

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت.

معهد العلوم القانونية والإدارية

قسم العلوم السياسية



## التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وأثره على التنمية المحلية في الجزائر

مذكرة تخرج تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية  
تخصص: إدارة الجماعات المحلية

تحت إشراف

أ. سلطاني محمد رضا

إعداد الطالبتين

فيدة خيرة

سوفي أمال

### لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة العلمية	اسم ولقب الأستاذ
رئيساً	دكتور	قوق علي
مشرفاً ومقرراً	أستاذ	سلطاني محمد رضا
عضواً مناقشاً	دكتورة	سعدى عائشة

السنة الجامعية

2020/2019



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت.

معهد العلوم القانونية والإدارية

قسم العلوم السياسية



## التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وأثره على التنمية المحلية في الجزائر

مذكرة تخرج تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية  
تخصص: إدارة الجماعات المحلية

تحت إشراف:

أ. سلطاني محمد رضا

إعداد الطالبتين:

فيدمة خيرة

سوفي أمال

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة العلمية	اسم ولقب الأستاذ
رئيساً	دكتور	قوق علي
مشرفاً ومقرراً	أستاذ	سلطاني محمد رضا
عضواً مناقشاً	دكتورة	سعدي عائشة

السنة الجامعية

2020/2019

# شكر وعرفان

اللهم لك الشكر ولك الحمد حمدا كثيرا مباركا يليق بجلال وجهك وعظيم سلطانك أن وفقتنا لإنجاز وإتمام هذا العمل، فله الحمد أولا وأخيرا.

أتقدم بالشكر الجزيل والامتنان إلى الأستاذ الفاضل: "سلطاني محمد رضا" المشرف على هذه المذكرة وما قدمه لنا من نصائح وتوجيهات.

ولمن كانوا سبب في استمرار واستكمال مشوارنا الدراسي أساتذتنا الكرام كل واحد باسمه، قسم العلوم السياسية تخصص إدارة الجامعات المحلية وأخص بالذكر الأستاذة "سعدى عائشة".

كما لا أنسى زملاء وزميلات القسم.

كما أتقدم بالشكر لكل أعضاء لجنة المناقشة الذين سننال شرف مناقشتهم لبحثنا هذا فلمن منا كل الشكر مسبقا على مجمل النصائح والانتقادات التي ستبخر مسارنا العلمي.

إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إنجاز هذا العمل حتى ولو بابتسامة.

إلى كل هؤلاء لهم الشكر وجزاكم الله كل خير.

# إهداء

أهدي ثمرة تخرجي

إلى التي رسمت دربي بدعائها والتي جعل الله الجنة تحت قدميها

إلى الشمعة التي احترقت لتضيء أيامنا إلى ما أعلى في الوجود

"أمي الحبيبة شفاها الله من كل سقم".

إلى من وقف بجاني وشجعي على طلب العلم أي الكريم أطل الله في عمرهما وسترهما بلباس الصحة

والعافية وأدامهما تاج فوق رؤوسنا.

إلى من كان سندي وأكبر داعما لي في إتمام هذا العمل "زوجي العزيز" حفظه الله وأطل في عمره.

إلى اخوتي وأختي الوحيدة "فاطمة" وكل أفراد عائلتي حفظهم الله وأخص بالذكر أغلى إنسان خالي

الغالي أطل الله في عمره.

وإيكم جميعا أهدي ثمرة جهدي.

خيرة

# إهداء

اهدي هذا العمل المتواضع و ثمرة هذا الجهد.

إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما لحسن و شريفة

و إلى الجدة الحاجة ميمونة شفاها الله

إلى كل إخوتي وأخواتي

إلى عائلتي الثانية فلاق

إلى زوجي العزيز و أبنائي نصر الدين و بلقيس

إلى أمي الثانية عزة التي كانت سندي و إخوتي في الله

إلى كل شخص علمني حرفا أو مدني بنصيحة في حياتي

إلى كل أساتذتي و زملائي دفعة الإدارة المحلية 2019-2020

أعمال

## ملخص

أصبح نجاح وبقاء أي منظمة في العالم مرهونا بمدى قدرتها على التنافسية الاستمرار، وهذه القدرة تتأثر بنوعية وأسلوب التسيير المتبع وهذا بامتلاك إستراتيجية ورؤية استشرافية للمستقبل تجعلها قادرة على تبني نمط التسيير، كما يعتبر العنصر البشري عصب التطور والتنمية نظرا لدوره المهم في العملية الإنتاجية وتسيير الإدارة المحلية، فهو الذي يفكر في وضع الاستراتيجيات التنموية وهو المسؤول عن تسييرها عبر مختلف المراحل التي تمر بها، حيث يعتبر هدفا ووسيلة في عملية التنمية المحلية.

وعلى هذا الأساس وجب تنمية المورد البشري عن طريق الاستثمار فيه بالتعليم والتكوين الجامعي، وجعله أكثر فاعلية وملائمة لمتطلبات واحتياجات سوق العمل، وبالتالي تنمية المجتمع وخدمته والدفع به إلى التقدم والازدهار، وذلك لضمان نجاح العملية التنموية في تحقيق أهدافها.

**الكلمة المفتاحية:** التسيير الاستراتيجي، الموارد البشرية، التنمية المحلية، الاستثمار في رأس المال البشري، التكوين الجامعي، البحث العلمي.

## Abstract

The success and survival of any organization in the world has become dependent on the extent of its ability to continue competitiveness, and this ability is affected by the quality and style of the followed operation, and this is by having a strategy and a forward-looking vision for the future before making it able to adopt the pattern of management, and the human element is considered the backbone of development and development due to the important role in the production process and management management Local, he is the one who thinks about setting development strategies and he is responsible for moving them through the various stages through which he is considered a goal and a means in the local development process.

On this basis, it is imperative to develop human resources by investing in it through education and university training, and making it more effective and appropriate to the requirements and needs of the labor market, and thus developing society and serving it and pushing it to progress and prosperity, in order to ensure the success of the development process in achieving its goals.

**Key word:** strategic management, human resources, local development, investment in human capital, university training, scientific research.

# خطة البحث

مقدمة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة.

المبحث الأول: التسيير الاستراتيجي.

المطلب الأول: التطور التاريخي للتسيير الاستراتيجي.

المطلب الثاني: مفهوم التسيير الاستراتيجي وأهميته.

المطلب الثالث: مراحل ونماذج التسيير الاستراتيجي.

المطلب الرابع: مستويات ومعوقات التسيير الاستراتيجي.

المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية ومراحل تطورها.

المطلب الثاني: أهمية ودور إدارة الموارد البشرية.

المطلب الثالث: أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية.

المطلب الرابع: المداخل النظرية لدراسة إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثالث: التنمية المحلية.

المطلب الأول: مفهوم التنمية المحلية وعناصرها.

المطلب الثاني: وسائل ومؤشرات التنمية المحلية.

المطلب الثالث: الأبعاد والعوامل المتحركة فيها.

المطلب الرابع: مصادر تمويل التنمية المحلية ومعوقاتها.



## الفصل الثاني: إستراتيجية تسيير الموارد البشرية وعلاقتها بالتنمية المحلية

### المبحث الأول: دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية المحلية

المطلب الأول: الإدارة المحلية ودورها في التنمية المحلية في الجزائر

المطلب الثاني: تكوين المورد البشري وأثره على التنمية

المطلب الثالث: واقع إدارة المورد البشري في الإدارة الجزائرية.

المطلب الرابع: العوامل والإجراءات المؤثرة في تسيير المورد البشري وأثره على التنمية المحلية في الجزائر .

### المبحث الثاني: الموارد البشرية من منظور استراتيجي.

المطلب الأول: الإدارة الإستراتيجية الأهمية وأهم الخطوات.

المطلب الثاني: دور الموارد البشرية في عملية تنفيذ الإستراتيجيات.

المطلب الثالث: الاستثمار في الرأس المال البشري.

المطلب الرابع: أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري.

### المبحث الثالث: أثر الإسهامات العلمية على التنمية المحلية.

المطلب الأول: الأهمية الاقتصادية للاستثمار في الرأس المال البشري.

المطلب الثاني: الجامعة ووظائفها الحديثة.

المطلب الثالث: واقع التكوين الجامعي في الجزائر.

المطلب الرابع: البحث العلمي في مجابهة وباء كورونا.

خاتمة

# مقدمة

شهد العالم خلال السنوات الأخيرة تطورات جوهرية طالت مختلف جوانب الحياة وأثرت في مختلف أنواع المؤسسات، مما خلق عالماً جديداً سادت فيه الثورة العلمية والتطورات التكنولوجية والتقنية الهائلة التي أسهمت كثيراً في إعادة تشكيل الموارد البشرية في المنظمات العصرية، التي تعمل في بيئة أكثر تعقيداً وتشابكاً، كما أن التغيير المستمر في الأفكار والتكنولوجيات الحديثة في ظل النمو السريع للعولمة وتفجر المعرفة تعتبر من أكبر التحديات التي تواجه منظمات الأعمال، ولمواجهة التغيير ومواكبة التقدم والتكيف مع المحيط يعتبر التسيير الإستراتيجي الأسلوب الذي يحدد التوجيهات الخاصة بالأنشطة، للتصدي للمشكلات والتعامل مع التغيرات الداخلية والخارجية، فهو السبيل الرئيسي لنجاح المنظمات وتحقيق أهدافها، إذ يمكن المنظمة من تحديد قدراتها وإمكاناتها الحالية والمستقبلية.

وتوفير متطلبات نموها واستقرارها فهو يعمل على ربطها مع بيئتها، مما يساعدها على الاختبار الأمثل لتسيير الاستراتيجيات للتعامل مع متغيرات المحيط وتعقيدات من فرص وتهديدات كالتسيير الأمثل للموارد البشرية باستغلال نقاط القوة وتفادي نقاط الضعف والتعثر، وبذلك يعتبر التسيير الاستراتيجي من بين أهم العوامل لنجاح أي منظمة وإستمراريتها.

فظهر التسيير الاستراتيجي كضرورة حتمية وملحة إن أرادت المنظمة تطوير أداؤها، بل أضحي السبيل الوحيد لبقائها كمنافس قوي في الأسواق الاقتصادية وخصوصاً بعد تزايد الاتجاه نحو المزيد من الانفتاح واقتصاد المعرفة.

إن المورد البشري هو الثروة الحقيقية للأمم والركيزة الأولى والأساسية في أي عملية تنموية في عالم يتسم بالتطور والتغيير السريع، فرأس المال المادي والموارد الطبيعية رغم أهميتها إلا أنهما بدون العنصر البشري الكفاء والمتعلم والمكون والمعد إعداداً جيداً لن يكون لهما أية قيمة، فالأفراد هم القادرون على استخدام هذه الموارد وتسخيرها في العمليات الإنتاجية للحصول على أعلى إشباع ممكن من السلع والخدمات، وصولاً إلى تحقيق رفاه الحياة وتحقيق التقدم الاقتصادي المحلي والدولي.

فالمورد البشري المؤهل وما يمتلكه من مهارات وقدرة على الاختراع والابتكار والتطوير يمكن أن يقهر ندرة الموارد الطبيعية وبإمكانه توسيع إمكانيات المجتمع الإنتاجية والمساعدة على الزيادة في الناتج المحلي الإجمالي والدخل القومي.

ولقد حدثت في الآونة الأخيرة جملة من التحولات والتطورات على كافة الأصعدة علميًا ومحليًا فأصبح لزامًا على المؤسسات والمنظمات إعادة التفكير وكيفية الحصول على موارد بشرية مؤهلة ، كفاءة تتوفر فيها الخبرة والمهارة اللازمة التي تنسجم وتتوافق مع احتياجاتها ومتطلباتها.

ومن هنا تظهر الحاجة الماسة إلى عمليتي التعليم والتكوين وإلى البرامج التدريبية بغرض تنمية القدرات والمهارات لدى الأفراد.

إذ أصبح التعليم عامة والتعليم الجامعي بصفة خاصة إلى جانب التدريب يحتل الصدارة في أولويات المنظمة الحديثة الحكومية منها والخاصة وذلك فناعة منها بأن التعليم والتكوين من أبرز المقومات الأساسية التي تساعد وتزود العنصر البشري بالمعارف ذات الجودة والمهارة والتأهيل العالي والسلوكيات المختلفة التي تساهم في عملية التنمية.

إن تعليم الموارد البشرية وتأهيلها يسهم بشكل كبير في تحسين كفاءة الأداء ورفع المؤشرات الإنتاجية في المجتمع، وهذا ينعكس بدوره على تحقيق الرفاهية والحياة الكريمة للفرد والمجتمع، فكلما زادت إنتاجية الفرد زادت مساهمته في القيمة المضافة إلى المنتج النهائي.

حيث لم يعد ينظر إلى التعليم على أنه خدمة استهلاكية وأن الطلب عليه لأسباب اجتماعية لأن الاستثمار في رأس المال البشري أصبح لا يقل أهمية عن الاستثمار في الآلات والأجهزة والاموال فأصبح ينظر إليه على أنه استثمار له كلفة وعائد والطلب عليه أصبح اقتصاديا على المستوى الفردي والقومي، فأخذت النظرة تتغير تجاه الاستثمار في التعليم والانفاق عليه كنوع من الانفاق الاستثماري، ومع الاهتمام العالمي الزائد دفع معظم الدول إلى تخصيص أموال طائلة وميزانيات كبيرة لإعادة هيكلة المنظومة التعليمية وخاصة الجامعية منها وتطوير برامجها بهدف تحسين خصائص العنصر البشري وجعلها أكثر ملائمة وانسجام مع متطلبات التنمية في كافة المجالات ولأنه يوفر لسوق العمل العمالة الضرورية والمتخصصة التي تكون على قدر كبير من المهارة والتأهيل وبالتالي زيادة في النمو والإنتاج.

للتعليم العالي دور لا غنى عنه في تحديد السبل التي تعلم أجيال المستقبل وإعدادها لمواجهة التحديات والعراقيل التي تعترض الخطط التنموية وإيجاد حلول للمشكلات المتوقعة حدوثها والتصدي للتعقيدات التي تتسم بها خصوصية التنمية المحلية.

فالجامعة هي المصنع الذي يعد رأس المال البشري وتقع على عاتقه العملية التنموية للمجتمعات لمختلف جوانبها، والرقي بمستوى التعليم وكيفية استيعاب مخرجاته.

فأصبح الاهتمام بمخرجات التعليم الجامعي من القضايا الأكثر إلحاحًا لمساهمتها في تزويد سوق العمل بالقوى العاملة المدربة والمتخصصة التي تستطيع القيام بعمليات التخطيط والتنفيذ لبرامج التنمية في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وحتى البيئية، كالمهندسين والتقنيين والفنيين وعلى التعليم والتكوين الجامعي أن يكون وثيق الصلة بحياة الناس ومشكلاتهم وحاجاتهم خدمة لتطوير المجتمع وتنميته وبالتالي تحقيق التنمية المحلية.

يتطلب تفعيل عملية التنمية جملة عوامل الإدارة والعزم وروح التعاون والتصميم والقناعة إلى جانب الاعتماد على القدرات الذاتية وتخصيص جزء من المداخيل للأبحاث العملية التي تساعد على العمل مع انتهاج سياسة وبرنامج واضح للإسهام بفاعلية في بناء مسارات تنموية.

إن عملية التنمية عملية إرادة ومسألة إدارة تتوجه بموجبها جهود الجميع نحو التطوير والنهوض والتقدم، إن العمل التنموي الفعلي يتطلب إقرار سياسات وترجمتها إلى خطط ومشاريع تستجيب للأولويات المتفق عليها عبر مسارات بحث وحوار واستشراف بين قوى المجتمع.

تم الاعتراف بالحق في التنمية كحق عالمي له مصادره القانونية الدولية المستوحاة من المواثيق والاتفاقيات والإعلانات الدولية المتعددة وفي مضامينها تأكيداً على أن المورد البشري هو الموضوع الرئيسي للتنمية، كما أن الهدف الجوهري للتنمية هو تحسين مستويات المعيشة ونوعية حياة الأفراد فمن بين كل محتويات العالم فإن الأفراد أثن شيء في الوجود.

وتهتم التنمية بالنمو الاقتصادي بقدر ما تهتم بالتوزيع وتهتم بالاحتياجات الأساسية بقدر ما تهتم بكامل التطلعات الإنسانية، فلا تبدأ التنمية البشرية بأي نمط سبق إعداده، إنما تستمد إلهامها من الأهداف البعيدة المدى لأي مجتمع، وتؤدي التنمية إلى تحقيق غايات كبيرة منها تقوية المجتمع عبر توسيع مساحة الحرية بما يعزز مفهوم المجتمع المدني ومن بين تلك الغايات تقوية مؤسسات الدولة وزيادة استقلاليتها بقناعة المواطنين وليس بالإكراه.

وأشار أديب نعمه، المستشار لدى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي إلى ثلاث مستويات متضمنة في هذا التعريف، أولاً يتضمن رؤية مستقبلية ويقترح نموذج تنمية بديل للنماذج التقليدية، ثانياً يشدد على اعتماد منهجية

تكاملية تتجاوز التجزئة القطاعية، وثالثًا يقترح مقارنة مختلفة للنشاط التنموي العملي يقوم على اللامركزية والمشاركة القاعدية والتمكين كمفهوم بديل للتمهيش والاستبعاد.

ومن كل هذا تعد التنمية وسيلة لبناء الإنسان، فهو عصبها ومركز اهتمامها وهدفها الأساسي، فهي تهدف إلى تطوير كفاءة الفرد وتدعيم اعتماده على نفسه وإطلاق قدراته على العمل، فالتنمية تمكن جميع الأفراد من توسيع نطاق قدراتهم إلى أقصى درجة وتوظيف تلك القدرات أفضل توظيف ممكن في جميع الميادين الاقتصادية والثقافية والاجتماعية والسياسية وحتى البيئية.

### مبررات اختيار الموضوع:

هناك جملة من الدوافع جعلتنا نختار هذا الموضوع

### مبررات موضوعية:

- التعرف أكثر على الإطار المفاهيمي للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية باعتباره موضوع حديث غير متداول.
- يعد من مواضيع الساعة التي حظيت باهتمام الدولة الجزائرية مؤخرًا والعمل على تركيز جهودها وإمكانياتها للحصول على موارد بشرية مؤهلة قادرة على خدمة الاقتصاد.
- قلة الدراسات النظرية والميدانية التي تناولت بعمق هذا الموضوع.

### مبررات ذاتية:

- كون موضوع الدراسة مرتبط بنوع التخصص الذي ندرسه.
  - الرغبة في دراسة الموضوع والاستفادة منه مستقبلاً في الحياة العملية.
- إيماننا بأن موضوع الموارد البشرية والتنمية المحلية جدير بالاهتمام والدراسة رغم نقص الدراسات التي تناولت الموضوع ذاته وهذا لم يمنعنا من محاولة التطرق إليه وتحليله نظرًا لأهميته ووعيًا منا بضرورة الالتفات إلى العنصر البشري والوقوف على تنميته وتكوينه وتأهيله حتى يكون عنصر فعال.

## أهمية الدراسة:

لهذا الموضوع أهمية كبيرة في ظل التطور والتغيير السريع الذي يشهده العالم المعاصر وسعي المنظمات لتحقيق أهدافها من خلال تنمية مواردها البشرية وكيفية تفعيل دورها في تطبيق أفضل الاستراتيجيات من أجل الوصول إلى تنمية شاملة ومنها محلية، كما أن عملية الاستثمار في رأس المال البشري ومحاوله الارتقاء به لتحسين مهارته والزيادة من كفاءته المهنية والفنية أصبح مطلباً أساسياً في الوقت الحاضر وللموضوع أهمية علمية وعملية :

## تتمثل الأهمية العلمية في مايلي:

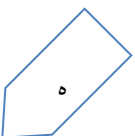
- يعتبر المورد البشري من أهم الموارد التي يمكن أن تساهم في تحقيق التنمية ليس على مستوى المنظمة فحسب، بل على مستوى المجتمع بجميع أجهزته ومؤسساته، لذلك تأتي أهمية التعرف على هذا المورد حتى يتمكن من توجيهه والاستفادة منه للحصول على أقصى مؤهلاته ومهاراته.
- الأهمية الكبيرة في الفكر الإداري المعاصر بضرورة تكامل وتفاعل إستراتيجية المنظمة ككل وما يحيط بها وكيفية مواجهتها للمتغيرات المختلفة.
- ندرة الدراسات التي تناولت التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كأحد الاستراتيجيات الهامة التي تدعم إستراتيجية المنظمة ككل.

## اما الأهمية العملية:

تسعى هذه الدراسة إلى الإسهام في تصويب ومعالجة الاختلالات التنموية على المستوى المحلي وإيجاد حلول للمشكلات التي تواجه عملية التنمية المحلية من خلال التسيير الجيد والمحكم بالكفاءة والخبرة المهنية للمورد البشري بما يزيد من رفع الإنتاجية وبالتالي الدخل القومي المفضي إلى تحقيق التنمية.

## أهداف الدراسة:

- تحديد مختلف المفاهيم للتسيير الاستراتيجي، الموارد البشرية والتنمية المحلية.
- بيان دور العنصر البشري في تحقيق تقدم الدولة أو تخلفها.
- الكشف عن مصادر الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التعليم كاستثمار.
- معرفة العلاقة بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والتنمية المحلية.



## الأدبيات السابقة:

فيما يخص الدراسات السابقة بهذا الموضوع فبعد البحث تبين لنا أنه لا يوجد دراسات متشابهة له بشكل كبير وغير متناول بشكل تفصيلي، إلا أننا توصلنا إلى مجموعة من الدراسات لها علاقة ولو من جانب.

**الدراسة الأولى:** دراسة نادية إبراهيمي بعنوان دور الجامعة في تنمية الرأس المال البشري في تحقيق التنمية المستدامة (دراسة حالة جامعة المسيلة) مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص: الإدارة الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس بسطيف 2013، تكمن أهمية الدراسة كيف يمكن للجامعة أن تساهم في ترقية وتطوير مجتمعتها وبالتالي تحقيق التنمية التي لا يمكن أن تتحقق إلا بتنمية رأس المال البشري عن طريق عملية التعليم العالي خاصة.

**الدراسة الثانية:** دراسة رياض بن صوشة بعنوان تنمية الموارد البشرية مدخل إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2006.

بينت الدراسة دور تدريب وتنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وأثر تحسين إنتاجية الموارد البشرية في دعم الميزة التنافسية، وأهمية الاستثمار في رأس المال البشري والفكري وانعكاساته على عملية التنمية في المجتمع وركزت الدراسة على توضيح الآليات التي تستطيع المنظمة من خلالها تحسين مركزها التنافسي في الأسواق.

**الدراسة الثالثة:** دراسة محمد موساوي بعنوان الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على النمو الاقتصادي (حالة الجزائر 1970 - 2011) رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في الاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية جامعة تلمسان 2014-2015 تناولت الدراسة العنصر البشري بصفته أحد عناصر الإنتاج ومحددات الإنتاجية وعلاقته بالنمو الاقتصادي وتهدف الدراسة إلى التعرف على واقع الاستثمار في رأس المال البشري والنمو الاقتصادي في الجزائر التعرف على مدى مساهمة مخرجات التعليم العالي في النمو الاقتصادي في الجزائر إضافة إلى التعرف على النماذج الاقتصادية التي تطرقت إلى العلاقة الموجودة بينهما، (الرأس المال البشري والنمو الاقتصادي) وكانت نتائج الدراسة :

- ضعف العلاقة التي تربط بين مؤشرات التعليم والنمو الاقتصادي.
- وجود علاقة إيجابية ضعيفة تبين عدد الطلبة المسجلين في مختلف التخصصات والنتائج المحلي الإجمالي.



- نسبة الإنفاق على التعليم الوطني تؤثر سلبًا على النمو الاقتصادي.

**الدراسة الرابعة:** دراسة سملاي يحضية بعنوان أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة والكفاءة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص، تسيير جامعة الجزائر سنة 2004.

هذه الدراسة اعتبرت أن الموارد الداخلية والكفاءات مصدرًا يمكن للمؤسسة الاقتصادية من تحقيق ميزة تنافسية في ظل بيئتها الداخلية والتنافسية، وقد ركزت هذه الدراسة على التمييز في الجودة والكفاءة والمعرفة قصد تحقيق ميزة تنافسية على مستوى المؤسسة.

**الدراسة الخامسة:** دراسة محمد دهان بعنوان الاستثمار التعليمي في الرأس المال البشري مقارنة نظرية ودراسة تقييمه لحالة الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العموم الاقتصادية جامعة منتوري قسنطينة، 2009 -2010.

ركزت الدراسة على مبررات اعتبار الإنفاق على التعليم استثمار في الرأس المال البشري وتحليل مجهود الاستثمار الذي بذلته الجزائر منذ استقلالها في سبيل تكوين وتراكم الرأس المال البشري لديها وآثار ذلك على نموها الاقتصادي من خلال العديد من المقاربات.

خلصت هذه الدراسة إلى أن الإنفاق على التعليم استثمار في تكوين وتراكم الرأس المال البشري توليه كل الدول في العالم أهمية كبيرة وتعتبر الممول الأول والمهيمن على هذا النوع من الاستثمارات لما له من آثار إيجابية، حيث تخصص لذلك ميزانية كبيرة سنويًا، والجزائر بدورها لم تدخر أي جهد في سبيل تكوين الرأس المال البشري اللازم للدفع بعجلة التنمية.

كما اعتمدنا على العديد من الكتب نذكر البعض منها:

- إستراتيجية الموارد البشرية لأشوك شاند شلبا كوبرا عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2002.

- مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية لرواية حسن، دار الجامعية 2001-2002.

- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)،

لجمال الدين محمد المرسي، دار الجامعية، 2003.

- الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، لصالح الدين عبد الباقي، درا الجامعة الجديدة للنشر، 2002.

- الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، 2007.

- إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل) لحسين حريم دار الحامد للنشر والتوزيع، 2013.

- إشكالية التنمية الاقتصادية المتوازنة (دراسة مقارنة) لمحمد حسن دخيل، منشورات الحلبي الحقوقية، 2009.

- إدارة التنمية المحلية في الجزائر، لجمال زيدان، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، 2014.

### - الاشكالية :

في ظل ما أحدثته التحولات العالمية الجديدة على الساحة الجزائرية ومؤسساتها من تأثير جذري في التفكير التسييري وهذا لن يكون دون موارد بشرية ذات كفاءات ومهارات ومعارف تمكنها من التسيير الجديد والفعال لباقي الموارد باعتباره موردا استراتيجيا والمصدر الأول لخلق القيمة و عنصرا فاعلا وقادرا على المشاركة الايجابية وذلك بالأخذ بأسلوب التسيير الاستراتيجي كمدخل للاستمرارية وتعزيزا للميزة التنافسية، فالمنطق الأساسي الذي يقوم عليه التسيير الاستراتيجي هو احترام المورد البشري والاستثمار في قدراته من اجل تحقيق التنمية المحلية.

انطلاقا مما تقدم وتماشيا مع طبيعة عنوان البحث يمكن طرح الإشكال الآتي:

إلى أي مدى يمكن للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ان يؤثر في التنمية المحلية في الجزائر؟

ولالإلمام بكل جوانب الدراسة يمكننا صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية؟
- ما مدى إسهام المورد البشري في تحقيق التنمية؟
- ماذا نقصد بالاستثمار في رأس المال البشري؟
- كيف يمكن للجامعة أن تسهم في عملية التنمية المحلية؟

للإجابة على التساؤلات السابقة نقدم الفرضيات التالية:

## الفرضية الرئيسية:

كلما كان التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية محكمًا بالكفاءة المهنية العالية كانت هناك برامج ومشاريع تنموية ناجحة.

## الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الأولى: التسيير الاستراتيجي أداة فعالة لتكييف المورد البشري مع المحيط وتحقيق الأهداف المرجوة.
- الفرضية الثانية: كلما كان اهتمامنا أكبر بالعنصر البشري كلما انعكس أداؤه إيجابيا على التنمية المحلية.
- الفرضية الثالثة: يزيد الاستثمار في رأس المال البشري من قدرة ومهارة وكفاءة الفرد.
- الفرضية الرابعة: كلما كانت مخرجات الجامعة ذات جودة وكفاءة كلما كانت لها القدرة على إحداث التغيير في تحقيق النمو الاقتصادي.

## حدود الدراسة:

نظرا لتوسع موضوع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية واثره على التنمية المحلية، قمنا بوضع بعض المحددات لهدف حصر هذه الدراسة وتبلور حدود هذا البحث فيما يلي:

-يرتكز هذا البحث على استخدام مجموعة من المفاهيم أهمها مصطلحات الإستراتيجية، التسيير الاستراتيجي، تنفيذ الاستراتيجيات، تنمية وتكوين الموارد البشرية، الاستثمار في رأس المال البشري، التعليم كاستثمار واهميته الاقتصادية، التكوين الجامعي والبحث العلمي وعلاقته بتنمية المجتمع.

## النطاق الزمني:

ارتأت الدراسة أن يكون النطاق الزمني خلال عشر سنوات الأخيرة الا أنها تركت المجال مفتوح كونها تتعلق بآثار التسيير الاستراتيجي على التنمية المحلية على المدى المستقبلي و الواقع الحالي.

## النطاق المكاني:

حالة الجزائر.

## الإطار النظري:

لتعدد مظاهر وجوانب الموضوع تم الاعتماد على تكامل منهجي.

اعتمدنا المنهج الوصفي بالنمط التحليلي لاعتبارات خاصة بطبيعة الدراسة ومتطلباتها، لأنه المنهج الذي يمكن أن يجيب على الإشكالية المطروحة فيما يخص أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على التنمية المحلية حيث يعتبر المنهج الوصفي من المناهج المستخدمة في دراسات مجالات العلوم الإنسانية والاجتماعية، فالمورد البشري عنصر قابل للوصف، بوصف الجوانب الأساسية لوظائف إدارة الموارد البشرية وكيفية تفعيلها في المنظمات.

أما المنهج التحليلي يقوم بتحليل الوظائف والاستراتيجيات.

كما اعتمدنا قليلا على المنهج التاريخي من حيث تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية، ومراحل الاهتمام بها، إضافة إلى مراحل تطور التسيير الاستراتيجي.

## هيكل الدراسة:

للإجابة على التساؤلات الواردة في الإشكالية وأهداف الموضوع وانطلاقا من المعلومات المتوفرة لدينا قمنا بتقسيم البحث هذا إلى فصلين ومقدمة وخاتمة وذلك كما يلي:

الفصل الأول: تطرقنا فيه إلى الإطار المفاهيمي والنظري لمتغيرات الدراسة متكون من ثلاثة مباحث كل مبحث مقسم إلى أربعة مطالب، حيث سنتعرف في المبحث الأول على التسيير الاستراتيجي وذلك بتناول مختلف التطورات التاريخية له، مفهومه وأهميته، مراحل ونماذج التسيير الاستراتيجي إضافة إلى مستوياته ومعوقاته، وباعتبار أننا بصدد دراسة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية تطرقنا في المبحث الثاني إلى إدارة الموارد البشرية بدءًا بالمهية ومراحل تطورها إضافة إلى الدور والأهمية وصولاً إلى المداخل النظرية لدراستها، أما المبحث الثالث: فخصصناه للتنمية المحلية من حيث المفهوم والعناصر والوسائل إضافة إلى أهم المؤشرات والأبعاد والعوامل المتحكمة فيها وبعدها تناولنا مصادر تمويل التنمية المحلية ومعوقاتها.

