

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة أعمال



عنوان البحث/

اساليب التنمية الادارية واثرها على كفاءة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على
جامعة نجران في العام 2024م

إعداد الطالب/

فيصل مانع راشد اليامي

إشراف/

د / أسماء أبو عنزه

العام الدراسي:

2024

مقدمة:

التنمية الإدارية هي مفهوم يستخدمه علماء الإدارة لوصف العمليات والأساليب التي تهدف إلى تحسين أداء الجهاز الإداري للدولة في تنفيذ سياساتها العامة وتحقيق أهدافها التنموية، وتشمل التنمية الإدارية مجموعة من الجوانب مثل إعادة هيكلة الأجهزة والوحدات الإدارية، وتطوير الموارد البشرية، وتحديث الأنظمة والإجراءات، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وتبني الابتكار والتكنولوجيا، وتعزيز التعاون والتنسيق بين الجهات المعنية (حديدان وخالد، 2021: 18). تعتبر التنمية الإدارية ضرورية للدول النامية التي تواجه تحديات كبيرة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وتحتاج إلى تحسين كفاءة وفعالية الجهاز الإداري الذي يعتبر المحرك الرئيسي للتنمية (المصري، 2020: 15). الموارد البشرية هي المورد الأساسي والحاسم لتحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات في بيئة الأعمال المتغيرة والتنافسية. ولذلك، تحتاج المنظمات إلى توفير وتطوير المهارات والمعرفة لموظفيها في جميع مراحل الاستراتيجية، من التخطيط إلى التنفيذ إلى التقييم. وهذا يتطلب من المنظمات إنشاء وتنفيذ استراتيجيات فعالة ومتكاملة لإدارة الموارد البشرية، والتي تتضمن سياسات وممارسات تعزز دور الأداء البشري في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتزيد من قيمة الموارد البشرية كميزة تنافسية، وتمكن المنظمات للتكيف مع المتغيرات والتحديات التي قد تواجههم (Rožman et al., 2023: 375). تعتبر كفاءة الموارد البشرية عاملاً أساسياً لنجاح أي منظمة، ومع ذلك، فإن تحقيق مستويات عالية من الكفاءة يتطلب أساليب التطوير الإداري الفعالة التي يمكن أن تعزز مهارات الموظفين وتحفيز أدائهم (اشتوي، 2022: 17). يهدف هذا البحث إلى التعرف على أثر أساليب التنمية الإدارية على كفاءة الموارد البشرية في جامعة نجران بالمملكة العربية السعودية. وسيقوم البحث بدراسة الواقع الحالي للتنمية الإدارية وكفاءة الموارد البشرية في جامعة نجران، وتحديد أفضل الممارسات والتوصيات للتحسين. وسيساهم هذا البحث في الأدبيات المتعلقة بأساليب التنمية الإدارية وكفاءة الكوادر البشرية.

مشكلة الدراسة:

تناولت العديد من الدراسات السابقة أساليب التنمية الإدارية بالبحث، وذلك نظراً لأهمية أساليب التنمية الإدارية للمنظمات، فقد أكدت نتائج دراسة (أسماء، 2021) بالجزائر أن أساليب التنمية الإدارية من أهم العوامل التي تساهم في تحسين كفاءة وفعالية المنظمات، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، ومواجهة التحديات البيئية والتنافسية.

كما بينت نتائج دراسة (نسيمة وسيف الاسلام، 2019) أن أساليب التنمية الادارية في المؤسسات الاقتصادية مازال يحتاج للمزيد من الجهد للبحث عن اساليب جديدة وتجاوز معوقات التطبيق.

من جانب آخر أكدت العديد من الدراسات أهمية توفر كفاءة الموارد البشرية في المنظمات المختلفة حيث أكدت نتائج دراسة (اشتوي، 2022) دور توفر كفاءة الموارد البشرية في تحسين أداء البلديات. من جانب آخر أكدت العديد من الدراسات السابقة أن العديد من المؤسسات تواجه تحديات في كفاءة الموارد البشرية، وعدم كفاءة الموظفين وسوء توزيعهم، وانخفاض الحافز، وضعف جودة العمل (Lizah et al., 2022).

ومن خلال قيام الباحث بالبحث في الدراسات السابقة لم يجد دراسة بحسب علمه تجمع بين المتغيرين، كذلك الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع في السياق السعودي كانت قليلة ومحدودة ولكل متغير مع متغيرات أخرى، ولم يتم البحث فيها على جامعة نجران، وهذا يشكل فجوة بحثية تستدعي إجراء دراسة جديدة تملأ هذه الفجوة، وتساهم في توفير معلومات وبيانات وإحصائيات موثوقة وحديثة عن موضوع البحث. ولذلك، فإن البحث المقترح يهدف إلى سد هذه الفجوة،

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية البحث من الناحية العلمية والناحية العملية كما يلي:

الأهمية العلمية:

تستمد أهمية البحث العلمية (النظرية) من أهمية البحث في أساليب التنمية الادارية والبحث في تأثيرها على كفاءة الموارد البشرية، وتستند أهميته العلمية أيضاً من ندرة البحوث والدراسات التطبيقية نوعاً ما حول هذا الموضوع كونه موضوع جديد وحيوي. كما يساعد البحث في تقديم إضافة جديدة الى حقل المعرفة، وقد يثري معلومات سابقة في نفس المجال الموضوعي باختلاف المتغيرات المكانية والزمانية. ويضاف البحث الحالي إلى قائمة الأبحاث التي تزود المكتبة في المملكة العربية السعودية بالمراجع والتي تتعلق بمتغيرات الدراسة.

الأهمية العملية:

وتتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في تطبيق مفاهيم ونتائج التنظيم الإداري وتنمية الموارد البشرية على حالة محددة، مثل جامعة نجران في المملكة العربية السعودية. حيث يمكن لنتائج هذا البحث أن تساعد المديرين على

تقييم نتائج وآثار أساليب التطوير الإداري الخاصة بهم على جودة وكفاءة خدماتهم، ويمكن لهذه الدراسة أيضًا تقديم حلول ومقترحات حول التطوير المهني وتحفيز العاملين في جامعة نجران بناءً على النتائج المتوقعة الحصول عليها.

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف البحث في هدفين رئيسيين هما:

الهدف الرئيس الأول:

التعرف على أساليب التنمية الإدارية وأثرها على كفاءة الموارد البشرية، وينبثق من هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية كما يلي:

1. معرفة أثر التناوب الوظيفي كأحد أساليب التنمية الادارية على كفاءة الموارد البشرية في جامعة نجران.
2. تحديد أثر فرق العمل كأحد أساليب التنمية الادارية على كفاءة الموارد البشرية في جامعة نجران.
3. التعرف على أثر النصيح والارشاد على كفاءة الموارد البشرية في جامعة نجران.
4. معرفة أثر التدريب على رأس العمل على كفاءة الموارد البشرية في جامعة نجران.

الهدف الرئيس الثاني:

الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة البحث حول أثر أساليب التنمية الإدارية على كفاءة الموارد البشرية لدى العاملين في جامعة نجران يعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة).

تساؤلات الدراسة

1. ما هو أثر التناوب الوظيفي كأحد أساليب التنمية الادارية على كفاءة الموارد البشرية في جامعة نجران؟
2. ما هو أثر فرق العمل كأحد أساليب التنمية الادارية على كفاءة الموارد البشرية في جامعة نجران؟
3. ما هو أثر النصيح والارشاد كأحد أساليب التنمية الادارية على كفاءة الموارد البشرية في جامعة نجران؟
4. ما هو أثر التدريب على رأس العمل كأحد أساليب التنمية الادارية على كفاءة الموارد البشرية في جامعة

نجران؟

السؤال الرئيس الثاني:

5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة البحث حول أثر أساليب التنمية الإدارية على كفاءة

الموارد البشرية لدى العاملين في جامعة نجران يعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع، المؤهل العلمي، العمر،

سنوات الخبرة)؟

فروض الدراسة:

يسعى البحث للتحقق من الفرضيات التالية

الفرضية الرئيسة الأولى:

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأساليب التنمية الإدارية على كفاءة الموارد البشرية

لدى العاملين في جامعة نجران، ويتفرع عنها الفرضيات التالية:

1. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتناوب الوظيفي على كفاءة الموارد

البشرية في جامعة نجران.

2. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لفرق العمل على كفاءة الموارد البشرية في

جامعة نجران.

3. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للنصح والارشاد على كفاءة الموارد

البشرية في جامعة نجران.

4. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب على رأس العمل على كفاءة

الموارد البشرية في جامعة نجران.

الفرضية الرئيسة الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة عينة البحث حول أثر أساليب التنمية

الإدارية على كفاءة الموارد البشرية لدى العاملين في جامعة نجران يعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، سنوات

الخبرة، المؤهل العلمي).

