

أسس ومؤشرات اختيار وتقييم الموارد البشرية الماهرة؛ وأثرها على فاعلية منظمات الأعمال العربية

د. سعد حسن الغديوي

أستاذ إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الزيتونة، ليبيا

عضو الهيئة العليا للمعهد العالمي للتجديد العربي

salghdiwy@gmail.com

المُخلص:

تناقش هذه الورقة واحداً من الموضوعات المهمة والحديثة في إدارة الموارد البشرية من خلال دراسة موضوع بعنوان: "أسس ومؤشرات اختيار وتقييم الموارد البشرية الماهرة؛ وأثرها على فاعلية منظمات الأعمال العربية"، وذلك من خلال التعرض للدور الذي تلعبه الموارد البشرية الماهرة في المنظمات بشكل عام ومؤسسات الدول العربية بشكل خاص. حيث تقدم الموارد البشرية الماهرة دوراً أساسياً في تحقيق أهداف المؤسسات عن طريق توفير احتياجاتها من القوى العاملة وضمان استخدام هذه القوى الاستخدام الأمثل والمحافظة على استمرارها في العمل، وتبذل كافة المنظمات جهداً كبيراً في تكوين قوة عاملة فاعلة وقادرة على رفع مستويات الأداء داخل الأقسام الإنتاجية والخدمية بها.

ويُعدُّ العنصر البشري من أغنى الموارد التي تمتلكها المنظمة لأن قوة أي منظمة تُستمد من قوة مواردها البشرية لا من قوة خططها أو لوائحها أو مواردها المالية، وخاصة إذا وُجدت القوة البشرية المدربة التي تستطيع تسخير هذه الإمكانيات لتحقيق أهداف المنظمة - لا سيما فئة الشباب منها - باعتبارها تملك القوة والمهارة والطموح أكثر من أي فئة أخرى. ومما لا شك فيه أن تحقيق المنظمات لأهدافها مرهون بمدى توافر رأس المال البشري الملائم والمؤهل علمياً وفنياً لممارسة العمل على أكمل وجه. ولأن منظمات الأعمال في العصر الحديث تواجه متغيرات كثيرة ومتلاحقة ومتداخلة في نفس الوقت، الأمر الذي لا يجعل أمام أي منظمة منها إلا أن تتكيف مع هذه المتغيرات والتطورات وذلك إذا ما أرادت لنفسها البقاء والنمو والاستمرار في عالم الأعمال. كما أن ذلك يتوقف على مدى كفاءة وفاعلية وذكاء قياداتها العليا والموارد البشرية العاملة بها، ويعتمد أيضاً على جودة ودقة وسلامة اختيارهم، والذي يجب أن يكون قائماً على جملة من الأسس والمؤشرات والمعايير والمواصفات التي يتطلب توافرها في من يتم اختياره لأي وظيفة أو منصب، وأن تكون هي الأساس في اختيار وتعيين الأفضل والأنسب من بين المتقدمين لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب له.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية الماهرة، منظمات المستقبل، أسس ومؤشرات الاختيار، الفاعلية، منظمات الأعمال.

Abstract:

This paper discusses one of the important and modern topics in human resource management, by studying a topic entitled: “Foundations and indicators for selecting and evaluating skilled human resources; and their impact on the effectiveness of Arab business organizations,” by examining the role of skilled human resources on organizations, in general, and institutions Arab countries in particular. As skilled human resources provide a fundamental role in achieving the objectives of the institutions by providing their needs of the workforce and ensuring the optimal use of these forces, and maintaining their continuity in work, and all organizations make a great effort to create an effective workforce capable of raising performance levels, within their production and service departments.

key words:

Skilled human resources, organizations of the future, foundations and indicators of selection, the effectiveness, business organizations.

الإطار المنهجي للدراسة:**1- أهداف الدراسة:**

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة الوصول إلى مفهوم محدد للموارد البشرية الماهرة ولمنظمات المستقبل وما يجب أن تكون عليه، وإلى توضيح دور وأهمية الموارد البشرية الماهرة في تحسين مستوى الأداء والريادة والتجديد وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات بشكل عام والتعرف على وسائل دعم وتحقيق فاعلية منظمات الأعمال العربية بشكل خاص، ومحاولة الوصول إلى بعض النتائج والمقترحات التي يمكن أن تساعد في تطوير ودعم وتعزيز ونجاح هذه المنظمات على حدٍ سواء.

2- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تتعرض إلى موضوع غايةً في الأهمية بعنوان أسس ومؤشرات اختيار وتقييم الموارد البشرية الماهرة؛ وأثرها على فاعلية منظمات الأعمال العربية، إذ لا شك بأن للموارد البشرية دوراً محورياً في هذا المجال، فإذا نجحت عملية اختيارها، نجحت المنظمات ككل وإن فشلت

ستفشل هذه المنظمات بلا شك! وذلك باعتبارها المحرك والمورد الرئيسي لإنجاز المهام والأعمال داخل المنظمة وخارجها، ومن هنا يتضح مدى الأهمية والدور الذي تلعبه هذه الموارد على أعمال المنظمات ولهذا تم اختيار هذا الموضوع ليكون قيد الدراسة والبحث.

3- إشكالية الدراسة:

يسعى الباحث في هذه الدراسة إلى التأكيد على أهمية دور الموارد البشرية الماهرة لا سيما الشبابية منها، باعتبارها محوراً أساسياً في تحقيق وتجديد أهداف المؤسسات وتعزيز قدرتها التنافسية وذلك من خلال الإجابة على الإشكالية التالية:

- ما هي الأسس والمؤشرات الواجب استخدامها في اختيار وتقييم الموارد البشرية الماهرة، والتي تساعد على تحقيق فاعلية منظمات الأعمال العربية حاضراً ومستقبلاً؟

4- منهجية الدراسة:

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة اعتمد الباحث على استخدام المنهج التحليلي الوصفي في كتابة هذه الورقة وذلك من خلال الرجوع إلى البيانات والتقارير والأبحاث والكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بالموضوع وأخذ منها ما يخدم مصالح هذه الدراسة.

ولتوضيح ما سبق، فقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى ما يلي:

- مقدمة.
- الموارد البشرية الماهرة (الوظائف والمهام).
- مفهوم القيادة الإدارية (القادة والمدراء).
- اختيار الموارد البشرية الماهرة (المفهوم والأهمية).
- مدخل إلى منظمات المستقبل.
- أسس ومؤشرات الاختيار وأهميتها (المؤشرات الخاصة بأنماط منظمات الأعمال العربية).
- خصائص القادة ذوي الرؤية والتفكير الاستراتيجي.
- فاعلية الأداء المؤسسي.
- الخلاصة (النتائج والمقترحات والخاتمة).

مقدمة:

تتمثل هذه الورقة في دراسة موضوع مهم بعنوان "أسس ومؤشرات اختيار وتقييم الموارد البشرية الماهرة؛ وأثرها على فاعلية منظمات الأعمال العربية"، حيث يُعدّ العنصر البشري من أغنى الموارد التي تمتلكها المنظمة، لأن قوة أي منظمة تستمد من قوة مواردها البشرية، لا من قوة خططها أو لوائحها، أو مواردها المالية، ولاسيما إذا وُجدت القوة البشرية المدربة، التي تستطيع تسخير هذه الإمكانيات لتحقيق أهداف المنظمة. والإنسان هو المورد الحقيقي لأية منشأة أعمال لاسيما في الجانب المعرفي؛ والموارد الرأسمالية ما هي إلا عوامل مساعدة، والإنسان بما يملكه من مهارات، ويتمتع به من رغبة في العمل هو العنصر الحاسم لتحقيق الكفاءة الإنتاجية والفاعلية للمنظمات، العامة منها والخاصة، وهذا يتطلب من القائمين على إدارة هذه المنظمات استخدام موارد بشرية عالية المهارة والتميز والمحافظة عليها.

ويهدف الباحث من هذا العمل إلى محاولة تحديد دور التقييم والاختيار السليم للموارد البشرية وللقيادة والمديرين في كافة المنظمات، وفي دعم وتطوير ورفع مستوى الأداء بالنسبة للقيادة والمديرين والعاملين على حدٍ سواء، ومدى التأثير الذي يُحدثه على أداء الأعمال بالمنظمة ككل، من خلال التعرض لخطوات ومعايير وأسس الاختيار والتقييم، وتوضيح أهميته وأهدافه، والمهارات الواجب توافرها في القائمين بهذه العملية، والتي من شأنها أن تدعم وتعمل على تحسين وتطوير مستوى الأداء للموارد البشرية وللقيادة والمديرين، والذي ينعكس بدوره على الأداء بالمنظمة بشكل عام.

