياسة توفير الموارد البشرية الكفؤة للمؤسسة. تطوير القدرة لدى الكفاءات على تحمل المسؤولية والمبادرة في الاقتراح. ضمان التطابق بين قدرات العمال ومعارفهم.

دعم المواقف التي تسمح بتخفيض التكاليف والخسائر، وكذا تحسين نوعية المنتج وكميته. زيادة مهارات وقدرات الأفراد وتسليحهم بمقومات، تؤهلهم للتقدم للمناصب الوظيفية الأعلى<sup>2</sup> توفير الدافع الذاتي لدى الفرد لزيادة كفاءته، وتحسين إنتاجه كما ونوعاً.<sup>3</sup>

#### التدريب في موقع العمل:

يكون هذا النوع من التدريبات داخل المؤسسة، وأثناء العمل مباشرة، ويهدف إلى تكييف العمال مع المتغيرات التقنية وظروف العمل، ويزيد من تحفيز الأفراد على العمل. وكسب ولائهم للمؤسسة<sup>4</sup> ومن وسائله (التدوير الوظيفي، توسيع الوظيفة، التدريب الوظيفي المبرمج).<sup>5</sup>

#### التدريب خارج موقع العمل:

عندما لا تتوفر في المؤسسة الوسائل اللازمة للتدريب، تلجأ إلى الاتصال بمصالح أو مؤسسات متخصصة في تدريب الكفاءات، من أجل تطويرها، مما يكسبها تحرير الشعور وتبادل الأفكار وتقوية العلاقات فيما بينهم.<sup>6</sup>

ويكون هذا النوع من التدريب في قاعات أو مراكز متخصصة، لإلقاء المحاضرات أو دراسة الحالات، وتمثيل الأدوار، المباريات الإدارية، الوسائل السمعية والبصرية. وبالتالي فإنه يمكن القول أن التدريب يمثل مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية والخدمية وتحسين أساليب العمل، ولعل السبب في هذه المكانة هو الإيمان الفعال الذي يلعبه التدريب في تطوير الكفاءات البشرية، مما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة بفعالية. بالإضافة إلى تحقيق مستوى عال من الإشباع الشخصي للأفراد، حيث أن الشعور من قبل الفرد بالحاجة إلى التدريب لرفع كفاءته إنما يدل على ظاهرتين سلوكيتين على جانب كبير من الأهمية هما: قدرته على تحليل قابليته وكفاءته، القابلية على التعليم، لتغيير سلوكه في الاتجاه المرغوب فيه من حيث الكفاءة.<sup>7</sup>

### 3.1. تعريف التعليم وفوائده.

<sup>1</sup> - مخلوف عبد السلام، ووشار بن زيان، الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية 10/9 مارس 2004 ص186.

<sup>1</sup> - محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية 2003 ص190.

<sup>3</sup> - حمد سعيد أنور سلطان، نفس المرجع السابق، ص190.

<sup>4</sup> - Thuilier (G) la promotion sociale, édition press universitaire de France, paris 1997 p32

<sup>5</sup> - سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي، مرجع سبق ذكره، ص138.

<sup>6</sup> - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1991 ص269.

<sup>7</sup> - نجم العزاوي، التدريب الإداري، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2006 ص13.

لسنوات طويلة كان ينظر إلى التعليم، من قبل السياسيين والاقتصاديين كنظام مستهلك، لكن اليوم بالنظر إلى مساهمات التعليم في إنتاج السلع والخدمات وذلك من خلال إنتاج المهارات والمعرفة التكتيكية بين أوساط القوى العاملة فإن التعليم يعترف به كحقل حيوي للاستثمار إذ لم يعد مجرد خدمة اجتماعية وإنما هو عملية استثمار في رأس المال البشري، والتنمية غايتها، وهكذا أصبح التعليم المصدر الرئيسي لثروات الأمم، وحجر الأساس في عملية التنمية المستدامة ولهذا من الضروري تطوير نظم التعليم والنظم الاقتصادية والاجتماعية المحركة للتنمية.<sup>1</sup>

ويعرف التعليم " بأنه جميع العمليات المستمرة التي تهدف إلى اكتساب الفرد المعارف والمهارات من خلال تعرضه لتجارب وخبرات حياتية لأحداث تغيير نسبي ودائم في سلوكه "<sup>2</sup>

• فوائده بالنسبة للفرد وتتمثل في:<sup>3</sup>

إن الأفراد يولدون ولديهم قدرات ممكنة معينة، والغرض من التعليم هو تهيئة بيئة يستطيع فيها كل الأفراد أن يوسعوا نطاق قدراتهم ومعارفهم وخبراتهم.

إن التعليم على وجه الخصوص يجب أن يمكن جميع الممارسين له من توسيع نطاق قدراتهم العلمية والعملية والبحثية، وأن يثري الأفراد بآلية سوقية جديدة تخدم سوق العمل وتزيد الإنتاجية. أن التعليم يساعد على توظيف قدرات الأفراد، أفضل توظيف ووضعهم في الأماكن المناسبة. إن الاستثمار في الأفراد من خلال تعليمهم يزيد من إنتاجيتهم.

يؤدي التعليم إلى خلق التعاون والتفاعل لمستويات القدرات المعرفية للعقول الإستراتيجية والوعي بالأهداف وإلى التميز في أداء ومواقع المؤسسات مقارنة بغيرها من المنافسين.

• فوائده بالنسبة للمنظمة: يمكن أن ينتج التعليم فردا قائدا معاصرا (أو مجموعة أفراد) ويحقق للمنظمة المزايا التالية:<sup>4</sup>

التحول بقدرات الأفراد المكتسبة نحو قدرات التفكير الإستراتيجي للمنظمة ككل.

يسعى إلى تحقيق الفاعلية والكفاءة المنظمية المستندة إلى العلاقة بين الأهداف والفرص المتاحة وفق مرونة تحقيق حالة من التكامل والتنسيق بين المنظمة والبيئة.

يركز على جانب المواثمة الداخلية والخارجية والسعي للتكيف مع كل ما يجري حول المنظمة.

إتباع البديهة والحدس في اتخاذ قرارات سريعة ومفاجئة خصوصا في ظل الأزمات بالاستناد إلى الخبرات والمهارات التي يحملها.

<sup>1</sup> - علي أحمد السقاف، التعليم العالي في اليمن، الواقع واستشراف المستقبل، استراتيجيات التطوير في المؤسسات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006، ص 86.

