

## Negative development of human competencies as one of the obstacles to human resources management under E-management

Dr. Muhammad AlHafidh aichouche <sup>1</sup>

Zaoui abdesselam <sup>2</sup>

<sup>1</sup>Professor Lecturer El Oued University, El Oued (Algeria)

<sup>2</sup> PhD student El Oued University, El Oued (Algeria)

Received: 10/2022

Published: 10/2022

### Abstract:

E-management has become the focus of Human Resources Management in light of the trend towards the Fourth Industrial Revolution, of which information and communication technology is one of the pillars. However, due to the lack of a clear policy, plans, goals and vision for the present and future of e-management and its relationship with human competencies, the phenomenon of negative development of human competencies arises. Hence, this research came to highlight the proof of the occurrence of the phenomenon of negative development and its most important causes.

Using the descriptive inductive approach and reviewing the definition of e-management, efficiency and methods of its development, we concluded that negative development causes several problems for the institution and has several reasons, perhaps the most important of which is e-management and organizational conflict, but behavior (values) has a close relationship with negative development.

**Keywords:** E-management; human competencies; passive development; organizational conflict.

التنمية السلبية للكفاءات البشرية كأحد معوقات إدارة الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية

محمد الحافظ عيشوش <sup>1</sup> زاوي عبد السلام <sup>2</sup>

<sup>1</sup> أستاذ محاضر أ، جامعة الوادي، الوادي (الجزائر)

<sup>2</sup> طالب دكتوراه، جامعة الوادي، الوادي (الجزائر)

### المخلص:

أصبحت الإدارة الإلكترونية تحظى باهتمام إدارة الموارد البشرية في ظل التوجه نحو الثورة الصناعية الرابعة والتي يعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال أحد أركانها، لكن لعدم وجود سياسة وخطط واهداف ورؤية واضحة لحاضر ومستقبل الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالكفاءات البشرية، تنشأ ظاهرة التنمية السلبية للكفاءات البشرية، ومن هنا جاء بحثنا هذا للتسلط الضوء على اثبات حدوث ظاهرة التنمية السلبية وأهم أسبابها.

باستعمال المنهج الاستنباطي الوصفي واستعراض تعريف الإدارة الالكترونية والكفاءة وطرق تنميتها توصلنا الى أن التنمية السلبية تسبب عدة مشاكل للمؤسسة، ولها عدة أسباب لعل أهمها الإدارة الالكترونية والصراع التنظيمي أما السلوك (القيم)، فله علاقة وطيدة بالتنمية السلبية.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة إلكترونية؛ كفاءات بشرية؛ تنمية سلبية؛ صراع تنظيمي.

## 1. مقدمة:

إن اختراع جهاز الحاسوب والهاتف و تطوير شبكات الاتصال المحلية أدى الى ظهور ما يسمى بالاقتصاد الرقمي والثورة الصناعية الرابعة، حيث ظهر ما يسمى بالإدارة الالكترونية، ليحل محل الإدارة التقليدية وليسهل من الإجراءات الإدارية لجمع و معالجة المعلومات واستعمالها في ترشيد القرارات و توفير الوقت والجهد وتقليل الوقت الضائع والتكاليف الباهظة من قبل هذه المؤسسات وفقاً للطريقة القديمة في ممارسة الأعمال ، وتخفيف العبء عن طالبي الخدمة، وقد توسع مجال استعمال الإدارة الالكترونية لمعالجة وإيصال المعلومات والتقليل من الوقت والجهد اللازم لتصريف مختلف المعاملات، نظرا لما لهذا الجانب من تأثير بالغ في حياة الفرد والمجتمع،

ومن أهم العمليات والأنشطة الإدارية التي تأثرت بالإدارة الإلكترونية هي إدارة الموارد البشرية ، حيث يختلف استقطاب الموارد البشرية والحفاظ عليها وتنميتها بين الإدارة التقليدية والالكترونية، و نظراً لسرعت الإدارة الإلكترونية ودقتها وتكلفتها المنخفضة في بعض الأحيان سعت أو تسعى المؤسسات الى خفض عدد عمالها و الاستغناء عن خدماتهم مما ولد سلوكا معاديا للإدارة الإلكترونية لدى الموارد البشرية التي عي حيو الهدمة او في سوق العمل التي انتظر الاستقطاب والتخوف من انتشارها وال طول محلم في انجاز الاعمال الإدارية، لدى سعت الموارد البشرية الة ابطاء وتيرة تعميم الإدارة الكترونية او اسعي الى خلق عقبات امام تطبيقها

### 1.1 إشكالية الدراسة:

نظرا للأهمية البالغة التي أصبحت تحظى بها الإدارة الإلكترونية والتوجه نحو الثورة الصناعية الرابعة والتي يعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال أحد أركانها؛ يتبادر الينا السؤال عن السلوك البشري وعن الموارد البشرية التي ستحل الإدارة الكترونية محلها هل ستحاول تعطيل وعرقلة الإدارة الالكترونية أو التجاوب معها، وعليه نطرح الاشكال التالي: هل يمكن للدارة الإلكترونية ان تساهم في التنمية السلبية للكفاءات البشرية في ظل التوجه نحو الرقمنة؟

### 2.1 الأسئلة الفرعية:

- ما هو تعريف الإدارة الإلكترونية وأعم أهدافها ومقوماتها؟؛
- ماهة تعريف الكفاءات البشرية ماهي أبعادها وأهم طرق تنميتها؟؛

- ماهي التنمية السلبية للكفاءات البشرية وكيف تنشأ وتؤثر على تنمية الكفاءات البشرية؟
- كيف يمكن معالجة التنمية السلبية للكفاءات البشرية؟

### 3.1 فرضيات البحث:

- التنمية السلبية للكفاءات البشرية هي ودفع وأيقاظ الإمكانيات الكامنة داخل الفرد لعرقلة تدارك النفاثص؛
- تحدث التنمية السلبية للكفاءات البشرية لعدة أسبابا منها استعمال الادارة الالكترونية؛
- يوجد علاقة بين البعد السلوكي للكفاءات البشرية والتنمية السلبية؛

### 4.1 أهمية البحث:

- تكمن أهمية هذا البحث فيما يلي:
- تناول موضوع حديث يتعلق باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحسين وتجويد الإدارة التقليدية؛
- يضيف هذا البحث معرفة جديدة تسهم في معرفة معوقات تنمية كفاءات الموارد البشرية؛
- يسلم هذا البحث الضوء على أهمية السلوك البشري في العمل الإداري.

### 5.1 أهداف البحث:

يهدف هذا البحث الى:

- تعريف الإدارة الالكترونية وأهم أهدافها ومكوناتها؛
- تعريف الكفاءات البشرية ماهي أبعادها وأهم طرق تنميتها؛
- تحليل أبعاد الكفاءات البشرية وربطها بأهداف الاقتصاد البنفسجي؛
- تعريف التنمية السلبية للكفاءات البشرية وكيفية نشأتها وتأثيرها على تنمية الكفاءات البشرية.
- ترتيب أبعاد الكفاءات البشرية من حيث قوة ارتباطها ومساهمتها في التنمية السلبية للكفاءات البشرية.
- إيجاد حلول وطرق للاستفادة من التنمية السلبية للكفاءات البشرية والحد من أضرارها.