وتعتبر مؤسسات ومنظمات الأعمال العربية، الحلقة المجتمعية الأكثر تحسناً لمتطلبات التطور، وهي بذلك تعبر عن مبرر وجودها ودورها؛ فهي كمنتج للفائدة عبر مؤسساتها وإدارتها ووسائلها المختلفة، تجد في الناتج الفعلي على النطاق الدولي أمراً يعينها مباشرة، وتجتهد لكي تجد رسالتها المناسبة في نقله واستيعابه وتزويد مخرجاتها به. وأن تحقيق مؤسسات ومنظمات الأعمال العربية لأهدافها كأى منظمة، مرهون بمدى توافر رأس المال البشري الملائم والمؤهل لممارسة العمل على أكمل وجه.

وبلا شك فإن ما سبق لا يتأتى إلا بوجود قادة ومسؤولين وموارد بشرية فاعلة، تتوفر فيهم المواصفات والمهارات الإدارية والقيادية السليمة لكي يتمكنون من إنجاز هذه المهام على الوجه الأكمل، وخصوصاً مع تصاعد حدة التغيرات البيئية والتنافسية التي تعيش فيها حالياً مؤسسات ومنظمات الأعمال العربية بشكل خاص، ومنظمات ومؤسسات الأعمال الأخرى بشكل عام.

كما أن -مؤسسات ومنظمات الأعمال العربية- لا بد وأن تكون قادرة على المنافسة بالرغم من اشتدادها، وذلك في إطار ارتباطها بقطار العصرية، وأن يكون هدفها هو الحفاظ على مستوى يتميز بالتجديد المستمر في ظل التطورات الراهنة بهدف الوصول إلى مستوى أعلى من الجودة في الأداء المؤسسي والدخول في سباق المنافسة العالمي.

وتواجه المنظمات على اختلاف أهدافها وأحجامها تغييرات مستمرة في الأوضاع والظروف والبيئة التي تعمل في إطارها، ووجودها ضمن نسق التغيير لا بد من أن يُحدث تغييرات أو تعديلات على أهدافها أو سياساتها أو هيكلها أو تصرفاتها لتساير ما هو عليه من تغيير مستمر. كما تُعد فرصة تطوير الموارد البشرية عملية تؤدي إلى تغيير القيم السائدة، وتفرض قيم جديدة ورؤية بديلة تدعم تفعيل التجارب مع التغييرات التي تستهدفها عملية التطوير.

ويتوقف تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمة إلى حد كبير على نوعية مواردها البشرية من ناحية، وعلى قياداتها من ناحية أخرى، فهم يشكلون حلقة محورية في نجاح منظماتهم؛ ولذلك فإن كفاءة الاختيار تُعد من بين أكثر النشاطات أهمية في القسم أو الإدارة أو المنظمة أو الدولة ككل. وفي هذا السياق يمكن القول أن تحديث وتطوير إدارة المنظمة يتطلب اختيار القيادات الإدارية العليا التي تحقق مستوى أفضل من الكفاءة والفاعلية، فعملية اختيار مثل هذه الفئات في مواقع المسؤولية يُعد قراراً استراتيجياً، فوجود الموارد البشرية الماهرة والقيادات الواعية ذات الكفاءة والمؤهلات العلمية العالية في المنظمة يكفل إرساء الثقافة السليمة، ليس فقط بين القيادات العليا، بل بين جميع العاملين في المنظمة، وتحقيق الفهم المتبادل بينهم وحشد جهودهم وتوفير المناخ السليم للعمل الجماعي الذي يُحقق الأهداف المشتركة.

وقد تعددت الدراسات والنظريات فيما يتعلق بالخصائص والسمات والمهارات والجدارات الواجب توافرها في الموارد البشرية الماهرة وقياداتها الإدارية. ففي دراسة (Abraham, & Asher,2006,p211-220)، حددت عديد من المهارات الواجب توافرها في فريق الإدارة بشكل عام، والعليا بشكل خاص والتمثلة في (الإقناع، والقدرة الإدارية، والطلاقة في الحديث، والمعرفة لتوجهات ومهام المجموعة، والدبلوماسية والكياسة، والمهارات الاجتماعية، والإبداع، ومهارات الفهم، والذكاء)، وأن من تتوافر لديه المهارات الإدارية من أعضاء فريق الإدارة يؤثر بقوة في مستوى الأداء.

ودراسة (Carmen, Ales, Luz, & Salustiano,2006,P20-50)، والتي تعمل على تحليل ما إذا كانت للرؤية الاستراتيجية للموارد البشرية الماهرة، ولفريق الإدارة العليا تأثيراً مباشراً على قدرة المنظمات على الابتكار والأداء. وإلى إلقاء الضوء على الخصائص الجوهرية لفريق الإدارة العليا، وفريق العمل

المقترح، وتأثير ذلك على الابتكار، إضافة إلى تحليل التأثير المشترك للرؤية، والخصائص المقترحة للفريق على الابتكار والأداء. وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن حجم المنظمة والرؤية الاستراتيجية للموارد البشرية الماهرة، ولفريق الإدارة العليا تأثير مباشر على مستوى الابتكار والأداء بالمنظمة، وأن الاستقلال والإدارة الذاتية والاتصالات غير الرسمية لها تأثير على مستوى الابتكار والأداء بالمنظمة أيضاً.

وفي دراسة (Irene, Nancy, & Arasheed, 2008, p45-50) والتي تدرس الخصائص الديموغرافية وإستراتيجية الأعمال لفريق الإدارة العليا، فقد وجدت أن هناك علاقة ارتباط قوية بين الخصائص الديموغرافية لأعضاء فريق الإدارة العليا وأداء المنظمات، وعلاقة ارتباط قوية بين الرؤية الاستراتيجية لأعضاء فريق الإدارة العليا وأداء المنظمات.

وعلى هذا، فإن فلسفة اختيار وتقييم وتوظيف وتطوير الموارد البشرية تتمثل في ضرورة انتقاء أفضل العناصر البشرية وتأهيلها بغية تعيينها وتسكينها بالوظائف التي تتناسب وتتوافق مع مؤهلاتها ومهاراتها ورغباتها، أي العمل على تطبيق فكرة "وضع الشخص المناسب في المكان المناسب"، والتي هي مطلب وهدف رئيسي لدى كافة المنظمات على حدٍ سواء.

ومن هنا اهتم الباحث بدراسة موضوع هذه الورقة البحثية، ومحاولته الوصول إلى بعض التوصيات التي من شأنها أن تعمل على توفير العناصر البشرية المناسبة للعمل بمؤسسات ومنظمات الأعمال العربية، العامة والخاصة، وذلك لتطويرها ولضمان حسن الأداء بها واستمرارها.

الموارد البشرية الماهرة (الوظائف والمهام):

تلعب الموارد البشرية الماهرة دوراً أساسياً في تحقيق أهداف المؤسسات عن طريق توفير احتياجاتها من القوى العاملة وضمان استخدام هذه القوى الاستخدام الأمثل والمحافظة على استمرارها في العمل. وعلى هذا الأساس تبذل إدارة الموارد البشرية جهداً كبيراً لتكوين قوة عاملة قادرة على رفع مستويات الأداء داخل المواقع الإنتاجية للمؤسسات.

وعلى العموم يمكن تحديد المهام الرئيسية التي تمارسها الإدارة الحديثة للموارد البشرية في النقاط التالية (جبّاري، وخليل، 2012، ص 66 - 70):

- 1- تحليل الوظائف.
- 2- توصيف الوظائف.
- 3- تقييم الوظائف.
- 4- تصميم هيكل الأجور.

- 5- الاختيار والتعيين.
6- تصميم أنظمة الحوافز.
7- تخطيط القوى العاملة.
8- تقييم الأداء.
9- تخطيط المسار الوظيفي.
10- تنمية و تدريب الموارد البشرية.

وللتدريب أهمية كبيرة خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية والتي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف وإستراتيجية المؤسسة، ومن ناحية أخرى فإن هذه التغيرات يمكن أن تؤدي إلى تقادم المهارات التي تتقلها في وقت قصير، وتتمثل أهمية التدريب في الجوانب الرئيسية التالية (الغديوي، 2014، ص 85 - 87):

10-1- الأهمية بالنسبة للمؤسسة:

- زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء التنظيمي.
- يساعد في ربط العاملين بأهداف المؤسسة.
- يساعد في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة.
- يساعد في انفتاح المنظمة على المجتمع.
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة.
- تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.
- فهم وتوضيح البيانات العامة للمؤسسة.
- تجديد وإثراء المعلومات.
- يساعد في فعالية الاتصالات والاستشارات الداخلية.

10-2- الأهمية بالنسبة للأفراد العاملين (الموارد البشرية):

- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمة وإتباعهم لدورهم فيها.
- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
- رفع معنويات الأفراد وإكسابهم القدر الكافي من المهارات والذي يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي.
- تخفيض حوادث العمل الناتجة عن الأخطاء من جانب العمال، وتقليل مدى مهمة الإشراف بالنسبة للمدير مما يتيح الانصراف إلى المهام الإدارية الأخرى.
- تأهيل العاملين لشغل وظائف على مستوى أعلى مستقبلاً بدلاً من اللجوء إلى المصادر الخارجية.