أما الفصل الثاني: فتطرقنا فيه إلى إستراتيجية تسيير الموارد البشرية وعلاقتها بالتنمية المحلية مقسم إلى ثلاثة مباحث أولها مخصص لدور الموارد البشرية في تحقيق التنمية المحلية من خلال دور الإدارة المحلية في التنمية المحلية إضافة إلى أثر تكوين المورد البشري على التنمية.

كما تناولنا واقع إدارة المورد البشري في الإدارة المحلية، وصولاً إلى العوامل والإجراءات المؤثرة في تسيير المورد البشري وأثره على التنمية المحلية.

أما المبحث الثاني: تناولنا فيه الموارد البشرية من منظور إستراتيجي فخصصناه للإدارة الإستراتيجية الماهية وأهم الخطوات، كما تطرقنا إلى دور الموارد البشرية في تنفيذ الاستراتيجيات (تجربة عربية وأخرى أجنبية) وتطرقنا إلى الاستثمار في رأس المال البشري. في المطلب الثالث أما المطلب الرابع كان مخصص لأبعاد الاستثمار في رأس المال البشري وبعض القيود التي يجب أخذها في الحسبان عند تطبيق المفاهيم الاقتصادية.

وأخيراً المبحث الثالث فتناولنا فيه إلى أثر الإسهامات العلمية على التنمية أولاً من خلال التعليم كاستثمار، ثانياً الجامعة ووظائفها والأسباب التي دفعت بها للاهتمام بعملية التنمية إلى واقع التكوين الجامعي وعلاقته بالتنمية المجتمع والموائمة بين مخرجات الجامعة وسوق العمل كان هذا في المطلب الثالث، وصولاً إلى آخر مطلب تناولنا فيه البحث العلمي في مجاهدة وباء كورونا وتطرقنا فيه إلى المفهوم والأهمية والمعوقات ثم إلى البحث العلمي الجامعي في مجاهدة وباء كورونا عالمياً ومحلياً، وختمنا هذا البحث بخاتمة تضمنت استنتاجات والتأكيد على صحة الفرضيات ثم الاقتراحات.

### صعوبات الدراسة:

فمن أهم الصعوبات التي واجهتنا في إعداد هذه الدراسة كما يعلم الجميع ما أصاب العالم عامة والجزائر خاصة من جراء تداعيات جائحة كورونا على المستوى الدولي والمحلي من غلق للجامعات والمكتبات، والتباعد الاجتماعي، وانعدام المواصلات ... وغيرها، كما أن ليس جميع الطلبة يملك جهاز كمبيوتر وخط للانترنت، إضافة إلى الضغط النفسي.

الدراسات الأكاديمية والمراجع المتعلقة بالموضوع فهو جديد غير متناول من قبل وأيضا كون الموضوع له جانب اقتصادي أكثر منه جانب سياسي الخاص بقسم العلوم السياسية.

التداخل الكبير بين متغيرات الدراسة (التسيير الاستراتيجي - الموارد البشرية - التنمية المحلية) مما شكل لنا عائق كبير في الفصل وتوضيح العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة.

تشعب المصطلحات المرتبطة ببعضها البعض: التسيير الاستراتيجي - التخطيط الاستراتيجي - الإدارة الإستراتيجية - التفكير الاستراتيجي.



تمهيد:

يعتبر المورد البشري حجر الزاوية وثروتها الحقيقية، فإن نجاح أي مؤسسة يرجع إلى ما تمتلكه من موارد لذلك وجب تسييرها بطريقة إستراتيجية وفق معايير التكوين والتعليم والتدريب من أجل التكيف مع المتغيرات الحاصلة داخليا وخارجيا، وتحقيق التنمية بكل جوانبها الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية وحتى الفكرية .

حيث أن التنمية المحلية من الأمور التي حرصت أغلب الدول على تطبيقها وتشمل كافة مكونات المجتمع المحلي إذ تعتمد على مجموعة من الاستراتيجيات ذو كفاءة لتسيير هذه العملية حيث هناك علاقة تأثر وتأثير بين المورد البشري والتنمية المحلية وهو التطبيق الأمثل للتسيير الاستراتيجي .

## المبحث الأول: التسيير الاستراتيجي.

تسعى المنظمات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها، وتكافح باستمرار من اجل بناء مركز استراتيجي و تنافسي متميز يصمن لها النمو والتقدم و البقاء وكذا تحسين أدائها وفق المحيط الداخلي والخارجي الذي تنشط فيه، و لذلك يجب إن تمتلك المنظمة رؤية مستقبلية، فان ممارسة وتطبيق التسيير الاستراتيجي يسمح لها بالتقييم المستمر للتغيير في الظروف المحيطة وتحديد الإمكانيات الملائمة والبدائل المتاحة من اجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

## المطلب الأول: التطور التاريخي للتسيير الاستراتيجي

تناولنا في هذا المطلب بداية المسار التاريخي للتسيير الاستراتيجي وقد مر بعدة مراحل من مجرد فكرة إلى التسيير الاستراتيجي كمصطلح قسمنا أبرز هذه المراحل إلى ثلاثة فروع وهي مدرسة هارفارد "فرع الأول" مرحلة التخطيط الاستراتيجي "فرع الثاني" ومرحلة التسيير الاستراتيجي "فرع الثالث".

## الفرع الأول: مدرسة هارفارد "HARVARD"

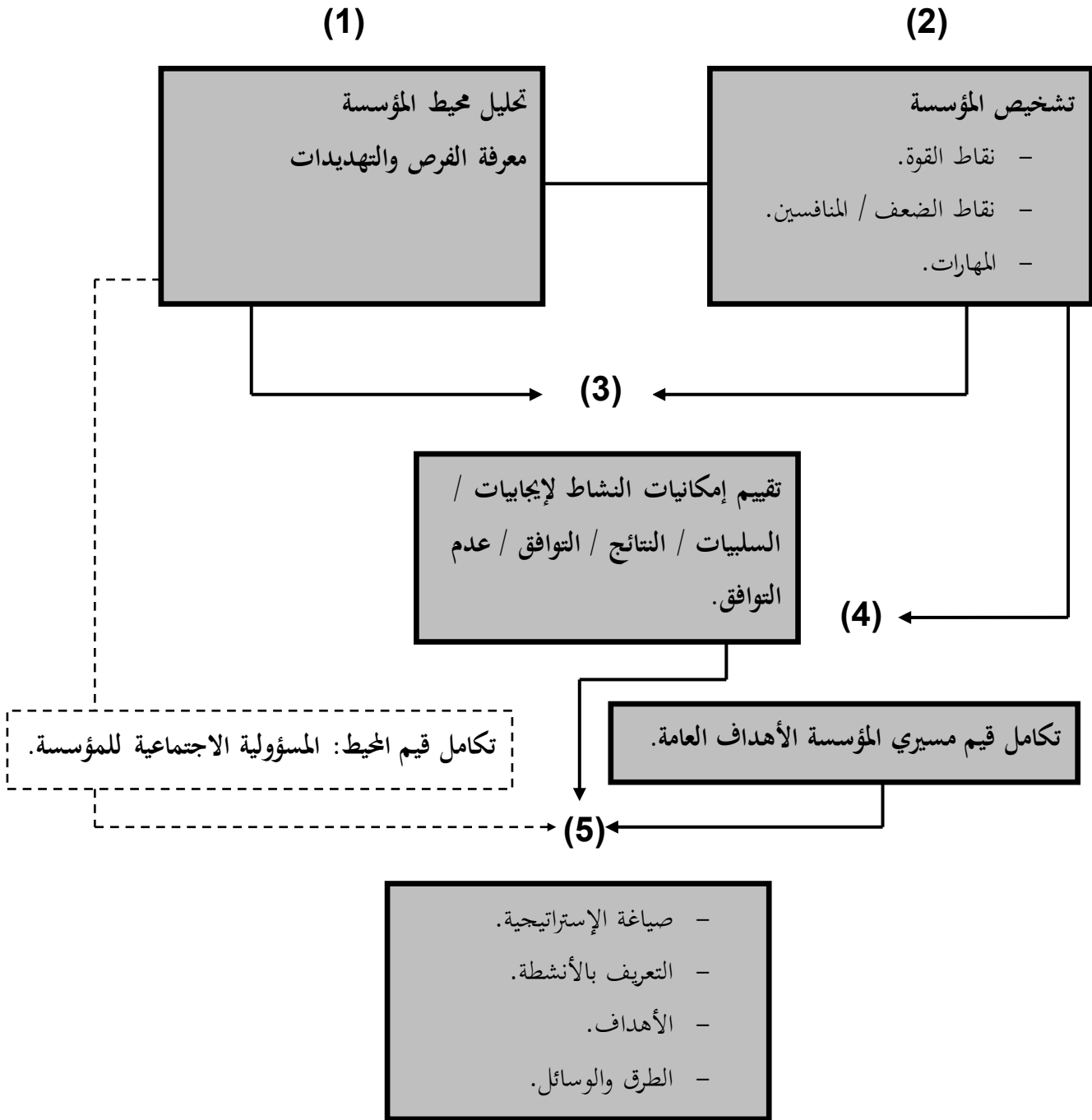
تعتبر مدرسة هارفارد نقطة لانطلاق الفكر الاستراتيجي الحديث حيث قدمت مادة لإدارية تحت تسمية السياسة العامة التي كان هدف منها الربح وقيمة لأنشطة مما أدى إلى تطور القطاع الصناعي ومع بداية الستينات قام بعض رواد هذه المدرسة أن تركز السياسة العامة على تحليل دقيق لطاقت المؤسسة وموارد المحيط.

وقد كتب كل من Guth و andraws و Christensen و Learned سنة 1965 على السياسة العامة حيث قاموا بتقديم نموذج (LCAG) الذي يقوم على دراسة نقاط قوة وضعف المؤسسة وكذا الفرص والتهديدات المتعلقة بالمحيط، ويوضح الشكل رقم (01) خطوات التحليل الاستراتيجي لنموذج (LCAG)<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - سلطاني محمد رشدي، "التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر. (مذكرة ماجستير في العلوم التجارية) جامعة محمد بوضياف بالمسيلة (2006/2005) ص 12.



الشكل رقم (01-01): خطوات التحليل الاستراتيجي نموذج (LCAG)



المصدر: سلطاني محمد رشدي، مرجع سبق ذكره ص 13.

### الفرع الثاني: مرحلة التخطيط الإستراتيجي

ظهر التخطيط الاستراتيجي في الفترة ما بين 1965 – 1975 في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تم المزج بين التخطيط وما ظهر من الفكر الاستراتيجي وكان أنسوف "Ansoff" دورا كبيرا في ذلك، حيث قام بإثراء مفهوم التخطيط طويل المدى من خلال الربط بين المؤسسة ومحيطها<sup>1</sup> واقترح بذلك نموذجا لبناء الإستراتيجية سمي بنموذج "SWOT".

وفي هذه المرحلة بدأت تتضح ماهية الإستراتيجية وتحددت خطواتها الرئيسية وبدائلها الممكنة التطبيق ومزايا بنائها على المدى البعيد.

وأصبح ينظر للتخطيط على انه تكلفة تشكل عبء على المؤسسة ولا تقدم نتائج كبيرة لذلك وجب لإثراء التخطيط الاستراتيجي من خلال إضافة جانب التخطيط وتصبح بذلك العملية الإستراتيجية تشمل جميع وظائف التسيير وتكون ما يصطلح عليه بالتسيير الاستراتيجي<sup>2</sup>.

### مرحلة التسيير الاستراتيجي:

يعود تطور هذه المرحلة إلى أزمة التي ظهرت نهاية الستينات التي أحدثت موجة من الشكوك في التخطيط الاستراتيجي صاحبها نظرة سلبية له.

حيث سادت فكرة المؤسسة كنظام وظهرت منافسة المؤسسة اليابانية التي لا تطبق الإستراتيجية للمؤسسات الأمريكية والأوروبية حيث عزت منتجاتها الأسواق الأمريكية والأوروبية.

وفي نهاية السبعينات بدأت فكرة الانتقال من التخطيط الاستراتيجي إلى التسيير الاستراتيجي حيث قام كل من ANSOFF و DECLERCK والتغيرات السريعة المصاحبة لها وكذا الظواهر المرتبطة واهتموا بكيفية صياغة الإستراتيجية وتنفيذها، ونجد أن التسيير الاستراتيجي تميز بالمرونة وبذلك يضمن للمؤسسة مسايرة التغيرات وذلك عبر الاستراتيجيات الجديدة مع تغيرات العولمة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - مداح عرابي الحاج، تطبيق التسيير الاستراتيجي في ظل اقتصاد السوق رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، جامعة الجزائر، 1997، ص19.

<sup>2</sup> - سلطاني محمد، مرجع سابق ص 15.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص 27

## المطلب الثاني: مفهوم التسيير الاستراتيجي وأهميته

### مفهوم التسيير:

لقد تعددت تعاريف التسيير بتعداد التيارات الفكرية عرفه "TYLOR" بأنه مبنى قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية، أما حسب المدرسة القرارية فإن التسيير والشؤون التسييرية يجب أن نفكر فيها كعمليات أخذ قرار بقدر ما هي عمليات تنطوي على فعل.

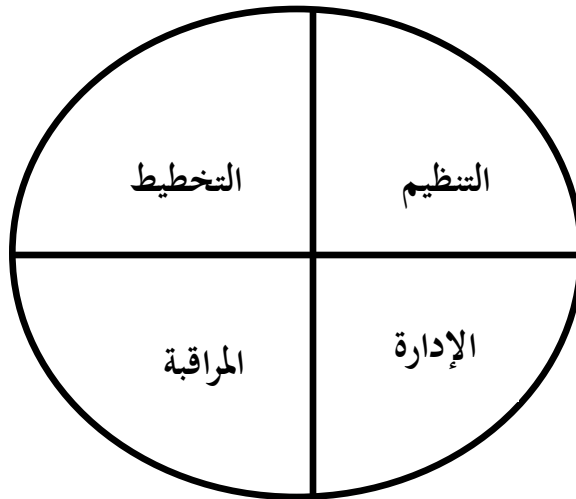
ولكي نتعرف أكثر على مفهوم التسيير شكل واسع فعلياً أن نبرز مميزاته الأساسية.

التسيير علم وفن: يعرف بكونه مجموعة من العلوم وممارسة كفاءات منها التكاليف، القائد، القدرة على الاتصال، قدرة التأثير.

وقد عرف التسيير تطور بفضل البحوث في عديدة من مجالات كالاقتصاد المحاسبة، الرياضيات، العلوم السياسية.

التسيير مبنى على وظائف: تكون وحدة متماسكة لهذا تستطيع أن تخطط عمليات التنظيم والإدارة وتنظم عمليات التخطيط والقيادة والمراقبة وهي حسب الشكل التالي<sup>1</sup>:

الشكل رقم (01-02): عجلة التسيير



المصدر: عبد الرزاق بن حبيب مرجع سابق، ص 107.

<sup>1</sup> - عبد الرزاق بن حبيب، إقتصاد وتسيير المؤسسة الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2002، ص 107، 108.

مفهوم الإستراتيجية:

يعد مفهوم الإستراتيجية من المفاهيم المتداولة في كافة النشاطات الإنسانية المختلفة وتستخدم للدلالة على الهدف الذي ينشده الفعل وهو إطار ذو أبعاد شمولية علمية يرتبط بنجاح منظمة الأعمال ومستقبلها ويستخدم استخداماً واسعاً من قبل الباحثين والمفكرين في الشؤون السياسية والاجتماعية والاقتصادية والعسكرية والعلمية وبموجب هذا الاستخدام تعددت اتجاهات وأفكار الباحثين من مدنيين وعسكريين في تناول هذا المفهوم دون تحديد واضح لمعناه، أول لتعريفه وما هي حدوده مما يؤدي إلى الغموض وعدم الوضوح لدى الكثير من المفكرين<sup>1</sup>.

وترجع جذور كلمة الإستراتيجية إلى الكلمة اليونانية "استراتيجوس" والتي تعني فنون الحرب والإدارة والمعارك حيث كان ينظر إلى الإستراتيجية على أنها تخطيط وتوجه العمليات العسكرية ولذلك عرّفها قاموس أوكسفورد على أنها الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية بما يمكن من السيطرة على المواقف والعدو وبصورة شاملة.<sup>2</sup>

وصفت الإستراتيجية بأنها خطة منفردة وشاملة ومتكاملة ترتبط بميزات تستخدمها المنظمة للتعامل مع تحديات البيئة فهي مصممة لتأمين بلوغ أهدافها الأساسية من خلال التنفيذ الصحيح لها، عرفت بكونها خططاً وأفعالاً ضرورية لتنسيق أنشطة أعضاء المنظمة في بلوغ أهدافها وتقديم للآخرين تعريفاً شاملاً لإستراتيجية في ضوء استيعاب خصائصها الأساسية مضمونة أنها توجه المنظمة ونطاقها الكلي يعيد الأمد بما يضمن توافق مواردها مع تغييرات البيئة وبخاصة في أسواقها وزبائننها أو عملائها إضافة إلى مقبلة توقعات المساهمين وقصد بما أنها التعرف إلى أين تريد المنظمة أن تذهب لتحقيق أغراضها والوصول إلى رسالتها فهي إطار يسترشد به في الاختيار المحدد لطبيعة المنظمة وتوجهها وبشكل أساس الإدارة لإستراتيجية وصياغة الخطط الإستراتيجية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - محمد عبد الوهاب حسن عشماوي: الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات الطبقة الأولى 2014، ص 291.

<sup>2</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون مجموعة النيل العربية الطبعة الأولى، القاهرة، 1999، ص 17، 18.

<sup>3</sup> - نعمة عباس خضير الحقاقي: الإدارة الإستراتيجية (المداخل المفاهيمية والعمليات) ديوان مطبوعات الجامعة الثانية عمان، 2010، ص 37.

وتتميز الإستراتيجية عن التكتيك في كون أنها تكون مسؤولة عن مجموعة الحرب ككل وغير قابلة للتجزئة وهدفها النصر بينها نجد اشتباك معينة<sup>1</sup> غير أن الاستعمال الإستراتيجية انتقل من الميدان العسكري إلى ميادين الاقتصاد والأعمال.

### مفهوم التسيير الاستراتيجي

يعد التسيير الاستراتيجي امتدادًا طبيعيًا لتطور نظام التخطيط الاستراتيجي، إذ تتمثل الإستراتيجية كعملية في اتخاذ القرارات المتعلقة بنمو المؤسسة ودوامها في الأجل الطويل وتحقيق تكيفها مع البيئة المحيطة ولقد تعددت التعاريف المقدمة للتسيير الاستراتيجي وتباينت حسب وجهات نظر الباحثين إذ يعرفه كونفر بأنه عملية تنمية وصيانة العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد غايات أو أهداف واستراتيجيات نمو وخطط الأعمال لكل العمليات أو الأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسة<sup>2</sup>.

أما تومسون فيعرف التسيير الاستراتيجي بأنه رسم الاتجاه العام المستقبلي للمؤسسة وغايتها على المدى البعيد، واختيار النمط الاستراتيجي الملائم في ضوء متغيرات البيئة الداخلية والخارجية ثم تنفيذ الإستراتيجية وتقومها، وهو أيضا عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتنفيذها وتقومها بما يمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها، ذلك أن القرارات والأفعال التي يتم توظيفها في صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها يمكن المؤسسة من امتلاك ميزة التفوق التنافسي وتحقيق التلاؤم بين المؤسسة وبيئتها التنافسية<sup>3</sup>.

كما يعرف "داليد" بأنه علم وفن صياغة وتطبيق وتقديم القرارات الوظيفية المختلفة التي تمكن المؤسسة من تحقيقها، بينما يعرفه أنسوق تصور المؤسسة عن علاقتها مع المحيط حيث يبرز هذا التصور العمليات التي يجب تقويمها على المدى البعيد والذي يجب أن تذهب إليها والغايات التي يجب تحقيقها<sup>4</sup>.

وضمن هذا الإطار يعرفه "الداوي" بأنه تلك القرارات طويلة الأجل الخاصة بالتنبؤ والتنظيم والقيادة والتنسيق والمراقبة المرتبطة بعملية تخصيص الموارد بالمحيط الخارجي<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون: الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الأولى، الجزائر، 2001، ص12.

<sup>2</sup> - عبد السلام ابو قحف أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية، الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، ط2، 1997 ص64.

<sup>3</sup> - حامدي بن اعمر، التسيير الاستراتيجي للكفاءات في الإطار إدارة للمؤسسات الجزائرية (مذكرة ماستر، قسم علوم الاقتصاد والتجارية، جامعة بوبكر بلقايد، 2015/2016) ص10.

<sup>4</sup> - المرجع نفسه، ص19.

<sup>5</sup> - الداوي الشيخ، نحو تسيير إستراتيجي فعال بالكفاءة المؤسسات الاسمنت في الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر، 2006-2007 ص04.

فالتسيير الاستراتيجي عبارة عن عملية اتخاذ قرارات بناءً على معلومات ووضع الأهداف والاستراتيجيات والخطط والبرامج الزمنية والتأكد من تنفيذها، كما يمثل أيضًا عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المؤسسة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يعين المؤسسة على تحقيق رسالتها والوصول إلى غايتها وأهدافها المنشودة.

### تعريف التخطيط الاستراتيجي

يعرف التخطيط الاستراتيجي *la planification Stratégique* على أنه ذلك النظام المتكامل الذي يتم من خلاله تحديد رسالة المؤسسة في المستقبل وأهدافها والتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك والجهود الموجهة نحو تخصيص الموارد<sup>1</sup>، إنه يعتبر عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل وتوقع ما سيحدث وتخصيص الموارد في نطاق الزمن الذي تحدده الخطة من أجل بلوغ الأهداف المرسومة، ويعد التخطيط الاستراتيجي أحد مداخل ممارسة وظيفة التخطيط حيث يتميز هذا النوع من مداخل التخطيط بأنه يربط البيئة الخارجية بالبيئة الداخلية وليس العكس، أي أن نقطة البداية تكون من البيئة الخارجية.

كما يعرف *P.Drucker* التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبل تلك القرارات مع قياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريق نظام التغذية المرتدة للمعلومات.

أما *R.NAntomy* فيعرفه على أنه عملية إقرار أصداف المنظمة والتغيرات في هذه الأهداف والموارد، المستعملة والسياسات التي ستحدد كيفية تحصيل واستعمال والتصرف بهذه الموارد أما على المستوى الدولي فيعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عبارة عن عملية تحديد للرسالة الأساسية والأهداف الطويلة الأجل وكذلك خطة أو أسلوب تحقيقها في الأسواق الدولية<sup>2</sup>.

وتبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة كونه يساعد على:

تحديد مجالات أعمال وأنشطة المؤسسة، وتعيين مجالات تميزها في المستقبل وفق طبيعتها وأهدافها.

يمثل التخطيط الاستراتيجي من الناحية التقنية منظمات الأعمال إذ أن له أهمية في بقائها ونموها طويل الأمد، ويساعدها على أداء أفضل عمل بتوجيه طاقتها نحو الأسلوب الأمثل، وتشكل الخطة الإستراتيجية العمود الفقري

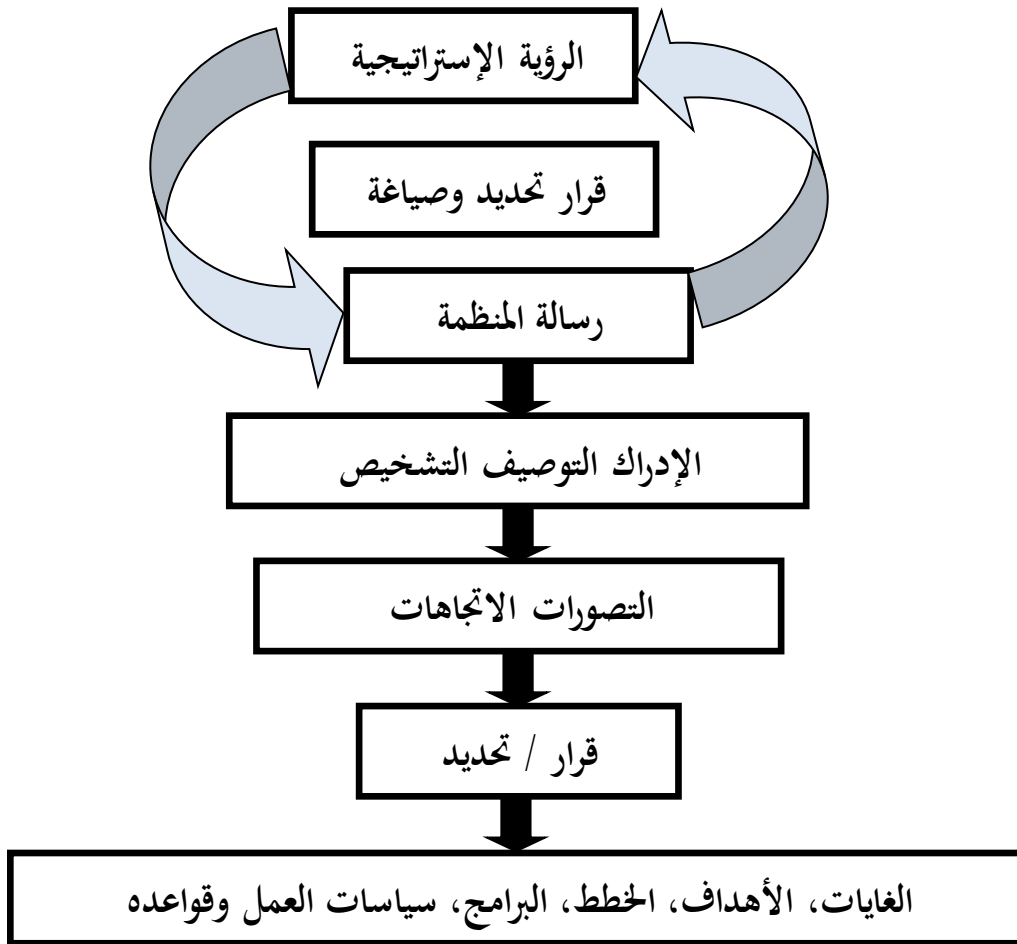
<sup>1</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، لإدارة الإستراتيجية، مجموعة لنيل العربية، القاهرة، 2008 ص34.

<sup>2</sup> - عبد السلام أبو قحف، الإدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية للنشر، بيروت، 1997 ص271.

والمركز العصبي لمنظمات الأعمال وتبنى على أساس المعلومات والبيانات والإمكانات، المادية والبشرية ويجب على جميع الإدارات والشعب والأقسام أن توجد نشاطها مع الخطة الإستراتيجية الشمولية للمنظمة وتفعيل كافة الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيقها.

يعد التخطيط الاستراتيجي عملية تسري في جميع مفاصل المنظمة وتبدأ بعملية انتشار وتطوير خطط العمل والإدارات وغيرها، وبذلك يساهم الجميع في مفردات عملية التخطيط الاستراتيجي وقد حصل تطور كبير في الاستراتيجيات<sup>1</sup>.

شكل رقم (01-03): العلاقة بين الرؤية الإستراتيجية ونمط التفكير في المنظمة.



مصدر: رفيق بوخزر، مجلة العلوم الإنسانية، مجلة العلوم الإنسانية، قسم علم الاجتماع جامعة عبد الحميد مهري بقسنطينة عدد 49، جوان 2018، ص 80.

<sup>1</sup> - عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2013، ص 303.

## الإدارة الإستراتيجية:

إن الإدارة الإستراتيجية هي عملية اتخاذ قرارات إستراتيجية وتنفيذها وتقييمها ويمكن النظر إليها من منهج آخر على أنها عملية تغير إستراتيجي وعرفت بأنها فن وعلم تكوين القرارات الوظيفية المتقابلة وتنفيذها وتقييمها بما يمكن المنظمة من بلوغ أهدافها<sup>1</sup>.

## التفكير الاستراتيجي:

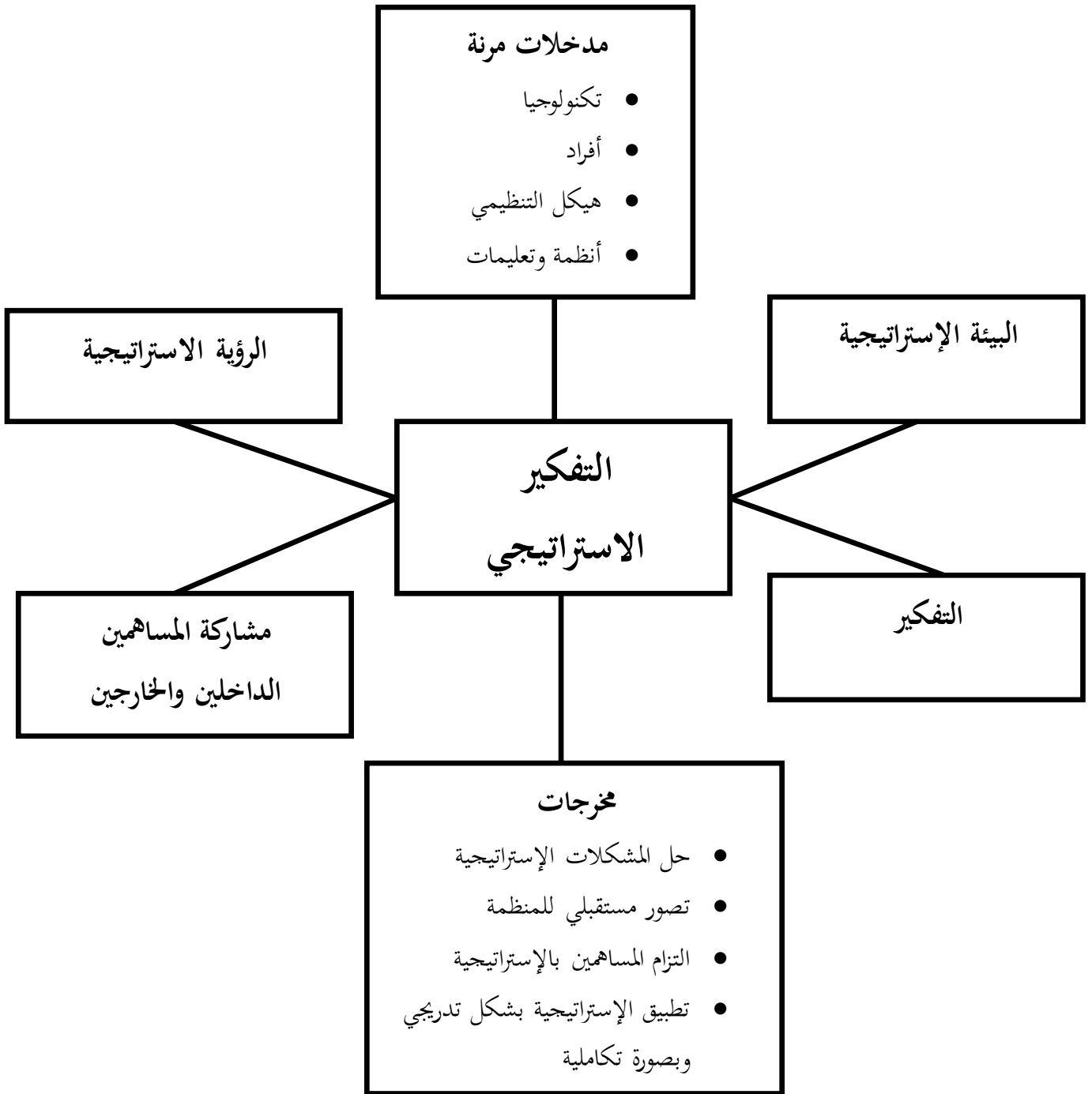
يرى "بورتر" أن التفكير الاستراتيجي هو استيعاب معطيات بيئة المنافسة من خلال القيام بتحليل التركيبي لها ثم طرح ثلاث خيارات إستراتيجية هي: التمايز، التركيز، قيادة الكلفة، النتائج لعملية التفكير متأثرة بدرجة إسهامها بتحقيق ميزة تنافسية أما أوشانسي فقد بين نموذجا مطورا لمكونات التفكير الاستراتيجي بهدف مواجهة التغيرات التي تفرض على المنظمات واستبدال الأنظمة الروتينية بأنظمة ديناميكية متطورة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - محمد عبد الوهاب حسن عشناوي، مرجع سابق ص 14.