### 6.1 منهجية البحث:

للإجابة على الإشكالية المطروحة في مقدمة هذا البحث سيتم اتباع المنهج الاستنباطي الوصفي للتطرق لمختلف الفرضيات المطروحة واثبات مدى صحتها من خلال تتبع كتابات وأقوال المختصين للخروج بنتيجة تجيب عن الإشكالية الرئيسية المطروحة من خلال تحليل ردت فعل الموارد البشرية نحو توجه لاعتماد المؤسسات الإدارية الالكترونية مجارات للتطور الحاصل في السوق والاتجاه نحو الثورة الصناعية الرابعة والاقتصاد الرقمي.

### 2. الإدارة الالكترونية:

أدى الاستخدام المتزايد لأجهزة الكمبيوتر في بيئة الأعمال المعاصرة إلى تحولها إلى متخصصين في الكمبيوتر يقومون بتصميم وتطوير المنتجات من خلال أجهزة الكمبيوتر، وتصنيعها والتحكم في جودتها، واستخدام أجهزة الكمبيوتر في إعادة تصميم العمليات الإدارية، والترفيه، والإعلان، وعملاء البنوك واتخاذ القرارات الإدارية، والتي تعد جوهر مهام الإدارة، والذي بدورها أدى إلى ظهور أسلوب ونمط إداري جديد وهو "الإدارة الإلكترونية"<sup>1</sup>.

والإدارة الإلكترونية كمصطلح لم تظهر الا بظهور الانترنت وتوسعها وانتشارها، والإدارة الإلكترونية مصطلح شائع الاستعمال في العلوم الإدارية وله عدة تعريفات أهمها:

يعرفها علاء عبد الرزاق السالمي بأنها الاستغناء عن المعاملات الورقية واحلال المكاتب الإلكترونية مكانها عن طريق استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال عبر خطوات متسلسلة معدة مسبقاً<sup>2</sup>، وتعرف بأنها منظومة الاعمال والأنشطة والتي يتم تنفيذها إلكترونياً<sup>3</sup>، أما نجم عبود نجم فيعرفها بأنها: " العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة"<sup>4</sup>، أما ياسين فعرها بانها وظيفة انجاز الاعمال باستخدام النظم والوسائل الإلكترونية بحيث تشمل الحكومة الإلكترونية والاعمال الإلكترونية<sup>5</sup>، أما البنك الدولي فيعرفها بأنها مصطلح حديث يشير إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العمليات الإدارية للحصول على إدارة أكثر كفاءة وشفافية<sup>6</sup>.

مما سبق من تعاريف يتضح ان العامل المشترك بينها أن الإدارة الإلكترونية هي دمج تكنولوجيا الاعلام والاتصال في الاعمال الإدارية وجعلها أكثر مرونة وسرعة

## 1.2 أهدافه الإدارة الإلكترونية:

- تقليص تكلفة الإجراءات الإدارية التقليدية وما تعلق بها من عمليات؛
- زيادة كفاءة عمل الإدارة مع جميع الشركاء ذوي الصلة بالإدارة؛
- استوعب عدداً كبيراً من العملاء في وقت واحد، حيث لا تزال قدرة الإدارة القديمة محدودة على تصفية معاملات العملاء وغالباً ما تجبرهم على الانتظار في طوابير طويلة؛
- إزالة أو تقليل عناصر العلاقة المباشرة بين أطراف المعاملة، وبالتالي الحد من تأثير العلاقات الشخصية والتأثير على إنهاء المعاملات المتعلقة بالعمل؛
- القضاء على نظام الارشيف الوطني الورقي واستبداله بنظام حفظ إلكتروني يوفر المرونة في معالجة المستندات والقدرة على تصحيح الأخطاء بسرعة وتوزيع المستندات على جهات متعددة في أقصر وقت ممكن والاستفادة منه في أي وقت؛
- القضاء على البيروقراطية؛

- إلغاء عامل الزمان والمكان؛
- إتمام الأعمال الصحيحة في الأوقات الصحيحة وهو ما يعرف بالجودة الشاملة.

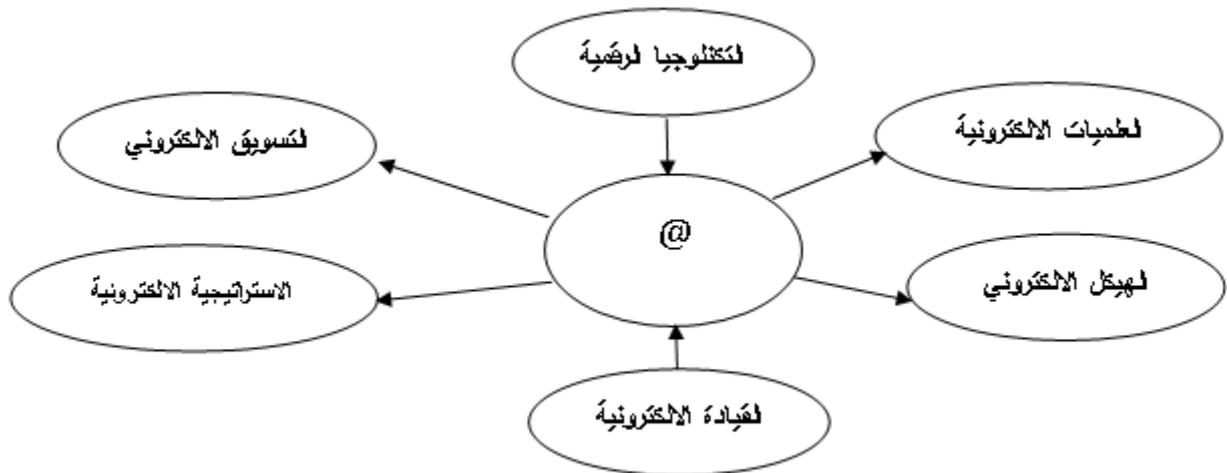
## 2.2 مقوماته الإدارة الإلكترونية:

لنجاح الإدارة الإلكترونية وتحقيق الأهداف المنوطة بها لا بد لها من مقومات مادية ومقومات معنوية<sup>7</sup> وهناك عدة مقومات لا بد من توافرها قبل تطبيق الإدارة الإلكترونية تتمثل في مقومات إدارية وتقنية واقتصادية واجتماعية وأمنية ويمكن طرح هذه المقومات التي يجب استيفاؤها في النقاط التالية<sup>8</sup>:

- تطوير الاستراتيجيات وخطط الاندماج؛
- توفير البنية التحتية للإدارية الإلكترونية من معدات وأجهزة؛
- التحول والتطوير التدريجي للمنظمات الإدارية والخدمات والمعاملات الحكومية؛
- تعليم وتدريب وتطوير مهارات الموظفين وتنقيف العملاء؛
- سن التشريعات اللازمة أو تعديل التشريعات القائمة وتطويرها؛
- ضمان أمن وحماية المعلومات في الإدارة الإلكترونية؛

ويلخص ياسين سعد المتطلبات الرئيسية للإدارة الإلكترونية في توليفة من ست مقومات هي التكنولوجيا الرقمية والتسويق الإلكتروني والاستراتيجية الإلكترونية والقيادة الإلكترونية والهيكلة الإلكترونية والعمليات الإلكترونية ويمكن تمثيلها بالشكل التالي:

الشكل 1: مقومات الإدارة الإلكترونية

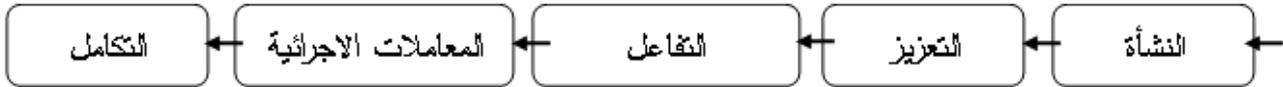


المصدر: ياسين، سعد، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربي، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2005، ص234.

