



معلومات البحث

أُستلم: 2019/3/1

المراجعة: 2019/4/17

النشر: 2019/5/1

دور القيادة في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية
The role of leadership in human resources
development in the Algerian institution

ط/هريش مسعود

د/حديد مختار

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل-الجزائر

Printed ISSN: 2314-7113

Online ISSN: 5809-2289

الملخص:

تحاول هذه الورقة تبيان معالم الإشكالية الرئيسة التالية: ما طبيعة القيادة الإدارية ومقوماتها التي تمكنها من القيام بدورها الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية باعتبارها رافعا لكفاءة المؤسسة الجزائرية وتنافسيتها ضمن بيئة متسمة بالتغير والتعقد باستمرار؟. ولتحقيق هدف الورقة، تم هيكلة موضوعها في محورين أساسيين: يركز أولهما على ماهية القيادة ومقوماتها الذاتية التي تعطيها قوة دافعة لنشاط المؤسسة، فرديا وجماعيا، من خلال التأليف بين المقاربتين الوضعية والإسلامية. ويحرص ثانيهما على تبيان دور القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية بالمرافقة، تربية وتكويننا، وذلك بتخطي المقاربة التقليدية إلى المقاربة الشاملة للتنمية البشرية، مما فتح لها فرص المشاركة للتفاعل الإيجابي مع متغيرات بيئة المؤسسة وتحدياتها المتزايدة في الزمن. وقد توصل البحث إلى أن التكوين المتواصل بصفة عامة والتدريب بصفة خاصة رافعا استثماريا، تتخذ القيادة الإدارية في ضوء ما تمتلكه من قدرة معرفية وتربوية وقدوة سلوكية، منهجية رشيدة في تنمية الكفاءات الفردية والجماعية للمؤسسة بصفة خاصة، من المنظور الجزئي. وتهيئة سبل بناء المجتمع وتطوره من المنظور الكلي. وأوصى بضرورة العناية الكافية بالإنسان(العامل الصالح) الذي كرمه الله وذلك بتكوينه تكوينا شاملا متكاملا

بالتربية والتعليم والتكوين بصفة عامة، وبالتكوين المهني المتواصل في المؤسسة بصفة خاصة، وفق قيمه الإسلامية الأصيلة وخصوصيته المجتمعية.

الكلمات المفتاحية: الدور الاستراتيجي للقيادة الإدارية، تنمية الموارد البشرية، الاستثمار البشري، القيادة.

Abstract:

This paper is trying to identify the features of the following problem: What is the nature of the administrative leadership and its components that enable it to play its role in the strategic development of human resources as raising the efficiency of the Algerian enterprise competitiveness within an environment characterized by constant change and complexity?. In order to achieve the purpose of the paper, the restructuring of the theme in the main pillars: The first focuses on what the self-command and its components, which gives it the driving force of the activity of the institution, individually and collectively, through copyright between Islamic and WAD approaches the position. The second wishes to clarify the role of managerial leadership in the development of human resources with escorts, education and empowerment, by overcoming the traditional approach to the comprehensive approach to human development, which opened opportunities for positive interaction with the enterprise environment variables increasing challenges in time. The research found that the Continuing training in general and training in particular as an investment lever taken by the administrative leadership in light of knowledge and educational capacity and role model, is a rational methodology in developing individual and collective competencies of the institution in particular from a partial perspective. So to create ways to build society and develop their overall perspective. And recommended the necessity of adequate care of the human being (the good worker), which was honored by the formation of a comprehensive composition integrated education and training in general, and the continuing professional formation in the institution in particular in accordance with the values of Islamic originality and community specificity.

Keywords: the strategic role of the administrative leadership, human resources development, human investment, leadership.

1. المقدمة:

تعيش مؤسسات الجزائر، منذ مطلع العشرية التاسعة من القرن الماضي بصفة خاصة مرحلة مخاض عسير تدخل ضمن التحولات التي تتصل بطبيعة تطور المجتمعات البشرية وقيمتها عبر الزمن، من الوجهة الأصلية. ولكنها تثير إشكاليات مختلفة؛ فمنهم من يعتبرها مرحلة انتقالية من منظور التطور التاريخي في حياة المجتمعات فيما يصفها آخرون بالطبيعية، في ضوء بنية المجتمع البشرية والمادية وفلسفة تنظيمه ومرجعياته الفكرية والسلوكية، من الوجهة الفرعية.

ولما كانت المؤسسة الجزائرية، العمومية والخاصة على السواء، هي مغذية الاقتصاد الوطني باعتبارها الوحدة الإنتاجية الأصلية في المجتمع مبدئياً، ومصدر توسعه وقوته بعد ذلك؛ من حيث إن المؤسسة، بصرف النظر عن طبيعة نشاطها ومجاله، هي منطلق أي نشاط، بل إنها تعد المخبر الذي تختمر فيه أفكار أفراد المجتمع وتصوراتهم من الناحية النظرية، قبل أن يجسدها في تصرفاتهم أو قراراتهم في واقع حياتهم من الناحية التطبيقية، كما يقول أهل الاختصاص، من منظور استراتيجية التغيير، الكمي والنوعي، على سبيل التجديد والتحسين المستمرين في الزمن. ولكن المسألة ترتبط بمقومات أساسية ومقويات مدعمة أو معززة، يتعين استنباطها وتنقيحها وصلقلها بصفة مستمرة، بما يهيئ بيئة صالحة لنشاط المؤسسة ودافعة لها في بيئة غير مستقرة، من المنظور الجزئي خاصة. عسى أن تؤتي أكلها في حياة المجتمع من المنظور الكلي عامة. ولاريب في أن العمود الفقري لبيئة المؤسسة هو الإنسان، مما يعرف في أدبيات الإدارة والاقتصاد بالموارد البشرية قيادياً كان أو تنفيذياً، وفق المنظور الحديث للقيادة الإدارية، الذي يعتبر رافعا استراتيجيا لها إن لقي من العناية والتقدير الكافيين، وفق استراتيجية التنمية البشرية بواسطة التدريب من منظور التكوين المتواصل، لما لفضله في إشاعة روح الثقة والتعاون داخل المؤسسة، من جهة. وتنمية شعور ولاء العاملين لمؤسستهم أو إخلاصهم لها، من جهة ثانية. بما يمكن من امتلاك المؤسسة قدرة تنافسية ومقومات تحسينها في الزمن، ثالثاً. أو خافضاً لها فيما دون ذلك.

وعليه، فإن تأهيل الموارد البشرية بالتكوين المتواصل ذات صبغة استراتيجية تتجلى محاسنها من جانبين مترابطين عضويًا: البعد المستقبلي للتكوين باعتباره استثمارًا أصليًا وأصيلًا؛ لاتصاله بالموارد البشرية التي تعد أساس العملية الإنتاجية والخدمية أو هو مولدها في المؤسسة ومقصدها في آن واحد، أولًا. واستنبات مقومات التغيير الإيجابي الكمي والنوعي من منظور التكوين التنبؤي الهادف إلى تنقيح وصقل معارف ومهارات واتجاهات أفراد المؤسسة، التي حاولت الجزائر تبنية أسوة بما قامت به الدول المتقدمة عامة ودول الاتحاد الأوروبي خاصة في المنطلق. وتهيئة سبل نجاحها وتطورها، بل ودافعا لاقتصاد مجتمعها ورفاهية أفرادها، في كل الأحوال، ثانيًا.

11. إشكالية البحث: في ضوء المعطيات المبينة آنفا، يمكن رسم معالم الإشكالية الرئيسة في السؤال الآتي: كيف يمكن للقيادة الإدارية القيام بدورها الاستراتيجي في تنمية قدرات وكفاءات الموارد البشرية بواسطة التكوين المتواصل في المؤسسة الجزائرية، باعتباره استثمارًا استراتيجيًا في حقل المعرفة بأبعادها المتعددة، بالقدر الذي يجعلها، أي الموارد البشرية، تتفاعل إيجابيًا مع متغيرات البيئة وتحدياتها المتزايدة بكيفية أفضل باستمرار؟.

وبتحليل الإشكالية السابقة يمكن الحصول على الإشكاليتين الفرعيتين وذلك من خلال السؤالين الآتيين:

111. ما طبيعة القيادة الإدارية ومقوماتها ذات الصلة؟؛

211. ما طبيعة دور القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة وكيفية ذلك؟.