- تطوير الدافعية للأداء .
- يساعد على تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.

10-3- الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية:

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
- تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.
- يساهم في تنمية عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة (شحاذاة وآخرون، 2000، ص 135).

وعلى العموم تمارس المنظمات أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين، وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة، وعلى الشركات أن تحدد احتياج المرؤوسين للتدريب وأن تستخدم الأساليب والطرق المناسبة، وأن تُقيم فعالية هذا التدريب.

مفهوم القيادة الإدارية (القادة والمدراء):

القيادة كما يقول (مصطفى) هي "مهارة التأثير في الآخرين ليعملوا طوعاً في أداء مثمر. إنها مزيج متناغم من المهارات السلوكية مثل الذكاء، الاتصال اللفظي وغير اللفظي، المرونة، المبادرة، الاتزان الانفعالي، الاستقلالية، الثقة بالنفس، الحزم، الحسم، السلوك السياسي، والتفاوض" (مصطفى، 2007، ص 15).

والقيادة مهارة يمكن تطويرها بالممارسة والخبرة. ويصف "شكسبير" من يتصدون للقيادة إلى أنهم (مصطفى، 2007):

- من يولدون ليكونوا قادة.
- من يبحثون عن القيادة.
- من تدفعهم الظروف للقيادة.

والقيادة من وجهة نظر (أدير) هي "فن التأثير على مجموعة من الناس بغرض إتباع خطوات معينة، أو هي أسلوب من أساليب إدارتهم والتحكم في زمام أمورهم وتوجيههم والاستفادة القصوى من إمكاناتهم وقدراتهم الكامنة. هذا، ويكمن الجزء الجوهرية في القيادة في القدرة على إدارة الموارد البشرية" (أدير، 2008، ص 20).

كما يمكن النظر إلى القيادة على أنها هي "العملية التي يتمكن الفرد من خلالها من توجيه جهود العاملين إلى تحقيق أهداف المنظمة" (زايد، 2003، ص 34 - 42).

بينما يرى (الغديوي) بأن القيادة هي: "القدرة على التأثير في الآخرين والتواصل معهم، وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية" (الغديوي، 2012، ص 20 - 140).

وتعرفها (خطاب) "القيادة الإدارية هي القدرة على التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة" (خطاب، 2009، ص 333-349).

ومن ناحية أخرى يمكن تحديد مفهوم القيادة الإدارية كما عرفها (كنعان) بأنها تعني التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معاً في جهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري (كنعان، 1994، ص 98-310).

وتتضمن القيادة الإدارية علاقة اتصال بين طرفين يحاول أحدهما التأثير في سلوك الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف معينة، وبهذا المعنى فإن للقيادة قدرة تأثيرية في التابعين، حيث يقوم القائد بالتأثير في التابعين له من خلال الاتصال بهم وإمدادهم بالمعلومات والحقائق والأفكار المتعلقة بسير العمل في المنشأة (درويش، 2009، ص 229).

اختيار الموارد البشرية الماهرة (المفهوم والأهمية):

يقصد بعملية الاختيار في ضوء نظريات القيادة بأنها انتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم ذلك طبقاً للمعايير التي تطبقها المنظمة. وتستهدف عملية الاختيار تعظيم احتمالات اختيار المتقدمين الذين تتفق خصائصهم مع توقعات المنظمة، ممثلة في المواصفات المطلوبة لشغل الوظيفة (Crainer, 1996, p 20- 70).

وتتطوي فلسفة الاختيار على انتقاء أفضل العناصر البشرية التي تم استقطابها من مصادر متعددة بغية تعيينها وتسكينها بالوظائف الشاغرة بهدف زيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة. كما تستهدف عملية الاختيار إحداث نوع من المواءمة بين الوظائف وشاغليها ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب لمؤهلاته وخبراته وقدراته (عبد الوهاب، 2008، ص 186-189).

ومن ناحية أخرى فإن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب له من أهم الأهداف التي تسعى إليها المنظمة، لما يحققه الاختيار السليم لأعضاء الإدارة من فوائد جمة من خلال التجانس داخل التنظيم،

والعلاقات الإنسانية المتمسة بالتعاون والانسجام والقدرة على تنفيذ المهام والأعمال بكل كفاءة وفاعلية وصولاً إلى تحقيق أهداف المنظمة.

وينبع دور الاختيار الفعّال، من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها عملية الاختيار من ناحية والفوائد والمزايا التي تعود على المنظمة وعلى العاملين نتيجة الاختيار الفعال من ناحية أخرى، ويمكن تحديد أهداف عملية الاختيار السليم فيما يلي:

- تكوين وتهيئة قوة عمل فعالة ومنتجة.
- تحقيق التوافق والانسجام بين خصائص الفرد ومتطلبات الوظيفة.
- وضع أسس عادلة للأجور والحوافز والترقية.
- خفض تكلفة العمالة بسبب قلة أخطاء الاختيار.
- خفض معدلات الغياب وساعات العمل المفقودة.
- خفض معدلات حوادث وإصابات العمل.
- خفض تكلفة وجهود التدريب.
- خفض معدلات ترك العمل وتكلفة تعيين آخرين.

كما يتضح دور الاختيار أيضاً من أن أي خطأ فيه سوف يستمر ويتضخم، فالشخص غير المناسب إذا تم اختياره سوف يستمر غير مناسب لعمله مهما تنوعت أساليب تدريبه وتثقيفه، وبالتالي ففي كل مرة تتم ترقيته سيظل الخطأ موجوداً، مع تضخم أثره بازدياد أهمية المناصب التي تتوالى ترقيته إليها.

من خلال ما سبق يتضح أن عملية الاختيار تتطوي على سلسلة من الخطوات المحددة والمستخدم في انتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وأنه يعتمد في تحديده على الموازنة بين ما يحمله الفرد من مؤهلات وما تتطلبه الوظيفة من شروط، ومن ذلك نستنتج أن الاختيار يستمد الكثير من مقوماته من طبيعة متطلبات العمل، والمؤهلات المناسبة لشغل الوظيفة. وتأكيداً لهذه المواصفات في مفهوم الاختيار يشير (قدوري)، إلى أن اختيار مرشح معين، يستند إلى المنهج العلمي أسلوباً، وأنه سيكون الأفضل من بين المرشحين الآخرين أو أنه على أقل اعتبار سيمثل ملائمة للوظيفة أو المنصب مع ما يتوافر من مؤهلات وقدرات بما يكفل الاضطلاع بمسؤوليات الوظائف التي يشغلها (قدوري، 2003، ص 5 - 9).

واختيار الموارد البشرية، يقوم على التنبؤ بالكفاءة الإدارية للأشخاص المحتمل نجاحهم في عمليات الإدارة وإسناد الوظائف الشاغرة إليهم من خلال وسائل مختلفة للتعرف على الصفات والقدرات والمهارات الإدارية والقيادية للأشخاص المرشحين لشغل هذه الوظائف.

وقد وُجد أن الباحثون والكتاب في حقل الإدارة تناولوا مفاهيم متعددة لاختيار الموارد البشرية الماهرة، حيث عبر عنها كلاً من (Keer & Jackofsky, 1989, p 157) بأنها "طريقة للاختيار من الخيارات المتاحة من الأفراد المرشحين لشغل الوظيفة الشاغرة داخل الوحدة التنظيمية بالشكل الذي يتناسب وظروف ومتطلبات الوظيفة.

كذلك عرفها (Werther & Davis, 1981, p 150) بأنها "سلسلة من الخطوات المحددة المستخدمة لتقرير أي من المرشحين للوظيفة يجب اختياره، أي أنها العملية التي تبدأ بالترشيح للوظيفة الشاغرة وتنتهي بقرار الاختيار للمرشح لها".

ومن هنا يمكن القول بأن أن اختيار الموارد البشرية الماهرة هي تلك العملية الفنية التي تُكوّن مجموعة من الخطوات العلمية المدروسة المصممة للحصول على الفرد الأكثر ملائمة لمتطلبات الوظيفة، بما يحقق الأهداف المرجوه، خدمة للمجتمع حاضراً ومستقبلاً.