الدراسات السابقة:

دراسات متعلقة بمتغير أساليب التنمية الإدارية:

1. دراسة (خالد، 2021) بعنوان: الأساليب الإدارية الحديثة وتحقيق التنمية الإدارية في الإدارة المحلية

الجزائرية دراسة ميدانية بمديرية التنظيم والشؤون العامة لبلدية جيجل، الجزائر

هدفت هذه الدراسة للتعرف على الأساليب الإدارية الحديثة وتحقيق التنمية الإدارية بالإدارة المحلية الجزائرية واستخدامها لأساليب الإدارية الحديثة من عدمه، وتتلخص إشكالية الدراسة في الاستفهام حول مدى سعي الإدارة المحلية الجزائرية لتحقيق تنمية إدارية اعتمادا على الأساليب الإدارية الحديثة، من خلال تقييم مدى تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في الإدارة المحلية الجزائرية لتحقيق التنمية الإدارية. حيث تناولت أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية لتبسيط الإجراءات الإدارية ومدى تبني الإدارة المحلية الجزائرية لأسلوب الإدارة الإلكترونية للتخلي عن الممارسات البيروقراطية السلبية. بالإضافة لأسلوب التمكين الإداري للوصول إلى مستوى الجودة في تقديم الخدمة الإدارية. بالاعتماد على المنهج الوصفي، مستخدمة أداة الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات رافقتها الملاحظة والمقابلة. من خلال التطبيق على مديرية التنظيم والشؤون العامة لبلدية جيجل حيث بلغت 60 موظفا، مع مقابلة 200 مواطن ممن يترددون على مصالح البلدية، وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية: تطبق الإدارة المحلية ميدان الدراسة بدرجة متوسطة أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية لتبسيط الإجراءات الإدارية. تطبق الإدارة المحلية ميدان الدراسة أسلوب الإدارة الإلكترونية بدرجة دون المتوسطة للتخلي عن الممارسات البيروقراطية السلبية. تطبق الإدارة المحلية ميدان الدراسة بدرجة متوسطة أسلوب التمكين الإداري لتحقيق جودة الخدمة الإدارية. تطبق الإدارة المحلية ميدان الدراسة بدرجة متوسطة الأساليب الإدارية الحديثة الممثلة في إعادة هندسة العمليات الإدارية، الإدارة الإلكترونية، والتمكين الإداري لتحقيق التنمية الإدارية.

2. دراسة (بغداد، 2020) بعنوان: أثر أساليب التنمية الإدارية على أداء المدراء، الجزائر

هدفت هذه الدراسة للتحقق من أثر أساليب التنمية الإدارية على أداء المدراء. وتوصلت الدراسة إلى أنه من أجل أداء جيد للمؤسسة، يتوقف ذلك على أداء جيد وممتاز لمديرها الذي رغم برامج التنمية الإدارية له سواء داخل العمل أو خارج العمل، وذلك باعتماد أساليب وبرامج معينة، لكن ذلك لا يكون فعال إذا لم يكن للمدير شخصية قوية تمتاز بطاقة وكفاءة وأخلاق ومقومات فكرية خاصة، فهاته البرامج التي تتعلق بالتنمية الإدارية لا تجعل المدير أكثر كفاءة، إذا أولا لم يكن له استعداد وقابلية لها، فقبل أي برامج للتنمية، يجب إيجاد مدير بشخصية معينة تتوافر فيها شروط معينة

3. دراسة (شليغم وفاطمة, 2018) بعنوان: الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات

المشروع في الجزائر "دراسة حالة مؤسسة سونلغاز وحدة ورقلة، الجزائر

تناولت الدراسة بالبحث الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات المشروع من خلال دراسة حالة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، حيث تقوم التنمية الإدارية على أسس ووظائف مختلفة من عمليات تطوير وتحديث وإصلاح في الأجهزة الإدارية بواسطة الاعتماد على مجموعة من الأساليب منها: إدارة الجودة الشاملة، الهندرة والإدارة الالكترونية، وهي مداخل وأدوات أساسية لتحقيق التنمية الإدارية بحكم ارتباطها بعنصري التحسين المستمر ورضا الزبون، وتهدف الدراسة إلى إبراز دور وأهمية هذه الأساليب في تحقيق التنمية الإدارية ومدى اعتماد الإدارة الجزائرية عليها في ظل العراقيل التي تعترضها من أجل مواكبة معطيات البيئة والمستجدات التي تحتم انتهاجها، لقد حاولت "سونلغاز" السعي لتحقيق الأساليب المذكورة للتكيف مع مختلف التطورات الاقتصادية العالمية، حيث اتخذت عدة إجراءات وصياغة استراتيجيات تمكنها من الارتقاء إلى المستوى العالمي وإشباع رغبات عملائها، وتوصلت الدراسة إلى وجود محاولات لتبسيط العمليات في تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات إلا أنها لا ترقى إلى درجة الممارسة الفعلية، بسبب غياب ثقافة تنظيمية تنسجم ومتطلبات نجاح تطبيق الأساليب الحديثة.

4. دراسة (الخطيب ومصطفى, 2017) بعنوان : اتجاهات المديرين نحو أساليب التنمية الإدارية

بالمستشفيات الحكومية، مصر

استهدف هذا البحث تحليل اتجاهات المديرين نحو أساليب التنمية الإدارية بالمستشفيات الحكومية المصرية، وذلك من خلال تحليل استجاباتهم نحو هذه الأساليب؛ بغرض التحقق من فروض البحث باستخدام أسلوب التحليل الكمي للبيانات التي جمعت من (68) مديرا، ولقد أسفر ذلك عن عدد من النتائج أهمها: لا توجد فروق بين أساليب تنمية المديرين وحجم المستشفى، وأيضا توجد علاقة بين نوع الأسلوب التدريبي وفعالية التطوير التنظيمي بالمستشفيات محل الدراسة. وقد تم تقديم عدد من التوصيات لإدارة المستشفيات محل الدراسة لمساعدتهم في تحسين ممارسات تنمية المديرين، ومن هذه التوصيات: وضع خطط تدريبية مستقبلية على جميع المستويات الإدارية بهدف واضح لجميع الفئات حسب الاحتياج الفعلي للمؤسسات الصحية مع إعادة التأهيل وزيادة المحصول التدريبي بحيث يمكن قياسها من خلال المتابعة المستمرة للمتدرب، وكذلك الاهتمام بالأساليب التي تساعد على تفعيل تنمية المديرين مثل التناوب الوظيفي والتدريب على رأس العمل وفرق العمل والتي تشجع تبادل المعرفة والخبرات وغيرها.

5. دراسة (عبد اللطيف, 2020) بعنوان: أثر تطبيق أساليب التنمية الإدارية الحديثة علي تحسين جودة

نظام المعلومات المحاسبي، مصر.

هدف هذا البحث إلى محاولة التأصيل النظري لمتغيرات الدراسة، حيث يقوم بعرض الإطار الفلسفي لأساليب التنمية الإدارية الحديثة حيث تم عرض المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بتلك الأساليب بشكل من التفصيل مثل التعرف على ماهية الثقافة التنظيمية، وتكنولوجيا التقييم غير الهدام، وبعد ذلك استعراض الباحث للإنتاج الخالي من الفاقد، والتعرف على سيكولوجية القيادة التحويلية. وأخيراً التعرف على تقارير المحاسبة عن القيمة المستدامة، واختتم الباحث البحث بالتعرف على أثر تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة على تحسين جودة نظام المعلومات المحاسبي، والتوصل إلى مجموعة من التوصيات وكيفية تنفيذ مثل هذه التوصيات والمسئول عن تنفيذها.

6. دراسة (Sutari & Vetala, 2018) بعنوان: التنمية الإدارية لكبار التنفيذيين: الأساليب وفعاليتها، فلندا

Management development of senior executives: Methods and their effectiveness

هدفت الدراسة اكتشاف تفضيلات أساليب التنمية الإدارية المستخدمة في تنمية كبار المدراء، واكتشاف الفعالية المتصورة، وكذلك نقاط القوة والضعف، للأساليب المختلفة، ويمكن تصنيف الدراسة على أنها دراسة استقصائية كمية عبر الانترنت، والتي تستفيد من البيانات النوعية من خلال الأسئلة المفتوحة، حيث تم جمع البيانات بواسطة استبانة عبر الانترنت من عينة عشوائية مكونة من (2500) من كبار المدراء، وقد أشارت النتائج إلى هيمنة أنشطة التنمية الإدارية التقليدية قصيرة الأجل لاتزال مستمرة، في حين أفيد بأن الأساليب طويلة الأمد التي تؤكد على التعلم القائم على الخبرة أكثر فعالية في دعم تطوير كبار المدراء، بالإضافة لذلك تم تحديد نقاط القوة والضعف الأساسية المختلفة للطرق المختلفة.

دراسات متعلقة بمتغير كفاءة الموارد البشرية:

1. دراسة (عيسى، 2023) بعنوان: أثر كفاءة العاملين في صناعة الضيافة على تحسين الصورة الذهنية

لعملاء الفنادق، سوريا

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد كفاءة الموارد البشرية العاملة في قطاع الضيافة في فنادق أربع وخمس نجوم في محافظة طرطوس على تعزيز الصورة الذهنية لعملاء هذه الفنادق، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي

التحليلي لوصف الظاهرة كما هي على أرض الواقع، وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة وجمع البيانات المتعلقة بأبعاد كفاءة الموارد البشرية (الكفاءات المهنية، الكفاءات المعرفية) وتعزيز الصورة الذهنية لعملاء الفنادق محل الدراسة، أجريت الدراسة على عينة بلغ عددها (241) عامل من العاملين في فنادق أربع وخمس نجوم في محافظة طرطوس، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لجميع أبعاد كفاءة الموارد البشرية على تحسين الصورة الذهنية لعملاء الفنادق للموارد البشرية، حيث جاء بُعد (الكفاءات المهنية) كأكثر أبعاد كفاءة الموارد البشرية تأثيراً على تحسين الصورة الذهنية للعملاء، في حين جاء بُعد (الكفاءات المعرفية) في الدرجة الثانية من التأثير على تحسين الصورة الذهنية لعملاء الفنادق، واقترحت الدراسة بضرورة العمل على تطوير كفاءة الموارد البشرية لتشمل كفاءات أخرى وذلك من أجل أن تكون داعمة لتعزيز الصورة الذهنية لعملاء الفنادق محل الدراسة، و ضرورة العمل على تعزيز الكفاءات المهنية و الكفاءات المعرفية.