<sup>2</sup> - أحمد زردومي ورفيق بوخزر، التسيير الاستراتيجي وعلاقته بالموارد البشرية مجلة العلوم الإنسانية، عدد 49، جوان 2018، ص 83.



شكل رقم (01-04): نموذج مكونات التفكير الاستراتيجي (O'shannassy 1999).



المصدر: د. أحمد زردومي رفيق بوخزر، مرجع سابق، ص 83.

أهمية التسيير الاستراتيجي:

تزداد أهمية التسيير الاستراتيجي باعتباره أحد أهم الأنظمة التي تساهم في استغلال الدرس والاستفادة من نقاط القوة وتحقيق فوائد مرضية كما انه يمكنها من وضع رؤية مستقبلية لمكانة تنافسية متميزة وكذلك الاستفادة

من الفرص التي تتبعها البيئة التنافسية وكذلك المواجهة لتحقيق أهدافها، الإستراتيجية كما أن نظام التسيير الاستراتيجي يحقق المزايا التالية:

- وضوح الرؤيا المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية فالمؤسسة التي تهتم بصيانة إستراتيجية ناجحة ليس فقط تمتلك موارد مالية ولكن أيضاً لقدرتها على اتخاذ القرارات بفعالية.
- تدعيم المركز التنافسي لأن التغيرات السريعة على البيئة قد يؤدي إلى انهيار بعض المؤسسات.
- تخصيص الموارد والإمكانيات بطريقة فعالة وذلك باستغلال نقاط القوة وللتغلب على نقاط الضعف.
- تحقيق نتائج اقتصادية ومالية وذلك بالنظر لتحليلها للبيئة ومعرفة المخاطر والتهديدات<sup>1</sup>
- استقطاب وتنمية الموارد البشرية والكفاءات يجعل من إستراتيجية الموارد البشرية وسيلة فعالة، وملائمة تساهم في خلق الموارد والأصول الإستراتيجية للمؤسسة كما أنه يسمح بتحقيق اندماج كفاءات الموارد البشرية في المؤسسة مما يسمح بظهور معارف جديدة ويثمن قدرات ومهارات متاحة ومتراكمة وأخيراً إن نموذج تسيير الكفاءات كأحد النماذج الحديثة للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يجعل من القدرة والكفاءة التسييرية والتنظيمية عنصراً أساسياً لكفاءة المؤسسة التي تمنح المسؤولية والاستقلالية لجميع العاملين بالمؤسسة لما يساهم في خلق الكفاءات<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: مراحل و نماذج التسيير الاستراتيجي .

للتسيير الاستراتيجي مراحل عديدة منها<sup>3</sup>:

#### • التوجيه طويل المدى:

في هذه المرحلة كان التركيز على اتخاذ القرارات ذات التأثير الواسع في حياة المنظمات وبالتالي تمثلت الجهود الإستراتيجية في العمل على تحقيق النمو الداخلي أو إنتاج إستراتيجية تنوع المنتجات أو إستراتيجية التخفيض وتقلي حجم العمليات أو التركيز السوقي والاستثمار من خلال خفض الأسعار.

<sup>1</sup> - سمام رضوان، دور التسيير الاستراتيجي في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر "إدارة واقتصاد المؤسسة ، مستغانم، جامعة عبد الحميد بن باديس، 2011، ص 15.

<sup>2</sup> - سمالي يحضيه، "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية، أطروحة دكتوراه دولة العلوم الاقتصادية) 2003-2004، ص10.

<sup>3</sup> - مرجع نفسه ص13.

• التوجيه الاستراتيجي الحدود:

وتركزت هذه المرحلة على الانطلاق في التخطيط طويل المدى إلى التخطيط الاستراتيجي وظهور ما يسمى بإستراتيجية الإدارة وما يلزمها من خطوات لوضع الغايات الأهداف والقيام بعمليات التحليل الاستراتيجي والتنبؤ والاختيار الاستراتيجي لانهيار الفرص وتجنب المخاطر والرقابة على تلك الخطوات وتقييمها.

• التوجه البيئي

اهتم المحللين في هذه المرحلة بدراسة وتحليل العوامل البيئية للتعرف على مدى تأثيرها على أنشطة ومهام المنظمات حيث لوحظ أن متغيرات البيئة أصبحت معقدة وغير مستقرة وإغفال الاهتمام إلى ما وراء الموردين والمنافسين فتركزت دائرة الضوء على دراسة العوامل البيئية الداخلية والخارجية نتيجة لتعدد الشركات وكبر حجمها وبروز أثر الثقافة التنظيمية في نجاح المنظمة ويطلق على هذه المرحلة الفترة الراهنة لدراسات الإدارة الإستراتيجية.

• التوجه الاستراتيجي المتكامل:

تعد هذه المرحلة أعقد المراحل وتمثل المرحلة المعاصرة والمتوقع أن تسود خلال الفترات المستقبلية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون ويطلق على هذه المرحلة الفترة الساطعة لدراسات الإدارة والإستراتيجية ومن الأبعاد المميزة لهذه المرحلة ما يلي:

- الإستراتيجية تمثل ذلك التصور العام الذي يجب أن تكون عليه المنظمة وتسعى لتحقيقه.

- الإستراتيجية الإدارية وسيلة تحقيق تماسك التنظيم داخليا وخارجيا<sup>1</sup>.

• نماذج التسيير الاستراتيجي:

بما أن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يعد مدخلا يمكن من المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة وباعتباره أداة لإحداث التغيير الايجابي سنقوم ضمن هذا المبحث بالتعرف على أهم النماذج التقليدية والحديثة للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات لأداء متميز في ظل اقتصاد مبني على الكفاءات والمعرفة والجودة<sup>2</sup>

• نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

تم تصنيف هذا النموذج كنموذج كلاسيكي للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ويعتبر من أكثر النماذج ثراءً بالأبحاث، ولقد تطور هذا النموذج وفق مرحلتين ففي البداية كان تركيز الباحثين على مقارنة تخطيط الموارد

<sup>1</sup> - سملاي بحضيه، مرجع سابق، ص20.

<sup>2</sup> - سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية عامل الكفاءات في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة ابن بكر بلقايد، تلمسان، 2010-2011، ص 71.

البشرية التي غالبا ما عرفت بالتسيير التنبؤي للموارد البشرية ولقد أثارت هذه خلال سنوات (1960-1970)، الكثير من الجدل وذلك لأن تسيير الموارد البشرية سيدخل ضمن إستراتيجية المؤسسة الأمر الذي أدى منذ سنوات 1980 إلى ظهور مقارنة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية فالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يسمح بالحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية بالحجم والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب بهدف تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

ولقد تطورت هذه المقاربة بدعم من مدرسة "هارفارد" المبنية، على التسيير الاستراتيجي ومدرسة "ميتشغان" المرتكزة على العلاقات الإنسانية حيث تلتقي المدرستان أولا: في تحديد المسؤوليات والمهام المنسوبة وفي اقتراح نماذج تسيير الموارد البشرية الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة وثانياً في التأكيد على ضرورة خلق الموائمة بين إستراتيجية المؤسسة الداخلية والخارجية ضمن مسار التخطيط الاستراتيجي وبالتالي ينظر إلى التخطيط الاستراتيجي على أنه عملية يمكن بواسطتها دمج تسيير الموارد البشرية ضمن باقي العمليات التسييرية<sup>1</sup>.

#### • نموذج محاسبة الموارد البشرية:

لقد ظهر هذا النموذج الستينات بسبب عدة أسباب من بينها حاجة المؤسسة لنظام معلومات يراقب ويحسب التكلفة والقيمة الاستثمارية للموارد البشرية ولقد تطور هذا النموذج بدعم من نظام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

كما يساهم في قياس تكلفة الموارد البشرية مما يساعد الإدارة على اختيار الأفراد ذوي القدرات والمهارات النوعية وتدريبهم وتحفيزهم فهو يسعى إلى وضع نظام محاسبي ملائم يوفر المعلومات والمعطيات اللازمة لاتخاذ القرارات التي تحقق الاستغلال والتوظيف الرشيد والأفضل للعنصر البشري في المؤسسة.

#### • نموذج تسيير الكفاءات:

أصبح التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية مرتبط بشكل أساسي بتسيير الكفاءات وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتنمية والتكوين وتقييم الأداء تعد نماذجاً لذلك التسيير الذي يختص بكفاءات المؤسسة كما يمثل أيضا مساهمة تنظيمية في استقطاب وتنمية الموارد البشرية والكفاءات يجعل من إستراتيجية الموارد البشرية وسيلة فعالة وملائمة تساهم في خلق الموارد والأصول الإستراتيجية للمؤسسة، كما أنه يسمح بتحقيق

<sup>1</sup> - حامدي بن اعمر، مرجع سابق ص 19.

اندماج كفاءات الموارد البشرية في المؤسسة مما يسمح بظهور معارف جديدة وتثمين قدرات ومهارات متاحة ومتراكمة.

وأخيراً نموذج تسيير الكفاءات كأحد النماذج الحديثة للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يجعل من القدرة والكفاءة التسييرية والتنظيمية عنصراً أساسياً لكفاءة المؤسسة التي تمنح المسؤولية للمسيرين على اعتماد السلم التنظيمي والاستقلالية لجميع العاملين بالمؤسسة بما يساهم في خلق الكفاءات.

#### • نموذج تسيير المعرفة:

تعد المعرفة مورداً استراتيجياً يساهم تسييرها في امتلاك كفاءات ناجحة ولقد ساعدت الدراسات والممارسات التسييرية التنظيمية والتكنولوجية التي تهدف إلى خلق وتجميع وتنظيم وتخزين ونشر واستعمال المعرفة في المؤسسة وسهولة الوصول إليها عند الحاجة كما ترتبط عملية تثمين الموارد البشرية والكفاءات بالقدرة على تسيير المعرفة بطريقة فعالة.

#### • نموذج تسيير الجودة الشاملة:

يعتبر هذا النموذج من أهم نماذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ويعتد تسيير الجودة الشاملة مدخل شامل للتغيير يهيئ للموارد البشرية وللکفاءات بيئة عمل تقوم على المشاركة الجماعية داخل المؤسسة أساها التحسين المستمر بهدف تحقيق التميز في الأداء وتحقيق متطلبات العملاء فهو نظام تسييري يلتزم بتقديم قيمة للعملاء من خلال إيجاد بيئة يتم فيها التحسين والتطوير المستمر لمهارات وقدرات الموارد البشرية والكفاءات وتنميتها مع التزام بإرضاء العميل ودعم العمل الجماعي وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة وخلق كفاءات جديدة<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع مستويات ومعوقات التسيير الاستراتيجي

التسيير الاستراتيجي عدة مستويات من بينها ما يلي:

1- التسيير على مستوى المؤسسة: هو تسيير الأنشطة التي تحدد خصائص الميزة التنافسية عن باقي المؤسسات المنافسة ويسعى إلى تحقيق رسالة هذه المنظمة وتخصيص الموارد اللازمة لبلوغها وتنسيق بين وحدات الأعمال كما تهدف إلى تحديد السوق الذي تتعامل فيه المنظمة وتخصيص الموارد المتاحة والتعاون والتناسق بين أعضاء ووحدات المنظمة.

<sup>1</sup> - حامدي بن اعمر، مرجع سابق، ص 27.

- التسيير على مستوى وحدات الأعمال: وهو تسيير إستراتيجي من أجل تحقيق منافسة فعالة في مجال ما أو سوق مساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

- التسيير على المستوى الوظيفي: التسيير الاستراتيجي على مستوى الوظائف المؤسسة من الإنتاج والتمويل والتسويق وخاصة الموارد البشرية حيث يهتم باستغلال أمثل للموارد هذه الوظيفة من أجل استمرارها<sup>1</sup>

### معوقات تطبيق التسيير الاستراتيجي:

من أهم التحديات التي يواجهها هي:

- زيادة معدلات التغيير: يشهد عصرنا العديد من التفاعلات الدولية والابتكارات والتطورات والتكنولوجيا وتنوع الإعلام يفرض على الاستراتيجيين مواجهتها من أجل الاستمرار.

- حدة المنافسة: ارتفاع المبادلات الدولية وعملة الاقتصادية وحدة منافسة وصعوبتها مما جعل وضع إستراتيجية وتنمية وتطوير هذه الأخيرة من أجل التحديات الدولية.

- التغيرات التكنولوجية: يعتمد بعض المؤسسات لأساليب التولوجية كأساس لتحقيق ميزة تنافسية تسطر بها على وضع ما سرعان ما يندثر وتحدث تغيرات وتطورات جديدة في مستويات التكنولوجيا بحيث يضع تلك المؤسسات في موقفا البحث عن ميزة تنافسية مركزة على تكنولوجيا جديدة.

- عجز الموارد المتاحة وندرتها: الندرة وسوء التسيير الموارد البشري يشكل عائقا أمام استمرار المؤسسات ويعتبر أهم عائق وتحدي يجب مواجهته لإعداد إستراتيجية مستقبلية.

- زيادة دور جماعات الضغط: فالمنظمات الدولية لحماية البيئة وحقوق الإنسان وكذا منظمات المواصفات القياسية للجودة والمنظمات الداعية للالتزام بالسلوك الأخلاقي ازداد ضغطها وتعددت مطالبها التي أصبحت تشكل ضغوطا كثيرة على الاستراتيجيين<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - سمام رضوان، المرجع السابق ص 17.

<sup>2</sup> - سملاي يحضيه، مرجع سابق، ص 17.

## المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية

تظهر الحاجة إلى التسيير الفعال للموارد البشرية في إطار التوجهات العالمية الجديدة أكثر أهمية حيث تسمح لمواجهة تحديات العصر الجديد: حدة المنافسة، جودة المنتج، التسويق، المتطلبات النوعية للعملاء... الخ، كما تؤدي إلى تحسين من مستوى الإنتاج والإنتاجية، حيث تعاني الكثير من المؤسسات الاقتصادية اليوم خاصة منها التي تنتمي إلى الدول النامية من تدني مستوى الأداء وضعف مستوى الإنتاجية نظراً للكثير من المشاكل والتحديات الإدارية والتنظيمية والتكوينية وغيرها، والتي تعود غالباً إلى عدم توفر إدارة فعالة تهتم بالعنصر البشري (العمال أو الموظفين).

وفي إطار محيط خارجي ديناميكي، متغير بسرعة كذا أصبح خلق وتطوير إدارة الموارد البشرية والاهتمام بالأفراد العاملين بالمنظمة أمراً ضرورياً ومحتماً من أجل تحقيق أهداف المنظمة الاقتصادية.

ويعتبر الموارد البشري من أهم الموارد الإستراتيجية والتي تعد الأكثر أهمية بالنسبة للمنظمة نظراً لكونه يحدد فرصها في البقاء والنجاح والتقدم، كما أنه يحدد قدرتها على المنافسة والتفوق على مثيلاتها من المنظمات في السوق.

## المطلب الأول: ماهية الموارد البشرية

## الفرع الأول: مفهوم الموارد البشرية ومراحل تطورها

## أولاً: مفهوم الموارد البشرية

أهم التعاريف للموارد البشرية: يتفق معظم الكتاب على أن الموارد البشرية هي "مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث مهاراتهم، خبراتهم، تكوينهم، اتجاهاتهم وحتى طموحهم وسلوكهم كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية" (1)

ويستعمل المورد البشري في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها، وتصميم وتنفيذ خططها الإستراتيجية وتختلف خصائصه (المورد البشري) من منظمة لأخرى، وهذا حسب توفر مقدار الكفاءة والمهارة والمعارف والقدرة على تطوير هذه العناصر ورفع مستوى الأداء لدى الأفراد العاملين فتحوّلت النظرة إلى الأفراد في المنظمات من كونها عنصر من عناصر التكلفة التي يجب حفظها إلى أدنى حد، إلى كونها أصل من أصول المنظمة التي يمكن الاستثمار فيها وزيادة قيمتها، وقد أدى هذا التحول إلى اعتبار العنصر البشري مورد من الموارد الأساسية للمنظمة.

فبإمكانه تحقيق الثروة من خلال استخدامه للمهارة والمعرفة اللازمتين، وعندما تستطيع المنظمة أن تحصل على قوى بشرية تتوافر لديها الخبرة والكفاءة والقدرة، فيمكن القول أن هذه الأخيرة لديها مخزون من الموارد البشرية" (2).

لقد اختلفت مفاهيم المورد البشري بحكم التطور الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والثقافي ويمكن أن نذكر ما يلي:

الموارد البشرية هي كل العناصر البشرية المتواجدة بالمؤسسة والموزعة عبر مختلف المصالح والمناصب وهي تعمل من أجل تحقيق أهداف محددة على المدى القصير والمتوسط والبعيد".

ويعتبر المورد البشري مرادفاً لمفاهيم هي: القوى البشرية العناصر البشرية، رأس المال البشري، والبشر هم الإنسان وأخيه، وقد كرم الله سبحانه وتعالى الإنسان حيث قال في محكم كتابه العزيز ﴿وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ

1- وسيلة حمداي، إدارة الموارد البشرية، جامعة 08 ماس 1945، مديرية النشر الجامعة قلمة، 2004، ص 25.

2- راوية حسين: مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2001-2002، ص 29.



وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِّنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِّمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا ﴿٧٠﴾ (1) سورة الإسراء الآية (70).

وهذا يفرض على أي مجتمع منظمة إدارة أن لا تعامل الإنسان كعنصر من عناصر الإنتاج يشتري ويشغل، بل يجب توفير الحياة الكريمة له، ولا يقتصر ذلك في مجال العمل فحسب بل خارجه أيضا، واحترام كرامته ومشاعره وآراءه.

فالموارد البشرية هي المورد الوحيد الحقيقي، ويؤكد ذلك "بيتر دركر" حيث يقول إن أي منظمة لها مورد واحد حقيقي ألا وهو الإنسان.

فهي الموارد الكامنة في أي منظمة، وهي مصدر كل نجاح، إذ تم إدارتها بشكل جيد، وهي مصدر كل فشل إذا ساءت إدارتها.

في أي منظمة تعتبر الموارد البشرية هي "تلك المجموعات من الأفراد القادرين والراغبين على أداء العمل بشكل جاد وملتزم، حيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم، وتزيد فرصة الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالتكوين والاختيار والتدريب والتحفيز.

**التعريف الإجرائي:** يقصد بالموارد البشرية "الجماعات والأفراد العاملين الذين يمتازون بمجموعة من القدرات والمهارات الفنية التي تجعلهم قادرين على أداء عملهم على أكمل وجه، وبأقصى فعالية ممكنة للوصول إلى تحقيق إستراتيجية وأهداف المؤسسة". (2)

### ثانياً: أهم المفاهيم والتعاريف لإدارة الموارد البشرية

تمثلت أنشطة الموارد البشرية في الماضي في بعض الوظائف التقليدية الخاصة بالعاملين داخل المنظمات، وكانت تسمى بإدارة المستخدمين أو إدارة شؤون العاملين، أو إدارة القوى العاملة، أو إدارة الموظفين، وبعد

<sup>1</sup> - سورة الإسراء الآية: (70).

<sup>2</sup> - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، ط1، 2002، ص 17.

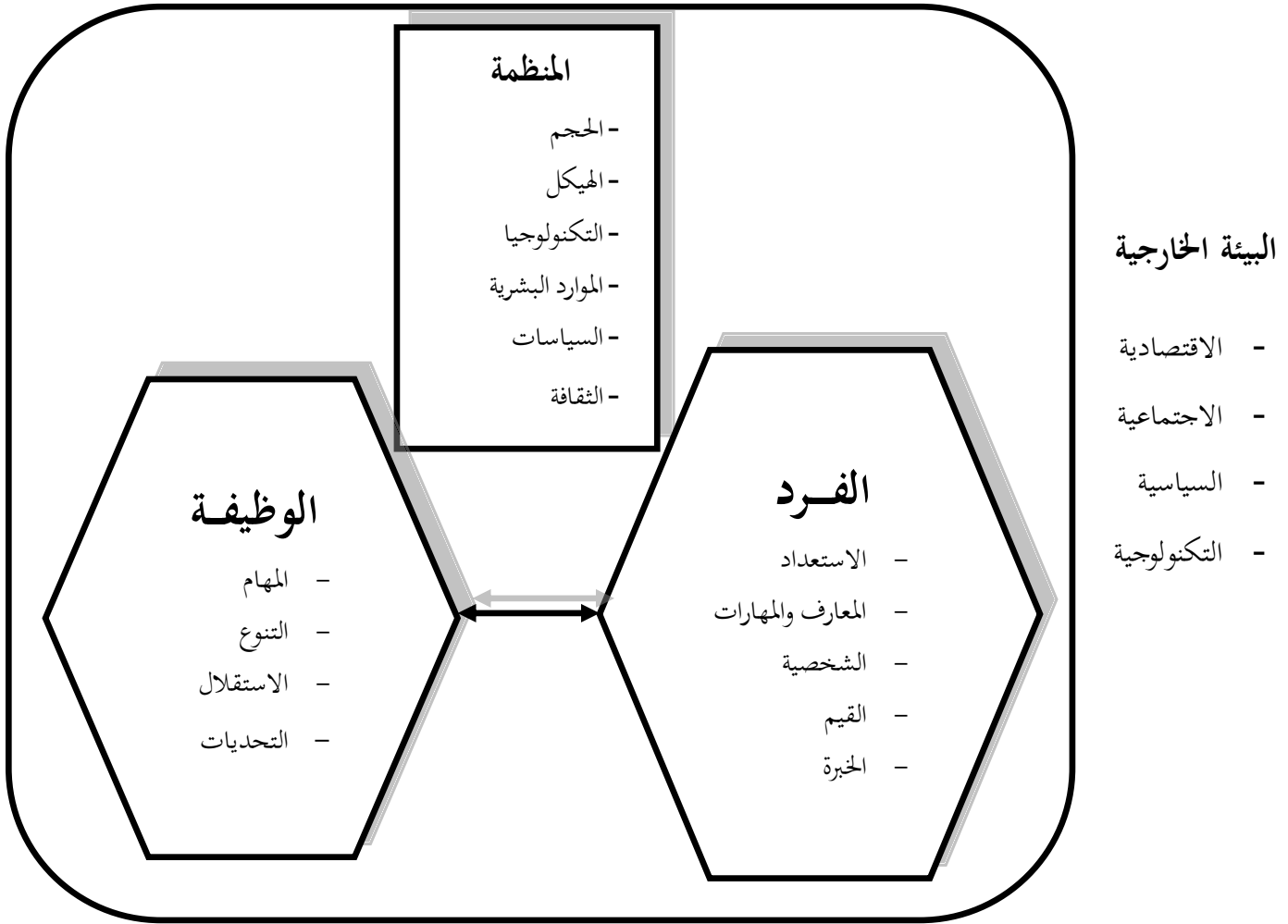
الاهتمام الجزئي بالعمالين ومتطلباتهم بدأت تسميتها بإدارة الأفراد أو إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، وتمثلت أهم وظائفهم وفقا للمدخل التقليدي حينذاك في: (1)

- تعيين الأفراد والتعاقد معهم وفقا لما تراه الجهات العليا.
- إمساك السجلات والملفات الخاصة ببيانات الأفراد.
- القيام بإجراءات تنفيذ صرف مستحقات العاملين بالتعاون مع الإدارات المالية والحسابات.
- متابعة الشؤون الصحية والاجتماعية للعمالين.
- متابعة عمليات النقل والترقية.

ولقد تغيرت النظرة نحو أنشطة ومهام الأفراد، فأصبحت تسميتها إدارة البشرية (HRM) Human Resource Management نظراً للاهتمام بالموارد البشرية وتقديرًا لقيمتها لمورد مؤثر في تشغيل باقي الموارد وحسن استخدامها باعتباره أعلى وأثمن الموارد المتاحة، ونتيجة لذلك اتسع نطاق اهتمامات إدارة الموارد البشرية وأصبح يدور بصورة أساسية حول الفرد والوظيفة والمنظمة، وبجانب ذلك العناصر البيئية الخارجية.

<sup>1</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية كلية التجارة، جامعة المنصورة الناشر: المكتبة العصرية، 2007، ص 13.

الشكل رقم (01-05): المخطط الرباعي الذي تهتم به إدارة الموارد البشرية



**المصدر:** عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية،

كلية التجارة جامعة المنصورة الناشر: المكتبة العصرية، 2007، ص 14.

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري.

إن إدارة وتنمية الموارد البشرية يعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، فالرأس المال البشري يمكن أن يساهم وبقوة في تحقيق أهداف ورجحية المنظمة لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية وهذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري.

لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة المورد البشري و لكن يمكن التمييز بين وجهتي نظر مختلفتين وهما التقليدية والحديثة.

يرى أصحاب النظرة التقليدية أن إدارة الموارد ما هي إلا نشاط روتيني يشتمل على نواحي تنفيذية مثل حفظ ملفات وسجلات العاملين، ومتابعة النواحي المتعلقة بهم كضبط وقت الحضور والانصراف والإجازة ... الخ.

أما أصحاب النظرة الحديثة فيرون أن إدارة الموارد البشرية تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المنظمة ولها نفس أهمية تلك الوظائف (كالإنتاج، التسويق، التمويل ...) وذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاية الإنتاجية وبالتالي أصبحت لإدارة مسؤولية عن: (1)

- جذب واستقطاب الأيدي العاملة المناسبة.
- المحافظة على العاملين والعمل على بقائهم.
- صيانة القوى العاملة وتدريبها وتنميتها.
- تحفيز العاملين ومكافأهم.

وسوف نستعرض بعض التعاريف لإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر الكتاب المهتمين بها مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه".

هي النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوحيد ورقابة العنصر البشري بالمؤسسة من خلال رسم السياسات المتعلقة بالاختيار والتدريب والأجور والحوافز وتقييم الأداء، وتوفير الخدمات الصحية والاجتماعية وصولاً إلى الإحالة على التقاعد بهدف تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين بها والمجتمع (2)

وعرفها Sikula'A بأنها "استخدام القوى العاملة داخل المنشأة أو بواسطة المنشأة ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمنشأة الاختيار والتعيين تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتبات، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية، والصحة للعاملين وأخيراً بحوث الأفراد".

<sup>1</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، جامعة الإسكندرية، كلية التجارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص 15، 16.

<sup>2</sup> - فتحي الويشي: الأساليب القيادية للموارد البشرية (الأخلاق الإدارية، إستراتيجيات التغيير) الناشر: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013، ص 24.

أما فرنش French فعرّفها بأنها "عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة".

كما عرفها Martin<sup>1</sup> بأنها: « ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات وعلاقاتهم وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم وهي تشمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب، والتنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، مكافأة وتعويض العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، ثم أخيراً المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين<sup>(1)</sup>».

أما Gupta 2009: 4 فقد عرف إدارة الموارد البشرية بأنها: «مجموعة الوظائف والنشاطات المعتمدة والمصممة لجميع العاملين والمنظمات معاً من أجل تحقيق أهداف كل منهما».

وفي تعريف آخر لنفس الكاتب فهي: «الحقل العلمي في الإدارة الذي يختص بتخطيط تنظيم ومراقبة نشاطات، ووظائف تخطيط واستقطاب العاملين وتعيينهم والاحتفاظ بهم بحيث<sup>(2)</sup>:  
أ. تتحقق أهداف المنظمة.

ب. يتم خدمة أهداف جميع العاملين في جميع المستويات.

ج. يتم الأخذ في الاعتبار أهداف المجتمع وخدمته بشكل مناسب.

كما عرفت إدارة الموارد البشرية، هي إدارة تركز على النشاطات الإدارية الخاصة والمتعلقة بالأفراد والموظفين والعاملين مثل التخطيط في إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية بغرض تحقيق أهداف عليا في تنمية وتطوير الموارد والكوادر البشرية".

وهي أيضاً: إدارة تركز على إعداد واختيار الموظفين بطرق علمية وإدارية سليمة وفق آليات متطورة وحديثة تواكب التطورات الحديثة في إدارة الموارد البشرية<sup>(3)</sup>.

وفي الأخير يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها: «عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد، والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها» .

<sup>1</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 16.

<sup>2</sup> - حسين حريم: إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2013، ص 19.

<sup>3</sup> - محمد سرور الحريري: طرق وإستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، ط1، دار صفاء النشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 16.

وأهم دور تقوم به إدارة الموارد البشرية يتمثل في التوفيق بين خصائص الأفراد بما فيها من اختلافات كثيرة، وبين خصائص الوظائف بما فيها من اختلاف أيضا، كما يمكن استنتاج تعريف لإدارة الموارد البشرية على أنها: «عملية تتكون من أربعة خطوات تتضمن البعد الذي يتعلق بالناس في الإدارة الحصول عليهم، إعدادهم، تنشيطهم والإبقاء عليهم».<sup>(1)</sup>

### ثالثاً: المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية

لقد أضاف العديد من الكتاب تعريفات حول المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية بأنها «الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنها من القيام بأعمالهم بما فيه مصلحتهم ومصالحتهم وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها ونجاح المصلحة العامة».

كما أنها علم إداري يختص بالجوانب البشرية وتنمية الخبرات ورفع الكفاءات لدى الموظفين والإداريين والعاملين في المنظمات.