21. دواعي الاختيار ومسوغاته: لقد جاء اختيار إشكالية دور القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية لاعتبارات كثيرة، يمكن إدخالها ضمن مسوغ الاختيار المتصل بأهمية الاستثمار المعرفي، من منطلق أن الموارد البشرية هي حاملة المعرفة النظرية منها والتطبيقية؛ بوصفها مولد الثروة دون سواها من عوامل الإنتاج، التي يبقى دورها مساعدًا ومكملاً لا غير، في المدخل. والمتنفعة بها ومنها ماديًا ومعنويًا، سواء بصفة مباشرة أم غيرها، أيًا أم مستقبلًا في المخرج. ومن هنا عدت الموارد البشرية هي الأصل على مستويي التفكير أو التخطيط من منظور استراتيجي، مما يدخل

في اختصاصات المستويات القيادية. والفعل والتنفيذ، من منظور تكتيكي وتنقيدي؛ مما يتصل باختصاصات المستويات الوسطى والقاعدية، كما تؤكد ذلك آراء المختصين المتقدمين منهم والمحدثين، مما يتطلب تهيئة بيئة ملائمة وإعدادها، طبقاً لأصول التنشئة البشرية، المادية والمعنوية، التي من شأنها تحضيرها وإعدادها لاستيعاب طبيعة التغيرات على المستويين الداخلي والخارجي والتفاعل معها بإيجابية. ولن يتحقق ذلك ما لم تسلك القيادة، بما تمتلكه من قوة السلطة متعددة الأبعاد، وفق مفهومها الحديث، منهجاً أصلياً في تأهيل مواردها البشرية، وهذا ما يخص ثانيهما، طبقاً لاستراتيجية: "التكوين مدى الحياة" التي تسعى إلى تحسين كفاءة أداء الموارد البشرية، في ظل ما يعرف بتفتح المؤسسة على محيطها بأبعاده المتكاملة، ويساهم في ترقيتهم معرفياً ومهنياً واجتماعياً، فردياً وجماعياً، وترقية مؤسستهم من المنظور الجزئي والتنمية الاقتصادية والرفاهية الاجتماعية لمجتمعهم من المنظور الكلي.

31. أهمية البحث: تنبع أهمية البحث بالنظر لموضوعه الذي يخص مصدر عطاء المؤسسة وقوتها غير الناضبة ما دامت الحياة، الا وهو الإنسان، أو المورد البشري الذي يعتبر الرافعة الاستراتيجية بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والعلمية والتنظيمية والفنية والأخلاقية اللازمة لتحقيق التنمية بمفهومها الشامل المتكامل، مما يلقي على المؤسسة مسئولية تهيئة بيئة حاضنة له في مسعاها التعليمي والتكويني مدى الحياة باعتباره استثماراً غير ناضب، مما يرتبط بطبيعة القيادة ومدى تمتعها بقدرة معرفية بأبعادها المتعددة والمتجددة وقدوة سلوكية وأخلاقية وتربوية، يكسب المؤسسة قدرة التفاعل الإيجابي مع متغيرات بيئتها الخارجية وتحدياتها المتزايدة، فضلاً عن التعامل مع ضغوط المستفيدين كافة، متخذة من التوازن والعدالة والإنصاف بينهم منهجيتها المرشدة مهما كانت الظروف والمتغيرات الداخلية والخارجية.

41. أهداف البحث: يستهدف البحث تحقيق الآتي:

141. إلقاء نظرة على مفهوم القيادة ومقوماتها ذات الصلة باعتماد منهجية في تأليف فريق متعاون بتكامل وانسجام كافيين، مستنبطة بيئة تنظيمية دافعة للتعلم المتواصل، بحيث يبعث فيه، أي الفريق بالمنظور الجماعي والمرؤوس بالمنظور

الفردى، عوامل الالتزام والثقة والانتماء والإخلاص، بما يمد المؤسسة من المنظور الجزئى والمجتمع بالمنظور الكلى قدرة الديمومة المتميزة، والتفاعل الإيجابي مع متغيرات بيئتها وتحدياتها المتزايدة فى الزمن، فى آن واحد؛

241. التعرف على منهجية القيادة الإدارية فى إعادة تأهيل الموارد البشرية بالتدريب من منظور التكوين المهني المتواصل على سبيل الاستثمار الذى يعتبر فى نظر المختصين رافعا استراتيجيا متعدد الأبعاد، فى ضوء قدرة القيادة المعرفية بأبعادها المتكاملة وقدرتها السلوكية والتربوية والأخلاقية، سبيلا أصليا لإرساء بيئة تنظيمية ملائمة لتطور المؤسسة وديمومة تجدها؛ باعتباره عاملا استراتيجيا فى تحول المؤسسة نحو اقتصاد حقيقى تنافسى قائم على المعرفة والكفاءات ذات الصلة بالعلاقة ببيئتها شديدة التغير والتعقيد.

341. إثراء المكتبة الجامعية بصفة أخص والمكتبة الوطنية بصفة خاصة والمكتبة العربية الإسلامية بصفة عامة.

51. **مصطلحات البحث:** يعنى مصطلح القيادة الإدارية فى هذه الورقة الجمع على سبيل التأليف بين مصادر التأثير الرسمية للمدير الإداري فى مسعاه نحو أهداف التنظيم بتطبيق الإجراءات الشكلية وحسب المعطلة لروح الثقة و المبادرة والإبداع لدى رؤوسيه، فضلا عن عامل الرهبة والخوف منه، ومواصفات القيادة وقدراتها الذاتية بأبعادها المتكاملة التى تضفى على تفاعلاته مع الآخرين والتواصل معهم، بل ومرافقتهم بحب واقتدار وتميز غير عادية، بفعل معرفة نفسه ومعرفة رؤوسيه نفسيا وانفعاليا، مما يجعله خالقا للثقة ومحورا لطاقت الإبداع والإتقان، فضلا عن ذلك اللجوء إليه على خوفهم منه، بعد استئناسهم به فى ظل حرصه على إشباع حاجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية وتقديره واحترامه لقيمهم ومشاعرهم وتطلعاتهم الشخصية. أما مصطلح التكوين المتواصل فهو عملية تستهدف إحداث تغييرات فى سلوك ومهارات واتجاهات العاملين فى المؤسسات والإدارات، العامة والخاصة، على أسس علمية، من جهة. وفى ضوء أولويات المؤسسات وأهدافها المحددة ووسائل تحقيقها، بما فى ذلك الأموال المخصصة للعملية ضمن ميزانية المؤسسات، وضبط عمليات تقييمها وتقويمها من جهة ثانية. بما يساعد على الرفع من كفاءة العامل ومردوديته، أولا. والرفع من أداء

المؤسسة وتنافسيته بمنظور الاقتصاد الجزئي، ثانيا. والرفع من أداء الاقتصاد الوطني وتنافسيته من وجهة الاقتصاد الكلي، ثالثا. ومن هنا حظي التكوين بصفة عامة والتكوين المهني المتواصل بصفة خاصة باهتمام السلطات العمومية العليا وعنايتها الفائقة منذ إشاعات الاستقلال من خلال إصدار تشريعات وقوانين ذات الصلة بداية من سنة (1966)، من منطلق قناعتها بأن قوة وكفاءة المؤسسة أو الإدارة تقاسان بمدى قوة وكفاءة مواردها البشرية بصرف النظر عن مستواها التنظيمي. ولن يتحقق ذلك إلا باعتماد تكوين مستمر حقيقي هادف، في ضوء المعطيات والمتغيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والمعرفية والتكنولوجية المحددة للدور الجديد للدولة الجزائرية.

61. فرضية البحث: لطبيعة القيادة الإدارية وخصائصها المعرفية والتربوية والسلوكية في المؤسسة الدور الفاعل في بناء قدرات وكفاءات مواردها البشرية وصقلها، فرديا وجماعيا، على الدوام.

71. منهجية البحث ومصادر المعلومات: اعتمد البحث على المنهج الوصفي الملائم لطبيعة الموضوع ومعطياته لتكوين رؤية متكاملة في مجال الاستثمار البشري من منظور التكوين المتواصل للموارد البشرية في المؤسسة، مستعينا بمراجع مختلفة: كتب، ومجلات علمية، ووثائق منشورة وغيرها من المصادر المعرفية ذات الصلة، كما تبينها قائمة المراجع في آخره.

81. حدود البحث: لئن ركز البحث على دور قيادة المؤسسة الجزائرية، العامة والخاصة، في تنمية قدرات مواردها البشرية على اختلاف مستوياتهم التنظيمية، القيادية والإشرافية والتنفيذية، بواسطة آلية التكوين المتواصل بصفة عامة والتدريب بصفة خاصة، فإنها لم تشأ أن تحدد لها أفقها الزماني ونطاقها الجغرافي، مما يجعلها تتجه شطر الدراسات المفتوحة.

91. خطة البحث: لتحقيق الهدف من هذا البحث، وهو: كيف نجعل من التكوين المتواصل مدخلا أو رافعا استثماريا تتخذه القيادة الإدارية في ضوء ما تمتلكه من قدرة معرفية وتربوية وقدوة سلوكية، منهجية رشيدة في تنمية الكفاءات الفردية والجماعية للمؤسسة بصفة خاصة، من المنظور الجزئي في المنطلق. وتهيئة سبل بناء المجتمع وتطوره من المنظور

الكلّي في الوصول. يمكن تناول الموضوع المختار في محورين رئيسيين: طبيعة القيادة الإدارية ومقوماتها(2)، ودور القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة وكيفيات ذلك(3)، وذلك وفق التفصيل الآتي:

2- طبيعة القيادة الإدارية ومقوماتها: يتناول هذا المحور مفهوم القيادة الإدارية(12)، مقوماتها(22)، وأصولها الفكرية(32)، وفق البيان الآتي:

12. مفهوم القيادة الإدارية: يمكن تبين معنى القيادة بصفة عامة(112)، وتعريف القيادة الإدارية(212)، كما يأتي:

112. معنى القيادة بصفة عامة: تدل القيادة لغة (عسكرية الأصل) على الانقياد والإذعان والخضوع على العموم. أما من الناحية التاريخية وبالرجوع إلى الفكر اليوناني⁽¹⁾، فإننا نجد أن مفردة: "قيادة" مأخوذة من الفعل: "يفعل" أو "يقوم بمهمة ما". أو بمعنى آخر، فإن "القيادة" تأتي بمعنى: "يبدأ"، أو "يقود"، أو "يحكم"، مما يعني إن مفردة "قائد" (Leader) تدل على وجود شخص يرشد الآخرين أو يوجههم أو يهديهم إلى هدف معلوم؛ في ظل علاقة بين فاعلين أو مستفيدين: أولهما: **القائد** الذي يرشد ويوجه، وثانيهما: **المقود** أو **المرؤوس**، الذي يقبل بالإرشاد الذي تلقاه على سبيل الانقياد أو التسليم طوعاً أو كرهاً.