2. دراسة (موسى و خوجة, 2022) بعنوان : قياس كفاءة الموارد البشرية وعلاقتها بالتدريب في البنوك

الإسلامية باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات، الجزائر

سعت هذه الدراسة إلى تقديم نموذج مرتبط بتحليل مغلف البيانات لقياس كفاءة الموارد البشرية، باعتبارها أحد أهم العناصر المشكلة للأداء، مع إبراز طبيعة علاقتها بالتدريب في البنوك الإسلامية، حيث أجريت هذه الدراسة في أحد فروع بنك السلام فرع باتنة) وذلك على عينة من موظفيه (بمجموع 30 وحدة DMUs)، في الفترة الممتدة من سبتمبر 2020 إلى غاية جوان 2021 و قد تمت الدراسة على مرحلتين، المرحلة الأولى تنحصر في قياس الكفاءة باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات، حيث أفضت النتائج إلى أن 04 وحدات حققت الكفاءة التامة 100%، أما المرحلة الثانية فركزت على دراسة ارتباط مخرجات الكفاءة بالتدريب، وتوصلت إلى أنه توجد علاقة طردية بين التدريب و الكفاءة، أي أنه كلما زادت مدة التدريب زاد مستوى الكفاءة.

3. دراسة (الشتيوي، 2022) بعنوان: دور كفاءة الموارد البشرية في تحسين أداء البلديات: دراسة حالة على

بلدية الموقر، ليبيا

هدفت الدراسة إلى معرفة دور كفاءة الموارد البشرية في تحسين أداء البلديات، و التعرف على تأثير كفاءة الموارد البشرية في بلدية الموقر على جودة العمل المنجز، ومستوى الالتزام في العمل، واستخدمت المنهج المسحي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة أداة لها، وتم تطبيقها

على عينة الدارسة البالغة (38) مفردة من موظفي بلدية الموقر. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- أن الموارد البشرية العاملة في بلدية الموقر تتميز بمستوى مرتفع من الكفاءة فقد بلغ المتوسط الحسابي للكفاءة الموارد البشرية (3.66)
- جودة العمل المنجز في بلدية الموقر جاء بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.18)، كما جاء الالتزام في العمل بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.32).
- أن الدرجة الكلية لأداء موظفي البلدية في بلدية الموقر متوسط، فقد بلغ المتوسط الحسابي لانتجاهات المبحوثين نحو الأداء الأساسي لعملهم في البلدية (3.18) بدرجة متوسطة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a > 0.05$) بين كفاءة الموارد البشرية في بلدية الموقر وجودة العمل المنجز.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a > 0.05$) بين كفاءة الموارد البشرية في بلدية الموقر والالتزام في العمل.

4. دراسة (النوري، 2022) بعنوان : قياس كفاءة الموارد البشرية وعلاقتها بالتدريب في البنوك الإسلامية

باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات، ليبيا

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر الموارد البشرية الريادية على معدلات الأداء، من خلال دراسة دور جودة الوسيط في الخدمات الإسلامية في مصرف الجمهورية بليبيا، والتأكيد على مشكلة دراسة معدلات الأداء المنخفضة وتدني جودة الخدمات الإسلامية و المنتجات، وذلك بسبب الاختلافات في المعرفة والخبرة والمهارات القيادية للموارد البشرية الحالية. وتم استخدام المنهج الكمي من خلال الاعتماد على الأساليب الإحصائية للتحقق من ثبات عوامل الدراسة والاستفادة من منهجية الاستبيان كأداة لجمع وتحليل البيانات في مجتمع الدراسة. وقد تبين أن هناك تأثيراً مباشراً لكفاءة الموارد البشرية القيادية (العلاقة الإيجابية) على كفاءة الأداء المصرفي. كما يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية القيادية على جودة تقديم الخدمات المصرفية الإسلامية. قياس العلاقة غير المباشرة لكفاءة الموارد البشرية الرائدة على كفاءة الأداء المصرفي مع وجود المتغير الوسيط وجد أن جودة تقديم الخدمات والمنتجات الإسلامية تلعب دوراً هاماً كممتغير وسيط جزئي في نوع العلاقة بينهم. هذا بالإضافة إلى طبيعة العلاقة بين جميع المتغيرات المدروسة (قيادة الموارد البشرية، معدلات الأداء وجودة تقديم الخدمات والمنتجات الإسلامية) وتحديد أيها الأكثر تأثيراً على بعضها البعض، وقد توصلت الدراسة إلى وجود انخفاض وضعف كفاءة الموارد البشرية الحالية، وخاصة القيادية منها، والتي

ينبغي أن تمكن البنك من تحسين مستوى إدارته وقدرته التنافسية، وأن هناك فجوة بين توجهات تخطيط البنك لتطوير الموارد البشرية القيادية، و ما تحتاجه الصناعة المصرفية الإسلامية لتحقيق التميز في الأداء. وضرورة تحديد استراتيجيات دائمة لتقديم الخدمات المصرفية بما يتوافق مع الشريعة الإسلامية، وأوصت الدراسة بأن تسعى إدارة البنك إلى وضع سياسات واضحة في اختيار وتأهيل الموارد البشرية، وخاصة القيادات، بما يساعدها. على الاستمرار والنجاح في ظل حجم المنافسة، وزيادة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية لسد الفجوة بين مسارات تخطيط تنمية الموارد البشرية واحتياجاتها من الموارد البشرية الرائدة، والعمل على توافر الموارد البشرية. قيادة الموارد البشرية المناسبة لاحتياجاتهم وكذلك النوعية، والاستفادة من تجارب البنوك الإسلامية الأخرى في الدول المجاورة والدول الإسلامية، وعلى إدارة البنك المركزي تقديم الدعم اللازم وإنشاء مرافق الدعم. تقوم البنوك الإسلامية بمساعدة البنك على تأهيل وتدريب الكوادر البشرية القيادية الحالية بما يتوافق مع متطلبات النظام المصرفي الإسلامي.

5. دراسة (الشريف، 2017) بعنوان: أثر توفر كفاءات الموارد البشرية على إدراك أبعاد العدالة التنظيمية،

السعودية:

هدف البحث إلى التعرف على أثر توفر كفاءات الموارد البشرية على إدراك أبعاد العدالة التنظيمية. واعتمد البحث على الأسلوب الوصفي والميداني والتحليلي. وتمثلت أداة البحث في استبانة مكونة من ثلاث أجزاء، اشتمل الأول على معلومات ديمغرافية لمفردات العينة وهي المؤهل العلمي والخبرة والعمر، والثانية تضمنت أسئلة متعلقة بتوفر كفاءات الموارد البشرية والمتمثلة في القيادة والممارسة الأخلاقية وذكاء العمل وإدارة العلاقات والاستشارة والتقييم والانتقاد البناء والفعالية الثقافية والعالمية والاتصالات وخبرة الموارد البشرية، والثالث عرض أسئلة متعلقة بإدراك العدالة التنظيمية متمثلة في عدة أنواع للعدالة هم الإجرائية والتوزيعية والتفاعلات والمعلومات. وتكونت عينة البحث من 448 من الموظفين بقطاع منظمات الأعمال التجارية لما لديهم من مزيج هائل من الخبرات والقدرات والمهارات وبلغ عدد هذه المنظمات 35 منظمة تجارية مسجلة بالغرفة التجارية في مدينة الرياض بالسعودية. وتوصل البحث إلى عدة نتائج منها وجود تأثير هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لأبعاد كفاءات الموارد البشرية على إدراك أبعاد العدالة التنظيمية في المنظمات محل البحث. وأوصي البحث بضرورة إدراك الإدارات العليا في تلك المنظمات بأن توفر كفاءات الموارد البشرية وتحقيق العدالة التنظيمية يتطلب الدعم والتشجيع المستمرين لخلق وإدامة البيئة المواتية التي تنمي وتدعم توفر الكفاءات البشرية مما يتحقق على أثرها إدراك أبعاد العدالة التنظيمية.

6. دراسة (López et al., 2023) بعنوان: العلاقة بين كفاءة أداء الموارد البشرية ونجاح مشروع العمل، تم

تطبيقها في المشاريع التجارية بالمكسيك

The relationship between the performance of human resources and the success of the business project

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير أداء الموارد البشرية من خلال الفعالية والكفاءة في نجاح المشاريع التجارية في المكسيك. استخدمت الدراسة عينة مكونة من 502. تم تطوير نموذج المعادلة الهيكلية (SEM) باستخدام البرنامج الإحصائي AMOS v25 لاختبار الفرضية. تم استخدام برنامج SPSS v25 لتحليل البيانات. توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية ومعنوية بين أداء الموارد البشرية من خلال نجاح المشاريع التجارية. وبالمثل، فإن فعالية الموارد البشرية لها تأثير إيجابي وكبير على الكفاءة ونجاح المشاريع التجارية في المكسيك. وبنفس الطريقة، تؤثر الكفاءة بشكل إيجابي وهام على نجاح المؤسسات.

7. دراسة (Jenifer, 2022) بعنوان: دراسة عن فعالية مقاييس كفاءة الموارد البشرية، انجلترا

A Study on the Effectiveness of Hr Metrics

هدفت الدراسة إلى دراسة المقاييس المستخدمة لكفاءة الموارد البشرية وأثرها على العائد على الاستثمار في المنظمة. حيث تؤدي مقاييس كفاءة الموارد البشرية إلى قياس مدى فعالية القرار الفعال من حيث التكلفة للمؤسسات. قامت الدراسة بإجراء دراسة استقصائية من المتخصصين في مجال الموارد البشرية لتحديد وفهم تصوراتهم وتوقعاتهم بشكل أفضل بشأن محتوى رأس المال البشري الذي يقيس كفاءة رأس المال البشري بشكل فعال، وعلاقته بالاستراتيجية وتأثيرها على الأداء. اعتمدت هذه الدراسة على تحليل كمي لاستبيانات المسح بناءً على مقياس من خمس نقاط، تم جمعه من 500 متخصص في الموارد البشرية من منظمات مختلفة. بعد إجراء التحليل الأولي بما في ذلك الموثوقية والصلاحية، تم اختبار النموذج العام من خلال نتائج تحليل الانحدار المتعدد التي تبين أن هناك علاقة كبيرة بين مقاييس كفاءة الموارد البشرية والأداء التنظيمي من حيث العائد على الاستثمار. وكانت نتائج الدراسة متسقة مع الدراسات السابقة. إن الآثار المترتبة على المديرين المستمدة من النتائج ستساعد صانعي السياسات على تطوير سياسات وإجراءات لتحسين كفاءة إنتاجية الموارد البشرية وصنع القرار.