كما أن النظرة الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على مجموعة من المفاهيم أبرزها:

- العنصر البشري هو مصدر الإبداع والابتكار والأفكار في تحويل التحديات إلى قدرات تنافسية.
  - العقل البشري وطاقاته الذهنية التي تمكنه من المشاركة الفعالة في تغيير أفكاره ومعارفه إلى منتجات وخدمات ترضي العملاء.
  - قدرة المورد البشري على الابتكار والإبداع تتوقف على مقدار مساعدة المزايا النسبية (الموقع، التسهيلات، الائتمان، براءة الاختراع .. الخ).
  - الاستثمار في الرأس المال البشري وتنمية قدراته تتوقف على تحفيزهم وتحسين وتطوير أدائهم.
  - إن فعالية التدريب والتكوين والتطوير المستمر يتوقف على مدى ترابط هذا التدريب مع باقي عمليات تنمية الموارد البشرية التي تركز على ما يلي:
- 1- تحليل المناخ الخارجي والداخلي للمنظمة.
  - 2- تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية.

<sup>1</sup> - وسيلة حمداوي ، مرجع سبق ذكره، ص28.

- 3- الاستقطاب والاختيار الأنسب للعناصر.
- 4- الإشراف والتدريب المستمر أثناء العمل.
- 5- تقييم الأداء وكفاءته.
- 6- التعويض والحوافز المادية والمعنوية.
- 7- مكونات نظام تنمية الموارد البشرية<sup>1</sup>.

إدارة الموارد البشرية الحديثة تركز على الجوانب الأساسية التي يتبناها ويتولاها المدراء في تنمية الجوانب البشرية كما تسعى إلى وضع طرق حديثة إستراتيجيات متطورة لاختيار الأفراد والموظفين والعاملين وتدريبهم وتنمية مواهبهم وتطويرها إداريا وعلميا وثقافيا، كما تسعى إدارة الموارد البشرية الحديثة إلى وضع إستراتيجيات حديثة في أنظمة المكافأة والتعويضات والحوافز المادية والمعنوية، كما تعمل على إحداث التوائم وخلق جو من الانسجام بين الأقسام الإدارية الوظيفية المتعددة، فإدارة الموارد البشرية هي إدارة تركز على إعداد واختيار الموظفين بطرق علمية وإدارية سليمة وفق آليات متطورة وحديثة تواكب التطورات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، كما تعمل على اختيار أفضل الطرق في وضع المعايير الخاصة بالمكافأة المتعلقة بالأفراد والعاملين، وتعمل على تطوير أدائهم وتنميتهم إداريًا وعلميًا بغرض تحقيق أهداف عليا<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني: تطور إدارة الموارد البشرية

استجابة للتطورات والتغيرات والتحديات العديدة التي واجهتها المنظمات على مر القرنين السابقين شهد تطور إدارة الموارد البشرية عدة مراحل مختلفة تزامنت وأعقبت مراحل تطور الفكر الإداري والتنظيمي إلى حد كبير. ويعتبر الكثير أن مرحلة الثورة الصناعية نقطة البداية في تطور إدارة الموارد البشرية ولقد حدد الكاتب Robbins المراحل التي مرت بها إدارة الموارد البشرية بأربع مراحل هي:

- 1) المرحلة الأولى: مرحلة التشكيل.
- 2) المرحلة الثانية: مرحلة النمو والتطور.
- 3) المرحلة الثالثة: مرحلة بداية النضوج.

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب حسن ع شماوي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، القاهرة، الناشر الشركة العربية المتحدة، للتسويق والتوريدات، 2014، ص 288-289.

<sup>2</sup> محمد سرور الحريري، مرجع سبق ذكره، ص 18.

4) المرحلة الرابعة: مرحلة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

1) المرحلة الأولى: مرحلة التشكيل

مع بداية الثورة الصناعية، وقيام العالم آدم سميث بتطوير المفهوم (التخصص وتقسيم العمل) ومع نشوء المنظمات وتوسعها وتنوع نشاطاتها، واستخدام أنظمة الإنتاج وتزايد المشكلات الإدارية والتنظيمية، حاولت بعض المنظمات بالاستعانة بمختصين لمساعدتها في عملية إعداد واستقطاب القوى العاملة التي تحتاجها لإنجاز العمل وكذلك المساعدة في تحديد الأجور ومع استعمال الآلة على نطاق واسع، أصبح ينظر للعمال على أنه سلعة تباع وتشترى حينها نظرت الإدارة لإدارة الموارد البشرية نظرة تقليدية ذات أهمية محدودة وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية مثل حفظ السجلات والملفات، الأجور الإجازات ... وغيرها.

ونظرا لاستخدام التقنية في أساليب التصنيع برزت بعض المشاكل في مجال العلاقات الإنسانية بسبب الروتين والتكرار في القيام بالأعمال.

2) مرحلة النمو والتطور:

شهدت تلك الفترة بداية التطور الإداري وظهور النظرية التقليدية الكلاسيكية في الإدارة التي اشتملت على:

- الحركة العلمية في الإدارة: من أشهر روادها فردريك تايلور التي قوبلت بهجوم وانتقاد عنيف لإهاله العنصر البشري.

- نظرية العلمية الإدارية: لصاحبها هنري فايول.

- النظرية البيروقراطية: لصاحبها ماس فيبر.

في هذه المرحلة ومع بداية القرن العشرين تمت وقويت النقابات والاتحادات العمالية التي سعت للمطالبة بحقوق العمال والاهتمام بهم من حيث زيادة الأجور، وتحسين ظروف العمل. وتخفيض ساعات العمل وغيرها، وتزايد الاهتمام بعلم النفس الصناعي مما أدى إلى ظهور بعض الأعمال المتخصصة أبرزها: التدريب، الرعاية الصحية والاجتماعية، الأمن الصناعي والسلامة المهنية وغيرها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- حسين حريم، المرجع السابق، ص 20.



وكان لذلك دور كبير في بداية بلورة مفاهيم إدارية الموارد البشرية، منها النواحي الاجتماعية والإنسانية كما زاد الاهتمام بالعلوم السلوكية نتيجة لدراسات هوثورف، وفي 1919م قامت عدة كليات بوضع حجر الأساس لإدارة الموارد البشرية، ومن ثم تبنيها من طرف الشركات الكبيرة والمؤسسات الحكومية.

تسببت الحر بالعالمية الأولى والثانية نقصاً كبيراً في القوى العاملة مما أدى إلى تطور نظرة جديدة أكثر إنسانية واحتراماً للعمال بتأمين شروط وظروف العمل، وإتاحة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار بالنسبة للعاملين.

### 3) مرحلة بداية النضوج:

من الأربعينات إلى الثمانينات من القرن العشرين

مرحلة بداية النضوج يعكس هذا الاسم فهمًا إيجابيًا لدور إدارة الموارد البشرية إن تبلور النظرة الجديدة لإدارة الموارد البشرية التي أكدت على ضرورة توفير المنافع والمزايا المادية والمعنوية للعاملين واعتبار ذلك أمرًا بديهيًا، وأن تكون التعويضات المدفوعات كافية تعتمد على دراسة ميدانية لتكاليف المعيشة، واعتماد خطط المشاركة العمال في الأرباح مع توفير التأمينات والإجازات المرضية والسنوية والتسهيلات الأخرى. ويرجع ظهور وظيفة إدارة الموارد البشرية لأسباب ونلاحظها فيما يلي: <sup>1</sup>

- تغير دور الدولة وزيادة تدخلها في الحياة العاملة.
- انتشار النقابات العمالية وزيادة دورها.
- تطور الدراسات السلوكية والإنسانية.
- توسيع الصناعات وزيادة حجم المشروعات.
- المشاكل الاجتماعية والنفسية المعقدة للعمال.
- نجاح بعض التجارب في مجال الإدارة.
- الاهتمام بالموارد البشري باعتباره عقل مفكر يمكنه المشاركة في حل مشاكل المنظمة.
- أصبح الموارد البشري استثمار يجب تعظيمه فهو عنصر فاعل ونشط ومساهم في تحقيق نجاح المنظمة.

4) المرحلة الرابعة: النظرة الإستراتيجية للموارد البشرية إبتداءً من الثمانينات القرن العشرين وحتى وقتنا

الحاضر.

1- حسين حريم، المرجع السابق، ص21.

نظرا للتطور الهائل والسريع في شتى المجالات من ثورة تقنية ومعلوماتية والاقتصاد المعرفي وإدارة المعرفة، وإدارة الجودة الشاملة وغيرها، يضاف إلى ذلك الضغوط والتوقعات المتزايدة من قبل جميع الأطراف والجهات التي لها علاقة بالمنظمة رفع بها إلى وضع إدارة الموارد البشرية في مقدمة أولوياتها واهتماماتها وربطها بمصطلح الإستراتيجية ويرجع سبب هذا التحول والاهتمام المتزايد بالموارد البشري والرأس المال الفكري إلى شدة وعمق التغيرات وزيادة درجة عدم التأكد والتعقيد الذي يعرف المحيط المالي للمنظمات مما يتطلب إيجاد حلول إستراتيجية جيدة تسمح للمنظمة بالتغلب على منافسيها أو حتى التكيف مع ما يحدث في المحيط فأصبحت إدارة الموارد البشرية تلعب دورًا محوريًا وأساسيًا في نجاح إستراتيجيات التنافسية للمنظمة من خلال كفاءتها وفعاليتها وإستمراريتها.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أهمية ودور إدارة الموارد البشرية

#### أولاً: الأهمية

تؤكد المدارس العلمية في إدارة الأعمال على أهمية إدارة الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة سواء باعتبارها مورد إستراتيجي، أو كوظيفة مساعدة إلى تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المنظمة أو كإدارة تساعد في تحقيق الأهداف الإستراتيجية وهذا باستغلال الكفاءات المتوفرة في المنظمة، فالיום أصبحت إنتاجية وربحية المؤسسة مرتبطة بتحسين وتطوير قدرات موردها البشري ومهاراته باستمرار، فالاستثمار في هذا المورد الهام والجوهري أصل من أصول المنظمة الأساسية لبقائها ونجاحها.

لذلك أصبح من الضروري أن تتغير نظرة مسير الموارد البشرية وتصرف اتجاه العنصر البشري بالاهتمام أكثر والتسيير بطرق أكثر فعالية خلافاً للموارد الأخرى لأنها تشكل مورد ديناميكي متغير باستمرار، وتظهر أهميتها من خلال العناصر التالية:

1- الموارد البشرية من أهم العناصر الرئيسية في الإنتاج أي أن ثروة أي منظمة تنبع من قدرتها على تنمية موردها البشرية.

2- العنصر البشري هو المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي، فهو المسؤول الأول عن مستوى الأداء في تحريك القدرات والإمكانات المادية للمجتمع.

<sup>1</sup> - حسين حرثم، المرجع السابق، ص ص 22-24.

3- العنصر البشري هو استثمار إذا أحسن تدريبه وتنمية وبالتالي زيادة في ربحية وإنتاجية المنظمة كما أن أهمية وجود إدارة فعالة للموارد البشرية نابع من إمكانية مساهمتها في نجاح المنظمة من خلال تحقيق العديد من المزايا الاقتصادية من بينها:

1. إن قدرة المنظمة على توفير مناخ تنظيمي مناسب للعمل، وذلك من خلال إتباع برامج الموارد البشرية تدفع وتحفز العاملين إلى بذل جهد إضافي ينعكس هذا على رضاهم الوظيفي والزيادة في الإنتاج وفعالية المنظمة ككل.

2. وجود كوادر متخصصة في الإدارة تمتلك القدرة والمهارة في استقطاب أفضل العاملين لشغل وظائف ثم الحفاظ عليها فهذا يعزز من مركز المنظمة الاقتصادي على المدى الطويل.

3. إن المعالجة الصحيحة والعادلة لمشاكل محتملة في مجالات الاختيار والتعيين، وتقييم الأداء والتدريب سيوفر تكاليف محتملة ناجمة عن سوء التسيير والمعالجة.

4. إن الإدارة الناجحة للموارد البشرية توفر على المنظمات تكاليف باهظة في قضايا قانونية قد يلجأ إليها العاملين لاسيما في حالات الفصل أو التجاوز في الترقية ... الخ<sup>1</sup>.

فالموارد البشرية هي التي تستطيع أن تحول الموارد المادية إلى منتج نهائي من سلع وخدمات فهي تمثل أهمية إستراتيجية في نجاح المنظمة، فمن المستحيل أن يتمكن من الاستخدام الأمثل والأفضل للموارد المادية إذا كانت المنظمة تقتصر إلى المهارة والقدرة والتأهيل في عمالها فيصبحون غير قادرين على أداء وظائفهم على أحسن وجه.<sup>2</sup> ولقد ثبتت العديد من الدراسات والأبحاث بأن إدارة الموارد البشرية يمكن أن تكون مصدر قيمة وثروة فالرأس المال البشري أهم مورد لصاحب العمل.

فخصائص العاملين كالقدرة والخبرة وغيرها ورغبتهم وولائهم لتقديم وتوفير السلع والخدمات بإمكانها إضافة قيمة اقتصادية وميزة تنافسية للمنظمة<sup>3</sup>.

### ثانياً: دور إدارة الوارد البشرية.

هناك دورين رئيسيين لإدارة الموارد البشرية، الأول يتمثل في الدور الاستشاري أما الثاني فيتمثل في الدور التنفيذي بالإضافة إلى الدور الرقابي لمتابعة المورد البشري.

<sup>1</sup> - شيرين رهير السيطار، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة 2014، ص 14.

<sup>2</sup> - راوية محمد حسن، المرجع السابق، ص 31.

<sup>3</sup> - حسين مريم، المرجع السابق، ص 25.

أ. الدور الاستشاري: وهذا بتقديم المشورة والنصائح للإدارة العليا في كافة المجالات وكذا للمدربين والمسيرين التنفيذيين لمعالجة المشاكل والتحديات التي تقابلهم فيما يخص العاملين والرأي الاستشاري قد يأخذ به أولاً، أي أنها لا تملك سلطة الإطلاع على المشاكل وإيجاد حلول لها أو اتخاذ قرار بشأنها دون الاستشارة.

ب. الدور التنفيذي: تقوم إدارة الموارد البشرية بالدور التنفيذي من خلال الاحتفاظ بسجلات العاملين، وإعداد البحوث وتقديم الخدمات الصحية والاجتماعية والنفسية للعنصر البشري.

ج. الدور الرقابي: ويتمثل في السهر على رقابة تنفيذ السياسات الخاصة بالقوى العاملة في المنظمة ورصد أس تجاوز من طرف المدراء اتجاه العامل، وكذا تحديد الانحراف وتقديم أفضل الحلول لها<sup>1</sup>.

أما الكاتبان: Husefid و Delaney يؤون أن دور إدارة الموارد البشرية في "بأن المنظمة التي لديها إدارة موارد بشرية فعالة يميل العاملون فيها والزبائن إلى الرضا، وتكون هذه الأخيرة (المنظمة) أكثر إبداعاً وابتكاراً وإنتاجية أعلى وسمعة ومكانة طيبة لدى المجتمع" ويرى الكاتب Jackson وزملاؤه فمن الصعب جداً تحقق المنظمة نجاحاً دون إدارة موارد بشرية فعالة، إن مقدرتها على إدارة الموارد البشرية هو أمر حيوي وضروري ومقدرتها على إضاعة الكثير من الجهات (المالكون، المنظمات الأخرى، الزبائن، المجتمع) ذات الصلة<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية

#### أولاً: تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية

إن الغرض من إدارة الموارد البشرية هو تحقيق أهداف المنظمة من جهة، وحاجيات العاملين من جهة ثانية، فالإمكانيات المتاحة في ظل الظروف البيئية الداخلية والخارجية، فهي تسعى دائماً إلى تحقيق التوازن والتكامل بين الطرفين المنظمة والعاملين بها، وتحقيق أهداف لكل منهما بكفاءة وفعالية عالية، على الرغم من اختلاف الكتاب في طرح الأهداف سوف نحاول سرد البعض منها.

فترى أشوك شاندا وشيليا كوبرا أن أهداف إدارة الموارد البشرية نقطة التحول في إنجاز المنظمة لرؤية الموارد البشرية وتمثلت هذه الأهداف فيما يلي:

- الخدمة للعميل الداخلي.
- بناء القدرات والكفاءات.

<sup>1</sup> - محمد عبد الوهاب حسن عشناوي، المرجع السابق، ص 127.

<sup>2</sup> - حسين حرتم، المرجع السابق، ص 25.

- تنمية المنظمة.
- بناء الهيكل التنظيمي.
- تعزيز الإنتاجية.
- تطوير المجتمع.
- إدارة التغيير.
- تقوية الاتصال.
- بيئة بناءة ومدججة.

أهداف الموارد البشرية هي نتيجة الأنشطة المطلوبة والمحددة لتحقيق رؤية الموارد البشرية النهائية.<sup>1</sup>

أما الكاتب سائح الدين عبد الباقي فيرى أن أهداف إدارة الموارد البشرية تتمثل فيما يلي:

- تكوين قوة عمل مستقرة وذات كفاءة.
- تنمية وتدريب القوى العاملة بالمنظمة والمحافظة على مستوى معين من المهارة والقدرة على الأداء.
- المحافظة على الأفراد وتأمين مساهمتها المستمرة في تحقيق أهداف المنظمة.
- إعداد السجلات كاملة ومنظمة للعاملين.
- العمل على تحقيق التعاون والتوازن بين العاملين حتى يساهم كل منهم في تحقيق المستوى المطلوب من

الإنتاج.<sup>2</sup>

أما عن ماهية أهداف إدارة الموارد البشرية فيرى الكاتب جمال الدين محمد المرسي أن هناك نوعين من الأهداف التنظيمية المترابطة والمتميزة أيضا.

الأول من هذه الأهداف هو تعظيم إنتاجية التنظيم ويعتبر هذا الهدف رئيسي ومهم للمنظمات المختلفة، على مديري الأفراد ضرورة تطوير أساليب قياس درجات تأثير الأنشطة التي يقومون بها على تحقيق هدف الإنتاجية، ولتحقيق ذلك فإنه يجب على الإدارة تطوير أنظمة تقييم أداء العمل وبالتالي تقييم مدى فعالية إدارة الموارد البشرية ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف المنشودة.

أما عن الهدف الثاني: فهو رئيسي للإدارة وهو مرتبط بالهدف الأول لكي يمكن تمييزه عنه بوضوح، ويتمثل هذا الهدف في المحافظة على التنظيم القائم كوحدة تسيير بخطي متقدمة في وجد الضغوطات الداخلية والخارجية

<sup>1</sup> - أشوك شاندا، شلبا كوبرا: ترجمة عبد الحكم الخزامي، إستراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2002، ص 175.

<sup>2</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص ص 88-89.

ويطبق على هذا الهدف "بالوقاية التنظيمية" إدارة الموارد البشرية تلعب دورًا هامًا في استقرار التنظيم (الاستقرار الداخلي) وبالتالي يكون في مركز قوة<sup>1</sup>.

أما أهم أهداف إدارة الموارد البشرية بالنسبة للكاتب عبد الحميد عبد الفتاح المغربي تتمثل فيما يلي:

1) **الأهداف التنظيمية:** وهذا بابتكار المديرين طرق تساعد على تنمية وتطوير أدائهم وبالتالي نجاح كأخذ الإدراك بالمنظمة.

2) **الأهداف الوظيفية:** سعي الإدارة القيام بوظائفهم على أكمل وجه حتى لا تفقد الموارد الأخرى قيمتها وهذا عن طريق إمداد المنظمة باحتياجاتها الكمية والنوعية ومن الأفراد (تخطيط، استقطاب، اختيار وتعيين الأفراد ... وغيرها).

3) **الأهداف الاجتماعية:** تواجه إدارة الموارد البشرية العديد من المشكلات والمعوقات الاجتماعية والأخلاقية التي هي في غنى عنها لذا تسعى جاهدة نحو الالتزام بقوانين العمل وتشريعاته، ومراعاة قواعد الأمن والسلامة وغيرها من المجالات التي يهتم بها المجتمع.

4) **الأهداف الشخصية:** من أكبر اهتماماتها أصبح تحقيق الأهداف الشخصية عن طريق حماية العمال والمحافظة عليهم بتنمية قدراتهم وتحفيزهم على العمل والإنتاج، وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي<sup>2</sup>.

#### ثانياً: مسؤوليات ومهام إدارة الموارد البشرية:

تحديد أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية هناك أكثر من مدخل لتحديدها بالنسبة للوحدة التنظيمية (دائرة، قسم، مديرية... الخ) التي تختص بالموارد البشرية، ومن المتوقع أن نجد اختلاف وتفاوت من حيث تنوع وتوسع هذه النشاطات من منظمة لأخرى وهذا حسب طبيعة نشاطها وحجمها ومستوى تطورها، فإذا كانت منظمة كبيرة من حيث الحجم وواسعة النشاطات فمن المتوقع أن تشمل مسؤوليات إدارة الموارد البشرية الوظائف التالية:

<sup>1</sup> - جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، كلية التجارة، جامعة المنوفية، 2003، ص ص 37، 38.

<sup>2</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، الناشر المكتبة العصرية، 2007، ص ص 19، 20.

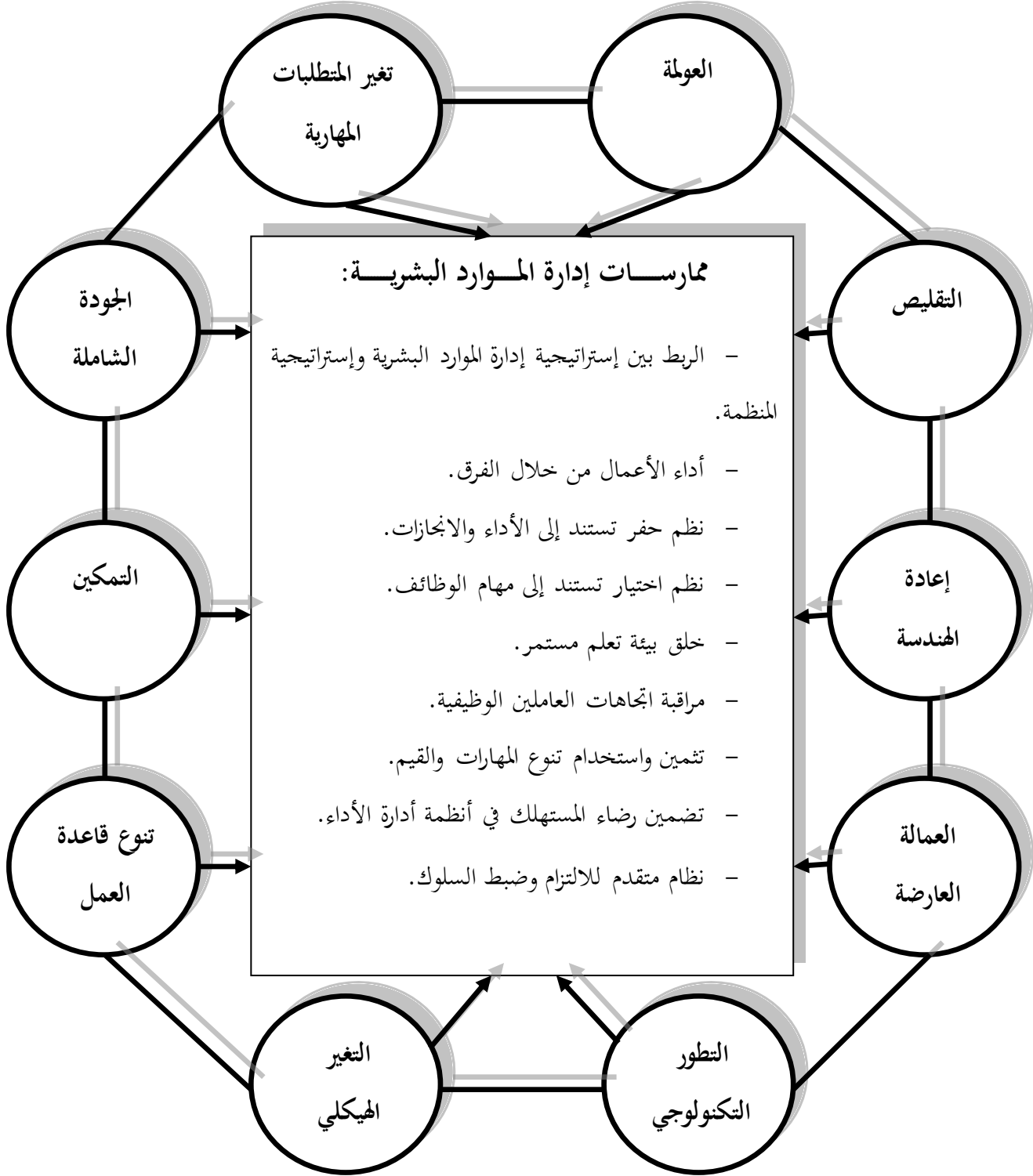
## 1) تحليل وتصميم الأعمال: Jobanalysis addesing

تحليل العمل هو عملية الحصول على المعلومات والبيانات بدقة وتفصيل عن الأعمال، أما تصميم الأعمال فهو عملية تصميم الطرق التي يتم بها إنجاز الأعمال والواجبات، وتتفاوت من حيث المدى والنطاق والاستقلالية، إلى مدى ضيق أو اتساع الواجبات وتختلف من البساطة إلى التعقيد التي تحتاج هذه الأخيرة مهارات عديدة.

## 2) تخطيط الموارد البشرية: HR planning

وهو التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية مستقبلاً من العنصر البشري المؤهل ذو الكفاءة والقدرة والمهارة إضافة إلى المعرفة من مختلف الفئات والمستويات. وإعداد الخطط اللازمة لمواكبة التطورات والتغيرات المسارعة في محيط المنظمة داخلياً وخارجياً.

شكل (01-06): ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل التحديات المعاصرة.



المصدر: جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية

لمنظمة القرن الحادي والعشرين، كلية التجارة، جامعة المنوفية، 2003، ص 86.



### 3) استقطاب واختيار وتعيين المؤهلين: Attracting, Recrinting ad Selection

الاستقطاب والاختيار الأنسب للأفراد الذين تتوفر فيهم الشروط والمتطلبات لانتجار الأعمال.

### 4) تدريب وتطوير الموارد البشرية: HR Training and Development

وهذا بتوفير الفرص والوسائل من قبل المنظمة لتحسين وتطوير مهارات ومعارف العاملين والتأهيل المستمر عن طريق التدريب لزيادة مقدرتهم على مواجهة التحديات والمشاكل الموجودة والجديدة.

### 5) تقييم الأداء (Managing parformionce)

فهي عملية للتأكد من مستوى أداء مرضى عن طريق وضع مقاييس لمقارنة أداء العامل حاضراً مع الأداء المرغوب من أجل تشجيع الأداء المتميز عن طريق التعويضات ومنافع وفق أسس عادلة.

### 6) تخطيط وإدارة التعويضات والمنافع planning and Administering payand

Benefits

تعتبر الأجور والرواتب والمزايا بمختلف ومدى رضا العامل عنها بمثابة الحاضر والدافع القوى في الاستمرار في العمل بكفاءة وفعالية.

### 7) تطوير علاقات جيدة بين العاملين: Managing positine employee Relations

تعمل هذه الوظيفة على كتابة وإعداد قصاصات ومطويات وأدلة العمل التي تتناول سياسات المنظمة وتعليماتها الدورية وتوزيعها على العاملين بصورة مستمرة مع استقبال أسئلة واستفسارات العمال والإجابة عنها.

### 8) العلاقات الصناعية والتفاوض الجماعي: Lenionization and collectine

fargaining

وتتمثل في المناقشات والتفاوض التي تقوم بها المنظمة مع الاتحادات والنقابات العمالية (أعضائها)

### 9) ضمان التزام المنظمة بالتشريعات الحكومية ذات العلاقات Enswring compliance

with relenant lows

هناك العديد من التشريعات المتعلقة بشؤون العاملين كالحدا الأذنى للأجور ساعات العمل السلامة الأمنية والصحية وغيرها الالتزام يتطلب من الإدارة متابعة لأي تعديل وتغيير يطرأ عليها.

## 10) دعم إستراتيجية المنظمة: Supporting organization's strategy

لم تعد مهمة إدارة الموارد البشرية تنحصر في العمل التقليدي بل تعداه ليلعب دوراً حيويًا في دعم ومساندة إستراتيجية المنظمة من خلال وضع البرامج التي تساعد العاملين وتمنحهم المكافأة مقابل الجهد والمشاركة في نشاطات تخدم المجتمع والمنظمة.<sup>1</sup>

أما الكاتب: Martin'j فيرى إدارة الموارد البشرية تشمل الوظائف التالية:

- تحسين النظم.
- تخطيط القوى العاملة (إعداد الخطط وفقا للاحتياجات الاستقطاب والاختيار والتعيين أفضل العاملين.
- التدريب والتنمية الإدارية.
- العلاقات الصناعية.
- مكافأة وتعويض العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية.
- المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين والقيام بحفظها.<sup>2</sup>

أما الدكتورة حمداوي وسيلة فتقسم وظائف إدارة الموارد البشرية ويمكن تصنيف هذه المهام إلى: وظائف فنية وأخرى إدارية.

- 1) **الوظائف الفنية:** وتعلق بالوظائف الفرعية المتخصصة لإدارة الموارد البشرية وتشمل تأمين وتهيئة قوة العمل ومكافئتها، تطويرها وحمايتها، تغير وتطوير الأنظمة وتشمل هذه الوظائف ما يلي:
  - تحليل وتصميم الوظائف: الأفراد المناسبين لكل وظيفة حسب المتطلبات الأساسية لها.
  - الاستقطاب والاختيار والتعيين: اختيار المترشحين المناسبين للوظائف.
  - تكوين وتطوير العمال.
  - توجيه وتحفيز العاملين في المنظمة مكافأتهم حسب مستوى الأداء.
- 2) **الوظائف الإدارية:** تتعلق بالوظائف التي تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة وتتمثل في: التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه والتحفيز، وتحديد الخصائص الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - حسين حريم، المرجع السابق، ص: 35-39.

<sup>2</sup> - محمد عبد الوهاب حسن ع شماوي، المرجع السابق، ص: 124-127.

<sup>3</sup> - وسيلة حمداوي ، المرجع السابق، ص: 32-33.

## المطلب الرابع: المداخل النظرية لدراسة إدارة الموارد البشرية.

## أولاً: مداخل دراسة إدارة الموارد البشرية

لدراسة وتحليل نشاط الموارد البشرية هناك عدة مداخل تساعد المدربين والمختصين في إدارة الموارد البشرية في فهم نشاطات ومهام الموارد البشرية ومن بين هذه المداخل.