وإنه من خلال مفهوم وأهمية الاختيار، يمكن التوصل إلى تحديد خصائصه المميزة على النحو التالي (الهوراني، 1988، ص 10 - 35):

1. يُعبّر الاختيار عن أهم القرارات خطورة وحساسية، في حاضر المنظمات ومستقبلها.
2. على الرغم من خضوع عملية الاختيار في طبيعة خصائصها إلى تأثيرات الجهة المسؤولة عن قرار الاختيار، إلا أنه في نفس الوقت تستمد الكثير من خصائصها من طبيعة متطلبات الوظيفة أو المنصب القيادي ومؤهلات وقدرات المرشح.
3. يتسع مضمون الاختيار ليشمل عموماً الوظائف بمختلف مستوياتها التنظيمية، إذ أن خصوصية الخطوات والإجراءات التي تقع بين نقطة البداية (الترشيح) والنهاية (قرار الاختيار)، تعكس إلى حد كبير طبيعة الوظيفة ومستواها التنظيمي.
4. يُعبّر الاختيار عن خيار أفضل من بين بدائل متاحة وهو بذلك يفترض إسناده إلى مجموعة أساليب وإجراءات عمل، تشكل بمجملها آليات للاختيار تعزز الموضوعية والدقة في اختيار البديل الأحسن.

وبناءً على ما سبق يرى الباحث بأن عملية الاختيار يمكن وصفها بأنها انتقاء أفضل العناصر البشرية من بين المرشحين للوظيفة، من خلال سلسلة من الخطوات العلمية المحددة والمستخدم في عملية انتقاء أكثر الأفراد ملائمة للوظيفة.

مدخل إلى منظمات المستقبل:

هنالك أسئلة تُحير الكثير من المهتمين بالمجال الإداري في العالم وهي: ماذا يُنتظر من منظمات المستقبل؟ وكيف ستكون العلاقة بين المنظمة وعملائها؟ إذ لا توجد صورة محددة لما ستكون عليه المنظمات في المستقبل؛ إلا أن التحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة تستدعي قيامها بدءاً من اليوم بإعادة النظر في خدماتها المقدمة واتخاذ الأساليب الصحيحة في ممارسة عملها. حيث أن نجاح المنظمات في المستقبل يعتمد على ما سوف تقوم به اليوم وما تحتوي عليه من كفاءة في قياداتها العليا (الغدوي، 2014، ص 11-13) إذ يمكن إدراج التفكير بالمستقبل كميدان حيوي أساسي في الوقت المعاصر، وأن التفكير بالمستقبل قد تحوّل إلى علم قائم بذاته وإن الحاضر بتكويناته وإبداعاته يلدّ عادة المستقبل فمتى تم فهم هذا المتحرك يتم التنبؤ بوليد اليوم القادم (الظاهر، 2009، ص 270 - 272) وهذا يقود إلى تساؤل مهم:

كيف يتم تصور منظمة المستقبل؟: يرى البعض بأن منظمة المستقبل هي المنظمة التي (اتحاد المصارف العربية، 2001، ص 49 - 50):

- تخدم كل فئات المجتمع وليس فئة صغيرة من المقتدرين.
- تُحقّق تعادل الفرص بين المواطنين في الحصول على الموارد القابلة للاستثمار.
- تُموّل الإنتاج أكثر مما يُموّل الاستهلاك أو المشاريع ذات الطابع الاستهلاكي.
- تعمل لخدمة الاستقرار والتنمية الاقتصادية والاجتماعية المتواصلة.
- ترغب في مواكبة عولمة الفكر الإداري.

يُستخلص من السمات السابقة لمنظمات المستقبل أنها في الحقيقة سمات بعض المنظمات اليوم أيضاً، إلا أنه قُصد بذلك أن منظمات المستقبل يجب أن تكون لديها كل هذه السمات مجتمعة لكي ترقى إلى المكانة التي تريدها، وأن منظمة المستقبل تتأثر إلى حد كبير بالبيئة المحيطة بها من محيط اقتصادي ديمغرافي تشريعي تكنولوجي وإن دراسة مستقبل المنظمات يستوجب الإجابة على الأسئلة التالية (Hanc, 2004, p2):

- ما هي التغيرات المتوقعة للبيئة المحيطة بالمنظمة في الخمس أو العشر سنوات المقبلة؟
- فيما تتمثل تدبؤات القطاعات المختلفة لعمل المنظمات في ظل تلك التغيرات المتوقعة للبيئة؟
- ما هي الإستراتيجيات والسياسات التي تفضل إدارة المنظمة انتهاجها في السنوات المقبلة؟
- كيف تطور العلاقات بين المنظمات والعملاء بعالم يكون فيه الواقع والافتراض شيئاً واحداً؟

وإن منظمات المستقبل تبحث عن مبادئها الجديدة مما يدفعها للانطلاق في صناعة شاملة لجميع أعمالها. وإن التوجه إلى تحديث المنظمات هو توجه لا بديل عنه في ظل العولمة وتعدد حاجات المجتمع الذي أصبح بحاجة إلى المزيد من الخدمات الجديدة الأكثر تنوعاً وإلى أدوات استثمارية تدر له عائداً مالياً مناسباً والمطلوب هو توسع حقل النشاط فالمنافسة أصبحت حقيقة يومية وإن التحديث لا يكون فقط على مستوى المنظمات وإنما يكون كذلك بتحديث أنظمة الإعلام والبنى التحتية وغيرها ويكون التحديث على المستويات التالية (شافي، 2007، ص 108 - 111):

- 1- **البنية التقنية:** إن مواكبة التطورات الإلكترونية تتطلب تطوير وتحديث البنية التقنية التحتية اللازمة لتطوير شبكات الاتصال على المستوى المحلي والخارجي لتسهيل وتسريع ربط المعلومات داخلياً ودولياً.
 - 2- **البنية القانونية:** تُعد القوانين الإطار التشريعي لأي عمل وتمثل القوانين الضمانة التي تحمي حقوق جميع المتعاملين في أي عمل قانوني مما يقتضي تحديث البنية القانونية لمواكبة التطورات التكنولوجية والتجارة الإلكترونية.
 - 3- **البنية البشرية:** يرى البعض أن الاستثمار في الإنسان هو الاستثمار المولد للثروة المتجددة ولهذا تقتضي ضرورة رفع الكفاءة والاهتمام بالعنصر البشري في كافة الأجهزة التشغيلية والإنتاجية والخدمية والرقابية لمواكبة التطور وهذا هو صُلب الموضوع الذي دعا الباحث ليكون هو الموضوع قيد الدراسة.
- ويتطلب التحول إلى منظمات المستقبل في إطار ما يُسمى بالنقلة الحضارية الشاملة الرؤية والرسالة، القيادة، الإستراتيجية، ثقافة المنظمة، الهيكل التنظيمية، نظم التشغيل، مهارات الموارد البشرية إلى ضرورة التركيز على فهم وتوضيح مهمة ودور الموارد البشرية في هذه المرحلة وذلك من خلال تحديد وظائفها ومهامها وفوائدها.
- أسس ومؤشرات الاختيار وأهميتها (المؤشرات الخاصة بأنماط منظمات الأعمال العربية):**

تواجه عملية وضع أسس ومؤشرات لاختيار الموارد البشرية الماهرة، معضلتها الأولى في تقرير مفهوم المعايير الذي يتضمن قياساً موضوعياً لخصائص سلوكية وسمات شخصية ويكفل تحييد الانطباع الذاتي، ومؤشرات تكوين القناعة وفقاً لمعطياتها. كما أن الارتقاء بالمنظمة يقترن بحسن اختيار مواردها البشرية وقياداتها العليا، وتأسيساً على ما تقدم، فإن عملية وضع الأسس والمعايير عندما ترتبط بالسلوك فإنها تتطلب المداخلة المستمرة تحت ضغط المستجدات والتطورات والاحتياجات، حتى ولو أُعدت بمنهجية علمية استمدت مؤشراتها من النظريات التنظيمية والمعاصرة.

وتقوم مهمة الاختيار، على ما تعرضه الإصدارات المتخصصة، وما تتناوله نظريات القيادة والمداخل النظرية التي تناولت مفهوم القيادة. بالإضافة إلى ذلك، فإن الأمر يزداد تعقيداً عندما يقترن الاختيار بتوصيف مستواه، ككونه هيكلياً أو تنظيمياً أو فنياً، وخاصة إذا لم تُمارس المنظمات مجهودات لإعداد وتنمية الموارد البشرية، وتتخذ من ذلك سبيلاً لامتلاك خياراتها المناسبة.

كما أن هذا العنصر يُعد من أهم العناصر المكونة لعملية الاختيار، حيث أن تحديد معايير للاختيار والمفاضلة من أكبر المشاكل الأساسية التي تواجه المسؤولين عن الاختيار، كذلك تحديد الأهمية النسبية للعناصر المكونة لتلك المعايير، إذ لا يكفي تحديد تلك المعايير المتخذة أساساً للاختيار دون تحديد للأهمية النسبية لكل عنصر أو مؤشر من مؤشراتهما.