أما اصطلاحاً فتعبر **القيادة** عن قدرة التأثير في سلوك المرؤوسين، وتوجيههم والتنسيق بينهم على سبيل التعاون المشترك والمتضامن لتحقيق أهداف مشتركة. ولا ريب في أن التأثير المقصود يختلف في وسائله ومستواه حسب طبيعة مرجعية القيادة وفلسفتها والظروف التي تتفاعل فيها من المنظور العام. فإذا ما أسقطناه على القيادة الإدارية المتصلة بصناعة متطلبات تحسين المناخ التنظيمي للمؤسسة ورفع أدائها باقتدار وتميز، من المنظور الخاص، فيمكن تبينه حسب الآتي:

212. تعريف القيادة الإدارية: لمن لم يكن من السهل إعطاء تعريف للقيادة الإدارية إذا أخذنا في الحسبان تغير معناها بتغير ظروف المكان والزمان والأشخاص والموضوع، وإن عدت من مظاهر الحياة الإنسانية التي تكتسي أهمية وخطورة متزايدتين في الزمن، على الرغم من بقاء كثير من خباياها طبي الكتمان، فإنه يمكن تعريفها، في ضوء معنيها المبينين آنفاً

⁽¹⁾ نواف كنعان، القيادة الإدارية، عمان: دار الثقافة، 2009، ص 86.

بأنها: امتلاك مقومات القدرة على العمل مع الآخرين وتوجيههم بالقدوة، ترغيبا وتحفيزا، بما يخلق بيئة عمل دافعة للمشاركة الإيجابية على سبيل الترابط العضوي، أو علاقة اعتمادية تبادلية، المحقق للإلتقان والإبداع لبلوغ هدف التنظيم الإداري⁽²⁾. أو هي مجموعة سلوكيات محرضة على التعاون المثمر بين المرؤوسين لتحقيق أهداف التنظيم والعاملين والمجتمع أيضا، بفعل خصائص القيادة وقدراتها المتعددة التي تمكنها من التأثير في المرؤوسين ودفعهم إلى العمل في تعاون وتكامل وانسجام. مما يعني: إن القيادة الإدارية لا تنفصل عن المكونات التالية⁽³⁾:

أولا: قائد يتميز بقدرة التأثير في مرؤوسيه وسلطان توجيههم؛ **ثانيا:** الجماعة التي يعمل فيها في ظل تنظيم معلوم **ثالثا:** موقف اجتماعي؛ **رابعا:** أهداف مشتركة.

ونخلص إلى أن الاتجاهات الإدارية الحديثة للمؤسسة عامة وقيادتها الإدارية خاصة تؤكد على أنه بقدر قدرة القيادة على رفع عامل الحب والانتماء والالتزام والإخلاص في مرؤوسيه العاملين، ترتفع قيمة القيادة وتسمو، بل إن ما يميز قائد إداري عن آخر هو طبيعة إضفاء البهجة والسرور والسعادة في بيئة العمل، في ضوء ما يهيئه لهم من مناخ اجتماعي ونفسي واقتصادي (إشباع الحاجات)، بما يبعث فيهم روح الثقة والإخلاص ويحثهم على تعبئة جهودهم نحو الأهداف المنشودة. مما يرتبط بمقومات القيادة الصالحة التي تستمد منها رؤيتها المتبصرة وسلوكها السوي⁽⁴⁾، وفق البيان الآتي:

22. مقومات القيادة وأدوارها ذات الصلة: بالنظر إلى طبيعة عمل القيادة والاستراتيجية التي تنتهجها، على النحو المبين آنفا، فإن السؤال هو: ما طبيعة سمات القيادة المذكورة ذات العلاقة بمقوماتها المهنية بأبعادها المتعددة المتكاملة التي تكسب القيادة، بالعلاقة، قدرة توجيه جهود مرؤوسيه وتعبئتهم على سبيل المرافقة لبلوغ الأهداف بمواصفاتها المعلومة؟. ولذلك، يمكن تلخيص مقومات القيادة في مجموعات ثلاث⁽⁵⁾:

⁽²⁾ نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 98.

⁽³⁾ يوسف عبد القدير الأسلوب المبتكر في لغة الإدارة، الإسكندرية: دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع والترجمة، 2010، ص 78.

⁽⁴⁾ محمد عابد الجابري، العقل الأخلاقي العربي، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 2003، ص ص 576-581.

⁽⁵⁾ مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003، ص ص 102-103.

122. قدرة الفهم والحسم والاستيعاب لنشاطات عمل المؤسسة وطبيعة القوى المؤثرة ذات الصلة، وفق مفهوم النظم وعملها، مما يعرف بمهارات التصور الكلي؛ التي يتعين توافقها مع:

222. معرفة طرق العمل وأدواته التي تشتق من طبيعة الأهداف بتوافق وانسجام كافيين، إذا استعرنا المفهوم الرياضي مما يطلق عليه المهارات الفنية؛ مما يتطلب تكاملها مع:

322. قدرة التفاعل المتأنية من مدى قدرة القيادة على معرفة طبيعة شخصية الرؤوسين ودوافعهم واتجاهاتهم من جهة. وطبيعة البيئة التي تحتضنهم والظروف التي تميزها من الناحيتين المادية والمعنوية، من جهة ثانية، مما يعرف بالمهارات الإنسانية بأبعادها المتعددة والمتجددة في الزمن ويعنى ذلك تحقيق أدوار القيادة الإدارية الآتية:

الأول: إضفاء قدر كاف من الأمن التنظيمي وصحته، في ضوء منهجية التحفيز، فرديا وجماعيا، وأثر ذلك في تحرير سبل المبادرة والمبادرة والمشاركة الواعية، سبيلا لاستنبات قيم ومبادئ جديدة محرضة على التعلم والإبداع على سبيل:

الثاني: التكيف المستمر مع متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية في ضوء أبعاد ومحددات:

الثالث: قدرة التطوير المتواصل لأساليب العمل وأدواته المتوافقة مع الأهداف المستقبلية بواسطة آليات متعددة ومنها التدريب وفق مفهوم التكوين المتواصل، على وجه الخصوص؛ مما يمدها على سبيل التوليد بـ:

الرابع: قدرة التعامل الإيجابي مع القيود الاجتماعية بمرونة كافية، مما يسميه البعض بالذكاء الاجتماعي والنفسي والوجداني القائم على فهم ذاته وغيره من الرؤوسين⁽⁶⁾، التي تجعله قادرا على معالجة الصراعات وتلحين الاختلافات بين مصالح الأفراد والجماعات، عند الضرورة على سبيل الاستثناء. واستنبات عوامل الوقاية الذاتية، باعتباره أصليا وأصيلا، بما يؤسس لعلاقات توازنه بفعل الأثر الإيجابي لمفهوم الهدف المشترك أو المستفيدين على اختلاف زاوية الرؤية المصلحية،

⁽⁶⁾ زين العابدين درويش، القاهرة: الجمعية التدريبية للإدارة، ورقة مقدمة للمؤتمر السنوي الثامن بعنوان: مستقبل الإدارة العربية في عالم المعرفة والتقنية العالية بالإسماعيلية يومي: 6-8 ديسمبر 2006، ص 03.

مكانيا وزمانيا، من منظور الضبط الاجتماعي في مجال علاقات العمل⁽⁷⁾، على سبيل القاعدة. مما يرتبط بطبيعة الأصول الفكرية القيادية، تصورا وتفكيراً وتطبيقاً، كما يتبين في المحور الآتي:

32. الأصول الفكرية للقيادة: يمكن النظر إلى الأصول الفكرية التي تستمد منها القيادة الإدارية قدرتها الفكرية والتدبيرية والتوجيهية والتربوية من مقاربتين: **وضعية وإسلامية.** أما الأولى و دون الغوص في تفاصيل أدبيات ماهية القيادة ونظرياتها التي تدافعت في الزمن وتشابكت، بفعل إسهامات الفقهاء والكتاب الذين اهتموا بدراسة القيادة وتناولوها من جوانب متعددة وصاغوها في نظريات مختلفة، إلا أنه يمكن وضعها في اتجاهين: تقليدي تركز فيه القيادة الإدارية، على تباين تياراته أو مدارسها، على مبدأ العقلانية في معالجة الشئون الإدارية وحلها، بتأثير الثورة الصناعية ذات النزعة المادية وسيطرة الآلية غير آبهة بالأبعاد النفسية والاجتماعية للإنسان، قبل أن تأخذ أبعاداً جديدة بتأثير الاتجاه العسكري الأمريكي الذي مهد لظهور الاتجاه السلوكي في كل ماله علاقة بالقيادة، تمخضت عنها مقاربات تاريخية وسوسولوجية وسلوكية، جاعلة العنصر البشري أساس حركية التنظيم الإداري محل عنايتها، في ضوء تباين نظرة الباحثين الأكاديميين والخبراء الميدانيين في مؤسسات المال والأعمال، كان أثرها واضحاً في إضفاء قدر من الحركية والتطور خاصة في الربع الأخير من القرن الماضي، مما أدى إلى تعديل النموذج التقليدي للقيادة الإدارية للمؤسسة وتكييفه في ظل التحولات الجارية والحاجة الماسة إلى كفاءات جديدة ملائمة⁽⁸⁾، مما أدى إلى تصور ملامح القيادة وأسسها في بعدين متكاملين. يخص أولهما القدرات والإمكانات التي تتمتع بها القيادة التي تمدّها بقدرة العمل مع الآخرين في ظل الوظائف الإدارية للمؤسسة ذات الصلة بأهدافها، وفق مفهوم الفعل أو الإنجاز بالتزام وثقة وإتقان. وثانيهما قدرة القيادة على إضفاء طابع الانسجام والتلاحم المتناغمين مع أعضاء الجماعة أو فريق العمل، وفق مفهوم التواصل والعلاقات⁽⁹⁾

⁷⁾Gilbert de Terssac ,la théorie de la régulations sociale :repères introductifs ,Revue interventions économiques ,45/2012 ,p9.