المنطلقات النظرية للدراسة:

أساليب التنمية الادارية:

تعد أساليب التنمية الإدارية حجر الزاوية في تحقيق التميز التنافسي للمنظمات في عالم الأعمال الذي يتسم بالديناميكية والتغير المستمر. تسعى هذه الأساليب إلى تحقيق أقصى درجات الكفاءة والفعالية من خلال تبني استراتيجيات مبتكرة تتوافق مع المعايير العالمية وتلبي احتياجات السوق المتطورة، تشمل التنمية الإدارية تطبيق مجموعة متنوعة من البرامج التدريبية وورش العمل والدورات التعليمية التي تهدف إلى تعزيز المهارات الإدارية والقيادية للعاملين، وتحسين قدراتهم على التخطيط الاستراتيجي والتنظيم الفعال، كما تتضمن تطوير الأنظمة الإدارية لتشجيع الابتكار والتفكير الإبداعي، وتحفيز الموظفين على المشاركة الفاعلة في صنع القرار. (خالد، 2021: 3)

تُولي التنمية الإدارية اهتمامًا خاصًا للأساليب وللتقنيات الحديثة والممارسات الإدارية المتقدمة، مما يساعد المنظمات على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة التكنولوجية. وفقًا لـ(العلي، 2020: 5)، تُعتبر التنمية الإدارية 'عملية متكاملة ومستمرة تهدف إلى إحداث تغيير إيجابي في المنظمات، وذلك بتبني أفضل الممارسات والمعايير الدولية في مجالات الإدارة والقيادة، والاستفادة من التطورات العلمية والتكنولوجية، وتعزيز الابتكار والإبداع، وتحقيق التعاون بين جميع الأطراف المعنية، مع الحرص على الالتزام بالقيم والمبادئ الإدارية الأصيلة.

مفهوم أساليب التنمية الادارية:

يشير (المحمود، 2021: 143) بأن التنمية الإدارية تعني تحويل المنظمات من حالة الروتين والجمود والتقليد إلى حالة الحيوية والتجديد والتطور، وذلك بالاستفادة من كل ما هو جديد ومفيد في مجال الإدارة والتنظيم والتدريب والتحفيز والتواصل والتعاون والتكامل.

وتعرف الأساليب الإدارية بأنها "نوع علاقة الإدارة بالعاملين من خلال الأنظمة والسياسات المكتوبة، والممارسات المحددة للعمل، التي يتم التعامل فيها مع الشئون العامة والموظفين" (الشلفان، 2013). كما تعرف بأنها "الطريقة التي يقوم المديرين بإتباعها لحشد موارد المؤسسة والقيام بتنظيمها والسيطرة عليها والعمل على توجيهها نحو تحقيق

الأهداف الموضوعية بفاعلية وكفاءة، بهدف ضمان المشاركة والتعاون بطريقة فعالة حتى يتم إنجاز الأهداف المطلوبة (علي، 2022).

وتعرف التنمية الإدارية بأنها "عملية حضارية شاملة تستند على قدرات ذاتية متطورة وراسخة والمتمثلة في قدرة اقتصادية متعاظمة ودافعة، وقدرة اجتماعية مشاركة ومتفاعلة، وقدرة سياسية موجهة وواعية، وقدرة إدارية منقذة وكفؤة، وانحسار أي قدرة من تلك القدرات يشل حركة التنمية ويعرقلها (عبد العظيم، 2019). من خلال ما سبق، يمكن للباحث أن يعرف أساليب التنمية الإدارية على أنها الطرق الإدارية التي تعتمد عليها الإدارة كمنطلقات لتخطيط وإنشاء مشاريع التنمية الإدارية ورسم مساراتها بغرض الوصول إلى المستوى المرغوب من التنمية الإدارية.

أهداف أساليب التنمية الادارية:

تسعى أساليب التنمية الإدارية إلى تحقيق العديد من الأهداف التي ترتبط بتطوير وتحسين الأداء الإداري في المنظمات المختلفة، وذلك بالاستفادة من الفرص والتحديات التي تواجهها في ظل التغيرات البيئية والتكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية. ومن أهم هذه الأهداف ما يلي: (الحسن والعبده، 2022: 713)

- زيادة كفاءة وفعالية المنظمات في تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية.
- تعزيز قدرة المنظمات على التكيف والتعلم والابتكار والتجديد في مواجهة المتغيرات والمنافسة.
- تنمية قدرات ومهارات ومعارف وموارد الموارد البشرية في المنظمات، وتحفيزها وتقديرها وتطويرها.
- تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمات للعملاء والمستفيدين والشركاء، وزيادة رضاهم وولائهم.

ويشير (علي، 2020: 5) بأن أساليب التنمية الادارية تهدف إلى :

- تطوير النظم والهياكل والأنظمة والسياسات والإجراءات الإدارية في المنظمات، وتبسيطها وتحديثها وتوحيدها.
- تعزيز التعاون والتنسيق والتكامل والتواصل بين الإدارات والوحدات والفرق العاملة في المنظمات، وبين المنظمات والجهات الخارجية ذات العلاقة.
- تعزيز القيم والمبادئ والأخلاقيات الإدارية في المنظمات، وتطبيق معايير الشفافية والمساءلة والمسؤولية والنزاهة.

ويشير (رزق، 2022: 28) بأن أساليب التنمية الادارية تهدف إلى :

- تحقيق التطور والتحسين المستمر في العمل الإداري.
- الاستجابة للمتطلبات والتحديات الحالية والمستقبلية.
- استثمار الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية للمنظمات.

ويشير (بشر، 2019: 17) إلى أن أهداف أساليب التنمية الادارية تتلخص بالآتي :

- الهدف الكلي: يتمثل هذا الهدف في تنمية القدرات الإدارية باستمرار على إحداث التغيير المطلوب على مستوى الجهاز الإداري للدولة ككل، أو على مستوى القطاع أو الوحدة الإدارية. حيث إن تحقيق تنمية القدرات الإدارية، كهدف كلي مباشر للتنمية الإدارية، إنما يعني بالضرورة تركيز الجهود والنشاطات على جعل النظام الإداري (وفي إطاره الجهاز الإداري، والكيانات المؤسسية للدولة) متلائماً مع المهام المتغيرة والمتزايدة ومتكيفا مع المتغيرات البيئية، بما يمكنه من إدارة التنمية وتحقيق أهدافها بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية.
- الأهداف الفرعية الثانوية: يقصد بهذه الأهداف تلك النتائج التي تستهدفها جهود ونشاطات التنمية الإدارية، والتي لا يمكن تحقيق أي تحسن في مستوى القدرة الإدارية دونها. ونظراً لطبيعة العلاقات المتبادلة التأثير بين الأهداف الفرعية والهدف الكلي للتنمية الإدارية، فإن الأهداف الفرعية تستمد مبرراتها من الهدف الكلي، تنبع منه وتغذيه وتكون نتيجة تفاعلها مضمونة العلمية والعملية. ويمكن تقسيم تلك الأهداف إلى مجموعة خاصة بتنمية القوى العاملة ومجموعة خاصة بالأهداف الثانوية الأخرى كالآتي: (بشر، 2019: 18)

1. تنمية القوى البشرية:

الإنسان هو أعلى الاستثمارات في عملية التنمية، فهو هدفها ووسيلتها الأساسية، وجوهر إدارة التنمية، ذلك أن تحقيق التنمية مرهون بوجود إدارة مؤهلة وقادرة، فالتشريعات والقوانين واللوائح، وكذا المكونات المادية للمنظمات، وهياكلها التنظيمية لا تتفاعل ولا تتحرك إلا بالقدر الذي تدفعه بها العنصر البشري بوصفه كائناً واعياً وهاذفاً، يحتل قمة جميع عناصر العمل المادية الأخرى.

2. الأهداف الثانوية الأخرى: (بشر، 2019: 18- 19)

- ترشيد التنظيمات واللوائح، وبالتالي تعديل التشريعات والقوانين والأنظمة التي تحكم العمل الإداري.
- تنظيم الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية لكي تصبح متلائمة مع البيئة ومواكبة لمتطلبات العصر.

- توفير المستلزمات المادية التكنولوجية للعمل الإداري المتطور بم يساهم في رفع كفايته وتمكينه من مواكبة وظائف الدولة المتطورة ومجاراة العصر.

- تطوير وتحديث وتبسيط النظم، وأساليب العمل الإداري وتكيفها وتعديلها في ضوء المتغيرات الوظيفية، بما يمكن من تحقيق المرونة اللازمة واختصار المعاملات واستنباط نظم وأساليب أكثر كفاءة وفعالية في التخطيط والتنفيذ والمراجعة.

- التركيز على مبدأ اللامركزية في التنظيمات الإدارية حسب متطلبات العمل.
- الدعوة إلى إنشاء أجهزة متخصصة بالتطوير الإداري ووضعها في الوضع التنظيمي المناسب وتوفير الدعم المطلوب لها لتمكينها من القيام بالمهام الموكولة لها.
- رفد أجهزة التطوير الإداري بالكوادر المؤهلة.