### 3.2 مراحل الإدارة الإلكترونية:

يمر تطبيق الإدارة الإلكترونية بعدة مراحل متتالية يمكن تمثيلها على الشكل التالي:

شكل 2: مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية



المصدر: حماد مختار، مرجع سابق، ص 28.

### 4.2 معوقات الإدارة الإلكترونية:

هناك عدة عقبات وتحديات تحد من تطبيق الإدارة الإلكترونية وتقلل من أدائها كفاءتها وباستقراء عدة

مراجع يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- الخوف ومقاومة التغيير؛
- تداخل بين المسؤوليات وقلة التنسيق؛
- عدم ضبط تشريعات مناسبة؛
- قلة الاعتمادات المالية. المخصصة للإنشاء والتطوير؛
- عدم وعي المجتمع بالميزات والأداء المرجو من الإدارة الإلكترونية؛
- طغيان مجموعات المصالح الشخصية وغياب الشفافية؛
- قلة وضعف وسائل الاتصالات اللازمة؛
- ضعف انتشار شبكة الإنترنت وارتفاع تكلفتها مع وجود حاجز اللغة؛
- المحافظة على البيئة.

### 3. الكفاءات البشرية

يعتبر العامل البشري من أهم ركائز أي نظام سواء كان إدارياً أو غيره، ونظراً للمنافسة المتزايدة بين المؤسسات العامة والخاصة، فقد تم التركيز على الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية لتقديم أفضل الخدمات في أسرع وقت ممكن، مما يؤدي إلى إرضاء العملاء، وظهر مصطلح الكفاءات سنة 1990 حيث أصبح من المصطلحات الأساسية في إدارة الموارد البشرية<sup>9</sup> بدل مصطلح أهلية<sup>10</sup>، حيث أصبحت الوظائف تتطلب كفاءات

خاصة وهو للموارد البشرية وهو ما ترتب عليه انشاء لجنة مكلفة بوضع أطر جديدة للكفاءات البشرية سنة 1994<sup>11</sup>، ويرجع بعضهم فضل صياغة مصطلح كفاءة الى McClelland (1973, 1976)، يعرفها بأنها خاصية تكمن وراء الأداء الناجح<sup>12</sup>، و على مر السنين ، قام العديد من الكتاب ، بمن فيهم المفكرين الرئيسيين والقادة في هذا المجال ، بتعريف وصقل كلمة الكفاءة وفيما يلي سنحاول عرض بعض تعريفات الكفاءات البشرية وأبعادها وطرق تمييزها في المنظمات.

### 1.3 تعريف الكفاءات البشرية:

يعد تعريف الكفاءات البشرية محل خلاف بين أهل الاختصاص لارتباطه الوثيق بالعنصر البشري الذي حيث يصعب إيجاد نظرة موحدة للظواهر البشرية لاختلاف زاوية النظر اليها بين مختلف العلوم والتخصصات كالم النفس والاجتماع والاقتصاد والإدارة ولكل منهم وجهة نظر ومقاربة تخدم تخصصه، وسنحاول هنا طرح عدة تعريفات للكفاءات البشرية على أساس إداري:

التعريف الأول (R. Boyatzis 1982): هي الخصائص الكامنة للفرد المرتبطة بالأداء العالي الفعال وتتمثل هذه الخصائص في المعرفة والمهارة والدوافع والقيم وغيرها<sup>13</sup>.  
التعريف الثاني (Gerard Scallon) : هي عبار عن معرفة التصرف أو تعبئة المعارف والمهارات والسلوك، والمقصود بالتعبئة هو استغلال وتطبيق تلك الموارد في مواقف مختلفة وسهولة نقلها من موقف لآخر".

التعريف الثالث (Usinor Sacilor) : هي المهارة العلمية الآتية والقصيرة الأجل.

التعريف الرابع (Dubois and Rothwell 2000): الكفاءات على أنها أدوات يستخدمها العمال بطرق متنوعة لإكمال وحدات العمل أو مهام الوظيفة<sup>14</sup>.

التعريف الخامس (David D. Dubois William J. Rothwell) : الكفاءات هي الخصائص التي يمتلكها الأفراد ويستخدمونها بطرق مناسبة ومتسقة من أجل تحقيق الأداء المطلوب، وتشمل هذه الخصائص المعرفة والمهارات وجوانب الصورة الذاتية، الدوافع الاجتماعية والسمات وأنماط التفكير والعقليات وطرق التفكير، الشعور والتمثيل<sup>15</sup>.

التعريف السادس (Jean-Marie Peretti): ذكره الكاتب في قاموسه للموارد البشرية لسنة 2016 عرفها بأنها "القدرة على أداء نشاط متعلق بالوظيفة يساهم في الأداء الفعال عند أداء المهمة"<sup>16</sup>

التعريف السابع (Parry 1996): وهو تعريف تم جمعه من اقتراحات عدة مئات من الخبراء في تنمية الموارد البشرية الذين حضروا مؤتمراً حول موضوع الكفاءات في جوهانسبرغ في عام 1995، وعرفت الكفاءة على أنها

مجموعة من المعارف والمهارات والمواقف ذات الصلة التي تؤثر على جزء كبير من وظيفة الفرد، التي ترتبط بالأداء في الوظيفة، والتي يمكن قياسها مقابل المعايير المقبولة جيدًا والتي يمكن تحسينها من خلال التدريب والتطوير<sup>17</sup>

ومن أهم الكتاب الذين تتبعوا تعريف الكفاءة ما قام به (Brinckmann, 2007, pp. 33-34) بتتبع مفهوم الكفاءة بأنواعها الكفاءات الوظيفية، الكفاءات الاجتماعية، الكفاءات المفاهيمية من سنة 1974 الى سنة 2001، ويرى أن هناك تيارات متنوعة من البحث والنظريات البارزة التي تتناول على وجه التحديد العلاقة بين متغيرات المدخلات المتعلقة بالكفاءة ومتغيرات الإخراج المتعلقة بالأداء فهناك مؤلفات واسعة في الاختصاص يمكنها تحديد مفاهيم الكفاءة بشكل منهجي وهيكله محتوياتها المتنوعة بشكل منهجي في بنى متماسكة تسمح بتقييم الكفاءة وتطويرها ويرى هو شخصيا أن هذه الأنواع الثلاث تعد تمثيلا مناسباً مناسباً لتعريف الكفاءة وفيما يلي نظرة عامة على مفاهيم الكفاءة الرئيسية من الأبحاث الناطقة بالألمانية والأنجلو أمريكية<sup>18</sup>:

الجدول 1: مفاهيم الكفاءة

المؤلفون	الكفاءات	الكفاءات الاجتماعية	الكفاءات المفاهيمية
Katz, R.L., 1974	مهارات تقنية - معارف الخبراء - المعرفة الخاصة - قدرات وظيفية - أدوات والتقنيات محددة في الانضباط	المهارات البشرية - العمل بروح الفريق الواحد - تعاون - قيادة - تطوير الذات - العطف - الاتصالات	المهارات المفاهيمية - تفكير شمولي - تحديد العلاقات المعقدة - إبداع - تعكس المصالح - الوعي بالتغيير - تقييم الاثر
Dahrendorf, R., 1956	المهارات الوظيفية - المعرفة الوظيفية - خبرة في منطقة		مهارات إضافية وظيفية - المسؤولية عن الموارد والمنتجات - مهارة ما وراء التقنية مستقلة عن المجال الوظيفي
Jeserich, W., 1981		السيطرة على العمليات الاجتماعية	مهارات التعبير التفكير المنهجي نشاط
Kotter, J.P., 1982		بناء الشبكات - تنمية العلاقات الداخلية والخارجية - قيادة الموظفين	تنفيذ - تنفيذ جدول الأعمال باستخدام الشبكات الاجتماعية، الميزانيات وما إلى ذلك.

Thornton, G.C. and Byham, W.C., 1982	المعرفة التكنولوجية	مجال الاتصالات	إشراف	الموارد البشرية	صناعة القرار	فهم القواعد والأنظمة	إدارة	الوعي والحساسية الخارجية
Szilagyi, A.D.J. and Schweiger, D.M., 1984	مهارات المعرفة - المعرفة في مجال معين - المعرفة الوظيفية	المهارات التكاملية - تحليل المعلومات - العمل بروح الفريق الواحد - قيادة - علاقات الشبكة			المهارات الإدارية - تطوير الأهداف والاستراتيجيات والأولويات - خلق الابتكارات - التحكم وضمان المرونة - إنشاء أنظمة الحوافز			
Huber, A., 1992	المؤهلات في المنطقة	السمات الاجتماعية			المهارات المعرفية	مهارات شخصية	تعليم عام	
Meffert, H. and Wagner, H., 1992	المهارات الوظيفية	مهارات اجتماعية			المهارات المفاهيمية			
Bunk, G.P., 1994	وظيفي كفاءه - معرفة محددة - خبرة - الوظيفة / المهمة / الصناعة ذات الصلة - توسيع الوظيفة - شركة محددة	الكفاءة الاجتماعية الشخصية الداخلية: - حماس - القدرة على التكيف بين الشخصية: - تعاون - عدالة - أمانة - روح الفريق			المنهجي او نظامي كفاءه - عمليات العمل المتغيرة - حل المشاكل - عمل مستقل - القدرة على التكيف	المشاركة الكفاءة - التنسيق - منظمة - مزيج - صناعة القرار - المسؤولية - قيادة		
Thommen, J.-P., 1995	الكفاءة الوظيفية - القدرات المتعلقة بسلسلة خلق القيمة - معرفة محددة	الكفاءة الاجتماعية - يشتغل للإرادي والثقة بالنفس - القدرة على التعاون - المسؤولية - تطوير نظام اجتماعي			فهم كفاءة النظام - تعقيد - الترابط - ديناميكية	الكفاءة المنهجية - فهم الممارسات / العمليات التجارية العامة - حل المشاكل - مهارات اتخاذ القرار		
Heyse, V. and Erpenbeck, J., 1997	المهمة / الكفاءة المنهجية - تحليل التكاليف والفوائد	الكفاءة الاجتماعية - قيادة - التعاون بين الإدارة والموظفين - توجه الموظف			الكفاءة الشخصية - بعثة - ثقافة الشركة - ظهور علني	كفاءة التشغيل (اختصاص حل المشكلات) - القدرة على		

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التعاون</li> <li>- المرونة</li> <li>- التوجيه التكنولوجي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- معلومة</li> <li>- الاتصالات</li> <li>- التوجه نحو العملاء</li> <li>- العلاقات العامة</li> <li>- التعلم / التعليم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الصورة التي يراها العملاء</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>التصرف في المواقف الصعبة والمعقدة</li> </ul>	
Gerig, V., 1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>المؤهلات الوظيفية</li> <li>- المهارات الوظيفية</li> <li>- مهارات تقنية</li> <li>- مهارات مهمة محددة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الكفاءة الاجتماعية - احترام الذات</li> <li>- مهارات الاتصال</li> <li>- مهارات التفاعل والتعاون</li> <li>- حساسية</li> <li>- حل الصراع</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>كفاءة الابتكار</li> <li>- إبداع</li> <li>- سيناريو التفكير</li> <li>- الأصالة</li> <li>- حل المشاكل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الكفاءة الإدارية</li> <li>- التأهيل المفاهيمي</li> <li>- التأهيل المنهجي</li> </ul>	
Jeserich, W., 2000	المهارات الوظيفية	<ul style="list-style-type: none"> <li>الكفاءة الاجتماعية</li> <li>- تعاون</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الكفاءة الشخصية</li> <li>- تطوير الصورة</li> <li>- يشغل</li> <li>- المرونة</li> <li>- احترام الذات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الكفاءة المفاهيمية والتخطيطية</li> <li>- طريقة إنجاز العمل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>النشاط والإنجاز / التوجيه القيادي</li> <li>- مستوى النشاط</li> <li>- الدافع الذاتي</li> <li>- مهارات الإنفاذ</li> </ul>
Grunwald, W., 2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>المؤهل الوظيفي</li> <li>- الدراية / طرق المنطقة</li> <li>- خبرة عمل في منطقة ما</li> <li>- مبادرة التعلم في المنطقة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مؤهل الاتصال</li> <li>- الدولة الداخلية</li> <li>- تنمية الشخصية</li> <li>- علاقات شخصية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مسؤولية اجتماعية</li> <li>- اخلاق الانسان</li> <li>- أخلاقيات الشركات</li> <li>- أخلاقيات القيادة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>المؤهل المفاهيمي</li> <li>- تفكير معقد</li> <li>- التفكير الاستراتيجي</li> <li>- ترتيب الاولويات</li> <li>- التعامل مع انعدام الأمن</li> <li>- التوجه المستقبلي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>التأهيل المنهجي</li> <li>- طرق العمل الفردية</li> <li>- مهارات اتخاذ القرار</li> <li>- تقنيات الإبداع</li> <li>- تقنيات العمل الجماعي</li> </ul>
Salomo, S., 2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>الكفاءة الوظيفية</li> <li>- المهارات الوظيفية</li> <li>- أعرف كيف</li> <li>- خبرة</li> <li>- المعرفة الخاصة بالشركة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الكفاءة الاجتماعية</li> <li>- طرق التشغيل</li> <li>- قدرات الاتصال</li> <li>- الرغبة والقدرة على التعاون</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الكفاءة المنهجية</li> <li>- مهارات تحليلية</li> <li>- المرونة</li> <li>- معالجة المعلومات</li> <li>- المهارات المفاهيمية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>كفاءة التشغيل</li> <li>- صناعة القرار</li> <li>- ديناميكية</li> <li>- المخاطرة</li> </ul>	
Kauffeld, S. and	<ul style="list-style-type: none"> <li>المهارات الوظيفية:</li> <li>المعرفة المتعلقة بما</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الكفاءة الاجتماعية</li> <li>- التشجيع</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الكفاءة الذاتية -</li> <li>احتضان التغيير</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الكفاءة المنهجية</li> <li>- الهيكلية</li> </ul>	