## 1) المدخل الإستراتيجي: Strategic Approach

نجاح إستراتيجية المنظمة يجب أن تسهم في إدارة الموارد البشرية، فإذا لم تؤدي هذه الأخيرة دورها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية المنشودة والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة فتصبح إدارة فاشلة وغير فعالة، ويركز المدخل على إستراتيجية إدارة وتنمية الموارد البشرية من خلال الإطلاع على رسالة المنظمة الإستراتيجية وكافة العوامل البيئية المؤثرة فيها التي تبين نقاط القوة والضعف والمخاطر وأفضل البدائل بإعداد الموارد البشرية بما يساير البديل الإستراتيجي.

## 2) مدخل الموارد البشرية: Human Resource Approach

إدارة الموارد البشرية هي إدارة العنصر البشري فهو مدخل يهتم بتعظيم وإعلاء مكانة الفرد من خلال الاهتمام والاعتناء به وهذا بدراسة حاجات الرأس المال البشري وتنمية وتطويره بصورة مستمرة والرفع من كفاءة وزادة مقدرته وفعالته.

## 3) المدخل الإداري: Manayement Approach

يهتم هذا المدخل بدراسة العمليات الإدارية ويركز على تحديد الأهداف ووضع الخطط للموارد البشرية عن طريق إجراء عملية الاختيار والتعيين وتحليل كافة الوظائف وتقييمها بالإضافة إلى اهتمامه بتثمين وتدريب وتطوير وتخطيط المسار الوظيفي، وتقييم أداء البشري وتحفيزه والمحافظة عليه إلى جانب دراسة علاقة إدارة الموارد البشرية بغيرها من الإدارات.

## 4) مدخل النظم: Systems Approach

يتم تقييم مجهودات الموارد البشرية من خلال مساهمتها في تحقيق الإنتاجية الكلية على مستوى المنظمة فنظام إدارة الموارد البشرية نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بمختلف الأنظمة الأخرى كنظام التسويق، الإنتاج وغيرها، وكلها يتأثر بالنظام الخارجي للمنظمة.

## 5) مدخل المبادرة والمبادرة: Proactive Approach

التنبؤ بالمشاكل والتحديات التي يمكن أن تواجهها إدارة الموارد البشرية والاستعداد لمواجهةها بوضع التصورات والخطط البديلة لها من خلال الفكر الإستراتيجي والابتكار، واستخدام ملكة الحدس لدى القيادات التي تملك زمام الأمور الخاصة بالموارد البشرية، أم إذا أخذت بنموذج رد الفعل فإنها ستعاني من تعدد المشكلات وتداخلها مما يقلل من فرصها المتاحة.

## المدخل المركب:

بعد دراستنا للمدخل السابقة التي تهتم بإدارة الموارد البشرية اتضح أنه يوجد قصور في استيعاب جميع النواحي المتعددة لإدارة الموارد البشرية لكل مدخل بمفرده فكان لزاماً على دراسة أن يأخذ بالمدخل المركب الذي يجمع بين أكثر من مدخل.

فالمنظمة التي تواجه العديد من التحديات وتهدف للوصول إلى مكانة رائدة ومتميزة بين المنظمات لا بد لها أن تأخذ بالمدخل الاستراتيجي إضافة إلى مدخل المبادرة ولا بد لها من الاستعانة بالمدخل الإداري في إطار متكامل لأنشطة المنظمة.<sup>1</sup>

## ثانياً: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

هناك قضايا واتجاهات معاصرة تؤثر جميعها ولكن بدرجات متفاوتة على المنظمات فهي المتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على إدارة الموارد البشرية ولاسيما المتغيرات التكنولوجية والاجتماعية والثقافية وحتى القوانين والتشريعات الحكومية الخاصة بمجال الأعمال وبالتالي يكون لها أثر في كيفية إدارة المنظمة لمواردها البشرية ويمكن إيجاد هذه التحديات في ما يلي:

## 1) إدارة العولمة:

مع التزايد المستمر لظاهرة العولمة وما يصاحبها من الفرص والتهديدات وهذا يتطلب التغيير المستمر لمواكبتها والتكيف معها، وعلى المنظمة أن تقرر أي الممارسات في الموارد البشرية التي يتلاءم وتواكب التطور العالمي عن طريق التعديل أو التكيف مع الظروف المحلية، وهذا القرار يشكل تحدياً للمنظمة.

## 2) إدارة الأخلاق:

من الصواب أن تكون ممارسات وقرارات المنظمة وبما فيها قرارات إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون أخلاقية، لكن ليس دائماً ومع التغيير السريع الذي حدث في سوق العمل (اقتصاد السوق والتجارة والحرية والاستثمار...)، ازدادت أهمية الأخلاق في عالم الأعمال، فالمنظمات التي تتميز بالممارسات الأخلاقية تضمن

<sup>1</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المرجع السابق، ص: 36-38.

استقطاب وتعيين أفضل الكفاءات من القوى العاملة التي تحقق لها أهدافها المنشودة، فالمنظمات الأخلاقية الناجحة تعمل وفقاً لأربعة مبادئ حسب رأي الكاتب توماس وزمادوه وهي الآتي:

- تركيز المنظمة على المصالح المشتركة بينها وبين الزبائن، الموردین وغيرها.
- المساواة والعدالة.
- مسؤولية الموظف عن نشاطات المنظمة.
- نفس الإحساس بالغرض والرؤية لكل من المنظمة والعاملين بها.

### 3) إدارة القوى العاملة المتنوعة:

تزايد وتنوع العاملين في المنظمة واختلافهم من حيث العرق والعادات والجنس والعمل والثقافة مما يمثل تحدياً ومشكلاً لإدارة الموارد البشرية، كما تكون فرصاً من حيث التنوع فهو يمثل ميزة للمنظمة، أما العائق أو التحدي فيتمثل في كيفية تحقيق أفضل استخدام للعنصر البشري مع الأخذ في الحسبان الاختلاف والفروق فيما بينها.

### 4) إدارة فريق العمل:

حديثاً تم استخدام فرق العمل بشكل كبير لما لها من فوائد، ودور إدارة الموارد البشرية كما في نجاح أو فشل هاته الفرق، ولتحقيق التكامل والانسجام بين فرق العمل يتطلب الكثير من الجهد والعمل على اختيار وتدريب وتنمية العاملين بصورة تعزز تطور العلاقات فيما بينهم، وأفضل لإدارة للأفراد الذين يعملون ضمن فرق عمل منسجمة.

### 5) الميزة التنافسية المستدامة:

لازدياد الربحية والإنتاج والمحافظة عليهما توفير حياة أفضل للأفراد وبالتالي تحقيق زفاه المجتمع وللمحافظة على البيئة المحيطة وحمايتها يستلزم من المنظمة أن تلعب دوراً هاماً لتحقيق ذلك.

### 6) رجال المعرفة:

مع ظهور الإدارة الإلكترونية، توسع أعمالها يتوقع أن تزداد كثافة المورد البشري في المنظمات والأعمال الخدمية، وظهور وظائف جديدة، كما أن التحول نحو اقتصاد المعرفة يزيد من الحاجة رجال المعرفة متخصصين والتحدي يتمثل في جذبهم والاحتفاظ بهم.

### 7) تمكين العاملين:

تحقيق الاستفادة الأفضل من الأفراد ذوي المهارة والقدرة والكفاءة ينبغي تمكين العاملين من ممارسات أوسع وإعطائهم المزيد من المسؤولية والاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرار الذي يتعلق بعملهم بالنظر في سياسات وممارسات تصميم الأعمال لضمان نجاح التمكين.

### 8) التركيز على الإستراتيجية:

وهذا بالتخلي على اعتبار إدارة الموارد البشرية وظيفية تقليدية روتينية والنظر إليها على أنها أصل من الأصول الجوهرية للمنظمة فهي "تلعب دورًا محوريًا وأساسيًا في دعم ومساندة إستراتيجية المنظمة من خلال التركيز والجمع بين أهداف المنظمة وأهداف إدارة الموارد البشرية.

### 9) ثورة تقنية المعلومات:

أداء التقدم التكنولوجي ولاسيما الانترنت إلى تغييرات متسارعة في إنجاز الأعمال في المنظمة وهذا يشكل عائق ومشكل أمام إدارة الموارد البشرية منها تحديث وتطوير مهارات الأفراد تعيين مختصين، تنمية وتدريب الأقل كفاءة وخبرة لمواجهة متطلبات استخدام تقنيات المعلومات ومن التحديات الأخرى الدافعية والتحفيز، وكيفية ضمان خصوصية العاملين.

### 10) التغيير في علاقات التوظيف:

إن كثرة التحولات والقضايا واختلافها تتطلب من جميع مسيرو إدارة الموارد البشرية إحداث تغييرات سريعة تستجيب وتتكيف مع الفرص والعوائق والتحديات والمنافسة الشديدة وتزايد احتياجات الزبائن وغيرها، وحتى تكون هذه التغييرات إيجابية يجب إعادة النظر في علاقة المسؤول مع العاملين، ومن هذا التغييرات نذكر ما يلي:

**المرونة:** فهي مفتاح بقاء أي منظمة فهي تتضمن مستويات توظيف مرن، وجدول عمل مرنة.

**عقد نفساني جديدة:** توقع ما يقدمه الموظف من خلال إسهامه في علاقات العمل، ما سيقدمه صاحب العمل مقابل ذلك، وقد تغيرت هذه العلاقة في المنظمة المعاصرة وهذا بإعادة هيكلة والدمج والاستحواذ وفصل العاملين، وساعات عمل طويلة للعديد من العاملين وفي المقابل خدمة ممتازة للعملاء ومستوى أداء أفضل وزيادة في الإنتاجية وربحية أعلى.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - حسين حريم، مرجع سابق، ص ص: 43-47.

## المبحث الثالث: التنمية المحلية.

تبلور مفهوم التنمية بشكل أكثر وضوحاً في الخمسينيات بعد أن بدأ الكثير من الدول النامية بمحاولة تغيير واقعها المتخلف بجميع جوانبه الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية، وتضارب الآراء حول مفهوم التنمية مع اختلاف المنطلقات الفكرية للاقتصاديين الذين لم يميزوا بينها وبين النمو الاقتصادي<sup>(1)</sup>

## المطلب الأول: مفهوم التنمية المحلية وعناصرها

• عرفت التنمية المحلية بأنها العملية التي بواسطتها يمكن تحقيق التعاون الفعال بين جهود المواطنين وجهود السلطة العمومية (الدولة) لارتفاع مستويات التجمعات المحلية والوحدات المحلية اقتصادياً، ثقافياً، وحضارياً ومن منظور تحسين نوعية الحياة في منظومة شاملة ومتكاملة، ونظراً لأهمية موضوع التنمية المحلية فقد حضت باهتمام الباحثين حيث كانت هناك عدة محاولات لتعريفها.

• يرى الدكتور فاروق زكي في كتابه تنمية المجتمع في الدول النامية بأن التنمية "تلك العمليات التي توحد بين جهود الأهالي وجهود السلطات الحكومية لتحسين الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمجتمعات المحلية وتحقيق التكامل هذه المجتمعات في إطار حياة الأمة ومساعدتها لمساهمة الأهالي أنفسهم في الجهود المبذولة لتحسين مستوى معيشتهم وكذا توفير ما يلزم من الخدمات الفنية وغيرها بطريقة من شأنها تشجيع المبادرة والمساعدة الذاتية والمساعدة المتبادلة بين عناصر المجتمع وجعل هذه العناصر أكثر فعالية<sup>(2)</sup>

كما عرفها محي الدين صابر: حيث عرفها بقوله أنها "مفهوم حديث لأسلوب العمل الاجتماعي والاقتصادي في محددة يقوم على أسس وقواعد من مناهج العلوم الاجتماعية والاقتصادية، وهذا الأسلوب يقوم على إحداث تغير حضاري في طريقة التفكير والعمل والحياة عن طريق إثارة وعي البيئة المحلية جميعاً في كل المستويات عملياً وإدارياً.<sup>(3)</sup>

وهناك من عرف التنمية المحلية على أنها عملية التغير التي تتم في إطار سياسة عامة محلية تعبر عن احتياجات الوحدة المحلية وذلك من خلال القيادات المحلية القادرة على استخدام واستغلال الموارد المحلية وإقناع

<sup>1</sup> - سعد حسين فتح الله، التنمية المستقلة والمتطلبات والاستراتيجيات والنائج، مركز دراسات الوحدة العربية 1992، ص13.

<sup>2</sup> - مصطفى الجندي، الإدارة المحلية، نشأة المعارف الإسكندرية، 1971، ص20.

<sup>3</sup> - بسمة عولمي، دور الجباية في تمويل التنمية المحلية في الجزائر دراسة حالة بلديات تبسة، الجزائر، (مذكرة ماجستير)، في العلوم التجارية تخصص مالية، المركز الجامعي الشيخ العربي التبسي، 2004، ص12.

المواطنين المحليين بالمشاركة الشعبية والاستفادة من الدعم المادي والمعنوي الحكومي وصولاً إلى رفع مستوى المعيشة لكل الوحدة المحلية ودمج جميع الوحدات في الدولة.<sup>(1)</sup>

### عناصر التنمية المحلية:

لقد اختلفت وتنوعت رؤى الكتاب في أدبيات التنمية المحلية في تحديد وضبط أبعادها وعناصرها الأساسية، كل حسب منطلقاته الفكرية والإيديولوجية والزواوية التي تناول بها هذا المفهوم من عناصرها هي:

### المشاركة الشعبية:

يعتبر موضوع المشاركة من الموضوعات التي تشغل بال علماء الاجتماع والسياسة والاقتصاد والإدارة، كما يشغل بال السياسيين والتنفيذيين، سواء كان ذلك في الدول النامية أو المتقدمة، فهي ركيزة أساسية من ركائز التنمية المحلية، فلم تعد المشاركة مجرد مطلب سياسي أو شعار يستخدم للمناورة ولكنها أصبحت ضرورة حتمية، ولكن على رغم من قدم هذا المفهوم فإن استخداماته قد انتشرت في العقود القليلة الماضية، ليس فقط في المناقشات الأكاديمية للسياسات، ولكن في البرامج السياسية الفعلية للجماعات والأحزاب وربما يكون السبب في رواج هذا المصطلح في الوقت الحالي راجعاً إلى اتجاهات اقتصادية وسياسية واجتماعية حدثت في معظم البلدان المتقدمة والنامية.<sup>(2)</sup>

### اللامركزية السياسية والإدارية:

تقوم على أساس توزيع السلطات والاختصاصات بين السلطة المركزية الهيئات الأخرى مستقلة قانوناً أي توزيع الوظائف الإدارية بين الحكومة المركزية في العاصمة وبين هيئات محلية أو مصلحة مستقلة.

وهذا لما يحظى بالأهمية في عملية التنمية المحلية وذلك بما يوفره هذا العنصر بين امتيازات الأفراد المجتمع المحلي من المشاركة في اتخاذ القرارات وتحديد احتياجاته ورفع انشغالاته من خلال ممثليه في المجالس المنتخبة.

<sup>1</sup> - إحسان حفطي، علم اجتماع التنمية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2004، ص 21.

<sup>2</sup> - شاوش إخوان جهيدة، المجتمع المدني والتنمية المحلية، جمعيات الأحياء مدينة بسكرة نموذجاً، الجزائر، مذكرة ماجستير، قسم علم الاجتماع كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2004، ص 49.



ومنظمات المجتمع المدني، مما يسهل على السلطات المركزية تحديد أولويات المشاريع التنموية على مستوى المجتمعات المحلية وعلى اختلاف المناطق المتواجدة فيها.<sup>(1)</sup>

### أهداف التنمية المحلية:

يمكن إبراز بعض الأهداف الأساسية التي يجب أن تتبلور حولها الخطة العامة للتنمية المحلية وهي:

- 1- إشباع الحاجات الأساسية للأفراد.
- 2- تحقيق الذات وتأكيد الشعور بالانتماء للإنسانية.
- 3- تقليل التفاوت بين الأفراد.
- 4- بناء الأساس المادي للتقدم.
- 5- زيادة الدخل المحلي.
- 6- الرفع من مستوى المعيشة.
- 7- إتاحة الحرية والقدرة على الاختيار.<sup>(2)</sup>

### المطلب الثاني: مؤشرات التنمية المحلية:

#### 1- المؤشرات الاقتصادية وتمثل في :

- أ- **الدخل**: يعبر هذا المؤشر عن توضيح مدى قياس مستوى الإنتاج الكلي وحجمه، وهو أحد المؤشرات ذات الصلة بالقوة الدافعة لنمو الاقتصادي، والذي يمثل عنصر من عناصر نوعية الحياة.
- ب- **الاستثمار**: ويقاس هذا المؤشر نسبة إلى الإنتاج، حيث تشير الإحصائيات إلى تراجع هذا المؤشر خلال العشرية الأخيرة 21.9% في سنة 1995 إلى 20.5% في سنة 2003، وهذه النسبة متفاوتة كذلك بين دول الوطن العربي، وقدرت أعلى نسبة للإستثمار في دولة قطر بنسبة 31.5% تليها الجزائر بنسبة 25.8% من الناتج الإجمالي المحلي، في حين وصل أدنى نسبة في الكويت بـ 8.7%.
- ت- **رصيد الحساب الجاري**: يقيس درجة مديونية الدول، ويساعد في تقييم قدرتها على تحمل الديون وهو مرتبط بقاعدة الموارد، مما يجعل قدرة الدول قابلة على نقل الموارد إلى إنتاج الصادرات من أجل تسديد الديون.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> - بودواية خديجة دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية المحلية دراسة حالة ولاية سعيدة "مذكرة ماستر" في الحقوق والعلوم السياسية تخصص تسيير وإدارة الجماعات المحلية الجامعة الطاهر مولاوي، سعيدة 2018، 2017 ص 89.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 81

## 2- المؤشرات الاجتماعية: وتتضمن المؤشرات التالية:

أ- مؤشر الفقر: ويشمل ثلاثة أبعاد بالنسبة للدول النامية وهي:

- حياة صحية وطويلة تقاس بالنسبة المئوية من السكان الذين لا يمكنهم الانتفاع بالخدمات الصحية والمياه المأمونة.

- المعاناة من الوزن الناقص لنسبة الأطفال دون الخامسة الذين يعانون من الوضع المتدهور.

- البيانات المتعلقة بالفقر، وهي في تباين وتفاوت بين مجموعة الدول المعنية بالبطالة والذي يشمل جميع

الطبقات من أفراد المجتمع دون تشغيل، وبدون مرتبات كنسبة مئوية من القوى العاملة.

ب- نوعية الحياة: ويستخدم لقياس عدد الأشخاص الذين لا يتوقع لهم أن يبلغوا سن الأربعين كنسبة

مئوية من مجموع السكان، ومعدلات توفير المياه الصالحة للشرب، وكذلك بالنسبة لخدمات الصرف الصحي.

ت- التعليم: تقيس بنسبة الأشخاص الذين تتجاوز أعمارهم السنة 15 وهم أميون، والمعدل الإجمالي

للإلتحاق بالمدرسة.

ث- معدل النمو السكان: وهو مؤشر يقيس نسبة معدل النمو السكاني للسنة وتشير الإحصائيات

بناء على تقدير الأمم سنة 2003 بنحو 2.4%.

## 3- المؤشرات البيئية:

أ- نصيب الفرد من الموارد المائية: تعد المنطقة العربية من أفقر المناطق عالمياً في الموارد المائية ويرتبط

نصيب الفرد من الموارد المائية بعاملين أساسيين:

- العامل الأول: معدل النمو السكاني في الدول العربية والمتغيرات الديمغرافية.

- العامل الثاني: ارتفاع مستويات المعيشة الناجم عن إعادة توزيع الدخل التي تستهدفها.

ب- نصيب الفرد من الأرض الصالحة للزراعة: حيث يحدد هذا المجال نصيب الفرد من الأرض

الصالحة والمزروعة فعلاً، لكن ما يمكن أن نسجله كملاحظة هو تراجع الأرض الصالحة للزراعة وخاصة الجزائر

نتيجة التوسع العمراني على حساب الأراضي الزراعية، مما يؤدي إلى تراجع الإنتاج الزراعي.

- الأسمدة: رغم ارتفاع نسبة الأرض المصابة بالتصحّر بالنسبة ونسبتها إلى المساحة الإجمالية للدول،

بلغت نسبة التصحّر بالنسبة للوطن العربي 86.1% من المساحة الإجمالية.

<sup>1</sup> - فؤاد غضبان، التنمية المحلية ممارسات وفاعلون، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2016-2015، ص105.

- الغابات: هناك تغير ملحوظ في الغابات مع مرور الزمن مقارنة مع المساحة الإجمالية للدولة، وهذا المؤشر شهد تدهور كبير خلال الفترة الممتدة ما بين 1995، 2002، حيث بلغت نسبة التغير 0.88% في حين تغطي في الغابات نسبة 6.42% في سنة 1995 تتراجع إلى 6.06% في نسبة متدنية مقارنة مع المعايير الدولية التي تحدد نسبة 20% من المساحة الإجمالية لكل دولة. (1)

#### 4- المؤشرات المؤسسية:

أ- نقل البضائع: من أجل نقل البضائع، لا بد من توفير وسيلة النقل، وهذا لتشغيل اقتصادي دولة، ولكن النقل خاصة عن طريق البر يشكل مشاكل جراء الضحيج الذي يخلفه، إضافة إلى التلوث والاستهلاك الموارد، لهذا يجب استغلال الحد الأدنى للنقل البري.

ب- نقل الأفراد: وهي ضرورة للفرد كوسيلة أساسية، ولضمان سير الاقتصاد بصورة عادية، والتحكم في النقل يمكن عن طريق تحديد الوسائل الضرورية، فمثلا الاعتماد على النقل الجماعي، الدرجات أو المشي.

ت- استهلاك الطاقة التقليدية: يجب استغلال الطاقات المتجددة وبتقنيات حديثة حتى تستفيد من الطبيعة نتيجة المحافظة على الجانب الإيكولوجي لها، وذلك لأن المحروقات الناجمة عن الطاقة التقليدية والتي تسبب الكثير من الغازات نتيجة الاستعمال الواسع، مما يؤدي إلى تلوث المناخ والجو، مما ينعكس على الجانب الصحي. (2)

#### 5- أبعاد التنمية المحلية:

##### 5-1- البعد الاقتصادي:

يهدف إلى استعمال مجموعة أنشطة الإنتاج وبيع المنفعة والخدمات، كما تراعي التنمية المحلية البعد الاقتصادي من أجل تنمية الإقليم المحلي اقتصاديا، وذلك عن طريق البحث عن القطاع أو القطاعات الاقتصادية، التي يمكن أن تتميز بها المنطقة، سواء عن طريق النشاط الزراعي أو الصناعي أو الحرفي، ولهذا نجد أن المنطقة التي تحدد مميزاتا مسبقا تكون قادرة على النهوض بالنشاط الاقتصادي المناسب لها، من أجل توفير فائض القيمة عن طريق المنتجات المحققة، بالإضافة إلى ذلك يمكن لها أن تدمج أفراد المجتمع الباحثين عن فرص العمل في النشاط الاقتصادي، ولهذا تصبح التنمية المحلية تحقق البعد الاقتصادي عن طريق امتصاص البطالة من جهة، وعن طريق توفير المنتجات الاقتصادية التي تتميز بها المنطقة من جهة أخرى، سواء للاستهلاك المحلي أو للتوزيع إلى الأقاليم

<sup>1</sup> - فؤاد غضبان، المرجع السابق، ص 107.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 108.

الأخرى، وكذلك تعتمد التنمية المحلية على بناء الهياكل القاعدية المحلية، من الطرقات والمستشفيات والمدارس .... الخ، وهذه الهياكل بالإضافة إلى كونها تسمح بدمج طالبي العمل، فإنها تمهد الطريق نحو المناسب لأفراد المجتمع القاطنين بذلك الإقليم، وتستقطب أصحاب رؤوس الأموال المتواجدين في الأقاليم الأخرى من أجل الاستثمار بهذه المنطقة.<sup>(1)</sup>

### 5-2- البعد الاجتماعي:

يركز البعد الاجتماعي للتنمية المحلية على أن الإنسان يشكل جوهر التنمية وهدفها النهائي، من خلال الاهتمام بالعدالة الاجتماعية، ومكافحة الفقر، وتوفير الخدمات الاجتماعية لجميع أفراد المجتمع، بالإضافة إلى ضمان الديمقراطية من خلال مشاركة الشعوب في اتخاذ القرار بكل شفافية. ولهذا نجد أن البعد الاجتماعي للتنمية المحلية يمثل حجر الزاوية، لأن توفير الحياة الاجتماعية المتطورة، من شأنه أن يدمج كل طاقات المجتمع لتطوير الثروة وزيادة القيمة المضافة، وعليه نجد أن تسخير التنمية المحلية خدمة للمجتمع، يمكنها أن تقدم لنا مجتمعا يتصف بالنبل وينبذ الجريمة ومجبا لوطنه ومنطقته. وهناك ميادين مختلفة تشملها التنمية المحلية لها علاقة وطيدة بالبعد الاجتماعي، مثل التعليم والصحة والأمن والإسكان ... الخ، كل اهتمامات التنمية المحلية بهذه الجوانب له أثره المباشر على شرائح المجتمع إيجابا أو سلبا.

### 5-3- البعد البيئي:

أدى التدهور في الوضع البيئي على المستوى العالمي ممثلا في الاحتباس الحراري وفقدان طبقة الأوزان ونقص المساحات الخضراء والأمطار الحمضية، وفقدان التنوع البيولوجي، واتساع نطاق التصحر، وما إلى ذلك من مشاكل بيئية تتعدى الحدود الجغرافية للدول، إلى الدعوة إلى دمج البعد البيئي في التخطيط الإنمائي لدول العالم، وعلى اثر ذلك عقدت الأمم المتحدة مؤتمرا حول البيئة والتنمية "مؤتمر الأرض" في ريودي جانيرو، بالبرازيل سنة 1992، ومن الأهداف الرئيسية للمؤتمر كانت الدعوة إلى دمج الاهتمامات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية على المستوى الدولي، وقد كانت إحدى أهم المسائل الرئيسية التي تطرق إليها المؤتمر هي وضع وتقييد استراتيجيات وإجراءات لتحقيق التنمية المستدامة.

ويركز البعد البيئي للتنمية المحلية على مراعاة الحدود البيئية بحيث تكون لكل نظام بيئي حدودا معينة، لا يمكن تجاوزها من الاستهلاك والاستنزاف، أما حالة تجاوز تلك الحدود فإنه يؤدي إلى تدهور النظام البيئي،

<sup>1</sup> - احمد غريبي، أبعاد التنمية المحلية وتحدياتها في الجزائر، مجلة البحوث والدراسات العلمية، عدد 04، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المدينة، أكتوبر، 2010، ص 43.

وعلى هذا الأساس يجب وضع حدود أمام الاستهلاك، والنمو السكاني والتلوث وأنماط الإنتاج البيئية واستنزاف المياه وقطع الغابات وانجراف التربة.

وفي الأخير يمكن الجزم بأن التنمية المحلية مجبرة على مراعاة الأبعاد الثلاثة الاجتماعية والبيئية والاقتصادية، حتى تعود بالنفع العام على أفراد المجتمع<sup>(1)</sup>.

#### 5-4- البعد السياسي:

تهدف إلى تحقيق استقرار النظام السياسي، وهذا بالأخذ بالمشاركة الشعبية الجماهيرية والمتمثلة في حق المواطنين في اختيار من يمثلونهم لتولي السلطة كاختيار النخب الحاكمة أو اختيار أعضاء البرلمان أو المجالس التشريعية أو المحلية، ومن خلال المشاركة السياسية يلعب المواطن دورا كبيرا في دعم مسيرة التنمية السياسية، وتعرف بأنها عملية سوسيو تاريخية متعددة الأبعاد والزوايا تستهدف تطوير أو استحداث نظام سياسي عصري يستمد أصوله الفكرية من نسق إيديولوجي تقدمي ملائم يتسق مع الواقع الاجتماعي والثقافي للمجتمع، ويشكل أساسا مناسباً لعملية التعبئة الاجتماعية، ويتألف بناء هذا النظام من مجموعة من المؤسسات السياسية الرسمية والطوعية التي تمتاز عن بعضها بنائها وتبادل التأثير فيما بينها جدليا، وتتكامل مع بعضها وظيفيا، وتمثل الغالبية العظمى من الجماهير وتعكس مصالحها، وتهيئ المناخ الملائم لمشاركتها في الحياة السياسية بشكل إيجابي وفعال يساعد على تعميق وترسيخ حقائق وإمكانات التكامل الاجتماعي والسياسي وبتيح الفرصة لتوفير أوضاع مواتية لتحقيق الاستقرار داخل المجتمع بوجع عام، كما أنها عملية سياسية متعددة الغايات تستهدف فكرة المواطنة وتحقيق التكامل والاستقرار داخل ربوع المجتمع، وزيادة معدلات مشاركة الجماهير في الحياة السياسية وتدعيم قدرة الحكومة المركزية على أعمال قوانينها وسياساتها على سائر إقيم الدولة، ورفع كفاءة هذه الحكومة فيما يتصل بتوزيع القيم والموارد الاقتصادية المتاحة، فضلا عن إضافة الشرعية على السلطة، بحيث تستند إلى أساس قانوني حق فيما يتصل باعتلائها وممارستها وتداولها، مع مراعاة الفصل بين الموظفتين التشريعية والتنفيذية، بحيث تقوم على كل منهما هيئة مستقلة عن الأخرى، فضلا عن إتاحة الوسائل الكفيلة بتحقيق الرقابة المتبادلة بين الهيئتين ومن أبرز أهدافها:

- تحقيق المواطنة وبناء الدولة.
- ترسيخ التكامل وهو الترابط الوثيق بين أفراد المجتمع من خلال تخليصه من أسباب التصادم في سبيل تحقيق المجتمع المنسجم.

<sup>1</sup> - احمد غريبي، المرجع السابق، ص 45.

- تدعيم قدرة الحكومة المركزية على التغلغل داخل إقليم دولتها.
- زيادة كفاءة الحكومة المركزية فيما يتعلق بتوزيع المنافع على الأفراد.
- زيادة معدلات المشاركة في الحياة السياسية.
- إضافة الشرعية على السلطة السياسية من خلال استنادها إلى الدستور<sup>(1)</sup>.

## 5-5- البعد البشري:

يعتبر الإنسان المحور الرئيسي في عملية التنمية حيث تعتمد عليه الخطط والبرامج التنموية لأي مجتمع، كما أنه الهدف من التنمية، هذا يعني أن التنمية تتحقق بفضل الإنسان ومن أجله أيضا، وذلك لن يكون إلا بالاهتمام بالعنصر البشري من خلال التعليم،

التدريب والتأهيل الذي يضمن تغييرا وتحولا في بعض متغيرات الحياة مثل التكنولوجيا بالإضافة إلى الاهتمام بالصحة العامة للمجتمع.