ويمكن بناءً على ما سبق للباحث تلخيص أهداف أساليب التنمية الإدارية في أنها:

- تحقق الجودة والتميز في تقديم الخدمات والمنتجات للمستفيدين.
- تطور وتحديث وتبسط النظم والهيكل والأنظمة الإدارية للمنظمات.
- تعزز التعاون والتنسيق والتكامل والتواصل بين الجهات المعنية.
- تعزز القيم والمبادئ والأخلاقيات الإدارية في المنظمات.

أهمية أساليب التنمية الادارية:

تعتبر التنمية الإدارية عملية مستمرة ومتكاملة تهدف إلى تطوير وتحسين الأداء الإداري في المنظمات العامة والخاصة، وذلك بالاستفادة من المعرفة والتكنولوجيا والموارد المتاحة، والتي تساهم في تحقيق التنمية الشاملة للمجتمعات. ومن

أهمية أساليب التنمية الإدارية ما يلي: (العبدالله، 2022: 23)

- العمل على تصحيح التحريفات، وتوجيه المنشآت والمؤسسات إلى السبل الصحيحة .
- مكافحة الفساد الإداري وحث الأفراد على الالتزام بما يُطلب منهم لأداء مهامهم بنجاح .
- تساهم في تفعيل أداء الوحدات والعمليات الإدارية الهامة مثل الرقابة الداخلية وتقييم الأداء لضمان عدم وجود انحرافات وضمان سير المنشأة بكفاءة نحو تحقيق أهدافها .
- إرساء قواعد الشفافية، والإصلاح بالشكل الذي يقوم بتحقيق النجاح للمنشأة .

- تساهم بتحقيق الالتزام بالدقة والجودة والمراجعة لتقليل جميع السلبيات المتعلقة بالعملية الإدارية.

- تساهم في تعزيز خبرة وكفاءة الموظفين الذين يتقدمون لشغل الوظائف المتاحة في المؤسسة .

ويمكن بناءً على ما سبق للباحث تلخيص أهمية أساليب التنمية الإدارية في أنها تحقق التطور والتحسين المستمر في العمل الإداري من خلال الاستجابة للمتطلبات والتحديات الحالية والمستقبلية، وكذلك تعمل على تنمية واستثمار الموارد المتاحة، وتطوير وتحديث وتبسيط النظم والهياكل والأنظمة، بما يعزز التعاون والتنسيق والتكامل والتواصل بين الجهات المعنية ويعمل على تعزيز القيم والمبادئ والأخلاقيات الإدارية في المنظمات.

أساليب وطرق تعزيز التنمية الإدارية:

أشار (الخطيب ومصطفى، 2017: 436) أن أساليب التنمية الإدارية هي الطرق والوسائل التي تستخدمها المنظمات والمؤسسات لتحسين وتطوير أدائها الإداري والوظيفي، وتشمل هذه الأساليب وفق (الخطيب ومصطفى، 2017: 436): (التناوب الوظيفي – فرق العمل – الاجتماعات – النصح والارشاد – التدريب على رأس العمل – المؤتمرات – التكاليفات والمشروعات) وهي التي اعتمدها الباحث في بحثه.

التناوب الوظيفي

التناوب الوظيفي: هو تغيير مواقع ومهام الموظفين داخل المنظمة بشكل دوري أو مؤقت، بهدف تنويع خبراتهم ومهاراتهم وزيادة حافزهم ورضاهم عن العمل. ويساعد هذا الأسلوب على تقليل الملل والروتين والتعرف على مشاكل وحلول جديدة في مجالات مختلفة. كما يسهل عملية الاستبدال والتعويض في حالة غياب أو انتقال أي موظف (العمرى، 2018: 19) وبحسب (قواوري ومريم، 2019: 1) التناوب الوظيفي يعني أن الموظف يوجه لممارسة أعمال أخرى بشكل منظم ومجدول وفق خطة إدارية مدروسة، وهو أسلوب ذكي للاستثمار والاستفادة من الموارد البشرية، فهو أساس الحركة والتنقلات في المنظمة، حيث يعتبر من أهم الاستراتيجيات لتطوير أداء العاملين من خلال إكسابهم خبرات جديدة ومهارات متنوعة.

وبحسب (اسماعيل، 2019: 1276) فتتلخص مزايا التناوب الوظيفي بالآتي:

- التخلص من الرتابة: بمعنى التخلص من الملل ذلك من أجل زيادة التحدي والتنوع والرغبة في العمل.
- زيادة الشعور بالأمن الوظيفي: حيث امتلاك الموظف لأكثر من مهارة ومعرفة شاملة بأعمال المنظمة تجعله

موظف ذا قيمة يصعب الاستغناء عنه؛

- زيادة دوافع وحافزيه الموظفين والقيادات يعمل أسلوب التناوب الوظيفي على إظهار عنصر التحدي والتحفيز لإنجاز العمل.

- إكساب الموظف خبرات جديدة، وتطوير أداء الموظف والاستفادة من الموظف المجتهد وتطوير العمل الجديد الذي أوكل إليه، وتعرف الموظف على أعمال إدارته، إضافة إلى الحد من الاحتكاك والذي يتمثل في بقاء الموظفين أداء عمل معين مدة طويلة.

أما بالنسبة لعيوب التناوب الوظيفي فوفقاً ل (اسماعيل، 2019: 1278) فإن التناوب الوظيفي نوع من أنواع التغيير الوظيفي ويحتاج إلى تهيئة من خلال تدريب الموارد البشرية على مهارات فنية أو إدارية جديدة، والإقناع بأهمية ومدى الحاجة إلى التناوب الوظيفي وفائدته على الأفراد والمنظمات على حد سواء، وذلك لضمان فناعة الموارد البشرية وتجنب مقاومة التناوب الوظيفي من قبل البعض، وضمان تحقيق الأهداف المرسومة. لكن رغم الإيجابيات التي تحققها المنظمة من جراء تبنيها وتطبيقها أسلوب التناوب الوظيفي إلا أن لهذا الأسلوب مجموعة من العيوب والتي تتمثل في النقاط التالية:

- التغير المستمر في الوظائف قد يؤدي إلى مشاكل وسط العاملين ويتسبب في عدم تطابق العاملين مع واجبات ومسؤوليات العمل.

- ارتباطها بالتناوب الوظيفي، وهذا بالتالي يؤدي إلى انخفاض إنتاجية الموظف، والمقصود بالتناوب الوظيفي هو ممارسة الموظف لمهام أقل من أعماله السابقة.

- بما أن هذه العملية تتم بشكل مستمر فإنها قد تسبب الضرر لبعض الموظفين، وذلك لعدم إلمامهم بالوظيفة الجديدة.

- في بعض الأحيان تأتي عملية التناوب الوظيفي بموظف كفاء في عمله وتذهب بآخر غير كفاء في العمل، فيكون الموظف غير الكفاء بمثابة العبء على الإدارة أو القسم المنقول إليه.

- انخفاض إنتاجية بعض الموظفين في بعض الأحيان بسبب نقل الموظف من وظيفة ذات مهام ومسؤوليات أكبر إلى وظيفة ذات مكانة أقل.

- قد يؤدي إلى زيادة بعض التكاليف المالية للمنظمات؛ قد يؤدي في بعض الأحيان إلى تحميل الوحدات الإدارية أعباء الموظفين غير الأكفاء؛

- قد يتسبب في إحباط بعض الموظفين بسبب نقلهم إلى وظائف تتطلب مجهوداً أكبر.
- قد يتسبب أحياناً في بعض المشكلات الصحية والأسرية والاجتماعية للموظفين.
- مساهمته في إبعاد الملل بصورة مؤقتة، حيث يعود الموظف إلى عمله الممل ثانية.

فرق العمل

فرق العمل: هي مجموعات من الموظفين تتشكل حول مهمة أو هدف محدد، وتتمتع بالتنسيق والتعاون والتفاعل بين أعضائها. ويساعد هذا الأسلوب على تحقيق الإبداع والابتكار والجودة في العمل، وتعزيز الانتماء والولاء والمسؤولية لدى الموظفين. كما تسهل عملية التواصل والتفاهم والتقييم والتغذية الراجعة بين الموظفين والإدارة (الحمادي، 2020: 128)، (الشريف، 2021: 80).

ويرى (مصطفى، 2018: 256) أن مفهوم فريق العمل يركز على الأداء بصورة كاملة، حيث أن أعضاء فريق العمل لديهم مسؤولية فردية وجماعية في مشاركتهم وأدائهم. ويمكن تمييز فريق العمل بدرجة كبيرة من التفاعل والاندفاع والمعرفة الواسعة ومهارات الأعضاء الفردية لصنع المنتجات أو القرارات التي تشجع على النوعية الجيدة.

ووفقاً ل (بيتر، 2018: 344) فإن هناك فرق بين فرق العمل وجماعات العمل حيث أنه أحد الأخطاء الشائعة أننا نطلق على جماعة العمل "فريق"، ونتعامل معها في الوقت نفسه على أنها مجموعة من الأفراد وفي حقيقة الأمر أن فرق العمل لا تتكون بالمصادفة؛ لأنها تحتاج إلى عناية خاصة في تصميمها وتطويرها.

ويرى (جندي، 2019: 12) أن أهداف بناء فرق العمل تتمثل في الآتي:

1. بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد.
2. تنمية مهارات الأفراد، وزيادة مداركهم.
3. تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المنظمة بين الرؤساء والمرؤوسين.
4. تنمية مهارات حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات.
5. توفير الاتصال المفتوح بين أجزاء المنظمة وبما يؤدي إلى مزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشكلات.
6. إعطاء مزيد من الوقت للمدراء للتركيز على فعالية المنظمة في مجالات التخطيط ووضع الأهداف.
7. زيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المنظمة.

8. الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة وبما يحقق كفاءة الأداء.

9. تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة .

من خلال ما سبق، يمكن للباحث أن يعرف فرق العمل على أنها جماعة من العناصر البشرية يعملون معاً لإنجاز ما لا يمكن إنجازه في حالة عمل كل منهم بمفرده، بما يضفي على روح العمل شيء من الاهتمام والرضا، إلى جانب المتعة في الأداء نفسه.