وقد اختلفت نظريات ومداخل القيادة الإدارية، وأراء الباحثين في هذا المجال، من حيث تحديدهم لمفهوم ومصطلح "معايير" الاختيار، حيث أُطلق عليها بعض الكُتّاب مصطلح المتطلبات، وأطلق عليها البعض الآخر مصطلح السمات، والصفات، وآخرين أطلقوا عليها تسمية المهارات، بينما أُطلق عليها باحثين آخرين مفهوم الكفاءات، والجدارات، والأسس، وغيرها من المفاهيم والتسميات، إلا أن المعنى والمقصود واحد، وهي المعايير، بمعنى أنه لا فرق بين كلاً منها من حيث استخدامها، إذ لا يوجد فرق إلا في التسمية فقط، على الرغم من أن كل واحدة من هذه التسميات التي تم ذكرها قد تم وضع تعريف لها من قبل الباحثين المستخدمين لها. إلا أنه ومن خلال مقارنة هذه المفاهيم مع بعضها البعض، اتضح عدم وجود اختلاف جوهري بينها، وأنها تصب في نفس الاتجاه وتؤدي إلى نفس المعنى، لذا قام الباحث باستخدام هذه المصطلحات ونقلها كما وجدها في مصادرها الرئيسية، وقام باستخدامها جميعاً للتعبير عن مصطلح "معايير".

كما أن كل تعريف من تعريفات معايير وأسس الاختيار التي سيتم ذكرها يرتبط بإحدى النظريات والمداخل العلمية في الإدارة والقيادة الإدارية، وعلى هذا الأساس يمكن ذكر بعض هذه التعريفات فيما يلي:

فوفقاً لما نادت به هذه النظريات من حيث توفر عدد من المسميات، كالمطلوبات والسمات، والمهارات، إلخ، في من سيشغل وظيفة معينة، يمكن تقسيم هذه التعريفات لمعايير الاختيار وفقاً لهذه المسميات كما يلي:

أسس ومؤشرات الاختيار وفقاً للسمات والصفات القيادية:

حيث يذكر (السفلان) أن المعايير هي "الصفات والقدرات والمهارات الإدارية والقيادية المطلوبة في رجل الإدارة"، والتي تتمثل في (السفلان، 1988، ص 188-189):

1. القدرة الإدارية والمهارة الفنية.
 2. الإحاطة التامة والفهم الدقيق لمبادئ الإدارة وأصولها ومشاكلها، من خلال التعليم والدراسة والتأهيل الأكاديمي المنظم.
 3. القدرة على استخدام تلك المبادئ والمفاهيم الإدارية الأساسية في مواقف الإدارة الواقعية وذلك من خلال المران العملي والتدريب المنظم.
- وبذلك تحقق الإدارة -كمهنة- اختيار الأشخاص ذوي التأهيل العلمي والتدريب العملي الذي يؤهلهم لأداء الوظيفة بكفاية وتميز.

وحدد (عبد الوهاب) مجموعة من الصفات الواجب توافرها والتي تعتبر معايير مناسبة وضرورية يتم على أساسها اختيار الموارد البشرية الماهرة من ذوي التأثير في سلوك الآخرين وهي تتمثل فيما يلي (عبد الوهاب، 2003، ص 23-85):

1. القدرة على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.
2. القدرة على إدراك وفهم احتياجات ومتطلبات التابعين.
3. العمل على إشباع رغبات وحاجات التابعين.
4. الذكاء والنضج الاجتماعي.
5. القدرة على التحليل والدراسة والاستنتاج.

وتشير أسس ومعايير الاختيار من خلال المدخل الفردي -نظرية السمات- حيث يرى بأن هذا المدخل هو من أولى المحاولات التي استهدفت تحديد خصائص القيادة الناجحة، مؤداه أن المهارة تقوم على سمة أو مجموعة من السمات يتمتع بها فرد معين، وأن من تتوافر فيه هذه السمات تكون لديه القدرة على القيادة ويمكن أن يكون قائداً ناجحاً في كل المواقف.

كما أن أفكار هذه النظرية -نظرية السمات- تركزت حول المعايير الشخصية التي تصنع الزعامة الناجحة، وكيف أن القيادة الناجحة تتطلب أشخاصاً ذوي مواهب نادرة تجعلهم صالحين لقيادة غيرهم. وأن "الرجل العظيم" يستطيع أن يحدث في الجماعة تغييرات متى كانت مستعدة لتقبلها... ويُرجع بعض الكُتّاب- السبب في تركيز أنصار هذه النظرية اهتمامهم على المعايير الشخصية التي تصنع "الرجل العظيم" إلى تأثرهم بالاعتقاد الذي كان سائداً لدى الأقدمين والذي يقوم على أساس - أسطورة القائد البطل (Leader - myth Heroic)، والذي يربط النجاح في القيادة بوجود قوى غير طبيعية يهبها الله للفرد، وأن القائد يمتاز عن الأفراد العاديين ببعض الخصائص التي تعتبر خارقة للطبيعة البشرية مثل: القدرة على قراءة أفكار الغير، وعلى استقراء المستقبل. فالقائد في إطار هذا الاعتقاد كان شخصاً لديه قدرات أسطورية خارقة تفوق ما يتصف به الشخص العادي.

وترى كلية أشريديج للإدارة (Ashridge Management College, 1988, p 22-50) من خلال البحث الذي أجرته على إحدى المنظمات، والتي تركز على الصفات الشخصية وكان عنوان البحث "الإدارة والمستقبل" (Management for the Future)، حيث وضعت هذه المنظمة قائمة بالصفات المطلوبة للتفوق والنجاح واعتبرتها كمعايير وأسس للاختيار والتقييم وهي:

1. الاستقلالية.
2. تقبل التغيير.
3. الحزم.
4. التمتع بالاحترام.
5. أن يكون قادراً على إثارة دافعية العاملين.
6. أن يكون له أسلوبه الخاص في القيادة.
7. الولاء.
8. أن يكون له ذوقه الخاص.

وفي دراسة أخرى لـ (Sadler,1993, p 56-97) قامت شركة فرنسية بتحديد صفات الأشخاص الذين يصلحون للقيادة. "بأنهم أشخاص مبدعون، قادرين على التكيف، لديهم طموح لأنفسهم، يتمتعون بالشجاعة والحزم، ذوو عقول متفتحة، يفكرون بشكل عالمي".

حيث تتفق هذه الدراسة مع ما جاء به المدخل المعرفي للقيادة، والذي يقوم على تحليل عدد من صفات القادة العالميين، والذي يميز بين ثلاثة أنواع مستويات من القادة وهم: **القائد العادي** ، **القائد المبدع**، **والقائد الملهم**.

أما أدير فيقول بأن معايير اختيار القيادات العليا تظهر من خلال القيام بعملية التقييم لقدرة شخص ماء على القيادة، وذلك بالنظر إليه من منطلق مجموعة من المفاهيم المتقاربة، والتي ترتبط بالمدخل التكاملية ومدخل النظام، ومدخل اتخاذ القرارات، وهذه المفاهيم هي (أدير، 2008، ص 45-120):

1. **القيادة والعمل الجماعي**: يشتملان على الصفات الشخصية، مثل قوة الشخصية، والحماس وروح المبادرة.
 2. **القدرة على اتخاذ القرار**: بمعنى امتلاك مهارات التفكير في الأشكال التطبيقية لحل المشكلة وعملية اتخاذ القرار والتفكير الإبداعي أو القدرة على الابتكار.
 3. **مهارات التواصل**: (مثل القدرة على التحدث والاستماع والكتابة والقراءة والقدرة على عقد اجتماعات)، بمعنى القدرة على التواصل في المؤسسات.
 4. **إدارة الذات**: أي القدرة على إدارة شؤون الذات وتنظيم أحوالها ومهارات إدارة الوقت ومهارات التعلم.
- كما أن هناك من يرى بأن توفر سمات معينة قد تكون جسدية ذهنية أو نفسية أو الاثنين معاً هي أمر ضروري، بحيث يمكن اعتبارها معايير يمكن أن يتم على أساسها الاختيار وهي (السيد، 2008، ص 166):

- النضج الاجتماعي.
- سعة الأفق.
- ذاتية الدوافع.
- الاهتمام بالإنجاز.
- العلاقات الإنسانية.