<sup>2</sup> - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره ص 140

<sup>3</sup> - حسين مصطفى هلال، استشراف مستقبل التعليم في البلدان العربية، استراتيجيات التطوير في المؤسسات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006، ص 115، 113، 129.

<sup>4</sup> - فائق مشعل قدوري، الأدوار والقدرات المعرفية ودورها في تميز القيادة استراتيجيات التطوير في المؤسسات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2006 ص 131.

يميل إلى تبني ثقافة منتظمة قائمة على احترام الأفكار الجديدة التي تسهم في تطور المنظمة وتعزز قدرتها التنافسية.

يميل إلى تبني الإبداع والابتكار لخلق مزايا تنافسية دائمة تجعل المنظمة قائمة في مجال أعمالها.

يميل إلى المرونة في إتباع تعليمات وإجراءات العمل.

يميل إلى التغيير الجذري من خلال الأفراد بابتكارات جديدة. ويقدم التعليم للمنظمة الفوائد

التالية:

المساهمة في اتخاذ القرارات الفعالة العلمية التي تساعد المنظمة على النجاح في تحقيق أهدافها.

خلق أفراد متميزين يمكنهم المساهمة في الارتقاء بأداء المنظمة وتفوقها على منافسيها.

المساهمة في تنمية ثقافة تنظيمية تحث الجميع على الاهتمام بعملية التعليم أكثر وتطبيقها في

مجالات عملهم ووظائفهم. لأنه يتطلب الأفكار الجديدة في النظر إلى المؤسسة.<sup>1</sup>

## 2. إستراتيجية التدريب في تطوير الكفاءات البشرية.

### 1.2. إجراءات تطوير الكفاءات البشرية.

هناك مجموعة من الإجراءات التي يجب أن تتخذها المنظمة في مجال تطوير كفاءاتها البشرية

وتدريبها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وهي:<sup>2</sup>

التعرف على الاحتياجات التدريبية للعاملين من المهارات الفنية والإدارية والقيادية لتحقيق

الأهداف الإستراتيجية، وذلك لمعرفة عدد الكفاءات التي سيتم تعيينها من خارج المنظمة وكذلك عدد

الكفاءات التي تحتاج إلى تطوير مهاراتها في المستقبل حتى تتحرك في مسارها الوظيفي.

تقييم برامج التدريب الحالية من ناحية محتواها ومدى ملائمتها لتحقيق أهداف المنظمة ومدى

إتاحة هذه البرامج للكفاءات البشرية.

إذا كانت البرامج التدريبية الحالية في حاجة إلى تحسين، تحاول المؤسسة دراسة السبل لتقديم

التدريب الأفضل وذلك من خلال:

- التركيز على إكساب المهارات التي تحقق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

- البحث عن برامج تدريبية أخرى للتعرف على المفاهيم والمهارات التي يتم اكتسابها.

التعرف على المصادر التدريبية، سواء من داخل المنظمة أو خارجها، وذلك لتقديم برامج تحقق

الأهداف الإستراتيجية.

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص259.

<sup>2</sup> - بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر الجديدة، القاهرة، الطبعة الأولى 2005 ص116، 117.

الاهتمام بالطريقة التي يتم بها الترشيح للبرامج التدريبية والتوقيت الزمني لكل برنامج ومحاولة توصيل طلب الترشيح إلى كل المديرين بالمنظمة، واستخدام العلاقات الايجابية بين الإدارات المختلفة، والتأكد من ترشيح الشخص المناسب للبرنامج المناسب وفي الوقت المناسب.

تحديد مكان عقد الدورات التدريبية، سواء خارج المنظمات أو داخلها، أو القيام بتحديد الشخص الذي سيقوم بالتدريب سواء أخصائيون للتدريب من داخل المنظمة أو خارجها.

وضع نظام لتقييم البرامج التدريبية، وتصميم الاستقصاءات اللازمة لذلك، لتجميع معلومات عن جدوى التدريب ومدى تأثيره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. وذلك باستطلاع آراء المتدربين في البرنامج، والرؤساء المباشرين، والمدرسون.

القيام بإعداد برامج تطوير فردية للكفاءات، وتشجيعهم ورؤسائهم المباشرين، على الاهتمام بخطة التطوير الشخصي لكل كفاءة بشرية.

## 2.2. تخطيط التدريب.

ينبغي أن يتم التخطيط لعملية التدريب والربط بينها وبين الإستراتيجية العامة للمؤسسة شأنها في ذلك شأن أي من النشاطات الأخرى في المؤسسة، وسوف يتم من خلال الغايات والمهمة التي تهدف المؤسسة إلى تحقيقها، وينبغي أن تحدد هذه الأهداف بدورها عدد ونوع الكفاءات المطلوبة، وذلك حتى يتم الحصول على هذه الكفاءات. وتقوم إدارة الموارد البشرية بتحضير هذه العملية ومبادئها وحدودها الزمانية والمكانية. وتحاول توضيح حاجاتها من تدريبات وطرق تنفيذها، ثم يأتي دور مصلحة الموارد البشرية في تحضير بطاقات الرغبات، وتقوم بتغيير الاقتراحات، أو قبوله، وتحديد نوع التدريب داخلي أو خارجي.<sup>1</sup> وتكون عملية التدريب بناء على الناتج المقدم من الكفاءات أي يركز هذا التدريب على تحليل الأداء المقدم في العمل، ومنه تشخيص نقاط الضعف، أو طبيعة الصعوبات التي يواجهها المتدربون.<sup>2</sup>

سوف يحتاج استحداث أي سياسة تدريبية إلى تضمين المراحل التالية:<sup>3</sup>

تحليل لاحتياجات التدريب، برنامج تدريب مخطط لتلبية هاته الاحتياجات، تنفيذ برنامج التدريب، عملية تقييم لفاعلية التدريب الذي سيتم.

**تحليل الاحتياجات التدريبية:** هناك احتياجات مختلفة للتدريب فمنها ما هو احتياج الوظيفة للتدريب، ومنها ما هو احتياج المؤسسة، وآخرها احتياج الأفراد للتدريب، وتجمع هذه الأسباب من أجل خدمة هدف واحد هو خدمة المنظمة ككل، ولا تتكون هذه الحاجة إلا إذا كان هناك نقص:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - Rome laer(p), Gestion des Ressources humaines, edition Armand colui Paris 1993,p182.