وتنطلق التنمية البشرية من شعار "الإنسان أولا" وتعرف تنمية الموارد البشرية بأنها عملية نمو رأس المال البشري واستثماره بكفاءة في التنمية الاقتصادية، وهي تعني تلك الجهود الوطنية التي يتبعها النظام السائد في أي مجتمع من المجتمعات الإنسانية الواعية، بهدف الوفاء بحاجات الأفراد فيها، وهي عملية متكاملة تمكن الإنسان من تحقيق ذاته والإعتماد على تنمية مجتمعه، وحسب تقرير هيئة الأمم المتحدة للتنمية البشرية لعام 1990 فإن الأغلبية ترى بتوسيع خيارات الناس، وتمكن هذه الخيارات الأساسية في جميع مستويات التنمية، وهي أنه على الإنسان أن يحي حياة جيدة وصحية، وأن يحصل على الموارد اللازمة لمستوى معيشي كريم.

فإذا لم تكن هذه الخيارات متاحة فستظل هناك فرص أخرى كثيرة يتعذر الحصول عليها كما يشير تقرير التنمية البشرية عام 1993، إلا أن التنمية البشرية هي تنمية الناس، وتنمية الناس تعني استثمار قدرات البشر سواء في التعليم أو الصحة أو المهارات حتى يمكنهم العمل على نحو منتج وخلاق.

والتنمية من أجل الناس تعني كفاءة توزيع ثمار النمو الاقتصادي الذي يحققونه توزيعا واسع النطاق وعادلا، أما التنمية بواسطة الناس فتعني إعطاء كل فرد فرصة المشاركة فيها، وعلى هذا الأساس فإن التنمية البشرية (الإنسانية)، المستدامة هي تنمية ديمقراطية تهدف إلى بناء نظام اجتماعي عادل أو إلى رفع القدرات البشرية عبر

<sup>1</sup> - عبد القادر حسين، الحكم الراشد في الجزائر وإشكالية التنمية المحلية، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة تلمسان كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2013-2012، ص 65.

زيادة المشاركة الفاعلة والفعالة، للمواطنين وعبر تمكين المهمة وتوسيع خيارات المواطنين وإمكاناتهم والفرص المتاحة، والفرص تتضمن الحرية بمعناها الواسع واكتساب المعرفة وتمكين الإطار المؤسسي<sup>(1)</sup>.

### 5-6- البعد الإداري:

هي عملية تغيير مخطط تستخدم فيها طرق علمية تمكن الجهاز الإداري من تحديث الأنماط التنظيمية والسلوكية وإتباع الهياكل الإدارية الملائمة، وتكييفها في ضوء المتغيرات البيئية وتدعيمها بالمهارات البشرية الضرورية، وفتح مجالات رحبة للتدريب بما ينمي قدرات القوة العاملة، وتحديث القوانين والتشريعات المعمول بها، وتطوير وتنمية معلومات ومهارات واتجاهات وسلوكيات أفراد المنظمة، وتحسين بيئة العمل الإداري، وذلك من أجل تحقيق أهداف ارتيادية (إستراتيجية)، التنمية البشرية بأقصى درجة من الكفاءة والفاعلية.

وعليه فإن التنمية هي تعبير عن حيوية السياسة العامة وتطورها في كافة نواحي الحياة، ومنها النواحي الإدارية، وحتى في المجال الإداري فهي تمثل مجموعة من العمليات والإجراءات المخططة سلفا تستعمل فيها بعض الأساليب الفنية كالتدريب والتوجيه، وتقديم المساعدات المادية كالأموال، والمعنوية كالاستثمارات من أجل رفع مردودية العمل الإداري، وجعله مؤهلا لإدارة التنمية.

وعلى هذا الأساس فإن التنمية الإدارية هي تلك الجهود التي تبذل لتحقيق رفع كفاءة وفعالية الأجهزة الإدارية، وزيادة قدراتها على العمل الإيجابي المنتج، بما يمكنها من إنجاز مهامها، وتحقيق الأهداف المرسومة لها بأقل تكلفة ممكنة.

وعليه فإن تحقيق التنمية الإدارية الفعلية مرهون بتواجد قيادة إدارية فعالة لها القدرة على بث روح النشاط الحيوي في جوانب التنظيم ومستوياته كما يغرس في الأفراد العاملين بالمنظمة روح التكامل والإحساس بأنهم جماعة واحدة و مترابطة تسعى إلى تحقيق الأهداف والتطلع إلى المزيد من العطاء والإنجازات.

كما أن مفهوم التنمية الإدارية مرتبط أكثر بتنمية وتطوير القدرات البشرية في الإدارة لتحقيق عنصر الكفاءة والفعالية في المؤسسات الإدارية العلمية، وزيادة مهاراتها وقدراتها على استخدام هذه الطرق في حل ما يواجهها من مشاكل، ورفع مستوى أدائها وتطوير سلوكها بما يحقق أقصى ما في التنمية الاقتصادية<sup>(2)</sup>.

### المطلب الثالث: العوامل ومتطلبات في التنمية المحلية

<sup>1</sup> - عبد القادر حسين، المرجع السابق، ص 67.

<sup>2</sup> - عبد القادر حسين، المرجع السابق، ص 68.

1- **العوامل السياسية:** وهي جميع العوامل التي لها علاقة بالسياسة والتي تلعب دورها في التنمية المحلية ولعل من أهمها طبيعة نظام الحكم على المستوى المركزي حيث أن طبيعة نظام الحكم تعتبر عامل أساسي في إنجاح عملية التنمية وإبطائها من خلال القرارات التي تتخذ على المستوى المركزي والتي تؤثر على التنمية المحلية إما بنتائج إيجابية أو سلبية.

2- **العوامل الاقتصادية:** وهي أهم العوامل المتحكمة في التنمية المحلية، وذلك من خلال الموقع الجغرافي الذي يعد الحيز المكاني الذي تتواجد به أفراد المجتمع المحلي مثل القرية أو المدينة والتي تشكل أماكن نطاقها وفق للنصوص التنظيمية وهي تشمل الأماكن ومختلف المرافق الضرورية لحياة الفرد المحلي من معاهد ومدارس ومواصلات، حيث أن الموقع الجغرافي يمنح للتنمية المحلية قدرة على التنافس الاقتصادي في شتى القطاعات الاقتصادية مما يخدم التنمية المحلية.

3- **العوامل الثقافية:** إن الثقافة السائدة في المجتمع المحلي من العوامل المتحكمة في التنمية المحلية ومن أهمها العادات والتقاليد والدين، حيث أن المجتمعات الإنسانية تمتاز وتباين فيما بينها بطقوسها الدينية المختلفة وكذلك مورثها الحضاري والاجتماعي من عادات وتقاليد لهذه العوامل تأثير ملموس على سلوك الأفراد ومواقفهم من التنمية المحلية.

4- **العوامل الإدارية:** العوامل الإدارية قد تكون مساعدة على خلق التنمية المحلية ومساعدة لها كما أنها قد تكون حجرة عثرة أمامها من خلال الممارسات البيروقراطية الإدارية بطابعها السلبي على التأثير على عملية التنمية المحلية على مستوى الإقليم وذلك بعرقلة المشاريع المسطرة من قبل الهيئات المركزية وسوء التعامل مع هذه المشاريع كما قد تسعى إلى إفشال أي إبداع محلي من خلال البيروقراطية.

### متطلبات التنمية المحلية في الجزائر: (1)

دأبت أدبيات التنمية والفكر الإداري المعاصر على ضرورة التأسيس القاعدي لعملية التنمية، وهذا عن طريق تجذير العملية التنموية في المجتمع المحلي، والقيام بالتعبئة الاجتماعية لصالح البرامج والمخططات التنموية ضمن عملية تشاركية تؤكد على ترتيب الأولويات التنموية واستغلال الميزات التفاضلية لكل إقليم؛ فعلم الجغرافيا

<sup>1</sup> - فضيل ابراهيم مزاري، إشكالية التنمية المحلية في الجزائر، ملتقى جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، 2004، ص8.



الاقتصادية يوصي بضرورة التخصيص الإقليمي للمشاريع التنموية حسب ما يتيح كل إقليم من ميزات تفاضلية في عملية الاستغلال والاستثمار الاقتصادي، كنا أدبيات التنمية المحلية تؤكد على ضرورة تفعيل الجهود المحلية لقيادة العمليات التنموية المحلية، ومن هنا يمكن التأكيد على ضرورة تفعيل دور الجماعات المحلية في رسم وتنفيذ السياسات المحلية التنموية وفقاً لما تقتضيه ضرورات ومتطلبات المجتمع المحلي.

فالتنمية المحلية هي في النهاية عملية، والعملية تحتاج إلى سياسة عامة محلية، وكادر بشري مؤهل وإطار تنظيمي مرن ورؤية سوسيو اقتصادية تتناغم والتوجهات السياسية للدولة؛ وهذه كلها تشكل تحديات للنظام السياسي الجزائري والتي تستدعي التجديد في الإطار العام الذي يحكم وظيفة هذه الجماعات بما يمكن من بعث الدينامية في عملها؛ وعليه يمكن القول أن تجديد عمل الجماعات المحلية يتطلب التغيير على المستويات التالية:

**أولاً: على مستوى الأجهزة التنفيذية:** إن تفعيل عمل الأجهزة التنفيذية على المستوى المحلي يتطلب تجديد الأطر الأساسية التي تضمن وجود فريق عمل محلي ذو كفاءة عالية بمسائل الإحصاء والتخطيط، وكذا يملك رؤية تنموية، كما يتمتع بثقافة المشروع الاقتصادي، كما ينبغي أن يكون ذو دراية عالية بالمشاكل التي يعاني منها أفراد المجتمع المحلي؛ وهذه المتطلبات تقتضي توفر متغيرين أساسيين في الجهاز التنفيذي المحلي، وهما: الكفاءة العلمية، والخصوصية المحلية، حتى يتمكن هذا الجهاز من تجذير الحلول والنهوض بأعباء المجتمع المحلي وفق رؤية سوسيو اقتصادية تعمل على مشاركة الفاعلين المحليين في العملية التنموية، وهذا ما سيتم توضيحه فيما يلي:

**1- الكفاءة العلمية:** تحتاج رسم السياسة العامة التنموية على المستوى المحلي إلى عمل ميداني: يبدأ بدراسة وتجميع البيانات الخاصة ببيئة المجتمع المحلي أولاً، وإحصاء الاحتياجات ثانياً، ودراسة الإمكانيات ثالثاً، وتحديد متطلبات العمل ومراحلها رابعاً، وكذا تحديد مراحل التنفيذ وآلياته خامساً، وتحديد طرق الرقابة والتقييم سادساً؛ فهذه المراحل التي تمر بها هذه العملية تحتاج إلى كفاءة إدارية ذات تكوين علمي يلئم بمشاكل المجتمع المحلي وقادر على استغلال الإمكانيات لتلبية المتطلبات؛ ولكن كيف يتم الحصول على هذه الأطارات العلمية على المستوى الإداري؟

لا يمكن الرجوع من خلال ها السؤال إلى الجدال الفقهي بين من هو أجدر في تشكيل الأجهزة المحلية: المنتخب أم المعين، وإنما ينبغي التعامل برؤية معاصرة التي تراعي التغيير الجيلي والقيمي الذي يضع الجماعات المحلية أمام تحديات صعبة، وعليه يمكن حسم هذه النقطة بضرورة وضع آليات في القانون الانتخابي يضمن وصول كفاءات علمية إلى المجالس المحلية تقود الجهاز التنفيذي، فالتنمية المحلية في منظورها العملي هي القيام بالأمر بما

يخدم أفراد المجتمع المحلي، وهذا يتطلب حسن إدارة المال العام واستغلال الإمكانيات المحلية بالكفاءة المطلوبة بما يضع جودتها ومردوديتها العالية اقتصادياً واجتماعياً<sup>1</sup>.

**2- الخصوصية المحلية:** إن المبدأ الأساسي في تشكيل المجالس المحلية عبر الانتخابات، هو: أن أفراد المجتمع المحلي هم الأكثر دراية بمشاكلهم؛ وأصبحت الانتخابات المحلية مؤشر قاعدي في الديمقراطية المحلية التي تعتبر هي الأخرى مؤشر تقييم لمدى ديمقراطية النظم السياسية؛ وعلى هذا الأساس فمن منظور نظرية الديمقراطية والتنمية يؤكد البحث على ضرورة الربط بين متغيري الديمقراطية المحلية والتنمية المحلية؛ فعملية التنمية المحلية تحتاج إلى سياسات تنموية، والسياسات تحتاج إلى معطيات، والمعطيات تحتاج إلى عمل ميداني حتى يتم تحديد أولويات التنمية وكيف يمكن استغلال الجهود المحلية في بعث دينامية التنمية، فالتجارب الناجحة في الإدارة المحلية (بريطانيا، الدنمارك، فرنسا)... تؤكد على ضرورة قيادة أفراد المجتمع المحلي للمجالس المحلية، والتي من خلالها يعملون على استغلال الإمكانيات المحلية لتلبية حاجيات المجتمع المحلي، وعلى أساس كفاءتهم في رسم السياسات وتنفيذها محلياً يتم ضمان استمرارهم في قيادة هذه المجالس وفق الآليات الانتخابية، فالمجتمعات المادية ومن منظور الخيار العقلاني الرشيد تؤكد الارتباط الوثيق بين إشباع الرغبات المادية وحشد الجماهير الانتخابية، وعلى أساسها تتم المعاقبة الانتخابية إذا تضررت البرامج الاجتماعية لأفراد المجتمع المحلي في كل موسم انتخابي، فالمنتخبون المحليون هم تحت رقابة الجماهير الشعبية، تزيد حظوظهم بما يقدمونه من إنجازات لأفراد المجتمع المحلي وهذا هو جوهر الديمقراطية المحلية.

ولكن إذا كانت مثلاً بريطانيا التي يتم فيها تشكيل المجالس المحلية عبر الآلة الانتخابية فقط، فغالبية أفراد المجتمع المحلي متعلمون ولهم خبرة في تسيير الشؤون المحلية؛ ففي الجزائر لا يزال يهيمن بقوة على المجالس المحلية فئة ما دون مستوى البكالوريا، وعليه فالنظام الانتخابي يتطلب تعديل جوهري يجمع بين متغير الكفاءة والخصوصية المحلية، حيث يضع إجراءات تضمن انتخاب نخبة من المجتمع المحلي والتي لها تكوين علمي بقضايا تخطيط البرامج التنموية وتنفيذها، بما يمكن من بعث دينامية التنمية المحلية وفق متطلبات المجتمع المحلي.

وبناءً على ما سبق يمكن القول أن، إصلاح الأجهزة التنفيذية على المستوى المحلي ضرورة قاعدية لتجويد مخرجات الجماعات المحلية، فهو أساس التنمية المحلية، خاصة وأن التجارب السابقة كلها كانت فاشلة حيث شهدت أقاليم إدارية عديدة انتفاضات شعبية في ظل الوفرة النفطية، فكيف ستواجه هذه المجالس أفراد المجتمع

1- فضيل ابراهيم مزاري، المرجع السابق، ص9.

المحلي في ظل التحديات الراهنة خصوصاً مع تراجع عائدات أسعار النفط؟، فالأزمة متجددة، وتحتاج إلى حلول عميقة، تنطلق أولاً من مراجعة العقل الذي تنطلق وتمر عبره التنمية المحلية، والمتمثل في المندوبين المحليين، فهم أساس أي مخطط تنموي؛ وعليه يمكن القول أن مديات النجاح مرتبطة بقوة بمدى كفاءة هؤلاء المندوبين المحليين، وضرورات التنمية ينبغي أن تنطلق من إصلاح العقل الذي يقود التنمية ويضع خططها ويسهر على تنفيذها<sup>1</sup>.

**ثانياً: على مستوى الرقابة:** تشكل الرقابة بأشكالها المختلفة آلية مهمة في ضبط وتوجيه العمل الإداري خصوصاً على المستوى المحلي الذي يتطلب ذلك التناسق الوظيفي بين توجهات السلطة المركزية والوحدات المحلية بوجه عام. وإذا كانت الرقابة الشعبية والقضائية تحدان من الفساد، فالرقابة بنظام المفتش العام (الأمبودسمان) تعتبر ذات أهمية بالغة في توجيه العمل الإداري على المستوى المحلي، وكذا ضبط التخصيصات المالية وأبوأها في المالية المحلية. إذاً فالجاجة إلى تفعيل نظم الرقابة بأشكالها المختلفة؛ ولكن الرقابة الشعبية تحتاج إلى الشفافية أولاً حيث تتاح للمواطن المحلي حرية الاطلاع على المعلومات والبيانات الخاصة بالمشاريع الاستثمارية على المستوى المحلي؛ والرقابة القضائية تتطلب استقلالية القضاء بما يجعل دور القاضي حاسماً في كل المسائل بعيداً عن التدخلات الفوقية؛ أما الرقابة بنظام المفتش العام تتطلب هي الأخرى ضبط الإطار الذي يعمل فيه هذا المفتش درءً للتعسف وكذا حتى يؤدي وظيفته الرقابية بالكفاءة المطلوبة؛ أما الرقابة الإدارية فهي الأخرى آلية عملية حتى تضمن سير عمل الوحدات المحلية على الإطار العام الذي تنتهجه الدولة، إلا أنها تحتاج إلى خلق مرونة في نظام الرقابة القبلية والتحديد الدقيق لممارسة الرقابة البعدية حتى لا يتعسف الإداري في حق المنتخب.

إن الضامن الأساسي لمشروعية عمل الوحدات المحلية هو الرقابة بمختلف أشكالها، إلا أن الرقابة الإدارية تمثل العامل الحاسم فيها، خاصة وأنها تعالج الانحرافات قبل وقوعها عملاً بمبدأ «الوصاية الإدارية» كما أنها دوريتها وترتيباتها يجعلها تضبط الأداء الوظيفي وفقاً للمعايير المحددة سلفاً، وإذا كانت طبيعة الرقابة تخضع لنمط توزيع الاختصاصات بين السلطة المركزية والوحدات المحلية، فإنها لا تعطي المجال أبداً للوحدات المحلية السلطة المطلقة في ممارستها لوظائفها، فمثلاً في الأسلوب الفرنسي الذي يقوم فيه أسلوب توزيع الاختصاصات على مبدأ «الإطلاق» فإن الوصاية الإدارية التي تمارس من طرف «المحافظ» تبقى العامل الأساسي في توجيه الوظائف الأساسية لعمل البلدية،<sup>(2)</sup> أما في الأسلوب البريطاني الذي يقوم على مبدأ «الحصرية» فتبقى الرقابة وفقاً للتفتيش الدوري للسياسات المحلية ونفقاتها المالية العامل الحاسم في ضبط أداء الوحدات المحلية، ومن هنا يمكن القول أن

1- فضيل ابراهيم مزاري، المرجع السابق، ص10.

2- فضيل ابراهيم مزاري، المرجع السابق، ص10.

الإدارة المحلية حتى في الديمقراطية المعاصرة تبقى خاضعة لذلك النمط من الرقابة الذي يضبط التوازن والتناغم الوظيفي بين السلطة المركزية والإدارة المحلية، وما على الجزائر إلا إجراء إصلاحات تخلق المرونة وتحد من التعسف في نظام الرقابة القائم حالياً.

**ثالثاً على مستوى الاختصاصات الوظيفية:** يشكل التحديد الدقيق للاختصاصات الوظيفية للوحدات المحلية أهمية بالغة في تحميل المندوبين المحليين مسؤولياتهم الوظيفية، ووضعهم في واجهة العمل الميداني المحلي وأمام الاختبار الجماهيري؛ ولكن بالمقابل يتطلب هذا إعطاء صلاحيات واسعة للأجهزة المحلية المنتخبة بما يمكنها من رسم سياسات محلية تنموية قادرة على استغلال كافة الفرص التي يتيحها الإقليم؛ فالتنمية عملية جذرية معقدة تحتاج إلى رجل ميدان يتمتع بصلاحيات تمكنه من استغلال كل ما يدفع مسيرة التنمية المحلية.

وتعتبر التنمية عملية معقدة التركيب يشترك فيها الاجتماعي مع الاقتصادي مع الثقافي، كما أنها تتطلب تقنيين في تخصصات مختلفة (التخطيط والإحصاء، الأشغال العمومية، المحاسبة، الاقتصاد السياحي)... وهذا كله يقتضي تمتع الجهاز التنفيذي على المستوى المحلي بصلاحيات تخلق المرونة في التعاقد والتوظيف والشراكة مع المؤسسات العمومية ومؤسسات القطاع الخاص وغيرها من الاختصاصات التي تمنح حرية ومرونة التعامل بما يفيد عملية التنمية المحلية؛ ومن جهة أخرى فإذا كانت المقاربة التشاركية\* في عملية التنمية المحلية تقتضي تكثيف المشاورات والحوار مع مؤسسات المجتمع المدني المحلي ومختلف المكونات الاجتماعية محلياً والقيادات على مستوى الريف فإن هذا يتطلب نوع من الالتزام بالتعهدات والذي يتطلب هو الآخر عدم تدخل الإدارة الفوقية وتغيير مسار التنمية والمشاورات التي بنيت عليها بما لا يفقد مصداقية الوحدات المحلية. إذن إصلاح الجماعات المحلية الجزائرية يتطلب كذلك مراجعة الاختصاصات الممنوحة للمجالس المحلية المنتخبة.

**رابعاً: على مستوى مالية الجماعات المحلية:** ترجع كفاءة الجماعات المحلية إلى مدى قدرتها على توفير متطلباتها المالية ذاتياً، فكلما كانت قادرة على توفير موارد مالية لتشجيع الاستثمار المحلي وتقديم الخدمات العمومية للمواطن زدت درجة كفاءتها؛ وعليه ينبغي إحداث مصلحة داخلية مختصة في الجانب المالي تقدم استشارات خاصة بالجباية المحلية وكيفية تطويرها، كما أنه ينبغي على البلديات توفير المرافق الضرورية التي تخدم الاقتصاد المحلي وتوفر عائدات مالية؛ إلا أن هذا كله يتطلب إصلاح إداري يعمل على تعميق اللامركزية والأخذ بمبدأ اللامركزية المالية بما يوفر إطار قانوني ملائم تعمل فيه الأجهزة المحلية لتوفير عائداتها المالية.

إذن اللامركزية المالية ضرورة أساسية لتوفير المجالس المحلية على ميزانيتها الخاصة؛ وعليه ينبغي توفير إطار قانوني مناسب يعمل فيه المسؤولون التنفيذيون على رسم السياسة المحلية لمدة سنة، ثم تحديد العائدات المالية اللازمة لتنفيذها، ومنه تحديد من أين يتم الحصول على هذه الموارد المالية، وهذا عن طريق تحديد المصادر الذاتية والأخرى المتعلقة بهبات السلطة المركزية خاصة بالنسبة للبلديات الفقيرة؛<sup>(1)</sup> وفي إطار تحديد المصادر المالية الذاتية بإمكان المجالس المحلية أن تستغل كل إمكانياتها المادية وصلاحياتها الوظيفية في عملية تحصيل الموارد المالية، وهذا هو المفهوم العميق للامركزية المالية التي تفتقر إليه الجماعات المحلية الجزائرية اليوم.

فبناءً على كل ما سبق يمكن القول أن الإدارة المحلية الجزائرية تعاني أزمات عميقة نتيجة الطابع السلطوي الذي انتهجته السلطة المركزية والذي تجسد في تقوية الهيئات التنفيذية وعلى رأسها جهاز الوالي ليهيمن على كافة الفعاليات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية على المستوى المحلي، وكذا على صلاحيات المندوبين المحليين على مستوى البلدية والولاية، وكل الإصلاحات التي جاءت لم تحد من هذه الهيمنة أو تعمل على خلق مرونة في طريقة التناسق الوظيفي بين البلدية والولاية؛ والإصلاحات التي بإمكانها أن تعالج هذه الأزمات ينبغي أن تمس جميع الجوانب، أي على مستوى الأجهزة، وعلى مستوى الوظائف، ومن ثم العمل على التنمية الإدارية، وتمثل المقارنة المرجعية\* في هذا الجانب أداة مهمة لإصلاح الجماعات المحلية الجزائرية.

### المطلب الرابع: مصادر تمويل التنمية المحلية ومعوقاتها

1- مصادر التمويل المحلي: يعتبر التمويل المحلي من الضروريات اللازمة والأساسية لقيام التنمية المحلية، حيث تتطلب هذه الأخير تعبئة أكبر قدر ممكن من الموارد المالية المحلية، ويعرف التمويل المحلي بأنه كل الموارد المالية المتاحة والتي يمكن توفيرها من مصادر مختلفة لتمويل التنمية المحلية بالصور التي تحقق أكبر معدلات لتلك التنمية عبر الزمن واستقلالية المحليات عن الحكومة المركزية في تحقيق التنمية المحلية.

2- المصادر الذاتية: الموارد الذاتية هي الموارد الناتجة عن الضرائب والرسوم المحلية الأصلية والمضافة على الضرائب والرسوم القومية، إضافة إلى الخاصة الناتجة عن تشغيل واستثمار الموافق المحلية المختلفة وتنقسم هذه الموارد إلى موارد المالية الجبائية وموارد غير جبائية.

#### أ- الموارد المالية الجبائية:

#### 1. الضرائب المحصلة لفائدة الجماعات المحلية.

<sup>1</sup> - - فضيل إبراهيم مزارى، المرجع السابق، ص 11.

1.1. الدفع الجزائي:

2.1. الرسم على النشاط المهني.

3.1. الرسم العقاري.

4.1. رسم التطهير.

5.1. الرسم على الذبح.

6.1. رسم الإقامة.

2. الضرائب المحصلة لفائدة الدولة والجماعات المحلية.

1.2. الرسم على القيمة المضافة.

2.2. الضرائب على الأملاك.

ب- الموارد المالية غير الجبائية.

1. إيرادات الاستغلال.

2. إيرادات الأملاك<sup>(1)</sup>.

- معوقات التنمية المحلية:

1- اختلاف التوازن في عملية التنمية المحلية: ونعني هنا بالتوازن الشمولية في التنمية والتكامل بين

الأنساق المختلفة بطريقة متوازنة ولذلك فمن الصعوبة بمكان إن لم يكن مستحيلا تنمية النسق التكنولوجي دونما تنمية نسق التعليم، بمعنى التنسيق بين مختلف عمليات التنمية في اتجاهات متلاقية وفي إطار فلسفة اجتماعية موحدة.

2- معوقات قيمية: إن النسق القيمي يلعب دورا فعالا باعتباره نسق محوريا في توجيه السلوك والدوافع

والإنجاز نحو الفعل والاقتصاد والاجتماعي المحلي الموجه للتنمية المحلية.

<sup>1</sup> - عبد المطلب عبد الحميد، التمويل المحلي والتنمية المحلية، الدار الجامعية، 2001، ص22.

3- **معوقات ثقافية:** تعتبر المعوقات الثقافية في المجتمعات المحلية من بين أهم التحديات التي تواجهها هذه المجتمعات بما فيها من متناقضات ثقافية أثناء مسيرة التنمية، ويمكن القول أن نسق المعتقدات والأفكار يحتوي على قدر كبير، من معوقات التنمية في المجتمعات المحلية المختلفة، فهو يتضمن العمليات الفكرية والاتجاهات التي تربط بطبيعة الإنسان، وعالمه وبالرغم من أن طبيعة هذه المعتقدات تقف موقف سلبي تجاه التغيير، إلا أن هناك طرق ووسائل يمكن عن طريقها تحويل تلك المعتقدات إلى الشكل الإيجابي.<sup>1</sup>

4- **معوقات إدارية:** ويعود ذلك بالأساس لعدم الاهتمام بإدارة الموارد البشرية التي لها الدور الفعال في عملية التنمية المحلية.

أهم معوقات التنمية المحلية الإدارية وهي كالاتي:

- سوء إدارة المنشآت وعدم كفاءة الجهاز الحكومي.
- سوء تطبيق أساليب الإدارة الحديثة في كافة القطاعات.
- ضعف الأداة التنفيذية وسوء إدارتها لبعض الوحدات الحكومية وخاصة الوحدة المحلية.
- عدم واقعية الأهداف مع رفع شعارات زبانة تتعلق بها.
- تراخي الجهات الإدارية وضعف سلطاتها مما أدى إلى إنتشار الفساد وإرتفاع الأسعار بشكل فاحش.
- تسرب العمالة الماهرة في كثير من القطاعات الإنتاجية الأساسية.
- الافتقار للجدية وإدارة الإصلاح.
- عدم وجود سياسات فعالة لإستخدام وتوزيع القوى البشرية طبقا لإحتياجات التنمية الفعلية في المجتمع المحلي.

- عدم التخطيط الجيد لمشاريع التنمية المحلية بما يتماشى والحاجيات الأساسية للمجتمع المحلي.

5- **معوقات سياسية:** تتميز معظم المجتمعات المحلية بخصائص سياسية تعيق عملية التنمية المحلية ونذكر

منها:

- تفتقد كثير من المجتمعات المحلية إلى المناخ الديمقراطي السليم مع ضعف المشاركة السياسية من قبل الأفراد.
- ضعف مستوى أعضاء المجالس المنتخبة المساهمة في إدارة التنمية المحلية.

1- عبد المطلب عبد الحميد، المرجع السابق، ص23.

- سيطرة العلاقات والروابط التقليدية والقبلية على عملية إتخاذ القرارات السياسية بشأن برمجة المشاريع التنموية المحلية.

- تمركز القوة السياسية في المجتمعات المحلية في أيدي جماعات بعينها.
- عدم توزيع السلطة توزيعها عادلا بين الجماعات السياسية المحلية.
- السلطة تحتكر من قبل جماعة واحدة (قبلية في معظم الأحيان)
- ضعف المشاركة السياسية وضعف مستوى الثقافة السياسية لدى أبناء هذه المجتمعات المحلية.
- غياب الوعي السياسي والمشاركة السياسية لأفراد المجتمع المحلي.
- إتخاذ القرارات دون مناقشة أو منافسة بين القوة الحاكمة.
- تتميز المجتمعات المحلية بالتغيير السريع والفجائي والجزري وعدم الاستقرار السياسي.
- غياب المشاركة السياسية الفعلية الشيء الذي يعيق التنمية المحلية بشكل مباشر.
- الإيمان بإيديولوجية تنمية كمصدر للأهداف السياسية الأساسية.
- عدم الإستقرار السياسي.
- قيادة نخبة عصرية يصاحبها قوة سياسية بين الحاكمين والمحكومين.
- عدم وجود توازن في نمو المؤسسات السياسية، وتميز البيروقراطية من بين هذه المؤسسات.<sup>1</sup>

6- **معوقات إجتماعية:** تتمثل المعوقات الاجتماعية في المجتمعات المحلية في النظم الاجتماعية السائدة، والعادات والتقليد، والقيم الموروثة، التي تقف عقبة دون تحقيق المحلية، فقد يعوق نظام الملكية السائدة في مجتمع معين برامج ومشروعات التنمية المحلية، كما يعتبر نظام القرابة من النظم الاجتماعية التي تعيق مجهودات التنمية المحلية، كما توجد فئات في معظم المجتمعات المحلية ترغب في المحافظة على القديم، وتقف عقبة أمام ما هو جديد، فهم يخشون من تهديد هذه التنمية لمصالحهم.