أسس ومؤشرات الاختيار وفقاً للمهارات:

حيث يذكر (القاضي) مجموعة من المهارات الإدارية التي يحتاج إليها أي شخص يتم اختياره كقائد أو مدير ويمكن اعتمادها كمعايير لاختيار الشخص الأكثر ملائمة للوظيفة، وهي عبارة عن مجموعة من المهارات، والتي تتحدد أهميتها النسبية طبقاً للمستوى التنظيمي للوظيفة وللمستويات الملقاة على عاتقها، ودورها في المنظمة، حيث يشير لفظ "المهارة" إلى القدرة التي يمكن تسميتها والمرتبطة والمؤثرة على الأداء وهذه القدرة ليست بالضرورة مسألة وراثية، وقد أكد المدخل الكلاسيكي أن معظم المراجع الإدارية في الفترة من الخمسينيات إلى الآن ذكرت أن المهارات الإدارية تتمثل فيما يلي (القاضي، 2006، ص 208-212):

1. **المهارات الفنية:** وتعني القدرة على تطبيق طرق وإجراءات وفنون محددة في مجال تخصص معين، وهي تؤكد على مهارة استخدام الأشياء المادية أو الطبيعية.
2. **مهارة العلاقات الإنسانية:** وهي التي تركز على القدرة على القيادة، والتحفيز، وإدارة الصراعات، والعمل مع الآخرين، لأن المنظمات لديها مورد حقيقي واحد وهو البشر.
3. **المهارات المعرفية:** وتعكس هذه المهارات القدرة على :
 - رؤية المنظمة ككل متكامل.
 - فهم ميكانيكية العلاقة بين أرجاء المنظمة. معرفة كيفية تشخيص وتحديد الأنواع المختلفة من المشكلات التي تواجه المنظمة. أما تنمية هذه المهارة فإنها تحتاج إلى:
 - تحديد للأهمية النسبية، الذي يقتضي إعادة ترتيب الأهداف والمعايير المتعارضة.
 - تحديد الاحتمالات النسبية للأحداث.
4. **مهارات الاتصال:** وتعكس مهارات الاتصال قدرة الفرد على إرسال واستقبال المعلومات والأفكار والشعور والاتجاهات.

كما يتفق (Abraham, & Asher, 2006) مع وجهة نظر (القاضي، 2006) في أن معايير الاختيار تعني أو ترتكز على تحديد ما يمتلكه الفرد من مهارات متمثلة في عدد من المهارات الإدارية يجب توافرها في الشخص والتي يتم على أساسها اختياره على أساسها، وهذا أيضاً ما جاء في نظرية السمات أو الصفات، والتي تحددت هنا بتسعة مهارات متمثلة في الآتي:

- ❖ الإقناع.
- ❖ القدرة الإدارية.
- ❖ الطلاقة في الحديث.

- ❖ المعرفة لتوجهات ومهام المجموعة.
- ❖ الدبلوماسية والكياسة.
- ❖ المهارات الاجتماعية.
- ❖ الإبداع.
- ❖ مهارات الفهم.
- ❖ الذكاء.

ومن وجهة نظر (Research Associate of Sydney, 2008) فإن أسس ومؤشرات الاختيار هي مجموعة الضوابط والمواصفات، والتخصصات، والاتجاهات، والمهارات، التي يجب أن يمتلكها المتقدمين لشغل الوظيفة وذلك بما يتناسب ومتطلباتها.

أما من وجهة نظر (عفيفي) فيعرفها بأنها المتطلبات والتجهيزات الواجب توافرها كمقياس وتقييم للموظف البديل، والتي ترتبط بسبعة مؤشرات تتمثل في (عفيفي، 2005، ص 1-13):

- التحضير القانوني والإجرائي.
- التحضير النفسي والتهيئة الذهنية للمنظمة.
- التحضير النفسي والتهيئة الذهنية.
- التأكد من إتمام الإعداد والتدريب.
- طرح الاسم كمرشح على السلطة المختصة.
- التبرير الموضوعي للترشيح.

وإضافة إلى ما سبق يرى الباحث بأن هناك مجموعة من الأسس أو الشروط التي يجب توافرها في الشخص الماهر، والتي يتم على أساسها اختياره من عدمه، وهي متمثلة فيما يلي:

- الدرجة العلمية.
- الخبرة العلمية.
- المواصفات الشخصية.

أسس ومؤشرات الاختيار وفقاً للجودة الشاملة:

حيث يقول (فرحات) أنها المعايير التي يتم على أساسها الاختيار والتي تركز أساساً على معايير إدارة الجودة الشاملة (TQM) وذلك يتوقف على مدى قدرة الفرد في تطبيق الأربعة عشرة نقطة التي تُعتبر قاعدة الانطلاق في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتي كان قد قدمها خبير الجودة ديمينج Deming، والتي يمكن تلخيص أهمها فيما يلي (فرحات، 2003، ص 60-88):

- محاولة إيجاد الاستقرار، والفرص.
- الاستمرار في التطوير.
- تبني فلسفة جديدة في التعامل والقيادة.
- التخلص من المعوقات الإدارية، والعوائق التي بين الإدارات.
- تنشيط برامج التعليم والتنمية الذاتية والتدريب المستمر.
- تقييم القيادة بأهداف طويلة الأجل.
- العمل كفريق.

وعليه فإن ذلك يتطلب ضرورة تفعيل وتطوير عملية الاختيار، باعتبارها ركيزة أساسية في نجاح المنظمات على كافة الصعد، فضلاً عن تحديد مصادره وأساليبه وطرقه وإجراءاته. وعلى هذا الأساس تجد هذه المنظمات نفسها مضطرة لاستخدام أفضل وأحدث أساليب ومصادر الاختيار، والتي يأتي على رأسها استخدام مفهوم "إدارة الجودة الشاملة"، حيث أن جودة القرار تعكس لنا جودة التفكير، ومن أجل تحقيق ذلك ينبغي أن يقود المدير منظمته في معترك المنافسة التي سادت البيئات المختلفة وفقاً لمفهوم الإدارة من أجل الجودة، وهذا يعني أن التوافق بين نمط التفكير الإستراتيجي والموقف الذي يتصدى له متخذ القرار يؤول إلى تطوير خيارات حقيقية تحدد البداية الصحيحة والمنتهى المنشود للمنظمة (يونس، 2005، ص 56-190).

كما تُعد الحاجة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة مفهوماً ومعياراً في إعداد واختيار الموارد البشرية الاستراتيجية من ضروريات العصر، وهذه الحاجة لم تكن مقصورة بمجالات الإنتاج وإدارة العمليات فحسب، وإنما ينبغي أن تكون شاملة لجميع مفردات العمل وفي جميع المنظمات على اختلاف أنواعها وتخصصاتها، لاسيما منظمات ومؤسسات الدولة نفسها، وعموماً فإن الجودة الشاملة لا يمكن أن تعمل دون تهيئة بيئة عمل تنظيمية تُصيغها وتُخطط لها الإدارة العليا على أساس أنها المسئول الأول عن إدارة الجودة. وقد قدم خبير الجودة ديمينج Deming أربعة عشرة نقطة رئيسية لإدارة الجودة الشاملة -والتي تمت الإشارة إلي أهمها- وقد أكد أن مبتدأها هو الموارد البشرية والقيادات الاستراتيجية، حيث أن القرار

الاستراتيجي باختيار الجودة بالأساس خيار تقرره الإدارة العليا نفسها، وإدارة الجودة الشاملة تعبر عن أسلوب القيادة التي تنشئ فلسفة تنظيمية تساعد على تحقيق أعلى درجة ممكنة من الجودة في العمليات والأساليب والأدوات، فضلاً عن إعداد بيئة يسعى فيها كل من الإدارة والموظفين إلى تحسين الجودة بشكل مستمر ودائم (الخوتاني، 2000، ص 56-58).

ويضيف (هلال) هنا أن إدارة الجودة الشاملة تتيح فرصة لجميع الأقسام والإدارات والموارد البشرية - باختلاف مصادرها وأساليب اختيارها- بخصوص المشاركة الفاعلة في التخطيط السليم والمتابعة الذاتية للأمور المختلفة (هلال، 1997، ص 12-35).

أسس ومؤشرات الاختيار في ظل العولمة:

الرؤية الاستراتيجية:

الرؤية هي مجموعة التصورات والتوجهات والطموحات لما يجب أن يكون عليه الحال في المستقبل، أما الاستراتيجية؛ فهي منهجية أو أسلوب العمل أو الخطة الشاملة لتخطيط الأهداف، فإذا اجتمع اللفظان فسوف يخرج عنهما مفهوماً أعم وأشمل وهو-الرؤية الاستراتيجية- والمتمثل في مدى سعة الأفق، والنظرة المستقبلية للفرد، والقدرات والمهارات الإدارية والقيادية المتوفرة لديه ليكون ناجحاً، وعلى هذا تقوم العديد من المنظمات بالحصول على موارد بشرية ماهرة تتمتع بهذه الخاصية من خلال تنظيم برامج لتنمية أعضائها، وتدريبهم على لكي يتمكنون من القيام بالأعمال المناطة بهم على أكمل وجه وبكفاءة عالية.