الاجتماعات

الاجتماعات: هي عبارة عن لقاءات جماعية تجمع بين الموظفين أو الإداريين أو العملاء أو الشركاء، بهدف مناقشة موضوع أو قضية معينة، وتبادل الآراء والمعلومات والخبرات، واتخاذ القرارات والتوصيات المناسبة. ويعتبر هذا الأسلوب من الأساليب الفعالة لتحقيق التنمية الإدارية، إذا ما تم تنظيمها وإدارتها بشكل جيد، وتحديد أهدافها وجدول أعمالها ومشاركتها ومدتها ونتائجها بوضوح (السيد، 2020: 116).

ويعرف (العربي، 2019: 7) الاجتماعات بأنها تجمع رسمي لمجموعة من الأفراد في مكان معين للدراسة والتداول والتشاور وتبادل الآراء و ينتج عنها قرارات تتعلق بموضوع أو قضية ما وأيضاً فيه يتم عرض وبث للأفكار والعواطف بين شخصين أو أكثر.

ويشير (العبدلي، 2020: 12) إلى أنه ينبغي عدم الخلط بين مصطلح الاجتماعات والتجمعات فالاجتماعات تتم في بيئات وتحت تنظيمات رسمية يناقش فيها مواضيع وتطرح آراء وغالباً ما تصل إلى نتيجة محددة ويتخذ بشأنها قرارات هامة، أما التجمعات فهي تكتلات وحركات اجتماعية (تجمع وتشكل فرق مكونه من أشخاص وأفراد وجماعات في بيئة وتنظيم غير رسمي تتحدد للتعبير عن رأي أو طرح فكره او للمناضلة عن حق أو لتحقيق أهداف شخصية).

وترى (عيشور، 2019: 36) أن للاجتماعات دوراً هاماً وكبيراً في إنجاز وتحقيق الكثير من أهداف المنظمات وتأتي أهميتها في دورها الحيوي كوسيلة اتصال فعالة والذي يمكن توضيحها فيما يلي :

✓ التوصل إلى دراسات كاملة وشاملة وإلى قرارات جماعية تتسم بالنضج والعقلانية .

✓ التنسيق بين مختلف أوجه الأنشطة بين الإدارات والأقسام داخل المنظمة أو الأنشطة بين الأفراد والمنشآت خارج المنظمة .

✓ إتاحة الفرصة لموظفين جدد وغيرهم للاحتكاك بمن هو أقدم منهم خبرة وأيضاً للقادة الإداريين والمشاركين

في الاجتماع لتوصيل آرائهم وتوجيهاتهم إلى بقية العاملين.

- ✓ تساهم برفع معنويات الأعضاء المشاركين من خلال إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم وأفكارهم.
- ✓ تقدم معلومات مهمة للقائمين بالأعمال لذا فهي وسيلة فعالة للتعليم والتدريب وتشكيل فرق العمل.
- ✓ إن الاجتماع يربى جو من الالتزام بحيث يأخذ كل فرد على عاتقه مهمة تنفيذ ما اتفق عليه .
- ✓ يمكن من خلالها اكتشاف وتقييم الأفكار ومعرفة الخبرات.
- ✓ وفيها يتم الوصول إلى اتفاق جماعي حيث القرارات تتسم بالسرعية أكثر من الفردية.
- ✓ تساهم الاجتماعات في رفع معنويات الأعضاء المشاركين.
- ✓ تعد وسيلة من وسائل التنسيق بين مختلف أوجه الأنشطة والجهود بين الإدارات والأقسام.
- ✓ هي قناة اتصال ومجرى للتواصل بين القمة والقاعدة.

ومن خلال ما سبق يمكن للباحث استنتاج أن الاجتماعات تعد من أشكال الاتصالات الرسمية الشفهية إذ أنها من أكثر وسائل الاتصال أهمية في حياة الشعوب سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى التنظيمات الإقليمية والدولية أو المنظمات الحكومية أو الصناعية والخاصة، حيث تعتبر إحدى وسائل الاتصال الهامة في المؤسسات باختلاف أنواعها.

النصح والارشاد

يرى (الحمد، 2019: 88) ان النصح والارشاد هو تقديم التوجيه والدعم والرؤى القيمة وفرصة التعلم من الموجهين ذوي الخبرة. بهدف تحسين الأداء بشكل كبير في مختلف جوانب الحياة. سواء كان ذلك في مكان العمل أو الأوساط الأكاديمية أو التطوير الشخصي، تتمتع برامج الإرشاد بالقدرة على إطلاق العنان للإمكانات الخفية ودفع الأفراد نحو النجاح.

وأشار (Foster, 2023: 3) أن النصائح لبرنامج إرشادي ناجح للتواصل الواضح، تتطلب تحقيق أهداف قابلة للتحقيق، وإقامة علاقة داعمة مبنية على الثقة. يعد التواصل الفعال أمراً ضرورياً لضمان أن يكون كل من المرشد والمتدرب على نفس الصفحة، مما يتيح التبادل السلس للأفكار والتعليقات.

كما أظهرت العديد من دراسات الحالة الأثر الإيجابي لبرامج الإرشاد على تحسين الأداء. على سبيل المثال، وجدت دراسة أجرتها مجلة Harvard Business Review أن الموظفين الذين شاركوا في برامج الإرشاد كانوا أكثر عرضة للترقية ولديهم رضا وظيفي أعلى مقارنة بأولئك الذين لم يفعلوا ذلك.

مما سبق يمكن للباحث أن يستنتج ان النصح والإرشاد: هو تقديم المساعدة والدعم والتوجيه للموظفين من قبل الإداريين أو الزملاء أو الخبراء، بهدف حل المشكلات والصعوبات التي تواجههم في العمل، وتحسين مستوى أدائهم وكفاءتهم وثقتهم بأنفسهم. ويعتمد هذا الأسلوب على بناء علاقة ثقة واحترام وتقبل بين الناصح والمنصوح، واستخدام التقنيات والأساليب المناسبة للنصح والإرشاد، مثل الاستماع والتحفيز والتشجيع والتقدير والنقد البناء. ويرى الباحث أيضاً أن إحدى المزايا الرئيسية لبرامج الإرشاد هي نقل المعرفة والخبرة إلى المتدربين. يعد هذا النقل أمراً بالغ الأهمية في مساعدة الأفراد على اكتساب فهم أعمق لمجالهم وتطوير المهارات اللازمة للتفوق.

التدريب على رأس العمل

يعرف التدريب على رأس العمل وفقاً ل (العتيبي, 2022: 100) بأنها مجموعة الطرق والوسائل التي تعتمد عليها المنظمات والمؤسسات في بناء قدرات أفرادها وصقل مهاراتهم داخل المنظمة، من اجل تطوير قدراتهم، وأداء أعمالهم، وزيادة الإنتاج، بما ينعكس إيجابيا على المنظمة التي ينتمون اليها.

وأشارت (سوزان, 2020: 19) في دراستها ان برامج التدريب على رأس العمل في رفع كفاءة أداء العاملين، والتعرف على علاقة برامج التدريب على رأس العمل بالإضافة إلى التعرف على طرق تحديد الاحتياجات التدريبية. كما أشار (شريف, 2018: 13) أن التدريب على رأس العمل يعد متطلباً هاماً لجميع المنظمات من أجل بناء قدرات العاملين واكتساب المهارات والمعارف لمواكبة التطورات والأحداث العالمية. وتمثل أهداف التدريب على رأس العمل بحسب (شريف, 2018) بالآتي:

1. زيادة وتقوية أداء ومهارات وقدرات ومعارف المتدربين ورفع كفاءة أداء العاملين وتدريبهم على طرق عمل جديدة.
2. خلق علاقة إيجابية بين الأفراد والمنظمة من خلال توجيه وتنمية السلوك والاتجاهات تجاه العمل.
3. تخفيض التكلفة عن طريق أداء العمل بكفاءة وجودة عالية.
4. تمكين العاملين من أداء أعمالهم بدون متابعة وتدقيق مما يُخفِض من العملية الاشرافية عليهم.
5. تمكين العاملين من التكيف والقدرة على التعامل مع مستجدات الأعمال والتطور التكنولوجي.
6. يساعد في التقليل من الأخطاء وتكرارها مما يُساهم في تحسين الإنتاج.
7. يساعد في زيادة القدرة لدى العاملين على اكتشاف المشكلات ومعوقات الأداء ومحاولة حلها.
8. يستخدم التدريب كوسيلة لتحفيز العاملين للترقية مما يؤدي إلى زيادة التنافس فيما بينهم وزيادة الإنتاجية.

من خلال ما سبق، يمكن للباحث أن يعرف التدريب بأنه العمل على إكساب العاملين المهارات والمعارف والسلوكيات اللازمة لأداء وظائفهم بشكل أفضل، وذلك في مكان العمل نفسه أو في مراكز تدريبية متخصصة. ويهدف هذا الأسلوب إلى تطوير قدرات وإمكانيات الموظفين، وتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم، ومواكبة التغيرات والتطورات في بيئة العمل. ويتضمن هذا الأسلوب مراحل مختلفة، مثل تحديد احتياجات التدريب وتصميم برامج التدريب وتنفيذها وتقييمها.

المؤتمرات:

تعرف المؤتمرات وفقاً ل (Karin et al., 2022: 17) بأنها عبارة عن تجمعات رسمية أو غير رسمية تضم عدداً كبيراً من الأشخاص المهتمين بموضوع أو مجال معين، وتهدف إلى تبادل الأفكار والآراء والمعلومات والخبرات، والتعرف على التجارب والممارسات الناجحة، والتوصل إلى توافقات واتفاقات وتعاونات مستقبلية.