7- **الزيادة السكانية وأثرها على التنمية المحلية:** تعتبر الزيادة السكانية من بين أهم معوقات التنمية المحلية في المجتمعات المحلية خاصة في الدول النامية وذلك بما يترتب عنها من آثار سلبية على التنمية، يعد بمثابة مؤشرات للتخلف وتحديات للتنمية وتتمثل أهم تلك الآثار فيما يلي: تؤدي الزيادة السكانية إلى نقص متوسط

1- عبد المطلب عبد الحميد، المرجع السابق، ص 24.



الدخل الفردي بافتراض ثبات الدخل الكلي وباعتبار أن متوسط دخل الفرد ناتج قسمة الدخل الكلي على عدد السكان.<sup>(1)</sup>

معوقات الإدارة المحلية في تحقيق التنمية:

رغم الآليات التي وضعها القانون بين يدي الاجتماعات المحلية إلا أنه تعترضها جملة من الصعوبات والمشاكل في سبيل تحقيقها لتنمية محلية ترقى إلى تطلعات المواطن، نعرض منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

- 1- عدم المشاركة الفعالة من قبل المواطنين.
- 2- عدم وجود جهاز بيروقراطي فعال.
- 3- عدم وجود قنوات اتصال حقيقية.
- 4- تراجع شعور المواطنين بالانتماء للمجتمع المحلي.
- 5- ضعف الإيرادات المحلية.
- 6- تدني مستوى المنتخبين المحليين.
- 7- سيطرة الأجهزة المركزية.

### خلاصة الفصل الأول:

تعتبر العناصر الثلاثة (التسيير الإستراتيجي والموارد البشرية، والتنمية المحلية) من محاور أساسية في أي إستراتيجية تتبناها أي دولة للزيادة في معدلات النمو لديها، فمهما اهتمت هذه الأخيرة في تحديث التجهيزات وتعزيز القدرة الإنتاجية وتحديد أهداف طموحة فإن كل هذا لن يتحقق دون وجود العنصر البشري.

<sup>1</sup> - بوداوية خديجة، المرجع السابق، ص 117.

وتجدر الإشارة إلى أنه بمرور الوقت تتناقص قيمة المورد المالي بالاستهلاك والتقاعد لكن رأس المال البشري تتزايد قيمته بالخبرات المتراكمة والتأهيل والتطوير.

ومن جهة أخرى هناك تكامل هذه العناصر، فالمورد البشري يفقد قيمته بغياب التسيير الجيد والفعال، وإستراتيجية مدروسة كما أن الموارد البشرية تحتاج إلى المال لأداء وظيفتها بشكل أفضل وسليم والكل يصبو إلى تحقيق هدف واحد ووحيد ألا وهو تحقيق التنمية فالدول جميعها أولت أهمية كبيرة للاستثمار في المورد البشري وتسعى جاهدة لتأمين الأفراد المؤهلين تأهيلا علميا وهذا لتحقيق النمو الاقتصادي المفضي إلى التنمية المحلية.

وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الموالي.



## الفصل الثاني

تمهيد :

إذا كانت الإدارة بصفة عامة هي صورة معبرة عن مدى تقدم الدولة أو تخلفها و هي تستمد قوتها و صلابتها من قوة و صلابة الدولة فان الإدارة هي مجال تزاوج التنظيم المركزي و اللامركزية من جهة و من جهة أخرى فضاء يلتقي فيه عمل الموظف الإداري و المواطن لتحقيق التنمية المحلية .

الموارد البشرية و تنمية الإدارة المحلية في الإدارة العمومية تسعى إلى فرض قوانين و آليات داخل الإدارات العمومية تكون فعالة و خاضعة لقوانين صارمة تسعى إلى فرض مبدأ العدالة و المساواة بين الموظفين و هذا ما يساعد على رضي العاملين و مساعدة على التحسين المستمر داخل الإدارة.

## المبحث الأول: دور الموارد البشرية في التنمية الإدارية المحلية

أختلف العالم في تطبيق الإدارة المحلية حسب الحاجيات الأساسية ومعطيات كل دولة وأساليبها المتبعة والجزائر واحدة من تلك الدول التي حاولت النهوض بالإدارة المحلية من خلال اهتمامها بالموارد البشري وتنميته.

## المطلب الأول: واقع إدارة الموارد البشرية في الإدارة الجزائرية:

لتوضيح واقع إدارة الموارد البشرية في الإدارة الجزائرية ركزنا على عنصرين هما التوظيف والمسارات المهنية.

1- التوظيف: هي مجموعة من الأنشطة المتسلسلة والمتراطة التي يتم القيام بها من أجل استقطاب موارد تتوافق في خصائصها مع خصائص المناصب الشاغرة واختيار انسبها وتعيينها في المنصب الشاغر، وقد نص المشرع الجزائري على الشروط العامة للالتحاق بالوظيفة في المادة 75 من الأمر التنفيذي 06-03، لا يمكن أن يوظف أيًا كان في وظيفة عمومية ما لم تتوفر فيه الشروط التالية:<sup>(1)</sup>

- أن يكون جزائري الجنسية.
- أن يكون متمتع بحقوقه المدنية.
- ألا تحمل شهادة سوابقه القضائية ملاحظات تتناقى والوظيفة المراد الالتحاق بها.
- أن يكون في وضعية قانونية اتجاه الخدمة الوطنية.

أن تتوفر فيه شروط السن والقدرة الذهنية والبدنية وكذا المؤهلات المطلوبة للالتحاق بالوظيفة المراد الالتحاق بها.

أما فيما يخص طرق التوظيف فهناك ثلاثة أنواع من المسابقات على أساس الشهادة ومسابقات على أساس الاختيار والفحوص المهنية والتوظيف المباشر بالنسبة للمتشحين الذين تلقوا تكوينًا متخصصًا، كما أن المرجع الأساسي يستند عليه قطاع الوظيفة العامة في تنظيم مسابقات التوظيف هو المرسوم التنفيذي 95-293 المؤرخ في 30 سبتمبر 1995 المتعلق بتنظيم المسابقات والاختبارات والامتحانات المهني لدى المؤسسات والإدارات العمومية المعدل والمتمم بالمرسوم رقم: 04-148 المؤرخ في 19 ماس 2004، لكن عملية التوظيف

<sup>1</sup> - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المادة 75 من الأمر 03-06 المتعلق بالقانون الأساسي للوظيفة العمومية المؤرخ في جويلية 2006.

في الإدارات والمؤسسات العمومية في الجزائر فعلى عكس ذلك فالتوظيف غالبا ما يتم على أسس ومقاييس ذاتية غير موضوعية، وتكون شروط الكفاءة والمؤهلات من آخر الشروط وتتمثل الشروط الولاء لصاحب القرار الذي يقوم بالتوظيف، كما أن النمط الشخصي السائد للسلطة هو ما يؤدي إلى تأسيس نظام يعتمد على مراعاة المقاييس الذاتية، وما دام أن مقاييس الكفاءة والتأهيل لا تؤخذ بعين الاعتبار فليس هناك جدوى من مراقبة الأعمال وتقييم إنجاز المهام، ومن الآثار المترتبة عن هذا الوضع في المؤسسة الإدارية.

- سوء معالجة القضايا والملفات ومعالجتها في آجال طويلة المدى.
- اللامبالاة وعدم الاكتراث بعواقب أي عمل إداري.
- اتخاذ قرارات مجحفة لها عواقب وخيمة على أصحاب القضايا.
- الدفع بالمواطن لاستعمال الحيل والطرق الملتوية لقضاء حاجته.

إن النمط الشخصي للسلطة السائدة هو الذي يؤدي في مجال التوظيف إلى تأسيس نظام يعتمد على مراعاة المقاييس الذاتية لا غير في جلب واستخدام هذه الطاقات والكفاءات وهو ما يؤدي إلى نظام قائم بذاته يعتمد على الزبونية، وفي هذا السياق فإن الذي يسعى إلى توظيف أحد أعضاء عشيرته يستجيب استجابة عفوية لقوانين غير مكتوبة، ويساعد على ازدهار هذا النظام أن الشخص الذي ينفرد بالسلطة يستعمل المؤسسة ويعاملها على أنها ملك له وليس على أساس أن يخدمها ويصونها<sup>(1)</sup>.

ثم أن المؤسسة في حد ذاتها لا تقدم أي ضمانات للفرد الذي يعمل فيها من حيث حياته المهنية وتقدمه في المراتب، لذلك فهو يحتاط لنفسه بقضاء حاجاته قبل قضاء حاجات المواطنين.

**2- المسارات المهنية:** يقول عبد الحميد غربي: إن غياب نسق التكوين داخل المنظمة الإدارية يعني أنه لا يوجد تقييم الأداء وفقا للشروط العقلانية والموضوعية ولا يوجد نظام لمتابعة المسارات المهنية وترقية الموظفين، وأن هذه الأنساق من تكوين وترقية وتقييم وتغيير المناصب كلها أنساق مرتبطة ببعضها البعض، حيث يقصد بالترقية انتقال الموظف من وضعية إلى وضعية ذات مستوى أعلى كما يصاحب الترقية الزيادة في الأجر والامتيازات، وهناك ثلاثة أنواع من الترقية، الترقية على أساس الأقدمية والترقية على أساس الكفاءة والترقية على أساس الأقدمية

<sup>1</sup> - بودواية خديجة، المرجع السابق، ص 131.

والكفاءة، وقد فرق الجزائري في الأمر 06-03 بين الترقية في الدرجة والترقية في المرتبة حيث أقر في المادة 106 منه ما يلي:

تتمثل الترقية في الدرجات في الانتقال من الدرجة إلى الدرجة الأعلى منها مباشرة، كما عرفت المادة 107 الترقية في الرتبة أنها تقدم الموظف في مساره المهني ذلك بالانتقال من الرتبة إلى الرتبة الأعلى منها مباشرة، نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة، وتكمن أهمية الترقية أنها من الوسائل المساهمة في تطوير الأداء وتحفيز الموظف على بذل جهد أكبر في أداء المهام والمسؤوليات المنوطة به لذلك فهي إحدى النقاط الأساسية في تحفيز الموظفين، كما تساهم في توسيع دائرة المنافسة الداخلية على المناصب فهي تسمح للإدارة بتحسين مستوى أدائها<sup>1</sup>، كما

أن عملية الترقية تكون على أساس شروط معينة وضعها المشرع محددة عن طريق القانون والنصوص التنظيمية إلا أن الترقية يتم على أسس ذاتية فيما يخص التكوين فهو بنسبة ضئيلة جدا فالتكوين وتحسين المستوى والتعليم الإداري، المتخصص من النقائص التي تعاني منها الإدارة والمؤسسات العمومية على اختلاف الهرمية لموظفيها، فالإدارة الجزائرية تفتقر إلى مؤسسات مخصص في تكوين أعوان لها، أما فيما يخص تكوين الإطارات فهو يتم من خلال لما تنتجه المدرسة الوطنية للإدارة، هذا فيما يخص التكوين القاعدي أما في ميدان التكوين المستمر في المؤسسة فإنه منعدم تماما في الإدارة الجزائرية.

**المطلب الثاني: قوانين وإجراءات إدارة الموارد البشرية في الجزائر والعوامل المؤثرة في تسيير الموارد البشرية في المؤسسات**

**الفرع الأول: قوانين وإجراءات إدارة الموارد البشرية في الجزائر**

وضعت الجزائر مجموعة من القوانين تسييرا للمؤسسات في مختلف القطاعات من جهة، وحماية للموظفين من جهة أخرى، ومن أجل هذه الأخير (حماية الموظفين والعمال) وجدت إدارة تعددت تسميتها إلا أن مهامها موحدة، وأهم اهتماماتها المسار المهني للأفراد العاملين بالمنظمة وقد ارتأينا في هذا المقام الحديث عن وظائف هذه الإدارة في الجزائر من خلال القانون الأساسي العام للموظفة العمومية 03/06 والمعمول ب هبه حاليا في الإدارة

<sup>1</sup> - تيشات سلوى، أثر التوظيف على كفاءة الموظفين بالإدارات الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير، 2010، ص 73.

العمومية، وقانون العمل 11/09 والمعمول في المؤسسات الاقتصادية التي تستعمله كقاعدة عند عقدها للاتفاقيات الجماعية، وفيما هذه الوظائف.

**التوظيف:** حد الباب الرابع بالتنظيم المسار المهني للموظف، حيث خصص الفصل الأول للتوظيف بداية من المادة 74 حتى المادة 82 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية والتي وضعت كل من خضوع التوظيف لمبدأ المساواة الشروط الواجب توفرها في المتقدم للوظيفة، حق الإدارة في إمكانية إجراء الفحوص الطبية والتحقيقات الإدارية، كما حددت سن 18 للالتحاق بالوظيفة، وذلك في المواد 74/75/76/77/78، أما المواد المتبقية فقد اهتمت بكيفية الالتحاق بالوظيفة (المسابقات) وما ينتج عنها<sup>(1)</sup>.

**التريص:** تم التطرق لموضوع التريص في الفصل الثاني للباب الرابع من القانون 06-03، حيث خصص المواد 83/84/85/86/87/88/89/90/91/92، لتحديد مدة الخضوع للتريص سنة وحقوق وواجبات الموظف خلال هذه الفترة<sup>(2)</sup>.

في حين الخضوع للتريص يختلف بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية، إذ يحدد طلب الاتفاقيات الخاصة بالمؤسسة.

**التسيير الإداري للمسار المهني للموظف:** إذا أوجبت المادة 93 على الإدارة تكوين ملف إداري لكل موظف، حيث يتم استغلال الملف لتسيير الحياة المهنية للموظف فقط، كما أعطت المادة 95 صلاحيات تعيين الموظفين إلى السلطة المخولة بمقتضى القوانين والتنظيمات المعمول بها. <sup>(3)</sup>

**تقييم الموظف:** لم تكن هناك أي مواد أو نصوص تتحدث عن تقييم الأداء في القوانين السابقة، مثل قانون 90-11 لذا وللتأكيد القانوني على نظام التقييم أشارت المادة 97 إلى أن كل موظف يخضع أثناء مساره المهني إلى تقييم مستمر دوري، فحين حددت المادة 98 أهداف هذا التقييم. <sup>(4)</sup>

<sup>1</sup> - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 16 يوليو 2006، العدد 46، ص 11 - 18.

<sup>2</sup> - الجريدة الرسمية، نفس المرجع، ص 10-11.

<sup>3</sup> - المادتين من المرسوم 06-03، المرجع السابق.

<sup>4</sup> - بوداوية خديجة، المرجع السابق، ص 133



**التكوين:** أوجبت المادة 104 على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة، أما المادة 105 فقد أوجبت تحديد شروط الالتحاق بالتكوين، ومدته وواجبات وحقوق الموظف المرتبة على ذلك للتنظيم.

**الترقية:** اهتم القانون 03-06 بموضوع الترقية في الدرجات والترقية في الرتب، حيث حدد في المواد 111/110/109/208/207/106 كل الأمور المتعلقة بالترقية من حيث الشروط والكيفية، سواء كانت ترقية أفقية أو ترقية عمودية.

**المكافآت:** تقرر كل من المادتين 112-113 حق الحصول على المكافآت والأوسمة الشرفية للموظف الذي قام أثناء تأديته مهامه بعمل شجاع قانون أو مجهودات استثنائية ساهمت في تحسين أداء المصلحة.

**الأجر:** حسب المادة 119 فإن الأجر يتكون من الراتب الرئيسي بالإضافة إلى العلاوات والتعويضات، كما يستفيد الموظف من المنح ذات الطابع العائلي المنصوص عليها في التنظيم المعمول به.<sup>(1)</sup>

**النقل الوظيفي والوضعيات القانونية للموظف:** نصت المادة 127 على أن الموظف يوضع في إحدى الوضعيات الآتية: القيام بالخدمات، الانتداب، خارج الإطار، الإحالة على الاستيداع، الخدمات الوطنية، وقد تم التفصيل في هذه الوضعيات في مواد الباب السادس الخاص بالوضعيات القانونية للموظف وحركات نقله.

**النظام التأديبي:** كما أقر القانون حقوق فإنه أيضا خصص مجموعة من الموارد المتعلقة بتأديب الموظف في حالة عدم تطبيقه قواعد العمل، فنصف العقوبات التأديبية تبعا لدرجة الأخطاء المرتكبة.<sup>(2)</sup>

**المشاركة العمالية:** تبنت الجزائر بعد استقلالها أسلوب التسيير الاشتراكي الذي اهتم بمسألة المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات، فقد نص الباب الخامس من قانون 90-11 على هذه المسألة وحدد الأجهزة والطرق التي تتم بواسطتها المشاركة، أما الباب السادس فخصص للتفاوض الجماعي وما يتصل به من قضية الاتفاقيات الجماعية.<sup>(3)</sup>

<sup>1</sup> - الجريدة الرسمية من المرسوم 03-06 المرجع السابق .

<sup>2</sup> - قانون 90-11 مؤرخ في 21 افريل 1990 عبد المطلب عبد الحميد، المتعلق بعلاقات العمل.

<sup>3</sup> - المادة 216 من المرسوم 03-06، المرجع السابق.

إنهاء الخدمة: وهي نهاية المسار المهني حيث حددت المادة 216 حالات الخدمة التام الذي يؤدي إلى فقدان صفة الموظف<sup>(1)</sup>.

### الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية:

سواء تحدثنا عن إدارة الموارد البشرية بصفة أدق، أو إدارة المنظمات بصفة اعم، فلا يمكننا تجاهل أنها جزء لا يتجزأ من كيان أعم وأشمل، ألا وهو الدولة فيما أن هذه الأخيرة هي الكفيلة برسم السياسات العامة، فإن المنظمات لا تخرج عن نطاق السياسة المرسومة، إذ من خلال القوانين والتشريعات تتدخل الدولة بشكل كبير في تسيير المنظمات الخاصة والعمومية، فالقواعد الأساسية التي تقتدي بها التنظيمات في أمورها اليومية بما فيها القضايا المتعلقة بتنظيم الموارد البشرية، وذلك بالاهتمام بالوظائف الرئيسية من تخطيط وتوجيه، تنظيم، ورقابة، وتحديد المسار المهني سواء بالنسبة للموظف العمومي من خلال قانون 09-11 والاتفاقيات الجماعية التي يكون طرف فعلا فيها، وبتصاف هذه القوانين بالتحجر والجمود، فإنها تقف حجرة عثرة أمام المسؤولين والرؤساء في أخذ فرصة تحسين وتنمية الموارد البشرية وتطوير المؤسسة ككل، وإذا ما انتقدت فكرة جمود القوانين بدليل تغييرها مع تعاقب الأشكال التنظيمية على المؤسسات الجزائرية، فإن هذه التعديلات والإصلاحات في المنظمة القانونية كانت تشكيلة فقط ولم تركز على ما تحتاجه الجزائر واقتصادها في كل مرحلة، حيث تبين للدولة النموذج التنظيمي المناسب لها ثم تطبقه على كل قطاعاتها وبالأخص القطاع الاقتصادي، والنتيجة دائما عدم تحقيق اقتصاد وطني فعال، ويعود الفضل في ذلك بالدرجة الأولى لانعدام متابعة تنفيذ السياسات من جهة، وجشع الفئات المسيطرة على المنظمات (مديرين وقياديين) وسعيهم لتلبية مصالحهم الخاصة وإهمال المصلحة العامة لمؤسسة والعمال من جهة أخرى، فإذا ما سلطنا الضوء على ما يحمله النظام المطبق من فلسفة ومبادئ وعلاقته بعملية تسيير الموارد البشرية نلمس غياب سياسة وطنية مركزة وموجهة لمثل هذه المسائل<sup>(2)</sup>.

وغير بعيد عن المحيط الداخلي للمنظمة يتضح لنا جليا الفرق بين الإدارة والقيادة، فهذه الأخيرة تعرف على أنها: التأثير الذي يمارس بين الأشخاص ويوجه من خلال عملية الاتصالات نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة وتشمل دائما محاولة من قبل القائد للتأثير على سلوك الآخرين تماشيا مع الظروف الطارئة لتحقيق

<sup>1</sup> - بودواية خديجة المرجع السابق ص 145.

<sup>2</sup> - عبد الله عبد الغني، طلق بن عوض الله لواط، السلوك التنظيمي المفاهيم النظرية التطبيقات، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، ط4، 2003، ص 181-182.

الأهداف المسطرة، أما الإدارة فلا تخرج عن كونها جهاز تنفيذي للقوانين، من هنا كان الاختلاف من القائد والمدير، فنظر للمركزية الشديدة لاتخاذ القرارات، وسلسلة البيروقراطية الطويلة التي تتميز بها المنظمات الجزائرية جعل من مسيرتها مجرد مديرين همهم تنفيذ القوانين التي قتلت روح الإبداع والمبادرة لديهم.

جدول رقم (01-02): الفرق بين تسيير الموارد البشرية والتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.

تسيير الموارد البشرية	التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاهتمام بالبناء ... للموارد البشرية (القوة العضلية)</li> <li>- الأداء الآلي للمهام دون التفكير والمشاركة في اتخاذ القرارات.</li> <li>- المشاركة في اتخاذ القرارات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاهتمام بالبناء العقلية والفكري والمعرفي للموارد البشرية.</li> <li>- المشاركة الإيجابية في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التركيز على الجوانب المادية للعمل.</li> <li>- الاهتمام بقضايا الأجر والخوافز</li> <li>- تحسين بيئة العمل المادية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاهتمام بمحتوى العمل.</li> <li>- البحث عن آليات الاستثمار القدرات الفكرية.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تركيز التنمية البشرية على التدريب المهني.</li> <li>- اكتساب ... مهارات يدوية.</li> <li>- تنمية العمل والأداء الفردي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تركيز التنمية البشرية على تنمية الإبداع والابتكار وتنمية المهارات الفكرية واستثمارها.</li> <li>- تنمية العمل والأداء الجماعي.</li> </ul>

### المطلب الثالث: تكوين الموارد البشرية ودورها في تنمية الإدارة المحلية في الجزائر.

تحرص المجتمعات الحديثة على تنظيم مواردها البشرية باعتبارها عنصرا أساسيا من عناصر الإنتاج والتنمية الإدارية، وذلك بتوجيهها وتكوينها، ورفع مستوى كفاية الأفراد والإنتاجية فيها، حتى يمكن الاستفادة من هذه الطاقات الحية.

وفي هذا السياق برزت أهمية تنظيم القوى العاملة، وتأكدت قيمتها بوجه خاص في البلدان النامية لسد حاجاتها من العنصر البشري الكفؤ، بحيث أصبحت اليد العاملة تؤلف ركنا أساسيا في عملية التخطيط الاجتماعي والاقتصادي والإداري، إن التحول السياسي والاقتصادي الذي شهدته ومرت به الجزائر، بما صاحبه

من عمليات التنمية يحتاج إلى أعداد ضخمة من القوة العاملة المكونة مهنيا، وقد اهتمت الدولة المشرفة على قطاع التكوين بكافة أنواعه بمشكلة الحاجة للعمال المتكويين.

فالجزائر قد شعرت منذ وضع الخطط التنموية بالعجز الواضح في القوى العاملة المتكونة والتي تستطيع تنفيذ مشروعات هذه الخطط بكفاية، فكان الاهتمام واضحا بالتعليم وتطويره وتحسين مخرجاته بإيجاد عنصر بشري متعلم، ولكن سياسة التعليم لا تكفي وحدها فكان لزاما التوجه إلى إعطاء التكوين المهني اهتماما بالغا، بإيجاد سياسات وبرامج التكوين لسد حاجة الدولة بعد<sup>(1)</sup> الاستقلال التي كانت تعاني من خلاله إلى تبعية استعمارية في التسيير الإداري والقوانين الإدارية الموضوعة من قبل الاحتلال.

فكان تنظيم سياسة التشغيل في الجزائر أمرا ضروريا تتطلب النهوض بأعباء التكوين المهني باعتبار أن كلا منهما يرتبط بالآخر بعلاقات ترابطية تبدو في التطابق النوعي والكمي، وذلك حتى يمكن سد العجز في سوق العمل بالنسبة للمهن التي تظهر الحاجة إليها، ومنها الحاجة إلى تكوين أو تدريب إداري فعال يقود العملية التنموية في الإدارة، وإيجاد قوانين ومراسيم ومواثيق تتماشى مع طبيعة المجتمع الجزائري وقيمه وتقاليد وثقافته، عن طريق القانون رقم 07/81 بتاريخ 27 جوان 1981 والذي يهدف إلى المساهمة في تكوين العمال المؤهلين في مختلف القطاعات، والتمهين هو طريقة للتكوين المهني، الهدف منها هو اكتساب تأهيل مهني أولي معترف به<sup>(2)</sup>.

#### أولاً: التكوين والتنمية الإدارية للمنظمات في الجزائر

تعتبر الموارد البشرية دعامة النظام السياسي والإداري لأي بلد من بلدان العالم، وتهتم البلاد النامية بصفة خاصة بدراسة هذه القوى، إذ أنها من عوامل الإنتاج الرئيسية للبلد، وتساعد هذه القوى على رسم سياسة رشيدة لتنمية هذه الموارد تنمية تتماشى مع الخطط العريضة لأهداف التنمية الشاملة للبلاد، لذلك ترى هذه البلدان ضرورة التركيز على تنمية الموارد البشرية، والاستفادة من قدراتها الإنتاجية.

ولما كان العالم العربي من البلدان النامية، فإن انخفاض إنتاجية الفرد فيه على إنتاجية الفرد في العالم المتقدم، يعود إلى عدة عوامل أهمها سوء التغذية، ضعف المستوى الصحي، انخفاض مستويات المعرفة الفنية، كل هذه العوامل تؤدي إلى ضعف الرغبة في العمل، وعدم الاهتمام به، كما أن تفشي الأمية بين العمال يعرقل انتشار

<sup>1</sup> نوال بوكعباش، تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر (دراسة حالة ولاية جيجل) مذكرة ماجستير، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص رسم السياسات العامة كلية العلوم السياسية والإعلام جامعة الجزائر 03 2011، 2010 ص 217

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 227.

التكنولوجيا الحديثة، وما دامت الأغلبية لا تتمتع بمستوى مناسب من التعليم والتكوين المهني فلا يمكن لها طبعاً أن تتفهم الأساليب الحديثة في الإنتاج.

فالجزائر بعد حصولها على استقلالها، وجدت نفسها أمام العديد من المشاكل وخاصة نقص الإطارات، الناجم عن مغادرة الخبراء الأجانب للبلاد، وأمام هذا الوضع المتسم بالتدري، لجأت الجزائر إلى الاستعانة بالمعاونين والخبراء الأجانب الذين ساهموا في تكوين الإطارات الجزائرية، إلى جانب إرسال بعثات للتكوين في الخارج، وإنشاء المراكز المتخصصة، التكوين في مكان العمل، الاهتمام بالتعليم في الجامعات والمعاهد، ورغم الجهود المبذولة من أجل إعداد الإطارات إلا أن الجزائر ما زالت تفتقر إلى نوعيات خاصة من الإطارات ذات الكفاءة ومهارات عالية في ضوء التحول نحو اقتصاد السوق<sup>(1)</sup>.

وبهذا الخصوص، نشير إلى أن البلدان النامية، ومن بينها الجزائر تسعى إلى تبني إستراتيجيات وخطط للاهتمام بالعنصر البشري في عملية التنمية الإدارية وبالتالي تنمية شاملة، وما يملكه من قدرة من النواحي العلمية والفنية والتنظيمية لتحقيق التقدم المنشود، وتتضمن قضية التكوين المهني أبعاداً ثلاثة هامة هي:

- 1- بعد الطاقات البشرية بما تمثله من قيمة في دورها في تحقيق التنمية ومن بينها التنمية الإدارية.
- 2- بعد نوعية العنصر البشري ودوره في الإنتاج بمختلف أشكاله.
- 3- بعد تكوين وتنمية واستثمار تلك الطاقات للاستفادة منها.

ومن الجلي أن هذه الأبعاد الثلاثة قد طرحت في المقابل مسألة التحدي الخطير الذي تمثله استمرارية ظاهرة الهدر، وعدم استغلال الموارد البشرية، بالنسبة لمطلب التقدم الذي يمثل هدفاً إستراتيجياً، ومن ثم أصبحت قضية استغلال، وتكوين الموارد البشرية تشكل بؤرة اهتمام المتخصصين والسياسيين، نظراً لما ينطوي عليه هذا الاستغلال العقلاني من فوائد كثيرة أهمها:

- 1- الفائدة المالية التي تجنيها الدولة من عملية التكوين المهني.
- 2- انعكاس تلك الفائدة على مسألة التنمية.
- 3- مبلغ ما يمكن أن تؤدي إليه تلك الفائدة من زيادة درجة الثقة في توجهات واستراتيجيات الدولة.
- 4- الارتباط القوي بين التقدم التقني والتكوين المهني.

<sup>1</sup> - نوال بوكعباش، المرجع السابق، ص 228.

- 5- ارتباط رفع مستويات التأهيل بتجديد القدرات الإنتاجية والمعارف الفنية.
- 6- ارتباط التكوين بالحراك المهني والاجتماعي والجغرافي.
- 7- ارتباط فكرة الابتكار المستمر بالبحث والتكوين المتواصل والدائم على اعتبار أن التكوين عبارة عن قيمة مضافة، فالرأسمال البشري عند تزويده بطاقة إنتاجية، وتعلمه المعارف والمهارات نجعله يواكب التطورات المعرفية والتكنولوجية، وفي هذه الحالة، فإننا نحقق استثمارا لا ينضب، وفي هذا الإطار، ورد في الدليل العلمي للتكوين بالمؤسسات الفرنسية ما يلي: "التكوين الجيد هو أفضل وسائل الاستثمار".<sup>(1)</sup>
- 8- يؤدي التكوين المهني المستمر إلى التغيير المستمر في النسق القيمي الذي يستخدمه الأفراد بالنسبة لمهنتهم.
- 9- هناك علاقة تبادلية بين تغير البناء الاجتماعي والتغيرات المرتبطة بالقيم والمفاهيم المهنية.
- 10- ترتبط سياسة إعادة التأهيل بالتطورات التي تعترض البناء التنظيمي والمجتمعي على حد سواء.
- 11- هناك علاقة تبادلية بين سياسة التشغيل ومخططات التكوين .
- 12- لا يمكن فصل مسألة التكوين عن سياسة التشغيل وثقافة المجتمع.
- 13- رغم أن التدرج المهني يرتبط بموقع الفرد داخل البناء التنظيمي ومحدداته، إلا أن هذا التدرج يتأثر من جهة أخرى بظواهر التنظيم والضبط الاجتماعي.
- 14- ترتبط تنمية المجتمعات المحلية بالتوزيع المتوازن لمختلف المهن في ضوء متغيرات الكفاءة والقدرة والرغبة الذاتية للفرد.
- 15- يرتبط تخطيط القوى العاملة وسياسة التشغيل بمسألة الاستثمار الأمثل للموارد البشرية، كما يشمل هذا التخطيط قاعدة الارتكاز في أي تغيير مخطط.
- ولقد دعا "كلود ديبيار" إلى إقرار حقيقة واقعية، وهي أن المشكلات التي تطرحها التكنولوجيا الجديدة والعلاقات بين التعليم والمؤسسة والتكوين والعمل يمكن أن تكون أعمق إذا لم ننظر إلى تطور هذه العمليات في تقاطعها مع الإنتاج الاجتماعي للتأهيل باعتباره من الأولويات الوطنية.
- وعلى هذا الأساس يصبح التكوين المهني أو التدريب أحد المتطلبات الأساسية لأي سياسة تنمية باعتباره إنتاجا اجتماعيا، يلعب الدور الحاسم في تحديد معالم التنمية الوطنية، ومن بينها التنمية الإدارية، وهذا الإنتاج

<sup>1</sup>- نوال بوكعباش، المرجع نفسه، ص 230.