ففي المملكة المتحدة نُشرت النتائج التي تم التوصل إليها في مشروع بحثي أجراه المجلس القومي للتعليم في الإدارة والقيادة، (National Council for Education in Management and Leadership, 2001) تحت عنوان "تنمية القيادة: أفضل مرشد عملي للمؤسسات" "Leadership development: Best practice guide for organizations" وقد درس الباحثون أفضل الممارسات العملية لتنمية الإدارة والقيادة في عدد من الشركات الناجحة التي لها ركيزة قوية في المملكة المتحدة. وقد وجدوا أنه على الرغم من عدم وجود استراتيجية واحدة يمكن أن تضمن ممارسة جيدة، فإن هناك تسعة مبادئ مميزة للممارسة الجيدة. وقد قسموا هذه المبادئ إلى ثلاث مجموعات تحت ثلاثة عناوين رئيسية كالتالي (سادلر، 2008، ص 15-34):

1- الضرورات الاستراتيجية:

- لكي تكون تنمية الإدارة عملية ناجحة وفعالة، يجب أن تكون الإدارة العليا في المؤسسة هي المحرك الأساسي لها، وأن يتوافر لها الدعم التخصصي اللازم.
- يجب أن تكون هذه العملية مصممة بحيث تدعم الشركة وتدفعها إلى الأمام.
- يجب إعطاء الاهتمام الكافي لمفهوم القيادة والتفكير فيما تعنيه كلمة قيادة بالتحديد (هل هي قيادة البطل أم القيادة الجماعية للفريق، ومراعاة الاختلافات الثقافية والأساليب المختلفة في التنمية).

2- الخبرات الاستراتيجية:

- وجود إطار عمل واضح لتطوير العمل.
- مقادير متغيرة من التنمية الرسمية وغير الرسمية.
- على المؤسسة أن تُعد من سيتولون مناصب القيادة فيها أو تعينهم من الخارج.
- أهمية وضع أطر عملية لتقييم الكفاءات وإدارة الأداء.
- استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين ومنح المكافآت.

3- التقييم:

وهو إجراء منظم للمقارنة بين المرشحين، إذ يهدف إلى الكشف عن القدرات التعليمية والتدريبية والخبرات والمهارات والخصائص والصفات الشخصية. بمعنى وجود عملية تقييم واضحة ومشاركة.

خصائص القادة ذوي الرؤية والتفكير الاستراتيجي (الدوري، 2004، ص 4-13):

يتميز الأشخاص والقادة ذوي الرؤية والتفكير الاستراتيجي بعدة خصائص تميزهم عن غيرهم وتجعلهم أقدر كفاءة في العمل وأكثر فاعلية وهذه الخصائص هي:

- الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية.
- القدرة على تكوين الرؤى وصياغة الأهداف الإستراتيجية.
- الدقة والبصيرة النافذة في تقييم الأمور المستقبلية.
- المهارة في استشعار البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما تفرضه من معوقات.
- المهارة في توفير وتصنيف وتحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها.
- المهارة والدقة في المفاضلة أو الاختيار من بين البدائل الإستراتيجية.
- المهارة في تحديد الموارد والإمكانيات اللازمة وترشيد استخدامها.
- القدرة على التجاوب أو التفاعل الاجتماعي مع الظروف والمتغيرات البيئية.

- القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

- القدرة والرغبة في مواكبة عولمة الفكر الإداري.

كما تضيف دراسات أخرى نموذجاً آخر اعتبرته أساساً ومعياراً مهماً للاختيار، وهو من الأدوات المعروفة في هذا النوع وهو "استبيان سلوك القائد" The Leader Behavior Questionnaire ، وقد وُضع هذا الاستبيان في جامعة كولومبيا، ويشتمل هذا الاستبيان على خمسين فقرة مقسمة إلى عشرة مقاييس، تقيس الأبعاد التالية في القيادة (سادلر، 2008، ص 15-66):

- (1) التركيز.
- (2) جدارته بالثقة.
- (3) مهارة الاتصال.
- (4) احترام الآخرين.
- (5) قبول المخاطرة.
- (6) السعي نحو تحقيق الأرباح.
- (7) الاستخدام الإيجابي للسلطة.
- (8) التوجه بعيد المدى.
- (9) القيادة المؤسساتية.
- (10) القيادة الثقافية.

فاعلية الأداء المؤسسي:

الفاعلية في مفهومها البسيط تعني درجة تحقيق الهدف، أو هي الدرجة التي تدرك فيها المنظمة أنها قد حققت أهدافها، وهي بهذا تكون قد قامت بما عليها من مهام وواجبات كان لها عظيم الأثر في تحقيق هذه الأهداف والغايات بكفاءة واقتدار (الغديوي، 2012، ص 20-80).

وتكون فاعلية الأداء المؤسسي نتيجة حتمية لما يقوم به رؤساء الحكومات وقادة مؤسساتها أنفسهم من خلال استيعابهم للمضامين الإدارية والقيادية -سאלفة الذكر- في أداء مهامهم القيادية للارتقاء بمستوى الأداء لمؤسساتهم من خلال برامج التطوير الفني والإداري وبناء ثقافة قيمة ممتازة تؤكد على السلوك المهني والأخلاقي لجميع أنشطة الدولة وقادتها.

كما يجب النظر إلى الجودة المؤسسية من خلال تأهيل كافة المؤسسات، ودفعها لتطبيق أنظمة إدارة الجودة وصولاً لنشر أفكار الجودة الشاملة وتحقيقاً لفوائدها ومزاياها، وهذا ما يقودنا إلى ضرورة وضع الاتفاق على بعض المؤشرات والدلالات التي تعكس مستوى الأداء والإنتاجية والفاعلية.

وتأسيساً على ما سبق؛ فقد استوجب الأمر على قادة ورؤساء الدول والحكومات والمؤسسات العامة والخاصة في مجتمعاتنا العربية، بذل جهد دعوب في جمع المعلومات وتبويبها في محاولة لرسم صورة أولية عن بعض المؤشرات الخاصة بأنماط قيادة وإدارة المؤسسات محلياً وعربياً، وذلك للاستفادة منها قدر الإمكان في تنظيم وإدارة مؤسساتنا العربية، وإلى ضرورة العمل قدر الإمكان بالآخذ بالأسس والمؤشرات والمعايير سألغة الذكر في متن هذه البحث، واعتمادها كأسس ومؤشرات ومعايير رئيسية في انتقاء الموارد البشرية الماهرة، سوء في الوظائف العامة، أو في المراكز القيادية، والتركيز بصفة خاصة على فئة الشباب، لامتلاكها طاقات وقدرات كبيرة وفاعلة، أكثر من غيرها من فئات المجتمع الأخرى.

الخلاصة (النتائج والمقترحات والخاتمة):

وأخيراً يمكن تلخيص ما سبق، في أن مشكلة اختيار الموارد البشرية الماهرة وإعدادها وتطويرها، من أهم ما تُعنى به الدول الحديثة على اختلاف أنظمتها؛ حيث أن معظم الجهود التي قام بها علماء الإدارة وعلماء النفس والاجتماع لوضع أسس ومؤشرات ثابتة يمكن على أساسها اختيار الأشخاص الأكفاء، قد أسفرت عن حصر هذه المعايير في مجموعتين أساسيتين:

إحدهما: معايير شخصية؛ تدور حول السمات الشخصية للفرد.

وثانيهما: معايير موضوعية؛ مرتبطة بالوظيفة، وبعلاقة القائد بالمرؤوسين.

ومن خلال ما سبق يظهر جلياً مدى فاعلية مبدأ الجدارة، والذي يمثل أحد الأساليب المهمة في عملية اختيار الموارد البشرية الماهرة، حيث أنه يقوم على أساس اقتران القدرات والمهارات الإدارية - التي سبقت الإشارة إليها - بتوافر المؤهلات العلمية والتخصص العلمي والخبرة والمعرفة العلمية والإدارية، إذ أن غياب هذين المعيارين (العلمية، والموضوعية) سوف يؤدي بالضرورة إلى ابتعاد الأشخاص ذوي الكفاءة، وبالتالي شغلها من قبل أشخاص آخرين ليسوا أهلاً، وغير مناسبين لها.

كما يمكن القول أيضاً أنه من المشاكل التي تواجه عملية الاختيار هي سيطرة القائمين على عملية الاختيار نفسها. أي أن هؤلاء الأشخاص مهما يكونوا موضوعيين، فإن التحيز والمجاملة والعلاقات

الاجتماعية بشكل عام تلعب دوراً مهماً في هذه المسألة، فقد تتم عملية الاختيار وفق أسس ومعايير ليست ذات صلة بالمتطلبات الأساسية للمنصب أو الوظيفة، لذلك فإن اختيار الموارد البشرية الماهرة ينبغي أن يخضع لمعايير موضوعية وقواعد علمية، حيث يجب على كافة المؤسسات باختلاف أنواعها - إنتاجية، خدمية- أن تعالج مشاكلها المختلفة بأسلوب علمي يعتمد على الدراسة والتحليل والاستقراء ويلتزم بأدوات القياس الموضوعي.