⁸⁾PETER LORANGE et autres, L'ART DU MANAGEMENT, Paris : Edition francaise,1997, p574 .

⁹⁾PETER LORANGE et autres, op.cit. p570.

أما الثانية فقد تتجه القيادة في أسلوب عملها إلى أقصى اليمين، من المنظور التقليدي ذي الرأي المستبد أو الديكتاتوري الذي لا ينازعها أحد فيه. وإما أن تتجه إلى أقصى اليسار في تعاملها مع رؤوسيتها وتعاونها معهم، وفق حقل العلاقات الإنسانية الواسع. وإما أن تسلك طريقا وسطا على سبيل التأليف بين الأول والثاني، وفق متطلبات الظروف وضرورات الموقف للبيئة التنظيمية المتصلة بفعالية المؤسسة⁽¹⁰⁾، وهذا من منظور المقاربة الوضعية للقيادة الإدارية في ضوء الخصائص السابقة، ولكنها قائمة على العقل باعتباره محركها وميزانها في كل شيء، فرديا وجماعيا.

ولكي تكتمل النظرة، لابد من توسيع رؤية المقاربة الوضعية للقيادة الإدارية، بالمقاربة الإسلامية التي تتخذ من منهاج الإسلام الشامل المتكامل موجهها لها ومرشدا في كل شيء، وفق منظور القيادة الصالحة، المبنية على أساس من تكامل فضيلتي المعرفة العلمية والأخلاق الإسلامية السمحة، تصورا وتفكيريا وسلوكا وتقويما، الكفيل بتحقيق استقامتين: أولاهما خاصة بالامتثال الفردي الذاتي، إلتزاما وإخلاصا، تنعكس آثاره الإيجابية في علاقته بالآخرين، على سبيل الاستقامة العامة فيما يخص ثانيتهما. مما يعني: إن التأليف المتكامل بين المقوم العقلي للقيادة الإدارية وفق المقاربة الوضعية، من وجه. والمقوم العقدي لها بما تتطلبه من أمانة وإخلاص وفق المقاربة الإسلامية، يكون دافعا للإلتقان والتفوق الفردي والجماعي والمؤسسي، من المنظور الجزئي، فضلا عن المجتمعي، من المنظور الكلي⁽¹¹⁾.

ونخلص، في ضوء التحليل السابق، إلى أن نجاح القيادة الإدارية، بالعلاقة بخصائصها الذاتية، وفق المقاربة التكاملية ترتبط برؤيتين متكاملتين تساعدان على تنمية القدرات الفردية والجماعية للمؤسسة وتقويان روح المشاركة وتعبئة جهود عاملينها للأداء الأفضل، وهما⁽¹²⁾:

⁽¹⁰⁾ سامي محسن الختاتنة، علم النفس الإداري، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2011، ص64.

⁽¹¹⁾ مختار حديد، طبيعة علاقة الجامعة الجزائرية بمجتمعها، مجلة العلوم الإنسانية-جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الخامس والعشرين، ماي 2012، ص 40.

⁽¹²⁾ نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 268-270.

الأولى: النظرة الضيقة للقيادة الإدارية بالمفهوم التقليدي للقيادة الرسمية السلبية التي تتخذ من سلطة قوة الإلزام، إكراها أو اقناعا، بالأمر والعقاب، أداها المثلى لبلوغ أهداف المؤسسة. مما لا مناص من تكملتها بأخرى محسنة لبيئة العمل وخالقة لفرص النجاح والتميز فيه، وذلك بالاستعانة بـ:

الثانية: النظرة الواسعة للقيادة الإدارية بالمنظور الحديث للقيادة الرسمية الإيجابية، التي تستمد قوة سلطتها وسحر تأثيرها من عاملين أصليين وأصيلين: القدرة المعرفية بأبعادها المتكاملة، من جهة. والقدوة السلوكية والأخلاقية، من جهة ثانية للتأثير في رؤوسيتها وتوجيههم، بما يساعد على خلق عوامل المشاركة الإيجابية لديهم باعتبارهم مشاركين لا أجراء فحسب، وهذا هو سر نجاح القيادة في تهيئة الأسباب الدافعة لتفوق المؤسسة وتميزها في بيئة تزداد فيها حدة المنافسة. ولكن ذلك يتوقف على طبيعة دور القيادة والأدوات التي تعتمدها في مسعاها لتنمية قدرات رؤوسيتها على سبيل المشاركة في إرساء دعائم تطور مؤسستهم وديمومتها وتنافسيتها، كما يوضحه المحور الآتي:

3. دور القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة وكيفية ذلك: مما لا ريب فيه أن تشخيص بيئة المؤسسة الداخلية بتحديد مواطن القوة وتحسينها، ومعرفة مواطن الضعف وتحديد أسبابه، من منظور التحليل الاستراتيجي الداخلي للمؤسسة⁽¹³⁾، سبيلا ملائما يمد قيادة المؤسسة بالدلائل المرشدة والموجهة لقراراتها المتعلقة بتحفيز مواردها البشرية وصيانتها والمحافظة عليها، من خلال عملية التكوين عامة والتدريب خاصة ، أداة استراتيجية لتواصل المؤسسة مع محيطها المتغير على الدوام، من أفضل الطرق التي تنتهجها المؤسسة في تنمية قدرات مواردها البشرية المعرفية والمهاراتية، وتحسين كفاءاتها تبعا لمتغيرات بيئتها الخارجية، بما يولد سبل تطور المؤسسة ورفيها وصيانتها والمحافظة عليها باستمرار.

¹³)Bernard GARRETTE et Autres, STRATEGOR, 5^e edition Dunord, Paris, 2009, p9.

ومن هنا تظهر التنمية البشرية من منظور استراتيجي، وذلك بانتهاج سياسة رشيدة⁽¹⁴⁾ في إعداد الموارد البشرية وتكوينها، نظريا وتطبيقيا، بداية. وتنمية طاقاتها وتوسيع معلوماتها المعرفية والتقنية التي تستمد أصولها من التعلم والتدريب أو التأهيل المتواصلين في الزمن، بصرف النظر عن مستواهم التنظيمي، قياديا كان أو تنفيذيا، الأمر الذي يفتح للمؤسسة سبل التفوق والتميز في ظل حركية الحياة بصفة عامة والمؤسسة بصفة خاصة. ولذلك، يتناول هذا المحور مفهوم التنمية البشرية⁽¹³⁾، وآلية تنمية الموارد البشرية⁽²³⁾، حسب التفصيل الآتي:

13. مفهوم التنمية البشرية: لم يأت مفهوم التنمية من فراغ وإنما جاء وفق مسار طويل وشاق بدأت ملامحه بفعل ما خلفته الحرب العالمية الثانية من دمار للإنسان وبيئته الطبيعية، آخذا الصبغة المادية أو الاقتصادية، بداية⁽¹¹³⁾، ثم البشرية بأبعادها المتكاملة، بعد ذلك⁽²¹³⁾، في ظل الاتجاه العالمي برعاية برنامج الأمم المتحدة للتنمية البشرية في رؤيتها لسياسة التنمية البشرية منذ بداية العشرية الأخيرة من القرن الماضي⁽¹⁵⁾

ولاستجلاء جوهر التنمية البشرية، ينبغي أن نميز بين مفهوميها التقليدي والحديث، دون الدخول في تفاصيل النظريات التي أسست للفكر الإداري خلال قرن من الزمان أو يزيد، مما يخرج عن نطاق هذه الورقة المتواضعة، وفق البيان الآتي:

113. المفهوم التقليدي للتنمية البشرية: لم يكن ينظر إلى العنصر البشري كقوة عمل، إلا بوصفه أحد عوامل الإنتاج، بنظرة اقتصادية أو مادية أو كمية في مجالي الإنتاج، عامة. والصناعة، خاصة. برغم جزئية العامل المادي في حياة الإنسان وأهميته المحدودة أو الناقصة، وإلا لعدت كثرة الثروة، طبيعية أو مكتسبة، دليلا للقوة بمعنى التطور والتقدم، حتى وإن انعكست إيجابيا على القدرة الشرائية، كما وكيفاء، كما تدل عليه شواهد الحياة البشرية. ومن هنا انصرفت قرارات المؤسسة، في مجالي الاستغلال والاستثمار للفترتين القصيرة والطويلة في آن واحد، إلى التقليل من تكاليفها الحدود الدنيا بل والهامشية، دون الحديث عن طرق الاستخدام والأدوات المعتمدة، مقارنة بما يجري في الدول المتقدمة،

⁽¹⁴⁾ حديد مختار، التركيز العالمي على التنمية البشرية ضمن إطار متكامل للتنمية البشرية، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، يومي: 9-10 مارس، جامعة ورقلة (الجزائر) 2004، ص ص 4-12.