Grote, S., 2002	يلي: - المنظمة - إجراءات - آلات - مراجع الخبرة - العلاقات	- الدعم المتبادل - فهم - بيئة عمل إيجابية - المسؤولية المتبادلة	- المسؤولية - الاستعداد - للتصميم - تخطيط التنفيذ - الاستباقية	- الأولويات - تقاسم المهام - إدارة الوقت
الكفاءات الوظيفية والاجتماعية والمفاهيمية ذات الصلة				
الكفاءات المتعلقة بالتشغيل والتنفيذ				

**Source:** BrinCkmann, J, *Competence of top management teams and success of new technology-based firm.* Germany, : Deutsher universitats, 2007 p: 33:34.

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن هناك تباين كبير بين التعاريف المقدمة ولكن يجمعها ثلاث عناصر ومكونات أو أبعاد رئيسية يتفق عليها جل الباحثين ألا وهي المعارف والمهارة والسلوك فلا يمكن تعريف الكفاءة بدون هاته العناصر الثلاثة، فالكفاءة من وجهة نظرنا هي المزيج الأمثل من المعرفة والمهارة والسلوك.

### 2.3 أبعاد الكفاءة البشرية:

#### 1.2.3 المعرفة:

اختلفت آراء الباحثين حول تعريف المعرفة من عدة مداخل واتجاهات، فليس هناك اتفاق على مفهوم موحد للمعرفة<sup>19</sup> وسنتطرق لبعض هاته التعاريف فيما يلي:

يعرفها ثابت الحبيب وبن عبو الجيلاني بأنها مجموع من المعلومات المستوعبة والمهيكلية والدمجة في إطار مرجعي يسمح لمؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص<sup>20</sup>، كما تعتبرها حمداوي وسيلة مجموعة من المعلومات المحصل عليها والتي تساعد على فهم أو الإحاطة بمجموعة من الأشياء<sup>21</sup>.

#### 2.2.3 المهارة:

وتعرف أيضا بمصطلح المعرفة العملية ويعرفها<sup>22</sup> على انها القدرة العملية أو وسيلة تطبيق المعرفة، ويعرفها "هي القدرة على تسيير عمل بطريقة ملموسة وفق عملية أو أهداف معروفة مسبقا، والمعارف العملية لا تقصي المعارف النظرية، لكن لا تحتاج إليها بالضرورة، وتتكون المعارف العملية بالتجربة"<sup>23</sup>، وتعرف أيضا بأنها "المهارة هي استعداد أو موهبة طبيعية أو مكتسبة تنمو بالمعرفة أو بالتعليم وتصل بالتدريب، وتجعل الفرد قادرا على الأداء جسميا وذهنيا"<sup>24</sup>

#### 3.2.3 السلوك:

عرف (Green 1999) السلوك بأنه إجراء يمكن ملاحظته ووصفه والتحقق منه، ويعرفه (شفيق) بأنه مجموع النشاط النفسي الجسمي والحركي والسيولوجي واللفظي الذي يصدر عن الانسان وهو يتعامل مع بيئته

ويتفاعل معها<sup>25</sup>، كما عرفت السلوك أيضاً بأنه مجموعة من الاستجابات التي يصدرها الفرد تجاه الظروف البيئية المختلفة<sup>26</sup>، ويرى سيجمون فرويد أن لكل نمط من أنماط السلوك منشأ فالسلوك ما هو الى نتيجة للقوى الدافعة والمثيرات والخبرات الكامنة في نفس الانسان<sup>27</sup>، ويعرفه آخرين بأنه أي نشاط يصدر عن الإنسان سواء كان أفعالا يمكن ملاحظتها وقياسها كالنشاطات الفسيولوجية والحركية أو نشاطات تتم على نحو غير ملحوظ كالتهكير والتذكر والوساوس وغيرها<sup>28</sup>، ويعرفها بأنها القدرة الشخص على التصرف الاجتماعي في إطار وظيفته، أي علاقاته مع فريق العمل ضمن ثقافة المنظمة<sup>29</sup>.

يمكن القول إن السلوك هو ردة الفعل لمثير ما فالسلوك لا يمكن أن يحدث من فراغ وهو يتأثر بالبيئة فيمكن ضبطه وتوجيهه، ولعل أهم مكونات السلوك الدوافع والقيم،

**3.3 أهم طرق تنمية الكفاءات البشرية:**

تعد الكفاءات البشرية ميزة تنافسية وقيمة مضافة تساعد المؤسسات على التأقلم مع بيئتها سريعة التغير لذا كان لزاما على المؤسسات تنمية كفاءات مواردها البشرية باستمرار واستعمال عدة طرق ووسائل للوصول الى كفاءات متميزة قادرة على دفع المؤسسة الى أداء أفضل وتجنب وقوعها في أزمة كفاءات، ويعرف دافيد ديسونزو وستيفان روبينس وسوزان فيرهولست تنمية الكفاءات بأنها تعني نظرة مستقبلية تجاه الموارد البشرية، تركز بشكل كبير على التعلم، بدل من تدريب الموارد البشرية على ممارسة أنشطة محددة<sup>30</sup>،

ويرى Claude Levy-Leboyer أن تنمية الكفاءات عملية تتم بالتوازي مع العمل عكس ما كان متعارف عليه من قبل أن التدريب والتعليم يسبق العمل بل أصبح يرافقه أو أثناء العمل نفسه<sup>31</sup>، فتنمية الكفاءات عملية تسمح بالتكامل الناجح للمعرفة والدراية من أجل بناء كفاءات جديدة.