وفي الختام يمكن القول بأنه يبدو من الواضح أن التعامل مع متطلبات عصر المعرفة لا يتضمن مجرد سعي منظمات الأعمال إلى امتلاك الموارد الطبيعية أو رأس المال أو التكنولوجيات الحديثة فقط بقدر ما يتضمن ضرورة توافر نوعية معينة من الموارد البشرية والمهارات الإدارية لتعظيم الاستفادة الناتجة عن توافر تلك الموارد. وبمعنى آخر فإن الموارد البشرية سوف تصبح المصدر الأساسي الذي تعتمد عليه منظمات الأعمال لتحقيق التقدم المنشود في المستقبل لا سيما الماهرة منها.

وينطلق هذا الأمر تماماً على الوضع الذي تعيشه الآن دولنا ومنظماتنا العربية بشكل خاص، من حيث سوء الإدارة وقلة الوعي لدى العديد -إن لم يكن أغلب- القائمين على إدارة شئونها وعدم إلمامهم أو معرفتهم بأساليب وأساسيات الإدارة الرشيدة في تسيير مهام هذه المؤسسات. الأمر الذي يجعلهم غير قادرين على التعامل مع مرؤوسيههم وتحقيق أدنى متطلباتهم والدفع بهم نحو النجاح وتحقيق آمالهم وتطلعاتهم وضمن مستقبلهم وخاصة مع تطور أساليب ومتطلبات الأفراد والحياة.

وإن ما سبق يقودنا للتأكيد على ضرورة احتواء والسيطرة على كافة الأمور والمجريات للدفع نحو تمكين الموارد البشرية الماهرة، ومن فئة الشباب خاصة؛ من خلال وضع الحلول والترتيبات والبرامج والمقترحات العلمية، والتي على رأسها مشاركة هذه الطاقات والكفاءات والعقول في تسيير مهام الدولة ومؤسساتها ومنحهم الفرصة ليكونوا مواطنين خيرين ويقدمون أفضل ما عندهم من خبرات ومهارات وتصورات لبناء مستقبلهم ومستقبل أبنائهم وعائلاتهم باعتبارهم مواطنون ولهم الحق في العيش الكريم في بلدانهم.

وبهذا يمكن للباحث أن يصل في نهاية هذه الورقة إلى وضع مجموعة من الأسس أو المعايير التي يمكن التدريب عليها واستخدامها في اختيار الموارد البشرية الماهرة، واعتمادها كأسس ومعايير لذلك، وهي تتمثل في:

(1) الكفاءة والخبرة الفنية.

(2) المهارات والكفاءة الإدارية.

- (3) مهارات القيادة.
- (4) الدرجة والخبرة العلمية.
- (5) القدرة على الإبداع والابتكار.
- (6) الإلمام بالعمل.
- (7) المهارات الاجتماعية والقدرة على التواصل مع الغير.
- (8) الذكاء والفتنة.
- (9) الثقة في النفس.
- (10) الرؤية الاستراتيجية والمستقبلية.
- (11) الولاء.
- (12) الرغبة في العمل.
- (13) القدرة على العمل الجماعي ومشاركة الآخرين.

المراجع

أولاً : المراجع العربية:

أ. الكتب:

- 1- أحمد سيد مصطفى، (2007)، المدير الذكي - كيف يكون الذكاء في القيادة، د ن، القاهرة، ص.
- 2- جون أدير، (2008)، الأساسيات السبعة لإعداد القادة، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر، القاهرة.
- 3- خالد الدوري، (2004)، الإدارة الإستراتيجية، الأعلام للنشر، دمشق.
- 4- سعد حسن الغديوي (2012) القيادة في ظل التكنولوجيا والبيئة المحيطة، دار الحكمة للطباعة، القاهرة.
- 5- سعد حسن الغديوي، (2014) اختيار القادة: المعايير المصادر الأساليب، دار الحكمة للطباعة، القاهرة.
- 6- طارق شريف يونس، (2005)، الفكر الإستراتيجي للقادة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- 7- عادل زايد، (2003) "الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- 8- عايدة سيد خطاب، (2009) الإدارة الإستراتيجية المتقدمة، ماس للطباعة، القاهرة.
- 9- على محمد عبد الوهاب، وآخرون، (2003) مبادئ الإدارة العلمية، جامعة عين شمس، القاهرة.
- 10- على عبد الوهاب، وآخرون، (2003) إدارة الموارد البشرية، جامعة عين شمس، القاهرة.

- 11- على عبد الوهاب، وآخرون، (2008) إدارة الموارد البشرية، جامعة عين شمس، القاهرة.
- 12- فؤاد القاضي، (2006) السلوك التنظيمي والإدارة، الطبعة الأولى، دار المعارف، القاهرة.
- 13- فيليب سادلر، (2008) القيادة، ترجمة هدى فؤاد، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
- 14- محمد درويش، وآخرون، (2009) مبادئ الإدارة العلمية، جامعة عين شمس، القاهرة.
- 15- محمد هلال، (1997) مهارات التفكير الابتكاري، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة.
- 16- محمود السيد، (2008) السلوك التنظيمي، ماس للطباعة، القاهرة.
- 17- نعيم إبراهيم الظاهر، (2009) "الإدارة الإستراتيجية: المفهوم - الأهمية - التحديات"، عالم الكتب الحديث جدار للكتاب العالمي الأردن.
- 18- نادر عبد العزيز شافي، (2007) "المصارف والنقود الالكترونية، المؤسسة الحديثة للكتاب، لبنان.
- 19- نظمي شحادة وآخرون، (2000) "إدارة الموارد البشرية"، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان.
- 20- نواف كنعان، (1994) القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة، القاهرة.

ب . الدوريات والأبحاث:

- 1- سعيد عبد الله الخوتاني، (2000) أساسيات إدارة الجودة الشاملة، مجلة التدريب والتقنية، العدد 23.
- 2- شوقي جباري، وشرقي خليل، (2012) "إشكالية تأهيل وتدريب الموارد البشرية في المصارف الإسلامية"، مجلة التنظيم والعمل مجلة أكاديمية إلكترونية تصدر عن فريق البحث حول الهندسة الوظيفية وتطوير المنظمات بجامعة معسكر، العدد 3 مايو، الجزائر.
- 3- صديق محمد عفيفي، (2005) "دور القيادات الإدارية في تكوين القائد البديل"، بحث مقدم إلى ملتقى استراتيجيات وسياسات الإحلال وتكوين الصف الثاني من القيادات الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 19 - 22 يونيو، القاهرة.
- 4- علي مشهور السفلان، (1988) "نحو مدخل متكامل لاختيار القيادات الإدارية في القطاع العام"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الرياض، الاقتصاد والإدارة، الرياض.
- 5- فائق مشعل قدوري، (2003) "اختيار القيادة الأكاديمية في التجربة العراقية (رؤية إستراتيجية)"، بحث مقدم إلى الملتقى العربي لتطوير أداء كليات الإدارة والتجارة في الجامعات العراقية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 11- 13 مارس، سوريا.
- 6- فاروق فرحات، (2003) "أسس اختيار وتطوير القيادات الإدارية المبدعة من خلال معايير إدارة الجودة الشاملة"، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة والقيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 13 - 16 أكتوبر، سوريا.

7- محمد صالح الحوراني، (1988) "الموارد البشرية: مصادرها، أساليب اختيارها وتوفير الضمانات لها"، الأردن.

8- اتحاد المصارف العربية (2001) "مصارف الغد"، بيروت.

ثانياً : المراجع الأجنبية:

- 1) Abraham Carmeli ,and Asher Tishler: (2006) The relative importance of the top management team's managerial skills, International Journal of Manpower, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 27 No. 1
- 2) Ashridge Management College (1988) Management for Future, Ashridge Management College, Berkhamsted
- 3) Camelo-Ordaz Carmen, Fernández-Alles Mari'a de la Luz and Mart'inez-Fierro Salustiano: (2006) Influence of top management team vision and work team characteristics on innovation; The Spanish case, European Journal of Innovation Management, Emerald Group, Publishing Limited, Vol. 9 No. 2
- 4) Crainer, S. (1996) (ed) Leaders on Leadership, Institute of Management Foundation, Corby.
- 5) Irene Goll, Nancy Johnson ,and Abdul A. Rasheed: (2008) Top management team demographic characteristics, business strategy, and firm performance in the US airline industry, The role of managerial discretion, Management Decision, Emerald Group Publishing Limited, USA, Vol. 46 No. 2.
- 6) Keer,J.L.& Jackofsky. Ellen F:(1989) "Aligning Manager with Strategies: Management Development Versus Selection"strategic Management Journal Vol. 10.
- 7) Research Associate-Financial Modeling: (2008) " Key Selection Criteria Academic Staff", Faculty of Business, University of Technology Sydney, UTS: Human Resources.
- 8) Sadler P. (1993) Managing Talent, FT/Pitman, London.
- 9) Werther, W.B. Jr, & Davis Keith,: (1981) "Personnal Management and Human Resources" Mcgraw –Hill Book Co; New York.
- 10) George Hanc, (2004) " The Future Of Banking In America ; summary and conclusions", FDIC Banking Review, volume 16, n1.