<sup>2</sup> - Bernard dini (J;M),Martin (F) Nouvelles pratiques, Nouvelles compétences Revue personnel, ed (ANDCP) n°398, paris, Avril 1999 p20.

<sup>3</sup> - باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية القاهرة، 2006 ص121

<sup>4</sup> -Soyer ( J),Fonction formation, edition organisation, Paris 1998, p100.

**تحليل احتياجات المنظمة:** يبدأ تحليل احتياجات المنظمة من معرفة الأهداف القصيرة والبعيدة المدى، وتحديد العوامل والمتغيرات المؤثرة، كما يشترط تحديد الهيكل النهائي أو نظام لدراسة الأهداف بدقة ويرجع القرار في ذلك إلى المؤسسة والمسيرين كما تقوم المؤسسة بدراسة ميزانيتها وطاقاتها الإنتاجية والتقنية وأهمية العملية التدريبية ومردودها بالنسبة لها.<sup>1</sup>

**تكاليف التدريب:** يجب أن يحتوي كل برنامج تدريبي على التكلفة المالية، بحيث تشمل كل عنصر من عناصر ذلك البرنامج بكل دقة تامة تساوي التكلفة العامة لهذا البرنامج، والتي تعتبر جزءا من التكلفة المالية السنوية للتدريب والتي تخص كافة البرامج التدريبية المراد القيام بها.<sup>2</sup> ويمكن اختصار أهم هذه التكاليف في:<sup>3</sup>

تكاليف إيجار مكان مناسب للدورة التدريبية، تكاليف الاستعانة بمحاضر أو موجه مناسب وأجورهم، تكاليف الوقت الذي يقضيه الأفراد في الترتيب للبرنامج التدريبي. تكاليف نفقات السفر والإقامة، تكاليف توفير المواد المناسبة للدورة التدريبية.

**تحليل احتياجات الوظائف:** تقوم المؤسسة بدراسة الوظيفة في حد ذاتها ومتطلباتها، ولماذا يجري فيها التدريب، ثم يتم إعلام المسؤول الذي في مصلحته الوظيفة ومن ثم إدارة الموارد البشرية أو مصلحة التدريب. التي من وظائفها معرفة القدرات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة وشروط الوظيفة ومسئولياتها، حتى يتسنى للإدارة رسم برنامج تدريبي متزن، لأن التدريب الجيد هو أحسن الاستثمارات بالنسبة للفرد وللمؤسسة، والتحكم في احتياجات الوظائف يعتبر أداة تدقيقية لمعرفة الكفاءات بصفة مباشرة.<sup>4</sup>

**تحليل احتياجات الفرد:** يتضمن تحليل الاحتياجات الفردية جانبين، الأول يهدف إلى المقارنة بين المجهود العضلي والأداء المعياري الذي تضعه المؤسسة كمقياس لعملية التقييم، أما الجانب الثاني فهو تحليل المهارات والقدرات وطريقة العمل التي ينبغي أن يلم بها شاغل الوظيفة فعلى شاغل الوظيفة الذي يراد تدريبه أن يعطي أماكن القصور في العمل لأن أي نقص في معلومات الكفاءة في تحديد حاجاتها للتدريب يؤدي إلى نقص العملية التدريبية وقصورها.<sup>5</sup> ويمكن استخدام عدة أساليب لجمع هذه المعلومات من بينها المقابلة، الاستبيان، ملاحظة تقارير العمل، تقارير تقييم الأداء.

### 3.2. وضع الخطط التدريبية وتنفيذ برامج التدريب.

عند وضع هاته الخطط، فإن هناك بعض العوامل التي ينبغي وضعها في الاعتبار وتتمثل في:<sup>6</sup>  
الأهداف من عملية التدريب، مضمونها، المتدربين.

<sup>1</sup> - Soyer ( J), opcit, p101.

<sup>2</sup> - رشاد عبد اللطيف، إدارة المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2000، ص90.

<sup>3</sup> - باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص127.

<sup>4</sup> - Bernard (P) la formation continue, édition PVFParis 1976 p29

<sup>5</sup> - Soyer ( J) opcit p36.

<sup>6</sup> - باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ص124.

التكاليف المحتملة لهذه العملية والفوائد المرتقبة المحتملة لعملية التدريب. طرق التدريب المختلفة المتاحة ومدى ملائمة هذه الطرق. الموقع والجدول الزمني لأي برنامج تدريبي. المدرب، وأخصائي التدريب. ويمكن أن تغطي وظيفة أخصائي التدريب مجالات المسؤولية التالية:<sup>1</sup> تحديد المؤسسات التدريبية والتعليمية المناسبة. استنباط طرق التعليم إذا كانت المؤسسة ستتولى بنفسها تقديم التدريب. تنفيذ التدريب، وضبط ومراقبة عملية التعلم، وتصميم طرق التقييم. تخطيط أنشطة وظيفية للتدريب في المستقبل. إجراء البحوث والمتعلقة بأساليب التدريب والتطوير الجديدة. يتضمن تنفيذ برنامج التدريب ثلاثة جوانب رئيسية هي: تصميم البرنامج التدريبي، إدارة البرنامج التدريبي، تحديد الطرق المستخدمة في التدريب. وتقع مسؤولية التدريب على عاتق كل من:<sup>2</sup>

- مدراء الإدارات: مسؤولون عن وضع البرامج التدريبية اللازمة لمروؤسيهم، وعن تقديم تقرير دوري إلى إدارة الموارد البشرية يوضحون فيه مدى تقدم المتدرب في التدريب.
- المشرفون الذين يطلب منهم تدريب الموظفين، وهم مسؤولون عن تقديم التقارير إلى مدير إدارتهم. ويشرحون الصعوبات التي تواجه العملية التدريبية.
- إدارة الموارد البشرية: تعتبر مسؤولة عن متابعة أداء المتدربين وتقييم تقدمهم والتأكد من سيرورة العملية التدريبية ومن ثم تقديم التقارير إلى الإدارة العليا.