وأشار (Nolan-Arañez, 2020:108) إلى أن المؤتمرات تعرف على أنها التجمعات الثقافية التي يدعى إليها المتخصصون في مختلف المجالات بهدف دراسة عنوان موضوع معين مع تقديم بحوث وحلول لمعالجة قضية ما من القضايا بالمؤتمر. ووفقاً ل (Bilderback et al., 2023: 24) توفر المؤتمرات الشخصية للباحثين والممارسين منصة لمناقشة ونشر الأفكار الجديدة في جميع القطاعات - الأوساط الأكاديمية والصناعة والحكومة. تسمح المؤتمرات الدولية للأشخاص بالالتقاء من خلفيات مختلفة للتعلم من بعضهم البعض وحل المشكلات وتبادل المعرفة والابتكار.

كما أنه وفقاً ل (Fujuan et al., 2021: 6) فإن حضور المؤتمرات الدولية فرصة فعالة للاستثمار في النمو المهني لموظفي المنظمة، مما يتيح فرصاً للتواصل والتعلم المهني والابتكار. ولكنها قد تكون مكلفة أيضاً، لذا يجب أن يكون فهم الفوائد أمراً أساسياً للحصول على موافقة مديري الموارد البشرية ومجالس إدارة الشركة على الحضور. كما أشار إلى أن هذه المؤتمرات الفرصة للموظفين المندوبين للتعلم من الخبراء في مجالهم، والتعاون وتبادل المعرفة مع نظرائهم، وتوسيع شبكاتهم، وتعميق العلاقات مع الشركاء والزلاء والمساعدة في توسيع معرفة المنظمة والسماح للموظفين بالاستفادة من فرص التعلم. يمكن للحاضرين في المؤتمر إعادة المعرفة الجديدة إلى أعمالهم وزملائهم في الفريق.

ويرى (Fujuan et al., 2021: 8) أن المؤتمرات تساهم في بناء العلاقات من خلال مقابلة الأشخاص وجهًا لوجه تعزز علاقات أقوى من التفاعلات عبر الإنترنت وحدها. يمكن أن تؤدي الاتصالات التي تقوم بها في المؤتمرات إلى صداقات دائمة وتعاون وشراكات محتملة.

بناء على ما سبق يستنتج الباحث أن حضور المؤتمرات والفعاليات التدريبية يوفر تجربة شاملة تجمع بين التعليم والتواصل والإلهام والتعرض لأفكار جديدة، يمكن أن تساهم هذه الفوائد في نموك الشخصي والمهني بطرق مفيدة.

التكليفات والمشروعات

يعرف (منصور، 2022: 403) التكليفات بأنها أسلوب إداري مخطط ومنظم، يتم من خلاله تحريك العاملين بين العديد من الوظائف يمكن خلال تكليفهم بمهام مختلفة داخل المؤسسة، خلال فترة زمنية مناسبة، بهدف تنمية مهاراتهم وخبراتهم، ومعارفهم والمحافظة عليهم، لأداء الأعمال المناطة بهم في الحاضر أو حتى تولي مراكز قيادية في المستقبل، في ضوء تحقيق أهداف العاملين والمنظمة.

كما يعرف (Jijo, 2018:205) بأنه التكليف المنظم للموظف من وظيفة إلى أخرى بهدف تحقيق عدة أهداف أهمها تطوير الأداء وتشجيع الكفاءات وتعزيز مبدأ الاعتماد على التنافس في سبيل تشجيع الكفاءات الإدارية الناجحة والمؤهلة وكذلك تفعيل الإصلاح الإداري في المنظمات.

يعتبر التكليف الوظيفي من الأساليب التدريبية ذات الأهمية البالغة في تطوير الأعمال وتحديث الإدارات ودفع المؤسسات قدماً لتحقيق أهدافها العليا وتطوير قدرات أفرادها، فهو يساعد الفرد كما يساعد المنظمات على الخروج من دائرة الركود ومقاومة التغيير الناجم من الاعتقاد بأن الوظيفة هي ملك الموظف، وهذا الاعتقاد يدفع الكثير من الموظفين لارتكاب المخالفات الوظيفية وتعطيل برامج التنمية الإدارية، فالتناوب الوظيفي يساهم بشكل رئيسي وفعال في تغيير الثقافة التنظيمية في الوحدات الحكومية، مما يساعد على ترسيخ مبدأ احترام الوظيفة. كما يعد تمكين الوظيفي أداة فاعلة لتطوير الأداء وتحسينه لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث أن الاتجاهات الحديثة تؤكد على ضرورة امتلاك العاملين للمعلومات وحرية إبداء الرأي والمشاركة في اتخاذ القرارات لتقديم أفضل ما لديهم. (منصور، 2022: 395)

بناء على ما سبق يستنتج الباحث أن التكليفات والمشروعات: هي عبارة عن مهام أو أعمال محددة توكل إلى الموظفين أو الفرق العاملة، وتتطلب منهم تنفيذها في زمن وميزانية وجودة معينة. ويهدف هذا الأسلوب إلى تحدي وتحفيز الموظفين، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم ومسؤولياتهم، وتعزيز ثقافة العمل الجماعي والتعلم المستمر. ويتضمن هذا الأسلوب مراحل مختلفة، مثل تحديد الهدف والموارد والمخاطر والمؤشرات والمراجعة والتقييم.

كفاءة الموارد البشرية:

مفهوم كفاءة الموارد البشرية:

وفقاً ل (Basheka and Kiiza, 2018: 112) تعرف كفاءة الموارد البشرية بالقدرة على الابتكار وتطبيق سياسات تدعم التوجه القيادي الريادي، وتعزيز المعرفة والثقافة لدى الموظفين لتقديم أفضل الممارسات التي تخدم أفراد المؤسسة.

فيما حدد (Prasad, et al., 2019: 81) نهج متعدد الأبعاد للكفاءة والفاعلية لدى الموارد البشرية يرتبط بتحسين القدرات التنظيمية وتوظيف المعرفة المؤسسية بالابتكار المؤسسي.

كما حدد (Botella-Montes and Menendez, 2018: 676) أن أهم مقاييس الكفاءة والفاعلية للموارد البشرية هو مستوى مساهمتها في الحفاظ على بقاء المؤسسة في بيئة تنافسية، والمرونة في أداء الموظفين وفق تغيرات بيئة العمل، والتمتع بفعالية الابتكار والتطوير من خلال الاستفادة من اقتصاد المعرفة.

بناء على ما سبق يستنتج الباحث أن كفاءة الموارد البشرية تتمثل بتمتع الموارد البشرية بالقدرة على ممارسة الأداء الأمثل للأنشطة المؤسسية وتعزيز الأداء الوظيفي الديناميكي سريع الاستجابة لظروف بيئة العمل للتغيير التنظيمي، بالإضافة للمساهمة في توفير حلول لمشكلات الأداء المؤسسي.

أهمية كفاءة الموارد البشرية:

تعد كفاءة الموارد البشرية أمراً بالغ الأهمية لأي منظمة تهدف إلى تحقيق أهدافها وغاياتها. تشير كفاءة الموارد البشرية وفقاً ل (Alwehabie, 2018: 111) إلى مدى جودة استخدام الموارد البشرية لموارد المؤسسة، مثل الوقت والمال والتكنولوجيا، لأداء المهام المختلفة التي تدعم استراتيجية المنظمة. وتشمل بعض هذه المهام التخطيط والتوظيف والاختيار والتدريب وإدارة الأداء وعلاقات الموظفين. تعتبر كفاءة الموارد البشرية مهمة لعدة أسباب وفق ل (Al-Abri et al., 2021: 246):

- ضمان أن المنظمة تحقق الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة وتتجنب هدرها.
- تساعد المنظمة على تخطيط احتياجاتها من القوى العاملة والميزانية ومواءمتها مع أولوياتها الاستراتيجية.
- تمكن المنظمة من قياس وتقييم تأثير أنشطة الموارد البشرية على أدائها ونتائجها.
- تعزز القدرة التنافسية للمنظمة وسمعتها في السوق ويجذب المواهب ويحتفظ بها.
- قياس وتحسين كفاءة الموارد البشرية، يمكن للمؤسسات استخدام مقاييس وأساليب مختلفة لتلقط جودة وكمية مخرجات الموارد البشرية ونتائجها.

في الختام، تعد كفاءة الموارد البشرية جانباً حيوياً للنجاح التنظيمي والاستدامة، من خلال إدارة مواردها بفعالية وكفاءة، يمكن لوظيفة الموارد البشرية أن تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وخلق بيئة عمل

إيجابية لموظفيها، لذلك، يجب على المنظمات الاهتمام بكفاءة الموارد البشرية لديها والبحث عن طرق لتحسينها بشكل مستمر.

وبالتالي يمكن للباحث تلخيص أهمية كفاءة الموارد البشرية في كونها تعتبر داعم للمنظمة، بحيث يستطيع العاملين في المنظمة التعامل بكفاءة مع المتغيرات التي تحدث في بيئة العمل سواءً الداخلية أو الخارجية، بما يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات، وتحقيق الأهداف التنظيمية.

أبعاد كفاءة الموارد البشرية:

عند التعمق في تحليل الكفاءة نجدها مرتبطة بالمستوى الفردي والتنظيمي. حيث يلعب المستوى التنظيمي دور المنسق والمثمن للكفاءات الفردية. أما على المستوى الفردي فقد تعددت الدراسات في تحليل كيفية تشكيل وتكوين الكفاءة ليأخذ مفهوم الكفاءة الفردية عدة أبعاد، حيث وفقاً ل (الشريف، 2018: 110) هنالك أربعة أبعاد للكفاءة متمثلة ب:

- المعرفة: تتعلق بمجموع المعلومات المنظمة، المستوعبة والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة، ويمكن تعبئتها من أجل تقديم تفسيرات مختلفة، جزئية وحتى متناقضة.
- المهارة: مقدرة عقلية أو ذهنية مكتسبة أو طبيعية في الفرد وتشير المهارة إلى قدرة الفرد على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه وتجدد المهارات المطلوبة والقدرة على التحليل والتفكير والتكيف والابتكار والقدرة على التدريب مسبقاً.