ويمكن تعريف عملية تنمية الكفاءات البشرية بانها عملية تم التخطيط لها مسبقا للتأثير على ابعاد الكفاءة لتحسين قدرات الموارد البشرية لتستجيب للوظائف المستقبلية

وتتبع المؤسسات عدة طرق ومداخل لتنمية كفاءاتها البشرية ولعل أهم مدخلين حسب الباحثين هما التنمية في مكان العمل والتنمية خارج مكان العمل

**الجدول 2: مداخل تنمية الكفاءات.**

التنمية خارج مكان العمل	التنمية في مكان العمل
1- التلمذة	1- التعيين في مناصب
2- المحاضرات	2- التمرين
3- دراسة الحالة	3- تدوير العمل
4- تمثيل الدور	4- التعيين في اللجان الهامة
5- البريد الوارد	
6- مباريات الأعمال	
7- مراكز التقييم	

Source: Sanghi, 2014, p 111

وتقترح Summa Sangha عدة طرق تستخدم في تقدم وتطوير التدريب واكتساب الفرد لمهارات جديدة:

1. المحاضرة: محاضرة يلقها خبير يسأل في النهاية الجمهور عن الاستفسارات والمشاركين.
2. عرض توضيحي: عرض مجموعة أفضل السبل للتعامل مع موقف أو مجموعة من الإجراءات. يجب إتاحة الوقت للمتدربين لممارسة مهارات أو تقنيات جديدة.
3. درس تشاركي: درس يشجع التفاعل بين المدرب والمتدربين. يمكن أن يكون في شكل أسئلة وأجوبة، وتمارين ودراسات حالة.
4. التدريب الفردي: عادة ما يتم التدريب التعليمي على أساس فردي. ميزة هذه الطريقة هي أنه يمكن استخدام الاستشارة الفردية والتقييم بالاقتران مع المهام والأهداف المحددة.
5. مناقشة جماعية يقودها مدرس: نشاط يقوده مدرب يوجه المناقشة الجماعية لتحقيق أهداف تدريبية معينة. يشجع على مستوى عالٍ من المشاركة من المتدربين، ويتيح الفرصة لتبادل الآراء والتعبير عنها.
6. لعب الأدوار: في لعب الأدوار، يتم تقديم المتدربين مع وضع أقرب ما يكون إلى بيئة العمل الحقيقية. يجب حل المشكلة من خلال تمثيل الأدوار وحل المفصل الموقف. قد يتضمن لعب الأدوار استخدام الهاتف، والتمارين الرياضية، ومواقف البيع، والتعامل مع شكاوى العملاء، ودراسات الحالة، وألعاب الأعمال، وما إلى ذلك.
7. حادث خطير: هذا أسلوب تدريب جماعي حيث يصف المشاركون الحوادث في فترة معينة والتي سببت لهم مشاكل. تتم مناقشة الحقائق الأساسية لكل موقف ويقرر المتدربون ما هي المعلومات الإضافية والتدريب المطلوب لحل المشكلة.

8. الألعاب التدريبية: الألعاب التدريبية هي الألعاب أو التدريبات التي يشارك فيها أعضاء المجموعة لإظهار كيفية ترابط الوظائف والوظائف. في العديد من الألعاب، هناك عنصر من عناصر المنافسة، وقد يُمنح المندوبون أدوارًا لاعتمادها طوال مدة اللعبة.
9. التعلم عن بعد: يتيح هذا للمتدربين التعلم في أوقاتهم وبالسرية التي تناسبهم من مواد التدريب التي يتم إعدادها مسبقًا، ويمكن أن يشمل برنامج فيديو تفاعلي، أو تدريبًا قائمًا على الكمبيوتر، أو دليل تدريب ذاتي..
10. التدريب القائم على الحاسوب: (CBT) العلاج المعرفي السلوكي هو في الأساس نوع من برامج التدريب التي يتم تقديمها باستخدام الكمبيوتر. يعتبر العلاج المعرفي السلوكي تفاعليًا ويلبي احتياجات المتدربين على أساس فردي. يحاكي العلاج المعرفي السلوكي المواقف الفعلية ويشجع المتدرب على التعلم بالممارسة.
11. فيديو تفاعلي: يجمع بين التدريب المعتمد على الحاسوب والفيديو. يسمح استخدام الكمبيوتر بالسرية الفردية، ويقدم الفيديو صورة أكثر واقعية لمواقف العمل.
12. دليل تدريب التعليم الذاتي: وهو كتاب تدريب ذاتي يتم تحريره ووضعه للاستخدام البسيط. يمكن استخدام الدليل لتعزيز المعرفة والفهم لنقاط أو مواضيع التدريب.
13. دراسة حالة: توفر دراسة الحالة دراسة وتحليل ومناقشة حالة حقيقية. غالبًا ما يستخدم في الدورات التدريبية للمديرين والمشرفين لتحقيق الكفاءة والفهم.
14. تعليمات أثناء العمل: تستخدم في المقام الأول لتدريب المهام اليدوية. عادةً ما يتكون العرض التقديمي للمدرس من العرض والإخبار أو الشرح والتوضيح.
15. البرامج المعبأة: غالبًا ما تكون حزم جاهزة مع جداول زمنية محددة ودروس وتمارين ودراسات حالة. يمكن أن تشمل هذه كتيبات التدريب، والمساعدات السمعية والبصرية وإرشادات للمدرس.
16. التعليمات المبرمجة: يمكن استخدام طريقة التدريب هذه من قبل الأفراد والجماعات. ينظم المواد في برنامج منطقي خطوة بخطوة. التعليمات المبرمجة هي تدريب على مراحل، وقد تأخذ شكل دليل تدريبي، أو مساعدات بصرية، أو تكون جزءًا من جهاز كمبيوتر أو برنامج فيديو تفاعلي.
17. مهمة أو مهمة أو مشروع: قد تكون هذه مهمة أو مشروعًا محددًا من قبل مدير المتدرب لتعزيز المهارات والمعرفة من خلال حل مشكلة فعلية داخل المنظمة. الوسائط المستخدمة لدعم أسلوب التدريب مثل شاشات الكريستال السائل وأجهزة الكمبيوتر والأفلام ومقاطع الفيديو ليست غاية في حد ذاتها. يجب دمجها مع التمارين والمناقشات المنظمة.
- ولضمان نجاح عملية تنمية الكفاءات البشرية لابد من مراعات عدة شروط أساسية تتمثل في<sup>32</sup> :

- مطابقة محتوى برنامج التدريب لتنمية الكفاءات والواقع العملي؛

- تجويد الممارسات الوظيفية باستخدام السلوكيات الجديدة والمعارف المكتسبة في عملية التنمية خلال العمل؛
- دفع وتحفيز الموارد البشري الى تطبيق الكفاءات الجديدة والمكتسبة من عملية التنمية في أداء وظائفها؛
- تنويع المحتوى التدريبي المقرر بوضعيات عمل مختلفة، وبالتالي تنويع كفاءات الموارد البشرية المكتسبة وتوسيعها؛
- وتعريف الموارد البشرية بمراحل التي ستمر بها عملية التنمية وتعليم النقاط الأساسية؛
- مساعدة الموارد البشرية على أخذ صورة واضحة للأنشطة الضرورية لأداء وظائفهم؛
- التأكد من إدراك وفهم الموارد البشرية للخصائص الهامة للوظيفة ومتطلبات شغلها؛
- التثبيت من قدرة البيئة على تشجيع التعلم واكتساب كفاءات جديدة؛
- التأكد من رغبة الموارد البشرية وقبلوها للتعلم واكتساب كفاءات جديدة؛
- إقناع الموارد البشرية على التعلم المستمر وتنمية كفاءاتها لمواجهة تحديات المستقبل.