#### 4.2. تقييم البرنامج التدريبي وعوامل نجاحه في تطوير الكفاءات البشرية.

يعرف تقييم التدريب بأنه الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه ونجاعته في تحقيق الأهداف المحددة وقياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي أحدثه فيهم وكذلك لقياس كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي ويهدف هذا التقييم إلى معرفة مدى تلبية البرنامج ل:<sup>3</sup>

- الأهداف التي وضعت له، والاحتياجات والتسهيلات المادية لبيئة العمل.
- لتحديد مدى فعالية وملائمة أساليب التدريب المعتمدة.
- مدى ملائمة المواد التدريبية المستخدمة (المحاضرات، المناقشة، تمثيل الدور...).
- الوصول إلى تطوير كفاءات الأفراد، وإلى تطوير الخبرات والمهارات والمعلومات بعد التدريب.
- آثار إيجابية برفع معدلات الأداء والنهوض بالمنظمة.

<sup>1</sup> - عبد الرحمن توفيق، مهارات أخصائي التدريب، مركز الخبرات المهنية، للإدارة بميك، الجيزة، مصر 2005 ص15.

<sup>2</sup> - محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ص113.

<sup>3</sup> - سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص196.

تتمثل عوامل نجاح عملية التدريب في تطوير الكفاءات البشرية في:<sup>1</sup>

الوعي الدائم بما يحدث في المؤسسة وخارجها من تغيير، ومدى تأثير ذلك على ما يتطلبه هذا التغيير في أداء الأفراد، وما هو دور التدريب في نجاح ذلك بما يحقق قيمة مضافة واضحة. التعرف على مدى رضا العملاء داخل المؤسسة أو خارجها وما هي توقعاتهم ومدى إشباعها. التقييم الدائم لبرامج التدريب والخدمات التدريبية والتعرف على مدى جودتها في مقابلة احتياجات العميل.

- مدى جودة طرق ووسائل الإتصال المتوافرة.

- التطوير والتدريب المستمر للكفاءات لمواكبة التغيرات المحلية والعالمية ومتطلبات العصر وأيضا لتحسين وتطوير دور هذه الكفاءات في نجاح المؤسسة.

### 3. إستراتيجية التعليم في تطوير الكفاءات البشرية.

تقوم المنظمة بتهيئة خلفية ثقافية لدى الأفراد حول عملية التعليم، وذلك حتى يتسنى للأفراد القيام بتحقيق الشروط المتعلقة بنجاح عملية التعليم ووصولها إلى فعاليتها وهي:<sup>2</sup> أن يدرك العاملون في المؤسسة حدوث تغييرات في الظروف المحيطة بالمؤسسة.

أن يتبين لهؤلاء الأفراد معنى تلك المتغيرات سواء تطرح للمؤسسة فرصا، أو آفاقا إيجابية تتيح لها مزيدا من الفعالية والنجاح، أو كانت سلبية تهددها بخسائر أو أضرار.

أن يتبين لهؤلاء العاملين أو المتعاملين، ما يترتب على تلك المتغيرات على مستقبل المؤسسة وقدرتها على البقاء والمنافسة ومن ثم تأثيرها عليهم، وما يتطلبه إدراك الفرص واستثمارها أو تجنب المخاطر وتفادي آثارها من تعديلات في أنماط العمل، وأساليب المؤسسة في الاستجابة والتفاعل مع عناصر المحيط.

أن يقرر هؤلاء الأفراد تغيير أو تعديل أنماط سلوكهم، ليساعدوا المؤسسة في مواجهة الموقف الجديد، واستثمار ما به من إيجابيات أو تجنب ما به من سلبيات.

أن يتوفر لهؤلاء الأفراد من الصلاحية ليضعوا أنماط السلوك الجديدة موضع التطبيق.

### 1.3. المهام والأدوار الإستراتيجية التي تحدد إستراتيجية التعليم.

وتتمثل فيما يلي:<sup>3</sup>

دراسة وفحص البيئة الخاصة للمؤسسة، وتشخيص الفرص والتهديدات المتاحة سواء ما يتعلق بالأفراد والأنشطة التعليمية والمدرسون أو المحاضرون وحقل العمل والمناهج والنشاطات العلمية.

<sup>1</sup> - عبد الرحمن توفيق، استراتيجيات الاستثمار البشري، مرجع سبق ذكره، ص 214، 215.

<sup>2</sup> - علي السلمي، إدارة التميز، مرجع سبق ذكره، ص 229.

<sup>3</sup> - الوادي محمود، دور رؤساء الأقسام العلمية كقادة إداريين في الجامعات الأهلية، الإدارة الإستراتيجية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2004 ص 9- 10.

تحليل الأنشطة والموارد والإمكانات الخاصة بالمؤسسة بشكل دوري، وتحديد جوانب القوة والضعف، وتحليل كفاءة الأفراد المتعلمين، تحليل خطط القبول، تحليل حجم الموارد المتاحة. المساهمة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية للأنشطة التعليمية وذلك من خلال: تحديد رسالة وأهداف المؤسسة من التعليم، تحديد إستراتيجية العمليات لتحقيق أهداف المؤسسة في ظل نتائج تحليل الفرص والتهديدات، وجوانب القوة والضعف، تصميم المخرجات ( الاستحداث، البرامج التعليمية، البحث العلمي.....الخ) فضلا عن الأنظمة الرقابية للوصول إلى أداء متميز. الأدوار التنفيذية أو التشغيلية، والتي تتجسد في وضع الخطط التشغيلية، واتخاذ القرار في مجالات وأنشطة المؤسسة التعليمية، لأن القدرات المعرفية التي يكتسبها الأفراد والكفاءات البشرية ويتعلمونها تمثل جحر الأساس ونقطة الانطلاق نحو التوجهات الإستراتيجية، وما يتصل بها من تشخيص للمواقع الإستراتيجية وخياراتها وإدراك إمكانياتها والكشف عن الفرص، والانتباه إلى التهديدات فهي تهيئ قاعدة فكرية ومعرفية، واستدلالية تجعل المعني بالعمل القيادي قادرا على التفاعل مع التطورات والتحديات التي تستهدفها بيئة المنظمات<sup>1</sup>.

**أما دواعي التعليم:** من أجل تطوير كفاءاتها البشرية فهناك ما يبرر دعوة المؤسسة للتعليم:<sup>2</sup> النظر إلى عملية التعليم على أنها عملية أساسية مستمرة، فلم يعد يقتصر التعليم على مرحلة معينة، ومن ثم فإن نسق التعليم يتضمن جميع صور التعليم ومراحلها بدءا من التنشئة في الأسرة، ودور الحضانه والتعليم قبل الجامعي والتعليم الجامعي شاملا التدريب، والتعليم الذي ينشأ من خلال التعامل مع الآخرين ومن خلال وسائل الإعلام.