- المعرفة السلوكية: أو ما يعرف بالأنماط السلوكية وهي قدرة الفرد على تنفيذ المهام الموكلة له حسب كفاءته فهي ترتبط بهوية وإرادة الفرد وتحفزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع .

فالكفاءة هي مزيج بين المعرفة والمهارة والسلوك فالمعرفة السلوكية تظهر في العناصر الثلاثة الآتية:

- معرفة السلوك والتصرف السليمين.
 - المهارات التي يظهرها الفرد في التعاون مع الآخرين.
 - طريقة معالجة المعلومات التي يتلقاها الفرد والتي يستقبلها.
 - الخبرة: هي المعرفة أو المهارة أو قدرة الملاحظة لكن بأسلوب فطري عفوي عميق، عادة يكتسب الانسان الخبرة من خلال المشاركة في عمل معين أو حدث معين.
- مما سبق فإنّ الباحث يرى أن أبعاد كفاءة الموارد البشرية تتمثل في (المعرفة – المهارة – المعرفة السلوكية – الخبرة).

المنهجية وطرق البحث:

يتبع البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي، ويعرف بأنه: أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد عبر فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية تنسج مع المعطيات الفعلية للظاهرة.

أدوات الدراسة:

سوف يعتمد الباحث على الاستبانة كأداة في جمع البيانات والمعلومات لتحقيق أهداف البحث.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: أساليب التنمية الادارية (التناوب الوظيفي، فرق العمل، النصيح والارشاد، التدريب على رأس العمل)، كفاءة الموارد البشرية
- الحدود الزمانية: العام 2024.
- الحدود المكانية: جامعة نجران.
- الحدود البشرية: العاملين في جامعة نجران .

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- إسماعيل، غسان (2019). علاقة بين التناوب الوظيفي وأداء المنظمة دراسة استطلاعية لآراء غينة من عاملين في رئاسة الجامعة العراقية. مجلة الدنانير، العدد 16
- إيمان بغداددي. (2020). أثر أساليب التنمية الإدارية على أداء المدراء. مجلة القانون والتنمية المحلية، 2(1)، 89-101. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/122818>
- بشر، بليغ. (2019). ماهية التنمية الادارية والصالح الاداري في الرأس العام. 12. 19.

- بوسبارة, نسيمه, بلشير, الحسين سيف الاسلام (2019). التنمية الإدارية ودورها في ترقية الخدمة العمومية محليا (رسالة ماجستير), جامعة احمد دراية-ادار, الجزائر.
- بيتر ج. نورث هاوس, القيادة الإدارية - النظرية والتطبيق, ترجمة: د. صلاح بن معاذ المعيوف (الرياض: معهد الإدارة العامة, 2018 م), ص 344.
- حديدان صبرينة, & خالد أسماء. (2021). مفهوم التنمية الإدارية ومعوقات تحقيقها. مجلة القانون والعلوم السياسية, 7(1), 17-28.
- الحسن, عبد الرحمن والعبدة, محمد (2022). التنمية الإدارية وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في القطاع العام. مجلة البحوث الإدارية, 41(1), 701-724.
- الحمادي, عبد الرحمن (2020). فرق العمل وأثرها في التنمية الإدارية. مجلة العلوم الإنسانية, 28(2), 123-140.
- الحمد, محمد. (2019). نظريات إرشادية حديثة. الرياض: دار الخبرة للنشر والتوزيع.
- خالد أسماء. (2021). "الأساليب الإدارية الحديثة وتحقيق التنمية الإدارية في الإدارة المحلية الجزائرية دراسة ميدانية بمديرية التنظيم والشؤون العامة لبلدية جيجل", أطروحة دكتوراه غير منشورة, جامعة جيجل, <http://dspace.univ-jijel.dz:8080/xmlui/handle/123456789/11235>
- الخطيب, محمود أحمد, & مصطفى, أبوبكر محمد. (2017). اتجاهات المديرين نحو أساليب التنمية الإدارية بالمستشفيات الحكومية. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية, 31(1), 427-447.
- الخطيب, محمود. أحمد, & مصطفى, أبو بكر. محمد. (2017). اتجاهات المديرين نحو أساليب التنمية الإدارية بالمستشفيات الحكومية. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية, 31(1), 427-447.
- الزهرة, قواري و العياشي, مريم (2019). أثر التناوب الوظيفي في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أحمد دراية أدار.
- السيد, أحمد (2020). الاجتماعات الإدارية وأهميتها في التنمية الإدارية. مجلة العلوم الإدارية والاجتماعية, 26(3), 101-118.
- الشتيوي, معاذ محمد خلف. (2022). دور كفاءة الموارد البشرية في تحسين أداء البلديات: دراسة حالة على بلدية الموقر. المجلة العربية للنشر العلمي, الاصدار الخامس - العدد تسعة وأربعون, 343 - 363.
- شريف محمود, حمدي (2018). دور التدريب في رفع كفاءة العاملين: دراسة تطبيقية على بعض فنادق القطاع العام المصري. جامعة قناة السويس, كلية التجارة بالإسماعيلية.
- الشريف, راشد بن مسلط. (2017). أثر توفر كفاءات الموارد البشرية على إدراك أبعاد العدالة التنظيمية: دراسة ميدانية على منظمات الأعمال التجارية بالسعودية. المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة, ع17, 69 - 114.

- الشريف، محمد (2019). التناوب الوظيفي كأسلوب للتنمية الإدارية. مجلة الإدارة والاقتصاد، 27(4)، 75-92.
- الشلفان، عادل بن أحمد (2013). ممارسة الأساليب الإدارية ودورها في استغلال المهارات والقدرات، المجلة العربية للإدارة، 33(2)، 63-82.
- شليغم، غنية. & حمدي، فاطمة. (2018). الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغير ومعوقات المشروع في الجزائر: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز وحدة ورقلة، رسالة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة -كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- عبد العظيم، سلامة حسين (2019). التنمية الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة: دراسة تحليلية ورؤية تكاملية، مجلة المعرفة التربوية، 7(14)، 16-31.
- عبد اللطيف، محمد. (2020). أثر تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة على تحسين جودة نظام المعلومات المحاسبي. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 11(العدد الأول الجزء الأول).
- العبد الله، علي (2021). دور فرق العمل في تحقيق الإبداع والابتكار. مجلة الإدارة والتنمية، 29(1)، 55-72.
- العتيبي أمجد. (2022). مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (6)، العدد (14)، ص 99 – 116.
- العلي، عبد الله (2020). التنمية الإدارية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة في المنظمات الحديثة. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 12(2)، 1-20.
- العمري، عبد الله (2018). أساليب التنمية الإدارية. مجلة العلوم الإدارية، 20(1)، 1-24.
- عيسى، نور عبد الكريم. (2023). أثر كفاءة العاملين في صناعة الضيافة في تحسين الصورة الذهنية لعملاء الفنادق: دراسة ميدانية على عملاء فنادق أربع وخمس نجوم في محافظة طرطوس. مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم الاقتصادية، مج45، ع28، 77 - 118.
- عيشور، نادية. (2019). محاضرات في علم اجتماع المؤسسات. الجزائر: دار الهدى للنشر والتوزيع.
- محمود، علي (2021). التنمية الإدارية وعلاقتها بالابتكار التنظيمي في المؤسسات الصحية. مجلة العلوم الإدارية، 29(2)، 139-156.
- منصور ماجدة عبد الشافي. (2022). أثر التناوب والتمكين الوظيفي في تحسين أداء الموظف العام. مجلة روح القوانين – العدد المائة - إصدار أكتوبر 2022 - الجزء الأول.
- النويري، ناصر. (2022). أثر كفاءة الموارد البشرية الريادية على معدلات الأداء : تحليل دور الوسيط جودة الخدمات المصرفية الاسلامية دراسة تطبيقية على مصرف الجمهورية بليبى. رسالة دكتوراه غير منشورة في الجامعة الاسلامية في ماليزيا .

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Alwehabie, Abdullah. (2018). Criteria for Measuring the Efficiency and Effectiveness of Human Resources Management Strategy and its Relation to Institutional Performance at Al Rajhi Bank at Al Qassim in Saudi Arabia from the Employees' Point of View. *International Journal of Business and Management*. 12. 111. 10.5539/ijbm.v12n10p111.
- Bilderback, Stephanie & Miller, Gloria. (2023). Importance of employee development programs in business. *Journal of Management Development*. 42. 10.1108/JMD-03-2022-0054.
- Foster. (2023). Achieving performance improvement through the mentorship program, <https://fastercapital.com>.
- Karin Sanders, Maria L. Kraimer, Lindsey Greco, Frederick P. Morgeson, Pawan S. Budhwar, Jian-Min (James) Sun, Helen Shipton, Xiaoli Sang. (2022). Why academics attend conferences? An extended career self-management framework, *Human Resource Management Review*, Volume 32, Issue 1.
- Kiiza, M. and Basheka, B. (2018), "Indigenous Human Resource Management Practices in Africa: Empirical Lessons from Four Subregions", *Indigenous Management Practices in Africa* , Advanced Series in Management, Vol. 20, Emerald Publishing Limited, pp .97-118.
- López-Lemus, J.A., De la Garza Carranza, M.T., Reyes-Berlanga, M.L. and Lopez-Lemus, J.G. (2023), "The relationship between the performance of human resources and the success of the business project", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2023-3662>
- Sutari, V & Vetala, R. (2018). Management development of seniors executives: Methods and their effectiveness, *Personnel Review*, 37(4). 375-392.