#### 4. التنمية السلبية للكفاءات البشرية:

ان سعي المؤسسات لاكتساب كفاءات جديدة وتفجير طاقات مواردها البشرية الكامنة ورغم الإيجابيات الكثيرة لعملية التنمية لكن هناك عدة نتائج غير مرغوبة تنتج عن عملية التنمية خاصة في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية تكلف المؤسسة خسائر مادية وبشرية واتي بنتائج عكسية للمؤسسة وهو ما أسميناه بالتنمية السلبية للكفاءات البشرية، فالهدف من تنمية الكفاءات البشرية هو اخراج الكفاءات الكامنة وخلق كفاءات جديدة تتلاءم مع متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية والتطور الإلكتروني المتسارع والاستعداد للمستقبل وفق خطط مدروسة مسبقا، وعن قصد أو غير قصد قد تتحرف نتائج عملية التنمية لتشكل تهديد للمؤسسة، ويمكن حصر أهم أسباب التنمية السلبية ما يلي:

- المناخ التنظيمي: ان تنمية الكفاءات الخاصة بالمؤسسة تتطلب تكاليف تبذلها المؤسسة والحفاظ عليها وضمان ولائها لها أيضا يتطلب تكاليف إضافية وذالك بخلق جو وبيئة تلائم قوة الكفاءات الجديدة وتأثيرها على تحقيق أهداف المؤسسة، فشعور الكفاءات الجديدة بعدم الرضا كفيل بانتقالها لمؤسسات منافسة، وبالتالي فالمؤسسة خسرت كفاءاتها الجديدة لصالح مؤسسات منافسها فكان المؤسسة كان تقوم بعملية التنمية للكفاءات البشرية نيابة عن منافسيها.

- ان استعمال الادارة الإلكترونية سيولد سلوك مقاومة التغيير لدى الموارد البشرية فهو يعتقد أن الإدارة الإلكترونية ستحل محله في المستقبل ويفقد عمله أو يعتقد انها ستجعله محل مسائلة دائمة لما تتميز به من شفافية وبالتالي سيستغلون عملية تنمية الكفاءات وحصولهم على

كفاءات جديدة تمكنهم من السيطرة على التكنولوجيا ليثبت عدم كفاءتها وبالتالي الحفاظ على منصب عمله أو التستر عن منافعه الشخصية أو سلوكه الغير قويم كالاختلاس أو تسريب اسرار المؤسسة للمنافسين وبالتالي سيضر بسمعة المؤسسة وبأدائها وذلك بسبب تآكل أجهزة الرقابة أو غيابها، ويلاحظ هنا عدة تجارب تثبت ذلك فكثير من الاختلاسات تتم من إطارات المؤسسة الذين خسرت المؤسسة في تكوينهم وتعليمهم مهارات جديدة وتشير الدراسات أن اختلاس الأموال كبيرة الحجم عادة ما يرتكب من طرف ذوي مناصب وظيفية مرموقة مثل بعض رؤساء البنوك أو الشركات العامة وليس لهم سوابق إجرامية بل وعادة ما يحرصون على المشاركة في العمل والمؤتمرات والندوات ويدعون بشعارات وطنية ومبادئ دينية وأخلاقية<sup>33</sup>.

- ومن بعض هذه الحوادث العالمية وهي كثيرة حادثة رجل الاعمال كارلوس غصن الذي شغل منصب رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي لشركة نيسان ورونو ومتسببتي و أفنوفاز وتحالف رينو- نيسان ، فمن خلال تقلده رئاسة كل هاته الشركات العالمية يظهر أنه له كفاءات عالية جدا مما جعل كل هاته الشركات تثق فيه وتستقدمه لقيادتها، وفي 22 نوفمبر 2018 قرر مجلس إدارة شركة نيسان إقالة غصن من الشركة وذلك بسبب سوء السلوك و الاستخدام الشخصي لأصول الشركة. والتلاعب بوثائق رسمية وعليه فقد انخفضت أسهم رينو بنسبة 15% في المئة تقريبا بعد هذه الحادثة .

- فتنمية الكفاءات البشرية دون التثبيت من سلوكهم وقيمهم ومبادئهم وتقويمها قد يجعل الموارد البشرية تستغل كفاءاتها الجديدة خاصة في ظل الإدارة الإلكترونية لتحقيق مصالحها الشخصية على حساب المؤسسة وبالتالي تصبح عملية تنمية الكفاءات البشرية مصدر ضرر لمؤسسة بدل ان تكن قيمة مضافة لها.

- عدم الاعتماد على إدارة الموارد البشرية على أساس الكفاءات في التوظيف والترقية وفي نظام الحوافز والكفاءات وفي سلم الأجور ينتج عنه انحرافات تنظيمية كالرشوة والاختلاس كأداة مناسبة للموظفين ذوي الكفاءة لإحداث توازن أو شبه توازن بين الأجور والمرتبات والترقيات بينهم وبين الموظفين محدودي الكفاءة الذين يتمتعون بمرتبات أكبر لمجرد أن لهم شهادات أعلى أو لهم علاقات طيبة مع متخذي القرار والسلطة في المؤسسة.

- إن الصراع التنظيمي وتداخل الصلاحيات يمثل أحد أسوء ما تواجهه المؤسسات، حيث تخلق صراعات تحت عنوان تدخل صلاحيات فرد في التخصص المهني لفرد آخر، وهنا قد يتوجه الصراع إلى احدى صورتين:

**الصورة الأولى:** استعمال النفوذ والسلطة والمكانة وربما التهديد والقوة لمواجهة أصحاب الكفاءة لكونهم يشكلون تهديدا للطرف الاخر ذي الكفاءة المحدودة الذي تتداخل معه مهامه.

**الصورة الثانية:** مضاعفة أحد الطرفين لجهوده وبناء كفاءات جديدة تمكنه من التفوق على الطرف الثاني وهذه الصورة محمودة بهذا الشكل، لكن تسمى بتنمية سلبية عند استعمال كفاءاته الجديدة ليس فقط لإنهاء الصراع

التنظيمي بل للتقرب لأصحاب القرار وابتزاز الطرف الثاني وبالتالي سعي الطرف الثاني لنفس الطريقة وفي الظاهر أن هذه الصراع بهذا الشكل يحفز الافراد على تنمية كفاءاتهم لكن بالعكس فالكفاءات هنا ليست مرتبطة بأهداف المؤسسة واستراتيجيتها بل بأهداف شخصية وانتقامية قد تتجر عنها جنوح سلوكي خطير ( الصورة الأولى) مما يكبد المؤسسة خسائر بخسارة كفاءاتها بالانتقال الى مؤسسات أخرى او الخمول وعدم الرغبة في تطوير الموارد البشرية لكفاءاتها خشية الدخول في صراعات مماثلة، وفي هذه الصورة تكون التنمية السلبية للكفاءات البشرية مقصودة ومخطط لها من طرف الافراد، كل هذا الصراع راجع لغموض حدود صلاحيات كل فرد ومهامه او قد يرجع في الأصل الى عملية توصيف الوظيفة التي قد تكون غير دقيقة وبالتالي تتداخل المهام والصلاحيات.