السعي إلى تعليم كلي متكامل في نواحي متعددة، يمكن الفرد من الوصول إلى المعرفة والتفاعل معها، ونقلها، واستخدامها في حل المشكلات وليس هذا فحسب بل تنمية الإبداع. توفير بيئة تعليمية في جميع مراحل التعليم تقود إلى مشاركة وتفاعلات المتعلمين مما يؤدي إلى الاستزادة من المعرفة.

تكوين أفراد متعلمين قادرين على ممارسة الأعمال بكفاءة، ولديهم القدرة على اتخاذ قرارات في مستويات مختلفة.

### 2.3. عوامل نجاح إستراتيجية التعليم في تطوير الكفاءات.

لنجاح إستراتيجية التعليم على مؤسسة القيام بما يلي:<sup>3</sup>

اعتماد أنماط تنظيمية تتسم بالمرونة والحيوية، تحديد متطلبات دعم ممارسة التمكين.

<sup>1</sup> - الخفاجي نعمة والحديثي، أصفاد، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2002 ص 58.

<sup>2</sup> - إيمان صالح حسن عبد الفتاح، إستراتيجية التطوير في التعليم، إستراتيجيات التطوير في المؤسسات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2006 ص 148 - 149.

<sup>3</sup> - بسمان فيصل محجوب، إستراتيجيات التطوير في المؤسسات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006 ص 157.

استخدام وسائل الاتصال الحديثة وتكنولوجيا المعلومات.  
 آليات توفير المعلومات عن الأداء المنظمي والجماعي والفردية.  
 تقييم طبيعة المعارف والمهارات المتوافرة وما هو مطلوب توفيره.  
 تقييم اتجاهات القيم والسلوكيات الفردية والمنظمية.  
 ضرورة توفير المتطلبات المالية التي تحتاجها إستراتيجية التعليم مع مراعاة ظروف المؤسسة.  
 ويتطلب التخطيط الإستراتيجي لعملية التعليم في المؤسسة ما يلي:  
 الرؤية والقيم والاتجاهات وهذا اعتمادا على النتائج السابقة.  
 تحديد المهام، تحديد الأهداف والغايات، تحليل الوظائف والأنشطة والخيارات الإستراتيجية.  
 تحليل للكفاءات البشرية المتواجدة بالمؤسسة وإعادة ترتيبها.  
 تحديد أهداف كل برنامج تعليمي وعوامل نجاحه وتوفير الفرص التعليمية لكل الأفراد.  
 الاحتياجات المالية والبشرية اللازمة للقيام بهذا البرنامج.  
 عملية التقييم والتغذية الراجعة في المستقبل.  
 إن نجاح إستراتيجية التعليم في المؤسسة، يجعلها تحقق رسالتها في ظل بيئة تمتاز بالحركية الدائمة إلى جانب أنه يوفر لها كفاءات بشرية تمثل مستودعا للخبرة ومصدرا لا ينضب للمعرفة لما تمتلك من قدرات ومهارات مع الرغبة والاستعداد لتحقيق التميز بالأداء، والتميز في خدمة زبائننا، والتفوق على المنافسين وبالتالي السعي إلى اعتماد النظم والفعاليات التي تتسم بالتميز والجودة.

**3.3. فعالية نظام التدريب في تطوير الكفاءات البشرية.**

يرمي التدريب إلى تدعيم العامل لإكساب واستيعاب كل ما هو جديد سواء من المعلومات أو المعارف أو القدرات أو الكفاءات من خلال تطويرها على مختلف المستويات الفنية والفكرية، ويتمثل تطوير المهارات الفنية للكفاءات البشرية في تقديم المعرفة والمعلومات حول الأساليب والأدوات والوظائف والمناخ السائد في المنظمة وتتمثل هذه المهارات في:<sup>1</sup>  
 المهارات اللازمة للأداء، والمهارة في إجراء المفاوضات.  
 القدرة على تحليل المشاكل واتخاذ القرار.  
 القدرة على تنظيم العمل وحسن استغلال الوقت.  
 المهارات القيادية والمتمثلة في التخطيط والتنسيق، والرقابة والتوجيه.  
 أما المهارات الفكرية فتتمثل في:<sup>2</sup>  
 الرغبة في العمل داخل المنظمة، وروح التعاون والعمل مع الفريق.  
 الشعور المبني على تبادل المنافع بين المنظمة والموارد البشري.  
 تشجيع تحقيق التفوق والتميز في العمل.

<sup>1</sup> Henri sanall, Enrichir le travail humain, l'évolution économique, édition economica, paris 1989 p212.213.

<sup>2</sup> Henri sanall, Op.cit, p213.

وعملية التدريب ترسخ في أذهان الكفاءات البشرية مجموعة من المبادئ هي:<sup>1</sup>  
الإبداع ليس وراثيا، فبإمكان كل مورد بشري أن يكون مبدعا، خاصة إذا كان كفؤا، وهذا يتوقف على قدرته على البحث والاستكشاف وتحليل الأفكار.  
باستطاعة الكفاءات البشرية تحقيق، ما لم يستطع غيرها تحقيقه، لأن الإبداع قدرة ذهنية تدفعها إلى البحث عن الجديد.

محاولة اقتحامها مجال التجديد، والاستفادة من طاقاتها الكامنة.  
لكل فرد قوة تدفعه للنجاح، ولكن يمكن أن يهملها، لذا عليه العمل على إيجادها.  
ال فشل حلقة في سلسلة النجاح، وهو دليل على الاجتهاد.  
ويلعب التدريب دورا مهما في ترسيخ عناصر التمكين لدى الكفاءات البشرية. ونقصد بالتمكين « زيادة قدرة الكفاءات في المنظمة ككل على التعامل بنجاح مع المواقف التي يمرون بها بأنفسهم وبدون انتظار غيرهم ليتخذ القرار ويقوموا فقط بتنفيذه»<sup>2</sup>  
وتتمثل عناصر التمكين في النقاط التالية:<sup>3</sup>  
السيطرة الشخصية: هي درجة الحرية التي يشعر بها أصحاب الكفاءات البشرية في اختيار طرق تنفيذ المهام، ودرجة السيطرة والتحكم فيها.