⁽¹⁵⁾ برنامج الأمم المتحدة للتنمية البشرية، تقرير التنمية البشرية: العمل في خدمة التنمية البشرية، 2015، ص ص 11-15.

وكأن الإنسان كتلة مادية لا يأبه بالاعتبارات غير المادية أو المعنوية، على أهميتها وخطورتها، الأمر الذي حاول المفهوم الحديث تداركه، كما يتضح مما يأتي:

213. المفهوم الحديث للتنمية البشرية: توسعت النظرة إلى مفهوم التنمية البشرية، من المفهوم الجزئي بالمعنى المادي، إلى

المفهوم الكلي أو الشامل من منظور المقاربة الشاملة للتنمية البشرية من منطلق أن الإنسان كتلة أو طاقة من الجوانب أو القيم المادية وغيرها متفجرة في الزمن، بتنمية قدراته وتحديد مهاراته وتحسينها، كما وكيفاً. بما يجعل من تكامل القيم المادية وغير المادية وتربطهما عضويًا عامل تميز وقوة على الدوام. ومن هنا ينشأ حرص التنمية البشرية على إيلاء الاعتبار القيمة ما تستحقه من العناية والتقدير، دون التقليل من أهمية القيم المادية فضلاً عن إغفال دورها أصلاً؛ لأن الموارد البشرية هي التي تنتج الخيرات، في المنطلق. وهي التي تتعهد بها بالصقل والتجديد والتحسين، بعد ذلك. وهي التي تحيطها بالعناية والحماية والصيانة باستمرار، بما في ذلك متطلبات العناية بالبيئة وصيانتها. ولذلك، فإن مسألة التنمية البشرية ذات أبعاد مترابطة، لا تقبل الانفصال دون أن يتضرر الفرد والمؤسسة والمجتمع في ذات الوقت، وهي⁽¹⁶⁾:

البعد الأول: التطعيم بالمعرفة وتقنياتها المتجددة، في ظل بفعل التكنولوجيات الجديدة، بما ينمي قدرات الموارد البشرية ويصقلها باستمرار، بواسطة الاستثمار في المعرفة بوصفها أساس الاقتصاد الجديد أو نواته المغذية على الدوام⁽¹⁷⁾.

البعد الثاني: التحسين بالقيم الإيجابية النابعة من خصوصية المجتمع وثقافته الأصيلة، والثقافة البيئية أحد مكوناتها التي تكون واقية لكثير من المضار على المستويين الفردي والمؤسسي، بنظرة جزئية. والمجتمعي، بنظرة كلية. ومن هنا تستمد التنمية البشرية أبعادها الاستراتيجية من المنظورين الجزئي والكلي بما يؤلف قوة دفع للمؤسسة ومحركها في الزمن.

البعد الثالث: البعد النفسي والوجداني من منطلق أن أداء العامل لا ينفصل عن دافعيته وانفعالاته ونمط شخصيته إذ كلما تعرف العامل على الأبعاد السابقة، كان ذلك عاملاً مساعداً على معرفة نفسه وإمكاناته واختياره لعمله بحب

(13) حديد مختار، التركيز العالمي على التنمية البشرية ضمن إطار متكامل للتنمية البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ص 24-28.

(17) دومينيك فوراي، اقتصاد المعرفة، (ترجمة: محمد عرب صاصيلا)، دمشق: ملاس للدراسات والترجمة والنشر، 2003، ص 8.

ويمكن، وذلك من شروط حسن الأداء والإلتقان بتأثير التوافق النفسي للعاملين⁽¹⁸⁾. والسؤال الذي يتعين إثارته، في ضوء البيان السابق، كيف يتم تنشئة الموارد البشرية، بصفة عامة وتأهيلها وإعادة تأهيلها في ضوء تغيرات البيئة الخارجية وتحدياتها المتجهة نحو التمدد والتعقد باستمرار؟. وهذا ما نتناوله في الآتي:

32. آلية تنمية الموارد البشرية: لما كانت التنمية، بالتعريف، هي عملية ذهنية وأسلوب تفكير وتدير، فإن وضعها قيد التنفيذ، يتطلب عملاً ممنهجاً ومنظماً، في السبل والوسائل، بوصفها مدخلات، في ضوء أهمية النتائج المنتظرة وخطورتها للمستفيدين، بصرف النظر عن طبيعة العلاقة بالمؤسسة وحدود الاستفادة من ذلك، بوصفها مخرجات. مما يتطلب ترشيد عملية التهيئة والتحضير الحاضنة للموارد البشرية التي لن تكون إلا ثمرة لبيئة التهيئة والتحضير. ولذلك، ينبغي تناول هذا المحور، في مرحلتين أساسيتين، هما: بناء الفرد في المنبع⁽¹³²⁾. وبناء الفرد في المؤسسة⁽²³²⁾، كما يأتي⁽¹⁹⁾:

132. المرحلة الأولى: بناء الفرد في المنبع أو ما يمكن أن نطلق عليها المرحلة القبلية: تعتبر منظومة التعليم والتكوين الأساسي أو الأولى، من المدرسة إلى الجامعة، البيئة الملائمة التي تهيئ العقل البشري وتعدّه على مستوي التفكير والسلوك في آن واحد، بما يجعل الفرد قادراً على استيعاب طبيعة التغيرات في فضاء المعرفة وتقنياتها والتفاعل معها إيجابياً، بقدر كاف، حسب مقتضيات الثقافة الأصلية بأبعادها المختلفة؛ فإن صلحت البيئة أثمرت عقلاً أو أداة بناء وإصلاح، فكراً وسلوكاً. وإلا كان أداة هدم وإفساد، فيما دون ذلك. ولا سبيل إلى ذلك ما لم يتم التمكين للمعرفة النظرية والتقنية، في ظل ما اسميه: **الإنبات المعرفي والمعلوماتي**، من خلال ترشيد الاستثمار البشري، بوصفه **مصدراً** أصيلاً قابلاً للتحويل إلى **مورد** بفعل الدور التفاعلي للمنظومة المذكورة، بوصفها مشتملة تهيئة **العقل البشري** أو حاضنته كي يتم إعدادة بكيفية صحيحة وصحية. ومبلغ ذلك تضافر ثلاثة أبعاد مترابطة بعلاقات تبادلية، وهي⁽²⁰⁾:

¹⁸ سامي محسن الختاتنة، علم النفس الإداري، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2011، ص 46.

¹⁹ حديد مختار، دور الجامعة الجزائرية في صناعة قادة المستقبل، ورقة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي السنوي الأول الموسوم الاتجاهات الحديثة في الأعمال المنظم بجامعة عمان العربية يومى: 5-6 أبريل 2016، ص 24.

²⁰ حديد مختار، التركيز العالمي على التنمية البشرية ضمن إطار متكامل للتنمية البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ص 26-27.

الأول-العناية بالإنسان: بحيث يحظى العنصر البشري بقدر كاف من التعليم والتكوين، ويرتبط ذلك بمجموع المعارف التي يحصل عليها في مراحل التعليم المختلفة، سواء اتصلت بالجانب **النظري** ذي العلاقة بتنمية قوة العمل أو **التقنية البشرية**. والجانب **التقني** ذي العلاقة بتطوير تقنية العمل أو **التقنية المادية** مما يؤدي إلى تكوين تيار من المعلومات تتراكم في الزمن وتحسن في ظل تحديث مناهج المنظومة المذكورة، بالعلاقة بتطورات المعرفة وتقنياتها المتسارعة أو تكوثرها في الزمن، وذلك بحوسبة منظومة التعليم والتكوين وإدخال المعلوماتية في المناهج المطبقة، على سبيل المثال، مما من شأنه أن يمد مؤسسات المجتمع بما تحتاجه من قدرات ومهارات بشرية ذات تخصصات متنوعة في الآجال الزمنية المختلفة في ضوء العلاقة التشابكية بين المنظومة المعلوماتية ومحيطها الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، بما ينمي القدرة على مسايرة تطور التقنية والتمكن من استخدامها تمهيدا لبلوغ مستوى الخلق والإبداع، يقوى دور المؤسسة في دفع عجلة التنمية الاقتصادية في ظل الأثر الإيجابي لاستخدام التقنيات الجديدة في تحسين الأداء الكمي والكيفي، تنعكس آثاره الطيبة على الحياة المعيشية بصفة عامة.

الثاني-الرعاية الاجتماعية: ويعنى ذلك توفير أسباب حياة كريمة في مختلف مناحيها من تغذية وخدمات صحية ونفسية ووجدانية وأمنية وغيرها مما له صلة مباشرة أو غيرها بتقوية القدرات العقلية والجسمية للفرد وتعزيزها، لما لفضلها على طبيعة نشاط الفرد وأدائه الفكري والعضلي؛ من منطلق علاقة الارتباط الاعتمادية بين طبيعة التغذية، على سبيل المثال، وطبيعة أداء أفراد المؤسسة، خاصة والمجتمع، عامة. بما يعنى إنه بمقدار تحسن مستوى تغذية الفرد، بمفهوم التغذية المتوازنة، تكثر مرد ودية الفرد وتحسن، كما وكيفا، فضلا عن الاستيعاب والإدراك؛ مما يساعد على توطيد أواصر الترابط الاجتماعي وتعزيزها في الزمن.