### 5. الخاتمة:

في ختام بحثنا هذا وبعد تطرقنا لمفهوم الادارة الالكترونية وبعد تعريف الكفاءة واستعراض ابعادها واهم أسباب نجاح عملية التنمية عرض عدة طرق ومداخل لتنفيذها وبعد محاولة تحليل أسباب التنمية السلبية وعرض مجموعة من الحوادث لإثبات ظاهرة التنمية السبية فإن أهم النتائج المتوصل اليها يمكن عرضها في النقاط التالية:

- الإدارة الالكترونية هي دمج تكنولوجيا الاعلام والاتصال في الاعمال الإدارية وجعلها أكثر مرونة وسرعة؛
- الكفاءة هي المزيج المثالي من ثلاث أبعاد رئيسية هي المعرفة والمهارة والسلوك وهي حجر الأساس لكل اقتصاد فهي أداة التميز في ظل اقتصاد يتميز بالسرعة والتغير، لذا تتم تنميتها بعدة مداخل وعدة وسائل لمواكبة هذا التطور السريع والحصول على ميزة تنافسية قوية؛
- تحدث التنمية السلبية عن قصد وعن غير قصد وهي كل تنمية للكفاءات تعود بنتائج سلبية على المؤسسة عكس ما كان يرجى منها كخسائر مالية او خسارة الكفاءة او عدم التجاوب مع عملية التنمية وتحدث لعدة أسباب لعل أهمها والاعتماد على الإدارة الالكترونية بدون خطط وأهداف واضحة للموارد البشرية وعدم الاعتماد على إدارة الموارد البشرية بالكفاءات والصراع التنظيمي ومقاومة التغيير وكذا وطبيعة قيم ومبادئ الموارد البشرية.

### التوصيات:

- التدرج في استعمال الإدارة الالكترونية ووضع خطط وأهداف واضحة لكل الموارد؛
- الاعتماد على تسيير الموارد البشرية بالكفاءات؛
- البحث عن أسباب الصراعات التنظيمية لحلها؛
- التركيز على سلوك الموارد البشرية عند التنمية خاصة القيم والمبادئ؛

- توفير أسباب الولاء التنظيمي للموارد البشرية؛
- اجراء المزيد من الأبحاث عن انسابا التنمية السلبية وكيفية الاستفادة منها في المؤسسة.

#### الهوامش:

- 
1. أحمد سيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة، النهضة العربية القاهرة، 2001.
  2. علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الالكترونية، دار وائل للنشر، الاردن، 2008، ص 32.

3. عبد الفتاح علاوي، وناصر الهمامي، دور الادارة الالكترونية في تطوير وظيفة ادارة الموارد البشرية، مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة، سبتمبر 2018، صفحة 23.
4. عبود نجم نجم، الادارة والمعرفة الإلكترونية، عمان، جامعة الزيتونة الأردنية، 2008، ص 127.
5. ياسين سعد، الادارة الالكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، السعودية: معهد الادارة العامة، 2005، ص 22.
6. حماد مختار، تأثير الإدارة الالكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 2007، ص 06.
7. عبد الفتاح بيومي حجازي، النظام القانوني لحماية الحكومة الالكترونية، الجزء الأول، دار الفكر العربي، الإسكندرية، 2003، ص 48.
8. عبد الفتاح علاوي، وناصر الهمامي، دور الادارة الالكترونية في تطوير تظيفة ادارة الموارد البشرية، مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة، 2018، ص 23.
9. إبراهيم بويحيوي، ونوال بن أحمد، أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمة. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، 2016، ص 9-26.
10. Jean-Piere Bouchez, Les nouveaux travailleurs du savoir, edition d'Organisation, Paris, 2004, p: 163, 164.
11. Lou-Van Beirendonck, Management des compétences, édition De Boeck, Bru scelles, 2004, p : 15,16.
12. David D. Dubois William J. Rothwell, Competency-Based Human Resource Management, Davies-Black Publishing, California, 2004, p : 17.
13. أبو القاسم حمدي. (2004). تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات. كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير (مذكرة ماجستير)، الجزائر: جامعة الجزائر.
14. David D. Dubois William J. Rothwell, Competency-Based Human Resource Management, Davies-Black Publishing, California, 2004, p: 18.
15. David D. Dubois William J. Rothwell, Competency-Based Human Resource Management, Davies-Black Publishing, California, 2004, p: 16.
16. Marie Peretti, J. DICTIONNAIRE, Le HARMATTAN, Paris, 2016 p : 159.
17. Seema Sanghi, The Handbook of Competency Mapping, Response Books, New Delhi, 2007, p: 10.
18. BrinCkmann, J. (2007). Competence of top management teams and success of new technology-based firm. Germany : Deutscher universitats, 2007 p : 32
19. إبراهيم بويحيوي، ونوال بن أحمد. (1 جوان 2016). أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمة. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، الصفحات 9-26.
20. ثابتي الحبيب، بن عبو الحيلاني " تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية دعائم النجاح الأساسي لمؤسسات الألفية الثالث"، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، طبعة 2009. ص 117
21. حمداوي وسيلة، ادارة الموارد البشرية «، مديرية النشر لجامعة قالم، الجزائر، 2004، ص 25
22. Clarkson, M. (2001). Developing IT staff : à practical approach. USA : Springer,

23. كمال منصوري، وسماح صولح. (جوان، 2010). تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، الصفحات 48-69.
24. رائد عمر الأغا. (2008). المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية (مذكرة ماجستير). كلية التجارة، غزة: الجامعة الإسلامية 63.
25. محمد شفيق. (بلا تاريخ). السلوك الانساني وفن القيادة والتعامل ومهارات الادارة. القاهرة: مصبغة روزالويسف الجديدة.
26. سماء منصور. (7 أكتوبر، 2020). تعريف السلوك في علم النفس. تم الاسترداد من مقال: <https://mqaall.com/defining-behavior-psychology>
27. روبرت د. ناى. (2001). السلوك الانساني ثلاث نظريات في فهمه. (احمد إسماعيل صبح، ومنير فوزي، المترجمون) الجيزة: هلا للنشر والتوزيع.
28. عبد الجبار أمل. (27 فيفري، 2013). كلية الدراسات القرآنية. تم الاسترداد من جامعة بابل: [http://www.uobabylon.edu.iq/uobcoleges/lecture\\_file.aspx?fid=19](http://www.uobabylon.edu.iq/uobcoleges/lecture_file.aspx?fid=19) &http://www.uobabylon.edu.iq/uobcoleges/lecture\_file.aspx?fid=19
29. حمود حيمر. (2018). تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطييف: جامعة سطييف 1.
30. حمود حيمر. (2018). تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطييف: جامعة سطييف 1.
31. Claude Levy-Leboyer, LA GESTION DES COMPÉTENCES, Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles, Paris, 2009, p : .115: 114
32. حمود حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة، كلية الاقتصاد، جامعة سطييف 1، الجزائر، 2018 م، ص 68.
33. قواجلية آمال، أطروحة دكتوراه: واقع الفساد التنظيمي بين التجديد الإجتماعي والصراع الإقتصادي في المؤسسة العمومية الصناعية الجزائرية، كلية العلم الانسانية، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2016 م، ص 65.