الفعالية الذاتية: وتعني القدرة على إنجاز المهام بنجاح.  
قيمة العمل: ويعني إدراكهم بأن المهام التي يؤديونها ذات قيمة بالنسبة لهم وللآخرين وللمنظمة.  
التأثير: يعني قوة التأثير على القرارات التي يتم اتخاذها، والسياسات التي تضعها المنظمة خاصة المتعلقة بالعمل.

#### 4.3. فعالية نظام التعليم في تطوير الكفاءات البشرية.

إن دور المنظمة في تطوير الأفراد والكفاءات فيها، إضافة إلى تركيزه على التدريب فهو يركز أيضا على التعليم، وهو الشكل الأكثر أهمية، والذي يميزه عن التدريب، أن التدريب سواء الذي يتم داخل المؤسسة أو خارجها في مراكز تدريبية، يحمل بعدا آليا في نقل المهارة التي تتمثل في مجموعة الحركات في التعامل مع الآلة من أجل الإنتاج، أو مع الوثيقة من أجل المعاينة، أو مع تلقي الدروس في المحاضرات.... الخ، نجد ثمة حالة ساكنة (صيغ، أساليب، أدلة عمل، مقرر دراسي...) يتم نقلها من الخبير إلى المتدرب بكل ما يعنيه ذلك من هرمية واتصال أحادي الاتجاه في الغالب، لكن مع التعليم فإن انتقال المعرفة أو المهارة يتم بطريقة التبادل والتفاعل والتشارك بين طرفين في علاقة تتجاوز الجانب

<sup>1</sup> - محمد أحمد عبد الجواد، أسرار النجاح ومنطلقات التميز، دار البشير للثقافة والعلوم، الاسكندرية، 2000 ص31.

<sup>2</sup> - الجمعية العربية للإدارة، مرجع سبق ذكره ص2.

<sup>3</sup> - جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإبراهيمية 2003 ص66.

الرسمي إلى اللارسمي ومن النقل الآلي إلى التفاعل الإنساني، ومن البرنامج المحدد إلى النشاط الاجتماعي وهذا كله يعطي للتعليم السمة الحيوية لبناء القدرة.<sup>1</sup>

يساهم التعليم في تعزيز عملية تطوير الكفاءات البشرية من خلال:<sup>2</sup>

استثمار طاقة البشر، وإذكاء رغبتهم في التعليم من أجل تحسين أدائهم، والحصول على منافع ومزايا تتوافق مع مستويات الأداء الأفضل التي يحققونها.

تيسير تعلم الأفراد للمعرفة والمفاهيم والأسس الفكرية والنظرية، وكذا تعلم المهارات التطبيقية مما يكسب الأفراد حسن التصرف، وتطبيق مهاراتهم للحصول على مخرجات ذات جودة.

تهيئة مواقع العمل لتكون حقولا خصبة للتعليم.

تخطيط وتسهيل تدفق المعلومات بحيث تصل إلى كل الأفراد بما يتطلبه إنجاز العمل.

زيادة على ذلك نضيف ما يلي:<sup>3</sup>

وجود قيادة إدارية واعية تسعى إلى قيادة المؤسسة إلى البحث والتطوير والقدرة على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

دعمهم وتشجيعهم على طرح آرائهم وأفكارهم مهما كانت غريبة.

تشجيع التفكير الاستراتيجي لإيجاد قيم وأهداف مشتركة بين الكفاءات والمدراء.

الاعتراف بالفروقات الفردية في المؤسسة.

#### 4. دور العملية القيادية في تطوير الكفاءات البشرية.

تفرض علينا الاتجاهات الحديثة في القيادة أبعاد جديدة في التدريب، وإذا كان الاختيار يحدد نوع الأشخاص الذين نجدهم في المنظمة فإننا لن نستطيع استكمال فهمنا لسلوك أعضاء المنظمة إلا في ضوء خبراتهم بعد الاختيار أي في ضوء تأثير خبرات التعلم التي يتعرضون لها.

ولذلك من المهم العمل على تحديد أحسن السبل لإعداد وتدريب القيادة الصالحة التي توفر

للأتباع صحة نفسية سوية. وإيجازا للقول تهدف برامج تدريب القادة عموما إلى مساعدتهم على ممارسة

قيادتهم بصورة ناجحة عن طريق تزويدهم بالمعارف والمعلومات والمهارات والقيم والاتجاهات الملائمة.

فتعمل برامج التدريب على تزويد القائد بالمعلومات والمعارف التالية:

- معرفة أسس السلوك الإنساني والأنماط السلوكية والاتجاهات السائدة في المجتمع.
- معرفة ماهية عملية القيادة وأهدافها وأساليبها وكيفية إثارة الوعي بين أفراد المجتمع.
- معرفة التنظيم الذي يعمل من خلاله وعلاقاته بالأجهزة الأخرى.

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص244- 245.

<sup>2</sup> - شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2000 ص234-

235.

<sup>3</sup> - سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان

الأردن الطبعة الأولى 2004، ص0151.

- تفهم الخطوات وأسس ومبادئ وقيم العمل في تنظيم المجتمع وتطبيقها مع مراعاة ظروف إيديولوجية المجتمع.

وبالنسبة للمهارات: تعمل برامج التدريب على تزويد القائد بالمهارات التالية:

- المهارة في تكوين العلاقات الطيبة الإيجابية على مختلف المستويات ومع مختلف الجماعات، وفي توزيع المسؤوليات وتتبعها وتقييمها.

- المهارة في نقل المعلومات والخبرات للآخرين، وفي إدارة المناقشات وإقناع الغير وإدارة والاجتماعات.

- وبالنسبة للتقييم والاتجاهات: فتعمل برامج التدريب على تزويد القائد ب:

- الإيمان بقدرة الآخرين على التفكير وتحمل المسؤوليات.

- الإيمان بأن رأي الجماعة أفضل وأوضح من رأي الفرد الواحد.

- احترام آراء الآخرين والتعلم منهم، والقدرة على التحكم في النزاعات الشخصية.