الثالث- تأصيل العلاقات الإنسانية وصيانتها: وسبيل ذلك تهيئة بيئة تنظيمية صالحة، فكريا وهيكلية، ذات العلاقة بقدرة القيادة، حسب البيان السابق، على غرس القيم الإيجابية، الفكرية والسلوكية، في المستويات التنظيمية المختلفة

للمؤسسة، لاسيما إذا أخذنا في الحسبان الفرص التي يفتحها تكوين الموارد البشرية المستمدة من قيم " المعرفة الجديدة " وفلسفتها الإنسانية، التي تكون ما يمكن أن نسميه: " ثقافة المؤسسة ذات الأبعاد التربوية " ⁽²¹⁾، في مدخلاتها ومخرجاتها التي تحرص على صقل المعارف والقدرات، المتراكمة في المرحلة الأولى بصبغتها النظرية بالتنقيح والتمحيص وإعادة التأليف في بيئة المؤسسة المتغيرة باستمرار، في المرحلة الثانية بصبغتها العملية.

232. المرحلة لثانية-بنا الفرد في المؤسسة، أو المرحلة البعيدة: وهي الفترة التي ينتقل فيها الفرد إلى المؤسسة، مهما كانت طبيعتها، ليؤدي وظيفته فيها بالنظر لرصيده المعرفي والقيمي المتراكم في المرحلة الأولى، أي: في منظومة التربية والتعليم بما فيها التعليم الجامعي التي تغلب عليها الصبغة النظرية، مما يجعل من الانتفاع بها في الحياة المجتمعية يرتبط بمدى ترشيد سبل استخدام هذه القدرات وأدوات ذلك في المؤسسة بوصفها وحدة الإنتاج الأساسية في المجتمع من الوجهة العملية. ويعد التدريب أو التأهيل بصفة متواصلة بالعلاقة بتطور المعرفة وتقنياتها في الزمن، أداة رشيدة ببعديها النظري والعملي في دفع التنمية الشاملة وترقيتها باستمرار، غير أن كفاءة العملية تتوقف على عاملين أساسيين متلازمين ومتكاملين، وهما:

أولاً: أثناء التوظيف بواسطة عملية الاستقطاب باختيار الموارد البشرية وفق معايير موضوعية بصفة عامة واختيار القيادات منها بصفة خاصة بحيث يتم اختيار الأفضل تأهيلاً، والأحسن ملاءمة لمتطلبات الوظيفة من حيث الكفاءة بأبعادها المهنية والنفسية والجسمية والأخلاقية والوجدانية، بما يساعد على تحقيق أهداف الفرد أو العامل والمؤسسة والمجتمع في ذات الوقت، مما يعرف بأصحاب المصالح؛

ثانياً: بعد التوظيف بواسطة التدريب، أو التوجيه الوظيفي وإعادة تأهيله مهنيًا برفع مستواه وتنمية قدراته وتوسيع معارفه، نظريًا وعمليًا، باعتبار أن تنمية المهارات التعليمية تستمد جدواها واستمراريتها من طبيعة الخطط التدريبية، وفق

⁽²¹⁾ بوجنيه قوى، ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة: دراسة في طبيعة العلاقات بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء، مجلة الباحث، العدد الثاني/2003، ص ص 73-77.

مفهوم التكوين مدى الحياة، باستشراف معطيات البيئة بغرض التأقلم معها والانتفاع منها وبها بكيفية أفضل، بشرط أن يكون التكوين المذكور أولوية المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية، مما يقتضي تبيان مفهومه، كما يتضح فيما يأتي:

1232. مفهوم التدريب: لعن أكدت الأبحاث أن تنشئة الموارد البشرية وتكوينها تكويناً سليماً وصحياً في منظومة التعليم والتكوين باعتباره أساس بناء الأمم ورقياً بفعل الأثر الإيجابي بمنظور للاستثمار في رأس المال البشري، غير كاف من الوجهة النظرية مالم يدعم ويعزز بالصقل والتهذيب في المؤسسة من الوجهة العملية، في ظل العلاقة التبادلية بين التكوين المهني المتواصل والفعالية الاجتماعية والاقتصادية⁽²²⁾؛ ذلك أن تنمية القدرات التعليمية تستمد استدامة قيمتها ومنفعتيها، من طبيعة التدريب أو التأهيل المتواصل في الزمن في ظل تزايد اهتمام كبرى الشركات العالمية بتدريب مواردها البشرية وتأهيلهم، للتفاعل مع تطور المعرفة وتقنياتها بوتائر متسارعة، مما يتعين امتلاك قدرة التكيف معها بذات السرعة على أقل تقدير، تجنباً لكثير من الآثار السلبية لفقدان قدرة المجازاة، على سبيل التفاعل الإيجابي؛ في ظل ما أصبح يعرف في عالم المال والأعمال من أن السريع يلتهم البطيء، وليس بالضرورة الكبير يأكل الصغير⁽²³⁾. ولهذا الغرض، نتناول تعريف التدريب، على سبيل التكوين المستمر، ومشملاً ته(أولاً)، ومتطلبات نجاحه(ثانياً)، وفق البيان الآتي:

أولاً: تعريف التدريب ومشملاً ته: قبل التطرق إلى تعريف التدريب(1) ومشملاً ته(2)، يكون من المفيد التذكير بمفهوم التكوين المتواصل بصفة عامة وذلك من مدخلين: علمي، وقانوني. فأما أولهما أو المدخل العام فباعتباره حزمة من النشاطات التعليمية المبرمجة لتمكين الأفراد والجماعات بالمعارف والمهارات والاتجاهات المؤهلة للتفاعل المثمر مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والمهنية والطبيعية لبلوغ أهداف المستفيدين كافة، الداخليين والخارجيين على سبيل التوازن والعدالة⁽²⁴⁾. مما يجعل من التكوين عملية منظمة، أولاً. وهادفة إلى استنبات تغيرات محمودة ومرغوبة، ثانياً. وسببلاً

²² (على غرب وآخرون، تنمية الموارد البشرية، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007، ص 255.

²³ (حيسون، ولورنس، السريع يلتهم البطيء: كيف تستخدم السرعة أداة تنافسية في ميدان الأعمال، (تعريب: وليد شحادة)، الرياض: مكتبة العبيكان، 2001، ص ص 14-18.

²⁴ (عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص ص 22-32.

للتطور المتكامل لشخصية المتكون بما يساعده على التكيف والاندماج في بيئته الاجتماعية والمهنية على نحو أفضل عما كان عليه قبل التكوين، **ثالثا**. وذلك من المنظور **العلمي الأكاديمي** للتكوين المتواصل. أما **ثانيهما**، أو **المدخل القانوني**، فإنه لا بد من الإشارة إلى أن السلطات العمومية قد أولت عناية كبيرة للتكوين المتواصل في منظومتها القانونية ذات الصلة بوضع سياسات التكوين المتواصل وتطبيقها في المؤسسات الجزائرية، العامة منها والخاصة منذ بدايات إشعاع الحرية والاستقلال بداية بصدر أول قانون أساسي للوظيفة العمومية في (1966)، وانتهاء بالقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الجديد في (2006)، تم تدعيمهما بنصوص تنظيمية تطبيقية حسب السياقات الزمنية والظروف الموضوعية وخيارات المجتمع ذات الصلة.

ومن حيث **التعريف القانوني للتكوين المتواصل** فإنه يجعل التكوين من أهم النشاطات الإدارية الأساسية باعتباره أحد مدخلات تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة ورفع قدرتها التنافسية المستدامة، بما يمكنها من التفاعل مع المتغيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والعلمية والتكنولوجية والبيئية، في ضوء الدور الجديد للدولة⁽²⁵⁾، على الرغم من عجز المؤسسات الجزائرية عن اعتماد استراتيجية تكوين معمق ومستمر من منظور **التكوين التنبئي** باعتباره رافعا استراتيجيا لنجاح المؤسسة وتفوقها المتميز باستمرار، مقتصرة، أي المؤسسة في مسعاها على تكوين سطحي وآني لمواجهة الصعوبات الناشئة ومعالجتها في حينها من منظور التكوين **الاستجابي أو الشكلي**. ومن هنا تتجلى حاجة المؤسسة والمتدرب إلى **التدريب**، كما يتبين في تعريفه الآتي:

1. **تعريف التدريب**: إذا أخذنا في الحسبان المعنى اللغوي له، وهو: دربه بالشيء، وفيه وعليه: إذا عوده ومرنه على أمر ما(عمل، مثلا)، أي: إذا أحكم التصرف فيه على سبيل الدقة والإتقان⁽²⁶⁾، فإن المعنى الخاص للتدريب يتجه حينئذ

⁽²⁵⁾ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم: 06-03 المؤرخ في: 2006/7/15، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الصادر في الجريدة الرسمية، العدد (46)، المؤرخ في: 2006/07/16، ص ص 3-19.

⁽²⁶⁾ المنجد في اللغة والإعلام، بيروت: دار المشرق، الطبعة الثامنة والعشرون، 1986، ص 210.