#### 1.4. القضايا المعاصرة اللازمة لاختيار القادة المناسبين لتطوير الكفاءات البشرية.

وتتمثل القضايا المعاصرة اللازمة لاختيار القادة المناسبين لتطوير الكفاءات فيما يلي:<sup>1</sup>

**الذكاء العاطفي في القيادة:** إن القادة بحاجة إلى ذكاء أساسي ومعرفة متعلقة بالعمل، ولكن الذكاء والمهارات التقنية هي قابليات تعتبر نقطة البداية وتعد ضرورية لكنها ليست متطلبات كافية للقيادة، حيث امتلاك المكونات الخمسة للذكاء العاطفي.

**الإدراك الذاتي:** الإدارة الذاتية، الدافع الذاتي والتعاطف، والمهارات الاجتماعية هي المكونات التي تسمح للفرد بأن يكون قائداً نجومياً وبدون الذكاء العاطفي فقد يكون الشخص على درجة عالية من التدريب وب عقل تحليلي عال وبرؤيا بعيدة المدى، ومزود بأفكار عديدة عظيمة، ولكن بالرغم من ذلك لا يعد قائداً عظيماً، ويصح ذلك بشكل خاص بتحريك الأفراد إلى المستويات العليا في المنظمة، وتبين المؤشرات أنه كلما كان الفرد في مستويات أعلى وبأداء متميز كلما ظهرت لديه قابليات الذكاء المرتفعة كسبب لفاعليته. بالإضافة إلى:<sup>2</sup>

**النمو العلمي والمعرفي:** تبدو السمة الأساسية لعصر المعرفة في الاهتمام الكثيف بالإنسان وتنميته تنمية متواصلة واستثمار قدراته الذهنية بالإضافة إلى العديد من السمات الفرعية كالاهتمام بالعلم والبحث العلمي كأساس لأي عمل أو قرار، وكذلك التراكم المعرفي واعتبار المعرفة العامل الأهم في تقييم الأفراد والمنظمات. وتبدو متطلبات النمو العلمي والمعرفي من القائد العصري متمثلة في:

وجوب تنمية الكفاءات البشرية وتدريبها على بعض التقنيات والأساليب المعاصرة.

حتمية تزاوج المعرفة الذاتية للفرد والمعرفة الخارجية.

<sup>1</sup> - ماجدة عطية، سلوك المنظمة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص235.

<sup>2</sup> - محمد حسنين العجمي، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، مرجع سبق ذكره، ص203- 204.

التواصل بين الأفكار الجديدة وخلق علاقات مغايرة تربط بين الأفكار النظرية المجردة وممارستها العلمية الواقعية.

إعادة النظر في سلطات مديري المصالح وإتاحة الفرصة لمشاركة أكبر عدد ممكن من الأعضاء .  
أهمية البرامج التدريبية للمديرين والقادة.

**العولمة:** من أهم الظواهر في العصر الحالي ولها معنى شامل يتضمن جوهرها الانتقال من المجال الوطني إلى المجال العالمي، وبمعنى آخر اللاحدود الزمانية والمكانية والبشرية، وبهذا المعنى فالعولمة تمتد في كل مظاهر وجوانب الحياة السياسية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية والاجتماعية وتؤثر في كل منها وتتأثر بها.

وتتمثل أهم انعكاسات هذا التأثير على المنظمات في التحول من الإدارة المركزية إلى الإدارة اللامركزية وما يقتضيه من أدوار في تعظيم مشاركة كافة أفراد المنظمة والمعينين بالعملية الإدارية داخل وخارج المنظمة بجانب القائد في قيادته، واهتمامه بمجالات التنسيق والتحفيز والمساهمة في حل المشكلات مما يعني تفعيل دور الأعضاء المشاركين في تحقيق الأهداف.

**جودة التعليم:** أصبحت جودة التعليم المنفذ والأمل لكل الدول لبناء اقتصادها في القرن الحادي والعشرين لتبقى قوة مستمرة تتمتع بميزة التفوق على باقي الدول.

حيث أنه لم تعد المسألة تقتصر على تهيئة فرص التعليم فقط للجميع، بل امتد إلى رفع كفاءة التعليم والتوجه إلى معايير الجودة، وبالنسبة لقادة المنظمات عليهم القيام بجملته من المتطلبات حتى مفهوم الجودة في التعليم ومنها:

- اكتساب مهارة القيادة الإستراتيجية للمنظمات بغرض التغيير واستمرارية التغيير المطلوب، والتدريب على كيفية صياغة الرؤى المستقبلية وتنفيذها.
- التركيز على العمليات والنتائج معاً، ليتبين دور خريجي التعليم في زيادة كفاءة التشغيل.
- يجب أن تتوافر لديهم مهارات المشاركة في تكوين رؤية للمنظمة والعمل في فريق واحترام الفروقات الفردية بين الأفراد.
- يجب أن تلتزم القيادة بالجودة وباختيار القادة وتدريبهم ومراعاة المنظمة لاحتياجات العاملين.
- تتطلب جودة التعليم ضرورة توافر التجهيزات والتشريعات الحاكمة والتمويل والموارد الكافية والتي يجب أن توفرها المنظمة.

## 2.4. السلوكيات التي تجعل المديرين ناجحين وسمات القادة الفاعلين.

إن القائد الفعال يعي ويقدر العوامل اللازمة لإيجاد بيئة إبداعية في العمل تساعد على تطوير الكفاءات البشرية وهذا القائد عادة ما يتصف بالسمات التالية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمد حسنين العجمي، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 206.