إلى تطوير مهاراته الحالية واكتشاف مهارات جديدة، تتفق مع مسعى تحويل العامل من منصب عمله الحالي إلى منصب جديد. وفي ضوء ذلك، يمكن تعريف التدريب، بالاستعانة بالأدبيات المتاحة، على اختلافها وتعددتها، بأنه: "الجهود المبذولة للتعديل من سلوك العاملين وتقويته"⁽²⁷⁾. ولاريب في أن التعديل المقصود يستهدف الانتقال بالسلوك من وضع حالي إلى وضع مستقبلي أفضل.

وعرفه البعض بأنه: "نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والاتجاهات، مما يجعل من هذا الفرد أو ذلك الفريق مؤهلاً تأهيلاً مناسباً للقيام بأعماله"⁽²⁸⁾. مما يجعل من التدريب عملية منظمة في سبلها وأدواتها، متحركة في الزمن، هادفة في مسعاها، بصرف النظر عن مكانها والجهة المشرفة عليها، إلى تنمية القدرات المعرفية لأفراد المؤسسة وصقلها، مهما كان مستواهم التنظيمي، سواء تعلق الأمر بالنواحي البشرية والمادية أم بالقيم الإيجابية المهدبة للسلوك والاتجاهات أو المحصنة لهما، بما يساهم في رفع كفاءتهم وتحسينها، كما وكيفا، وتنعكس آثارها الإيجابية على المتدربين والمؤسسة خاصة وأفراد المجتمع عامة.

2. مشتملات التدريب: يشتمل التدريب باعتباره جزءاً من عملية التكوين المتواصل، على الجوانب الآتية⁽²⁹⁾: فنية: تتركز على تحديد قدرات الأفراد وتحسين مهاراتهم المهنية، بما يرفع من كفاءة أداء العمل في المستويات المختلفة القيادية أو الاستراتيجية، والتكتيكية، والتنفيذية، للمؤسسة. ويمكن أن يتدعم هذا الجانب باستخدام تقنيات المعلومات ولكنه يفرض عليها إدخال تغييرات في بنية المؤسسة، بتقليص بعض الوظائف الروتينية بفعل تنوع المهارات أو التخصص المركب، من ناحية. وطرق عملها بالاقتصاد في الأموال والجهد والوقت أو ما يسمى بالأرخص والأكفأ والأسرع من ناحية ثانية، بالأخذ في الحسبان إمكانية الاستفادة من إدخال نظام التعليم والتدريب والتكوين الافتراضي أو عن بعد؛

⁽²⁷⁾ مارشال غولد سميث وآخرون، التدريب للقيادة، (ترجمة: سيف بن عبد العزيز السيف)، الرياض: مكتبة فهد، 2006، ص 250.

⁽²⁸⁾ نجم العزاوي، جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفات الدولية الإيزو 10015، عمان: اليازودي، 2009، ص 20.

⁽²⁹⁾ سعيد يس عامر، وعلى محمد عبد الوهاب، الفكر الإداري في التنظيم المعاصر، مصر: مركز وايد سير فليس للاستثمار والتطوير الإداري، ط2، 1998، ص 118-120.

وفكرية: من منطلق أن الفرد، بصرف النظر عن طبيعة عمله، يحتاج إلى قدر من التفكير الخلاق بفعل الاستثمار في رأس المال المعرفي، بقدر ينمي ملكة حسن التفكير والروح النقدية، بصرف النظر عن طبيعة العمل والمستوى التنظيمي بما يمد المدرب بقدرة التفاعل مع المستجدات والوصول إلى أفضل الحلول. وسلوكية: تنمية مهارات العمل الجماعي أو روح الفريق، مما يقوى علاقة التعاون والمشاركة في صناعة القرارات، مع المحافظة على عوامل التميز والاختلاف لأنها مصدر قوة وتفوق. **وقيمي وأخلاقية:** وذلك لما لفضل القيم الإيجابية أو الأخلاق الحميدة على تهذيب الفكر والسلوك وتليينهما للفرد أو المؤسسة، بنظرة جزئية. والمجتمع، بنظرة كلية. ولا يخفى ما لفضل هذا العامل في توطيد العلاقات الاجتماعية والإنسانية، ذات الصلة القوية بمفهوم التنمية الشاملة الأصلية والأصيلة.

والسؤال الذي يتعين إثارته هنا، هو: لماذا تستعين المؤسسة بالتكوين المتواصل لعمالها بواسطة التدريب وإعادة التأهيل؟. والإجابة تقول: إن تنمية الكفاءات لا تأتي من فراغ ولكنها محصلة مجموعة من العوامل تدفع المؤسسة إلى زيادة الاهتمام بالاستثمار في مجال تنمية الكفاءات، نذكر منها ما يأتي:

أ- إدماج التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال في أنظمة المؤسسات، و ما يتطلب نجاحه من رفع في مستوى الكفاءات الموجودة، وإعادة تنظيم مناصب العمل؛

ب- تنامي تدويل الأسواق و ما رافقه من ازدياد في حدة الضغوط التنافسية التي من الضروري مواجهتها من المؤسسات لضمان بقائها واستمراريتها، و هو ما خلق حاجة ملحة إلى وجود كفاءات تساهم بفعالية في تلك المواجهة الحادة والتوافق معها؛

ج- تعتبر المزايا التنافسية القائمة على الدرايات و المعارف العملية أسهل المزايا إخفاء عن أعين المنافسين وأصعبها تقليدا و محاكاة، وهو ما يضمن إنشاء قاعدة صلبة لإرساء مزايا تنافسية قوية و دائمة، وفق مفهوم **محفظة الكفاءات**.

ولذلك، فإن للتدريب، بصرف النظر عن طبيعته ومكانه وزمانه والمشرف عليه، إيجابيات أو محاسن تمثل جوانب مضيئة، في حياة المؤسسة، لما لأثر التدريب في تنمية قدرات العاملين، المادية والمعنوية، على حد سواء. نذكر منها على سبيل المثال، ما يأتي⁽³⁰⁾:

1-ينمى قدرة تنظيم الخبرات والمعارف ويضبطها، مهما كانت طبيعتها؛

2-ينمى قدرة التعامل مع عناصر بيئة العمل على أساس من الفهم الموصل إلى الإتقان؛

3-يساعد على استنبات ملكة الخلق والإبداع، بفعل الأثر الدافع لتراكم المعارف والمعلومات التي تم تعلمها؛

4-يساعد على التفاعل الإيجابي مع الصعوبات وإيجاد الحلول لها بكيفية أفضل.

ولكن دون ذلك متطلبات، يتعين توفيرها كما يتضح فيما يلي:

ثانيا: متطلبات نجاح التدريب: لكي يحقق التدريب ثماره المرجوة، على درب تحقيق الأهداف الكمية والكيفية للمستفيدين كافة، ينبغي تهيئة عوامل بعضها يتصل بالمتدرب والمدرّب. فيما يتصل بعضها الآخر بالمؤسسة. من شأنها أن تكون دافعة للنجاح ومعززة له، إن لقيت الرعاية والاهتمام، يمكن تناولها بشيء من التفصيل، وفق البيان الآتي⁽³¹⁾:

أ-عوامل تخص المتدرب: وتتعلق هذه العوامل بطبيعة الفروق الفردية، سواء تعلق الأمر بالقدرات الطبيعية كالاستعداد والرغبة أم تلك المكتسبة كالخبرة وما شابه. وهنا تظهر قدرة القيادة في استعمال وسائل ضبط وتنسيق في ظل نظام مرن للاتصال، يساعد على معرفة وتحديد واختيار فئة العاملين المعنية بالتدريب أو الفئة المستهدفة فعليا المعبرة عن الاحتياجات الحقيقية، لا شكليا وحسب؛

⁽³⁰⁾ حامد كريم الحداوى، تدريب الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة-دراسة ميدانية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية-السنة الحادية عشر-المجلد التاسع، العدد(33)، 2015، ص223.

⁽³¹⁾ هيثم على حجازي، وشوقي ناجي جواد، وظائف المنظمات: مدخل إداري لأبعاد القرن 21، عمان: الأهلي للنشر والتوزيع، ط1، 2008، ص86-87.

ب-عوامل تخص المؤسسة: وهى تلك الوسائل التي تستعين بها المؤسسة لحث أو حض العوامل المتعلقة بالمتدرب وتدعيمها على سبيل المكافأة أصلاً، سواء بالثواب لمن التزم بالقواعد وأحسن التصرف، أم أخذ شكل العقاب لمن أخل بالضوابط وأساء التصرف، والتعزيز أو التدعيم فرعا. مما يعطى للمؤسسة هامش التحرك والمناورة بواسطة المكافأة بما يتناسب مع طبيعة التصرف المرغوب، إيجابيا أو ثوابا في حالة توسيع مدى الاستجابة في مجال معين وزيادة منفعتها وتحسينها، وسلبيا أو عقابا في حالة تضيق مدى الاستجابة في مجال معين وتقليل ضرره وإلغاء أثره، في ذات الوقت.