- القدرة والحماس على تبني المشاريع الجديدة.
  - القبول بمبدأ المجازفة لتجريب أفكار جديدة مصدرها العاملون معه.
  - الثقة بقدرة العاملين على الإبداع إذا ما أعطوا الفرصة والدعم والتشجيع.
  - الإحساس بمشكلات العاملين وتقدير حاجاتهم وآمالهم.
  - احترام الفروق الفردية والقيم الشخصية للعاملين.
  - القدرة على الهام الآخرين وجعلهم يثقون بأنفسهم وتقديم الدعم المعنوي لهم.
  - اللباقة والصبر والقدرة على وصف السلوك بدلا من تقييمه.
  - الإيمان بأهمية الحوافز المادية والمعنوية للعمل الجيد.
  - القدرة على بناء احترام النفس والتقدير الشخصي لدى الآخرين.
- وهناك العديد من السلوكيات التي تجعل المديرين ناجحين والسمات التالية هي التي وضعها ميلر وهوزيس Houses, Miller: <sup>1</sup>
- القدرة على تطوير وزيادة روح التعاون وروح الفريق والالتزام بها.
  - القدرة على مساعدة المؤسسة في إحداث التغيير فيها ورفع مستوى كفاءة المؤسسة في مواجهة التحديات واستغلال الفرص المتاحة.
  - القدرة على التخطيط الجيد والإعداد لمواجهة المواقف غير المتوقعة.
  - القادة البارزين لديهم بعد النظر، وذلك لأن لديهم المقدرة على تحديد الرؤية، فهم يحددون الأهداف ثم يقومون بتشجيع الآخرين على مشاركتهم الرؤية وبالتالي مساعدتهم على تحقيق تلك الأهداف في الواقع.
  - التكامل فهو من أهم سمات القائد المعاصر، ومعنى ذلك أن يكون عادلا، آمينا على خلق، فالقيادة تعتمد على الأمانة والأخلاق الحميدة.
  - يتمتع القادة الفعالين بوعي الذات وضبط النفس والتوجيه الذاتي والمعرفة الذاتية.
- ووفقا لميلر فإن أهم سمات القادة الفاعلين تتمثل فيما يلي: <sup>2</sup>
- عدم طلبك المساعدة من زملائك يتسبب في نقص الكفاءات.
  - صعوبة التكيف مع التغير يؤدي إلى نقص التقدم.
  - الخوف من الخطأ يؤدي إلى عدم المبادأة وعدم استغلال الفرص.
  - عدم تفويض المهام والسلطات يؤدي إلى نقص فرص التدريب والتنمية للموظفين.
  - الإشراف الزائد والسيطرة الزائدة يؤديان إلى نقص المبادرة لدى الموظفين.
  - احترام آراء الآخرين يؤدي إلى رفع الروح المعنوية والدافعية لدى الموظفين.

<sup>1</sup> - Miller, E ; The Internet ressource directory for K-12 teachers and Librarians education (Abstracts), Retrieved , May 19, 2002, p 202. (Site consulté le 19/05/2010).

<sup>2</sup> - Miller, E ; The Internet ressource directory for K-12 teachers and Librarians education (Abstracts), opcit, p 202. (Site consulté le 19/05/2010).

مقاومة النقد البناء يؤدي إلى نقص التغذية الراجعة لأنها تساهم في تطوير المهارات القيادية لدى القائد.

**خلاصة:** أخيراً تعد القيادة الإدارية علماً منظماً له أصوله وقواعده، كما يعتبر أيضاً فناً قد عرفته البشرية ومارسته عملياً منذ قديم الزمان، ذلك أنه إذا كانت العملية الإدارية هي أساساً عملية تنسيق وتوجيه جهود الأفراد والجماعات نحو تحقيق أهداف معينة فردية كانت أو جماعية، فإن القيادة الإدارية تشكل الجانب الهام في عملية تطوير الكفاءات البشرية، لأنها تقوم بدور أساسي وجوهري يتمثل في توجيه العمل الإداري نحو تحقيق الأهداف التي تصبو إليها المنظمة. فالقيادة الإدارية هي مفتاح الإدارة كما تمثل في جوهرها العنصر الإنساني الذي يقود التنظيم ويحقق فيه التنسيق بين وحداته وأعضائه بغية تأدية المنظمة لوظائفها.

#### قائمة المراجع:

1. عمرو وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان 1996.
2. جوزيف جايلوسكي، تطبيق إدارة الجودة الشاملة، نظرة عامة، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني مركز الخبرات المهنية للإدارة 1996.
3. مخلوف عبد السلام، ووشار بن زيان، الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية 10/9 مارس 2004.
4. محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية 2003 ص. 190.
5. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1991.
6. نجم العزاوي، التدريب الإداري، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006.
- علي أحمد السقاف، التعليم العالي في اليمن، الواقع واستشراف المستقبل، استراتيجيات التطوير في المؤسسات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006.
7. حسين مصطفى هلال، استشراف مستقبل التعليم في البلدان العربية، استراتيجيات التطوير في المؤسسات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006.
8. فائق مشعل قدوري، الأدوار والقدرات المعرفية ودورها في تميز القيادة استراتيجيات التطوير في المؤسسات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2006.
9. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
10. بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر الجديدة، القاهرة، الطبعة الأولى 2005.

- 12.باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية القاهرة، 2006.
- 13.رشاد عبد اللطيف، إدارة المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2000.
- 14.الرحمن توفيق، مهارات أخصائي التدريب، مركز الخبرات المهنية، للإدارة بميك، الجيزة، مصر 2005.
15. محمود، دور رؤساء الأقسام العلمية كقادة إداريين في الجامعات الأهلية، الإدارة الإستراتيجية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2004.
- 16.الخفاجي نعمة والحديثي، أصفاد، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2002.
- 17.إيمان صالح حسن عبد الفتاح، إستراتيجية التطوير في التعليم، إستراتيجيات التطوير في المؤسسات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2006.
- 18.بسمان فيصل محجوب، إستراتيجيات التطوير في المؤسسات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006.
- 19.محمد أحمد عبد الجواد، أسرار النجاح ومنطلقات التميز، دار البشير للثقافة والعلوم، الاسكندرية، 2000.
- 20.جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإبراهيمية 2003.
21. ناجي جواد، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2000.
- 22.سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن الطبعة الأولى 2004.
- 23.اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، عائد الاستثمار على رأس المال البشري، أيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة 2004.
- 24.ماجدة عطية، سلوك المنظمة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 25.سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، الطبعة الأولى، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.

26.Miller, E ; The Internet ressource directory for K-12 teachers and Librarians education (Abstracts), Retrieved , May 19, 2002,. (Site consulté le 19/05/201 philippe horino, Comptes et récits de la performance, édition organisation,paris,1995.

27. (j-M) peretti Ressources humaines et gestion du personnel editions vuibert paris, France 1998.

Thuilier (G) la promotion sociale, édition press universitaire de France, paris 199728.

Rome laer(p), Gestion des Ressources humaines, edition Armand colui Paris 1993,.29.

Bernard dini (J ;M),Martin (F) Nouvelles pratiques, Nouvelles compétences Revue personnel, ed (ANDCP) n°398, paris, Avril 1999.

30.Soyer ( J),Fonction formation, edition organisation, Paris 1998,.

31.Bernard (P) la formation continue, édition PVFparis 1976

32.Henri sanall, Enrichir le travail humain, l'evolution economique, edition economica, paris 1989