ج-عوامل تخص المدرب من حيث طريقة اختيار المدرب الأقدر على تحقيق البرنامج التدريبي وتنفيذه من الناحيتين النوعية والكمية، بغرض الرفع من قدرات المتدربين وتحسين قابلياتهم، سواء تم في بيئة المؤسسة أو داخلها بطرق متعددة كالانتقل بين الوظائف، والمحاكاة، وتأدية الأدوار، والتدريب عن بعد. أم بالالتجاء إلى مؤسسات متخصصة أو خارجها على نحو يفتح للمتدربين فرص الاحتكاك بعمال المؤسسات الأخرى، بما يرفع من مستوى أدائهم الحالي والمستقبلي⁽³²⁾.

ولا ريب في أن الموارد البشرية، بصرف النظر عن مستواها التنظيمي، قياديا أو إشرافيا أو تنفيذيا، هي القيمة الحقيقية أو الأصلية للمؤسسة وسمعتها على المستوى الجزئي، والمجتمع على المستوى الكلى؛ ولذلك يعد الإنسان في نظر المختصين أهم موارد المؤسسة على الإطلاق. مما يجعل من العناية بالموارد البشرية وتوجيهها برحمة، بالنظر إلى استدامة منافعها، لا يقارن في تكاليفها مهما ارتفعت في كمها ونوعها، أخطار مضار عدم العناية بها داخليا وخارجيا حاليا ومستقبلا. علما بأن التكوين ضرورة ملازمة لحياة الفرد والجماعة والأمم والإنسانية جمعاء، تمكن من تحين المعارف والمؤهلات والاتجاهات على سبيل التعلم مدى الحياة، بما يساعد على تحسين أداء الفرد والمؤسسة والمجتمع.

5.الخاتمة: إن بناء مؤسسة مولدة للقيم النافعة، مهما تكن طبيعتها القانونية ونشاطها، يرتبط بنجاح القيادة الإدارية واستدامة تميزها من حيث امتلاكها **لقدرة معرفية** ليس في خلق الأفكار على سبيل الإبداع فحسب، ولكن في قدرتها

⁽³²⁾ هيثم على حجازي، وشوقي ناجي جواد، وظائف المنظمات: مدخل إداري لأبعاد القرن 21، مرجع سبق ذكره، ص 87.

على تحويلها إلى قيم واتجاهات وممارسات، ضمن رؤية مشتركة واضحة، في مسعاها لتأصيل قيم التشاور والحوار والتعاون المتبادل ومرافقة مرؤوسيهها، بالتأثير الإيجابي فيهم وتوجيههم بالقُدوة، لتحقيق الأهداف المشتركة وخدمتها بكيفية أفضل فضلا عن دورها التكويني التربوي في تهيئة بيئة تنظيمية صالحة لخلق محفظة كفاءات في مختلف المستويات التنظيمية للمؤسسة بصفة عامة، وصناعة قدرات قيادية وتنشئتها بالتدرج والمرحلية باستمرار بصفة خاصة.

15. من حيث النتائج: يمكن أن نضع على سبيل النتائج ما يأتي:

115. يعد التكوين المتواصل الحقيقي، وليس الشكلي، أداة استراتيجية للقيادة الإدارية في المؤسسة للرفع من كفاءة الموارد البشرية وتحسينها باستمرار، بصرف النظر عن مستواهم التنظيمي فيها، بما يساعد على تهيئة سبل مشاركتهم باقتدار وتميز؛

215. يعتبر التكوين المتواصل رافعا محوريا لامتلاك المؤسسة عوامل ديمومة نشاطها وقدرة تفاعلها بإيجابية عالية مع معطيات بيئتها الخارجية وتحدياتها المتسارعة والمتجددة باستمرار؛

315. ليست المسألة الجوهرية في مدى قدرة القيادة الإدارية على صياغة استراتيجيات أو تحديد أهداف ورصد الموارد اللازمة لها، على أهمية ذلك وخطورته، وإنما في مدى قدرة القيادة على خلق بيئة دافعة لتبنى تلك الاستراتيجيات والأهداف باعتبارها أهدافا للعاملين المكلفين بالتنفيذ، بمفهوم الأهداف المشتركة، أي: باعتبارهم مستفيدين لا منفذين لها فحسب؛ وبذلك ترتفع ثقتهم والتزامهم وإخلاصهم فيرفع الأداء والإتقان والجودة بمفهومها الشامل؛

415. ترتفع عظمة القيادة الإدارية وتسمو بقدر إنجازها أثناء حياتها بصفة عامة وحياتها المهنية بصفة خاصة، من جهة. وما تتركه وراءها من تراث معرفي وقيمي مؤثر في الآخرين على سبيل الديمومة، وفق مفهوم الباقيات الصالحات من المنظور الإسلامي، من جهة ثانية.

25. من حيث التوصيات: لئن كان التحدي الحقيقي الذي يواجه الاقتصاد الجزائري، يتوقف على مدى تمكن المؤسسة الجزائرية، العامة والخاصة على السواء، من امتلاك القدرات التنافسية على نحو يمكنها من الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، وفق مفهوم رأس المال البشري سبيلا أصليا للتفاعل الإيجابي مع معطيات بيئتها ومتغيراتها سريعة التغير والتجدد المستمرين، فإنه لا مناص من العناية الكافية بالإنسان الذي كرمه الله وذلك من خلال استراتيجيتين متكاملتين. تخص أولاهما **التربية والتعليم والتكوين** الأولى أو القاعدي، بحيث تأتى متكاملة مع بيئتها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والعلمية والبيئية والسياسية ومتفاعلة معها وفق علاقة الاعتمادية المتبادلة. وتركز ثانيتهما على التكوين المهني المتواصل وفق رؤية تكوينية واضحة المعالم قائمة على الاحتياجات الحقيقية مقومة بنتائجها النوعية فضلا عن الكمية، على أن تأتى ضمن استراتيجية المؤسسة العامة، من المنظور الجزئي، ومنسجمة مع الاستراتيجية الشاملة للاقتصاد الوطني وخادمة له، من المنظور الكلي.

6. **على صعيد خاتمة البحث في هذا الباب:**

16 **المراجع:**

- (1) سامي محسن الختاتنة، علم النفس الإداري، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2011.
- (2) عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
- (3) يوسف عبد القدير الأسلوب المبتكر في لغة الإدارة، الإسكندرية: دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع والترجمة، 2010.
- (4) نواف كنعان، القيادة الإدارية، عمان: دار الثقافة، 2009.
- (5) نجم العزاوي، جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفات الدولية الإيزو 10015، عمان: اليازودي، 2009.
- (6) هيثم علي حجازي، وشوقي ناجي جواد، وظائف المنظمات: مدخل إداري لأبعاد القرن 21، عمان: الأهلي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008.
- (7) على غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007.
- (7) مارشال غولد سميث وآخرون، التدريب للقيادة، (ترجمة: سيف بن عبد العزيز السيف)، الرياض: مكتبة فهد، 2006.
- (8) محمد عابد الجابري، العقل الأخلاقي العربي، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 2003.
- (9) مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003.

(10) بوجنيه قوى، ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة: دراسة في طبيعة العلاقات بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء، مجلة الباحث، العدد الثاني، 2003.

(11) دومينيك فوراي، اقتصاد المعرفة، (ترجمة: محمد عرب صاصيلا)، دمشق: ملاس للدراسات والترجمة والنشر، 2003.

(12) حيسون، لورنس، السريع يلتهم البطيء: كيف تستخدم السرعة أداة تنافسية في ميدان الأعمال، (تعريب: وليد شحادة)، الرياض: مكتبة العبيكان، 2001.

(13) سعيد يس عامر، وعلى محمد عبد الوهاب، مصر: مركز وايد سير فليس للاستثمار والتطوير الإداري، ط2، 1998.

(14) المنجد في اللغة والإعلام، بيروت: دار المشرق، الطبعة الثامنة والعشرون، 1986.

26. المجالات العلمية والتقارير المتخصصة:

14. حديد مختار، دور الجامعة الجزائرية في صناعة قادة المستقبل، المؤتمر العلمي السنوي الأول بعنوان: الاتجاهات الحديثة في الأعمال المنظم بجامعة عمان العربية يومي: 5-6 أبريل 2016.

15. برنامج الأمم المتحدة للتنمية البشرية، تقرير التنمية البشرية: العمل في خدمة التنمية البشرية، 2015.

16. حامد كريم الحدراوى، تدريب الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة-دراسة ميدانية، مجلة الغرس للعلوم الاقتصادية والإدارية-السنة 11-المجلد التاسع، العدد 33، 2015.

17. مختار حديد، طبيعة علاقة الجامعة الجزائرية بمجتمعها: الواقع والتحديات، مجلة العلوم الإنسانية-جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد (25)، ماي 2012.

36. الوثائق الرسمية أو الحكومية والملتقيات:

18. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم: 06-03، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، عدد (46) المؤرخ في: 16/7/2006.

19. زين العابدين درويش، القاهرة: الجمعية التدريبية للإدارة، ورقة مقدمة للمؤتمر السنوي الثامن بعنوان: مستقبل الإدارة العربية في عالم المعرفة والتقنية العالية بالإسماعيلية (مصر) يومي: 6-8 ديسمبر 2006.

20. حديد مختار، التركيز العالمي على التنمية البشرية ضمن إطار متكامل للتنمية البشرية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، يومي: 9-10 مارس، جامعة ورقلة (الجزائر)، 2004.

26. الكتب الأجنبية:

21. PETER LORANGE et autres, L'ART DU MANAGEMENT, Paris : Edition francais, 1997 .

22. Bernard GARRETTE et autres, STRATEGOR, 5^e edition Dunord, Paris, 2009.