يقوم على المعرفة الحديثة والرغبة الذاتية والإثراء الوظيفي من ناحية ويرتبط بالبناء الاجتماعي الذي يشكله من ناحية أخرى.

ثانيا: التكوين في المؤسسة: الانتقال من مجرد إلى الملموس

على الرغم مما أسهمت به الدراسات الإمبريقية من هم لأبعاد التكوين المهني من حيث اكتساب المعارف وتحديد القدرات والحراك المهني، والمساهمة في عملية التنمية، إلا أن هناك فريقا من علماء الاجتماع حاول التحقق من صدق هذه القضايا على مستوى المؤسسات كوحدات اجتماعية صغرى، فدراسات سلوكام "Slocum" حول التسيير والتكوين، ليتانس "Luthans" حول السلوك التنظيمي، وعلاقته بمسألة التكوين المتواصل، "بيكر" عن التنظيم الفعال، كلها دراسات تؤكد شيئا واحدا وهو أنه كلما كانت الأدوار التنظيمية واضحة ومحددة بدقة أمكن للعاملين معرفة حقيقة توقعات الإدارة منهم، وزادت فرصة تحقيق الفعالية التنظيمية، ويستند وضوح الأدوار إلى عمليتي التخصص الوظيفي وتقسيم العمل المبنيتين على أساس المعرفة المستندة إلى التكوين<sup>(1)</sup>.

وتم يطرح هؤلاء الدارسون قضية ذات أهمية بالغة، وهي أنه مهما كان تصورنا عن المؤسسة كنظام مغلق أو ربط مفتوح، فإن الحقيقة التي أكد الأبحاث الميدانية تبقى قائمة، وهي ضرورة ربط متغير التكوين بالأهداف الأساسية للمؤسسة، لأن هذا الطرح يفيد بصفة خاصة العاملين الذين تتوفر لديهم حاجات على مستوى أعلى وهي الحاجة إلى تأكيد وتحقيق الذات، والحاجة إلى الاعتبار والتقدير، والحاجة إلى الاستقلال، والحاجة إلى المكانة والمنزلة العالية.

والواقع أن الخاصية الأساسية لتحسين التكوين هي تغيير سلوك العاملين واكتساب اتجاهات مساندة لسلوكاتهم في العمل، ومن الطبيعي أن ينعكس هذا الموقف على أداء الفرد والمؤسسة والمجتمع، لذلك تقرر مختلف الدراسات والبحوث التي أجريت حول ظاهرة التكوين في المؤسسة ضرورة رفع درجة التأهيل وربطها بسياسة التشغيل والتكوين في المجتمع، فقد أظهرت هذه المحاولات البحثية أن التخصص المبني على الجانب الهندسي وجانب العلاقات الإنسانية يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية.

وهذان الجانبان يرتبطان على نحو لا ينفصم بمفهوم التكوين المتواصل، لذلك أصبح واضحا لدى المتخصصين في التنظيم وطرق العمل، أن البناء المهني من المتغيرات الأساسية المشكلة للبناء التنظيمي.

<sup>1</sup> - نوال بوكعباش، المرجع السابق، ص 231.

وفي دراسة ميدانية للباحث بلقاسم سلاطنية التي أجراها بمركبي المحركات والجرارات حول التكوين والتشغيل (قسنطينة).

إن نتائج الدراسة لا تختلف كثيرا عن نتائج الدراسات السابقة ومن أهمها:

- 1- يشكل التكوين المهني استثمارا ورأس مال لا يمكن الاستغناء عنه في أية تنمية.
- 2- ترتبط التنمية الناجمة بالتكوين الذي يلبي احتياجات الاقتصاد الوطني من الأيدي العاملة المدربة.
- 3- يرتبط التكوين المهني بالتدرج المهني وتحسين ظروف العامل واستقراره في عمله.
- 4- يعمل التكوين المهني على تنمية قدرات العامل، ومن ثم رفع كفاءته المهنية.<sup>(1)</sup>

وفي هذا الإطار، أثبت "أورد أوكريست" أن العامل البشري في العملية الإنتاجية يقوم بدور كبير في زيادة الإنتاج، وهذا بفضل تكوينه.

ومن ناحية أخرى، قامت مجموعة من علماء النفس الفرنسيين بدراسة تأثير التكوين المهني على النسق الاجتماعي للمؤسسة.

ومن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، نذكر ما يلي:

- 1- العمال البسطاء أكثر التزاما بعلاقاتهم الاجتماعية التي يكونونها مع المشرفين والعمال المهرة.
- 2- أن ترقية هؤلاء العمال المتكويين خلقت جوا من السخط والاستياء لدى المدربين الذين بقوا في أسفل درجات السلم المهني.
- 3- اتهم العمال المكونون الإدارة بعدم تغيير الوظائف التنفيذية والقيادية، وعدم الأخذ بعين الاعتبار للقدرات المهنية التي أحرزوا عليها أثناء التكوين، فظهر بذلك فكر نقدي متوسع كتأثير آخر وغير متوقع للتكوين المهني.<sup>(2)</sup>

وقد أثبتت دراسة الباحث "سلاطنية" أن التكوين يؤدي إلى استقرار العامل وتحسن ظروفه من ناحية وبتزايد وتيرة الصراع من ناحية أخرى، كما يسمح بالترقية المهنية.

<sup>1</sup> - محمد علي شلتون، علم الاجتماع التربوي، مطبعة الشعب القاهرة، ، 1969، ص 298.

<sup>2</sup> - نوال بوكعباش، المرجع السابق، ص 233.



وتأييدا لذلك، تشير نتائج الدراسة التي أجراها معهد الدراسات والأبحاث بجامعة "نيس" "Nice" عن المهاجرين، إلى أن المهاجر المكون هو أكثر استقرارا من غيره، ويولي العامل الأجنبي في فرنسا أهمية كبرى لتكوينه، ويسعى بشتى الطرق للدخول إلى مراكز التكوين، ولعل أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة هو ضرورة عدم الفصل بين التقنية والإنسان، إعادة النظر في نظام التكوين الحالي والاهتمام بالجانب الإنساني لضمان استقرار العامل في عمله، و بهذا فالتكوين الإداري أو المهني أساسي لعملية التنمية ووسيلة لترقية العامل، وارتباطه بعمله وتغيير نظرتة إلى العمل.<sup>(1)</sup>

### المطلب الثاني: تدريب الموظف العام في الجزائر

إن عملية تدريب الموظف العام في الجزائر، لا تختلف عن غيرها من بلدان العالم الثالث خاصة وأن كل دول العالم الثالث قد عانت من ويلات الاستعمار وآثارها السلبية على تقدم هذه الدول، وبخاصة في التنمية الإدارية، التي عانت منها الدول العربية والجزائر على وجه الخصوص واجهت مشكل التبعية الإدارية وفي سننها للقوانين، وكذا توجهاتها التنموية، وبهذا كان لزاما على الجزائر أن تخرج من دائرة التبعية الإدارية، ومحاولة وضع سياسة عامة تمس جميع ميادين ومنها التدريب الإداري في الإدارات الجزائرية، وذلك للارتقاء بالموظفين وتحسين مستواهم.

وهذا يرجع إلى الحاجة الملحة في إيجاد مفهوما موحدا لتدريب الموظفين على مستوى الدولة وموظفا قادرا ومؤهلا في ميدان تخصصه، فالتدريب يخصب عقول المتدربين، ويوسع مداركهم، ويوجه اهتمامهم إلى المسائل الكبرى.

فالتدريب ليس تلقينا أو تعبئة للعقول بمعلومات ينقلها المدرب إلى الموظف، وإنما هو تسليط الضوء على آفاق جديدة للعمل بكفاءة أكبر، وطرح مشكلات عامة للمناقشة، بحيث تصبح لدى الموظف القدرة الذاتية على إيجاد الحل المناسب لكل مشكلة، الحل الأقل تكلفة، والأكثر كفاية.<sup>(2)</sup>

انطلاقا من هذا تم تناول موضوع عملية تدريب الموظف العام في الجزائر في النقاط التالية الذكر:

<sup>1</sup> - نوال بوكعباش، المرجع السابق، ص 224.

<sup>2</sup> - عز الدين عبده، "عملية تدريب الموظف العام في الجزائر"، رسالة ماجستير في القانون، فرع الإدارة والمالية، 2002، ص 56.

أولاً: حتمية وجود جهاز مركزي للتكوين وتدريب العناصر القيادية.

ثانياً: معايير ومقاييس انتقاء المدربين والمتدربين.

أولاً: حتمية وجود جهاز مركزي للتكوين وتدريب العناصر القيادية

من خلال الدراسة لهذا الموضوع تبين وجوب إنشاء جهاز مركزي للتكوين والتدريب يتقرر على ضوء الاقتناع المشترك بين الرؤساء والمرؤوسين بحتمية وجود جهاز مركزي في الإدارة، ومن هنا يستحسن أن يكون جهازاً بسيطاً، غير معقد، ولكي يكون الجهاز المركزي للتدريب في مستوى المهام المسندة إليه، لا بد أن يشرف عليه، ويوجهه رجال الخبرة، والمهارة، وعلماء الإدارة دون غيرهم من الإداريين البيروقراطيين، الذين عادة لا يسارعون إلى الاستحواذ على المسؤوليات، ويتسببون في تمييع وانحراف المؤسسات عن أهدافها الرئيسية، ثم تأتي عملية جمع المعلومات العلمية بشأن التدريب، وهنا تسهل مهمة المدرب والمتدرب والتدريب، من حيث تمكينهما من الحصول على المعلومات المفيدة لهما في عمليات التكوين والتدريب واكتساب المهارات ثم تهيئة الجو العام، وحصر كل الإمكانيات المادية والبشرية التي تساعد على إنشاء الجهاز الإداري الذي يساهم مساهمة فعالة في التنمية الإدارية. (1)

وبهذا يمكن القول بأن الجزائر تمتلك إطارات وكفاءات كافية تقود مسيرة التنمية الإدارية وهذا بسعيها ودورها الفعال في تكوينها وتدريبها حتى تمتلك المعرفة والخبرة الكافية في التسيير والإدارة.

### 1- التكوين الجيد أي التدريب:

نحو إستراتيجية تنمية شاملة في الإدارة الجزائرية، مما تعرض له الأستاذ منصور بلرنب في طرح هذا العنصر، والذي يعالج فيه التكوين والتدريب للعنصر القيادي في الإدارة الجزائرية، إذ تحدث تحت هذا العنوان المتعلق بتكوين جهاز مركزي للتكوين وتدريب العناصر القيادية، عن كونه يعد إستراتيجية بديلة للتنمية الإدارية في الجزائر، فالإستراتيجية البديلة لتكوين وتدريب العنصر القيادي ليتولى مهام إنجاح عملية التنمية الشاملة، يستلزم العمل بكيفية منظمة ومنسقة مع الجهات الأخرى التي تساهم مساهمة فعالة ومباشرة في تحقيق التنمية الإدارية.

<sup>1</sup> - نوال بوكعباش، المرجع السابق، ص 226

## 2- القيادة الإدارية المؤهلة:

القيادة الإدارية المؤهلة هي العنصر الأساسي في كل العمليات الإدارية، حيث أن الجهات المسؤولة في أي بلد كان تنفق الأموال الطائلة للبحث عن العنصر القيادي، ثم تكوينه وتدريبه باستمرار حتى يساير التطور العلمي الحديث في مجال الإدارة إن أكثر النظم تطورا أو كفاية لا يساوي مما يتوفر له من الرجال.

فإستراتيجية التعاون البشري تكمن في قدرة القائد، وهذا يعني أن مستقبل الحضارة في المجتمع تتركز مسؤولياته في أيدي جماعة القادة، في شتى القطاعات الوظيفية والمهنية.

إذا تعريف القيادة الإدارية "إنها العملية الخاصة بدفع وتشجيع الأفراد نحو أهداف معينة.

وهكذا يمكن القول أن عملية القيادة في ذلك العنصر الإنساني الذي يجمع مجموعة العاملين ويحفزهم إلى تحقيق أهداف القيادة، إن القيادة ميزة شخصية في شخص القائد، ولكنها محصلة من الفرد والمجموعة وظروف التنظيم".<sup>(1)</sup>

يعد هذا التعريف حسب الأستاذ "بلرنب منصور" تعريفا شاملا مانعا لعملية القيادة الإدارية، أبرز من خلاله أهمية عملية القيادة في إنجاز أهدافها من خلال التنسيق بين الأفراد والجماعات.

## 3- تكوين وتدريب العنصر القيادي المؤهل في الإدارة الجزائرية

إن الإدارة الجزائرية بعد الاستقلال من الاستعمار الفرنسي عانت الكثير من قلة الإطارات العلمية بصفة عامة، وقلة الإطارات القيادية المؤهلة بصفة خاصة.

إن سياسة التجهيل التي اتبعتها فرنسا تجاه الجزائريين، والتي نتجت عنها نسبة 96% من الأمية، وهروب إطاراتها فور الإعلان عن استقلال الجزائر، ولم يتوقف الأمر عند هذا الحد، فكان العاملين في الإدارة من طبيعة استدمارية محضة، ولقد اضطرت فرنسا تحت ضغط حرب الاستقلال إلى أن تسند مناصب إدارية لجزائريين كانوا في أغلبهم قد تخلوا عن الثورة، وهذا ما انعكس سلبا على سياسة التكوين في الجزائر.

<sup>1</sup> نوال بوكعباش، المرجع السابق، ص 228.

وأمام هذا الوضع المزري الذي خلفه الاحتلال الأجنبي، وجدت الدولة الجزائرية نفسها أمام تحديات كبيرة لإصلاح الإدارة الجزائرية، فعملت على توفير التعليم وتعميم التكوين ومحو الأمية، وكان الاهتمام مركزا على الجانب الكمي، على حساب الجانب الكيفي، حيث بلغ مجموع التلاميذ والطلبة خلال الموسم الدراسي لعام (1983 - 1984) حوالي 5.075.000 تلميذا وطالبا.

أما مستوى تطور اليد العاملة المؤهلة، وهو مؤشر هام في مجالي التكوين والتدريب اللذان يؤهلان الأشخاص أو الأفراد إلى القيادة في الإدارة، فإحصائيات المخطط الخماسي الثاني لسنة 1985-1989 تشير أن حصة اليد العاملة المؤهلة ستشهد تحسنا معتبرا بحيث ستنقل من 42.1% في عام 1985 إلى حوالي 51.7% في نهاية المخطط، مما يعني أن أكثر من نصف اليد العاملة في الجزائر غير مؤهلة، وتعاني الإدارات في أغلبها من عجز فادح في الإطارات ذات الاختصاص العالي.

إن الجزائر بعد الاستقلال كبقية الدول النامية، ركزت على تكوين إطاراتها عن طريق إنشاء الجامعات والمدارس العليا المختصة ولم تهتم كثيرا بإنشاء المدارس التطبيقية المتخصصة في تنمية الإطارات الجزائرية، كما أنها أحجمت عن إنشاء جهاز مركزي للتدريب كما هو معمول به في العديد من الدول المتقدمة، ولهذا فإن التعليم النظري في الجامعات هو الذي حظي بالاهتمام، أما التعليم التطبيقي والتدريبي فلم تعطي له أية أهمية، وإذا كانت الجزائر قد أنشأت المدرسة الوطنية للإدارة في عام 1964، فإنها تهدف من وراء ذلك لسد النقص في الإداريين الذين تحتاجهم وزارات الداخلية والخارجية والعدل والمالية.

أنشأت المدرسة الوطنية للإدارة بموجب المرسوم رقم 155-64 المؤرخ في 8 يونيو 1964 وهي مؤسسة عمومية، ولها فرعان أحدهما بالشرق والآخر بالغرب، وبها فرع خاص باستقبال الطلاب الأجانب، ويدسون اللغة الأجنبية، وهي اللغة الفرنسية، تزاوّل الدراسة بها لمدة ثلاث سنوات دراسة نظرية، وسنة واحدة تطبيقية وتدريبية في الميدان. (1)

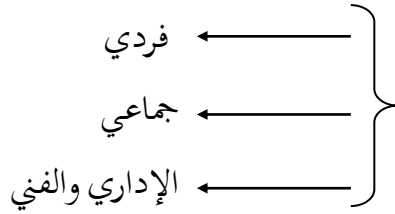
وقد قامت المدرسة بمساهمة فعالة في تمكين الإدارة الجزائرية لاسيما الإدارة المحلية من الانطلاقة، وإذا كانت الدفعة الأولى سنة (1968) قد أعطت 39 إطارا، فإن دفعة 1991 خرّجت 365 إطارا، وأنتجت المدرسة منذ إحداثها 4653 إطارا منهم 124 من البلدان الإفريقية ومنذ 1986 عدد الدفعات المتخرجة حوالي 300

<sup>1</sup> - نوال بوكعباش، المرجع السابق، ص 228

إطارا سنويا، بما في ذلك المتخرجين من الملحقات الجهوية بوهراڤ وقسنطينة<sup>(1)</sup>، يشير الأستاذ "بلرنب" إلى غياب دراسات عليا متخصصة على غرار الجامعات والمراكز الوطنية للتدريب، بالإضافة إلى غياب خطة بعيدة المدى لتدريب وتطوير هذه العناصر القيادية المتخرجة، لأن العنصر القيادي المؤهل الذي تتوفر فيه الثقافة العامة والواسعة والإحاطة بشؤون الوظيفة من خلال التجربة والتمرس ثم المتابعة المستمرة والمتجددة للدروس التدريبية قليل إن لم نقل منعدم، فبعد مرحلة التعليم والتجربة، تأتي مرحلة التدريب التي أصبحت من الأمور الحتمية والمقتضيات الضرورية، فبواسطة التدريب الجيد تتحقق النتائج المرجوة وتزداد الكفاية في المؤسسات<sup>(2)</sup>.

الجهاز المركزي للتكوين والتدريب هو الذي يتولى وضع إستراتيجية بديلة للتدريب، تكون مكملة للإستراتيجيات الإدارية التي تقوم الإدارة العامة، كما أنه هو الذي يتولى الإجابة على الأسئلة المحورية الآتية:

أ- كيفية اختيار أنواع التدريب وأساليبه.



ب- تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية المحلية.

ت- متابعة وتقييم البرامج التدريبية المحلية.

ث- مشكلات وعوائق البرامج التدريبية المحلية.

ثانيا: معايير ومقاييس انتقاء المدربين والمتدربين

ما سبب إعادة تدريب الأفراد في المنظمات؟ وما هي الشروط الواجب توافرها في كل من المدرب والمتدرب؟

فالرغبة في تغيير سلوك معين أو في تغيير مفاهيم أو اتجاهات معينة، لا يمكن أن تكون موضع الاعتبار من ناحية الجماعة المشتركة في التدريب، وعندما ننفذ هذه الرغبة بمخالفة العادات والتقاليد لهذه الجماعة، وعليه فمعيار الجماعة يستغل في مؤازرة التدريب، وإن تمكنا من تكوين جماعة من بينهم يصبح معيارها التفتح على

<sup>1</sup> - السعيد الطيب، "تجربة التكوين في المدرسة الوطنية للإدارة"، أيام دراسية حول الإدارة العمومية، الجزائر: المدرسة الوطنية للإدارة، 1992، ص 224.

<sup>2</sup> - نوال بوكعباش، المرجع السابق، ص 229.

الأفكار والتجارب الجديدة، وهنا يصبح ضغط الجماعة على الفرد في مؤازرة التغيير أكثر من الميل إلى تعطيله،<sup>(1)</sup> ومن ثم فجماعة التدريب، شرط أساسي للتدريب المستمر، ومعايير جماعته يجب أن تشجع في نفوس أعضائها، التفتح للأفكار الجديدة ومن هنا يستعين المدرب بمجموعة من المصادر أو بعبارة أخرى فهو يجمع كافة البيانات التي تعينه في التوصل إلى الاحتياجات التدريبية الفعالة في الموقف الذي يدرسه، ويجب أن يستعين المسؤول هنا بمعايير لصحة البيانات التي يجمعها.

○ صدق البيانات.

○ موضوعية البيانات.

○ خلو البيانات من المؤثرات وعوامل التحيز.

○ التوقيت والشمول.

○ التكلفة والجودة التدريبية.

فالاتفاق على معيار أو معايير انتقاء المدربين والمتدربين يعتبر جزءا هاما من إقامة نظام تأكيد الجودة التدريبية، وغالبا ما يتبين أن تلك العملية تثير الجدل لأن الأداء يختلف بخصوص كيفية القيام بالأعباء، وهنا يجب أن نؤكد على أهمية مركز التدريب الذي تعقد به الدورات التدريبية المختلفة<sup>(2)</sup>.

### 1- ما يجب توفره في الأعضاء:

لنجاح عملة التدريب والتكوين يجب أن تكون هناك معايير ومقاييس تتحكم في كيفية انتقاء المدربين والمتدربين، وهي على النحو التالي:

أ- اختيار المدرب والمتدرب اختيارا مدروسا ودقيقا.

ب- اختيار الموقع التدريبي ووضع خطة للتدريب المحلي والتدريب الخارجي.

ج- اختيار البرنامج التدريبي البسيط والمقيد في آن واحد.

د- التأقلم مع الفروق الفردية للمتدربين.

هـ- وضع خطة في مجال التكلفة.

<sup>1</sup> نوال بوكعباش، المرجع السابق، ص 230.

<sup>2</sup> نوال بوكعباش، المرجع السابق، ص 231.

أي أن ما يسند إلى الجهات المختصة بعد وضع خطة تطبيقية من الجهاز المركزي للتدريب بشرط أن يتوفر في أعضائها ما يلي:

الكفاءة-الجدارة-تقدير التكاليف، لأن عملية التغيير السلوكي للفرد ليس بالأمر السهل، واللين كما يتصور البعض، ولكن الشيء الذي نؤكد أنه كيفية الاختيار التدريبي الناجح لن يتم إلا بنظرة وطنية واعية ومدركة بأبعاد التبعية، وعدم التوازن العلمي والعالمي، وعلى المدى البعيد سيكون لهذا الاختيار نتائجه الإيجابية على المسار التنموي والاجتماعي معا.

## 2- الأعدان المتعاقدون والأعدان المتمرنون:

ويقصد بالعدون تحت التمرين الذي تم توظيفه لشغل وظيفة دائمة أما بناء على اختبار وظيفي، أو بعد اجتيازه فترة التوظيف بنجاح.

ذلك لأن الإدارة تبحث عن أشخاص مؤهلين لشغل وظائفها، تفرض على كل الأعدان الجدد اجتياز فترة من التدريب العملي كي يتسنى لها تقييم مدى صلاحيتهم، فيطلق على تلك المدة اسم مدة التمرين (Stage). ويطلق على الذي يمر بهذه المرحلة اسم المتمرن، (Stagiaire) إذا فالعدون الجدد أيا كان مستوى توظيفه لا يمكنه من يومه أن يصبح موظفا عاما، بل لابد له من اجتياز مرحلة التمرين التي تختلف طولها وقصرها بحسب الهيئات، وهي في جميع الظروف لا تتجاوز السنتين، ولا تقل عن ستة أشهر، وإن اجتاز المرحلة بنجاح تقرر الإدارة أهليته لشغل منصب دائم.

وأن أمر ترسيمه يبقى لتقدير الجهة الموظفة له، فإما أن ترسمه أو تستغني عن خدماته من غير أن يكون له حق المطالبة بالترسيم.

## 3- شغل وظيفة دائمة:

ففي هذه الحالة لا يختلف عن العدون الحائز لدرجة، لا من حيث الحقوق ولا من حيث الواجبات، إذ يقوم بأعباء وظيفته نظير تقاضي راتب من الدولة، والتمتع بالامتيازات الوظيفية المقررة للموظف العام.

(فيما عدا بعض الاستثناءات كنظام احتساب الإجازة التي تقل مدتها عن مدة إجازة الموظف العام).

فالعون الممرن في هذا الأساس يعد في وضع تنظيمي في مواجهة الدولة لأنه من ناحية يشغل ومن ناحية أخرى يخضع لنظام قانوني (تضمنه المرسوم 66-151) يستمد أغلب أحكامه من القانون العام للموظف العمومي.

#### 4- القابلية للتسيير:

يراد بذلك أن العون الذي يجتاز مرحلة التمرين رغم عدم أحقية تمسكه ومطالبته بالثبوت في الوظيفة إلا أنه يأمل في ذلك، فبعد مرحلة التدريب يصبح أهلا وقابلا للتسيير، فهو في هذه الحالة موظف عام. علقت وضعيته على شرط قيام الإدارة بثنبته، فإذا حدث ذلك، فالعون يمر بمرحلة انتقالية غير ثابتة لا تتحدد نهائيا إلا باجتيازه لها. وهي تؤول إلى إحدى الأوضاع الآتية:

- تقدر الإدارة بنجاح المتمرن فثنبته في إحدى إدارتها.
- إما إعادة التمرن له.
- إما تقدير عدم صلاحيته فتسرحه.
- العون المتمرن يوجد على صنفين:
- متمرنون يشغلون وظائفهم إثر اختيار تجربة الإدارة لتوظيف أعوان جدد من الخارج.<sup>(1)</sup>
- طلبة وتلاميذ المعاهد والمدارس والمراكز التكوينية، حيث حدد المشرع الجزائري هاتين الفئتين في المادة 66-151 من المرسوم بقوله "يعتبر موظفين متمرنين الأشخاص الذي عينوا في وظيفة دائمة ضمن الشروط المنصوص عليها في المادتين 26 و 27 من الأمر 66-133 المؤرخ في 12 صفر 1386 الموافق ل 2 يونيو 1966 ، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية من الإجراءات.

إذا فالعون المتمرن هو الذي عين في وظيفة دائمة من غير أن يرسم فيها وهو إن كان يخضع لكافة قواعد القانون العام وللوظيف العمومي إلا أنه يمكن فصله عن وظيفته لعدم كفاءته المهنية.

ونظرا لأن احتمال ترسيمه أقرب من احتمال تسريحه لسهولة أعمال الوظيف العمومي (وهو ما جرى به العمل)، فإنه لذلك يعد عوناً من الأعوان العموميين المؤقتين إلى حين ترسيمه في وظيفته.

<sup>1</sup> نوال بوكعباش، المرجع السابق، ص 232



تحسين الأداء الوظيفي هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأسمال بالطريقة المثلى ويوجد العديد من الوسائل والأساليب التي تساعد على تحسين الإنتاجية والأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمة نذكر أهمها:

- تنمية القوى البشرية بالتدريب.
- خلق الدوافع والحوافز لدى العاملين.
- الإدارة بالأهداف.
- المشاركة والعمل الجماعي.
- إزالة العناصر الغير منتجة في العمل.

ومن هنا نقول أن تحسين أداء أية منظمة يتطلب توازن العناصر التالية (الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا، التكلفة).

#### المطلب الرابع: تأثير تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين

قمنا في هذا المطلب بدراسة تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين من خلال دراسة تأثير العناصر التالية (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، التكنولوجيا، العمل الجماعي، مشاركة العاملين في اتخاذ القرار والحوافز...) على الأداء الوظيفي للعاملين.

#### الفرع الأول: تأثير الهيكل التنظيمي ونمط القيادة على الأداء الوظيفي للعاملين

أولاً: تأثير الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين: يعرف الهيكل التنظيمي على أنه البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية، كما أنه يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرار وتنفيذ القرارات الإدارية، ولكي يحقق الهيكل التنظيمي للمنظمة الكفاءة والفعالية في إنجاز المهام لابد أن يتسم بالخصائص التالية: (التوازن، المرونة، الاستمرارية).<sup>(1)</sup>

وفي تأثير الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي نذكر ما يلي:

<sup>1</sup> - العلاق بشير، "مبادئ الإدارة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 201.

1) إن الهياكل التنظيمية التي تتسم بالسمات والخصائص الثلاث السابقة من شأنها أن تنتج للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق سبل الإبداع والابتكار ورفع الروح المعنوية لديهم وبالتالي زيادة أدائهم الوظيفي

2) يؤدي الهيكل التنظيمي الغير مرن (البيروقراطي) سواء فيما يتعلق بالأنظمة والسياسات قد يؤدي في بعض الأحيان إلى إصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق.<sup>(1)</sup>

### ثانيا: تأثير نمط القيادة على الأداء الوظيفي للعاملين

يمكن تعريف القيادة على أنها القدرة على التأثير في الآخرين، سواء كان مرؤوسين في العمل، أو زملاء أو أعضاء في جماعة تنظيم غير رسمي.<sup>(2)</sup>

وفي تأثير نمط القيادة على الأداء الوظيفي للعاملين نذكر ما يلي: <sup>(3)</sup>

1) القيادة في إطار الممارسة الإدارية هي عمليات إيماء أو إلهام أو تأثير في الآخرين لجعلهم يعملون بالالتزام عالي ومثابرة لإنجاز وتأدية المهام المطلوبة منهم؛

2) دور القيادة في الجانب التنظيمي لا يقتصر على مجرد إصدار الأوامر والتعليمات ولكن الدور الأساسي هو إمداد الموظفين بكل ما يحفزهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية.

### الفرع الثاني: تأثير نمط الاتصال والتكنولوجيا على الأداء الوظيفي للعاملين

#### أولاً: تأثير نمط الاتصال على الأداء الوظيفي للعاملين

يعرف الاتصال على أنه "الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الأفكار، الأوامر والمعلومات بين مختلف مستويات المنظمة الإدارية

وفي تأثير نمط الاتصال على الأداء الوظيفي للعاملين ما يلي: <sup>(4)</sup>

<sup>1</sup> - د. عبد الفتاح بوخمحم أ.عز الدين هرّوم، "تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية"، دراسة ميدانية بمركب الحارث والرافعات، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد6، 2010، ص73.

<sup>2</sup> - ماهر أحمد، "السلوك التنظيمي"، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 294.

<sup>3</sup> - مرسي نبيل محمد، "المهارات والوظائف الإدارية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص 275.

<sup>4</sup> - فليه فاروق عبده، السيد محمد المحيد، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية" الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2005.

- 1) إن غياب قنوات الاتصال الفاعلية بين رؤساء والمرؤوسين وما يترتب عليها من غياب أسس الموضوعية في التعامل مع العاملين وعدم ترسيخ علاقات مبنية على الثقة يؤدي إلى أثر سلبي يخلق مشاعر القلق والإحباط للعاملين ويقلل من إنتاجهم والعكس؛
- 2) تساعد الاتصالات على تدفق وانسياب المعلومات داخل المنظمات وترفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات؛
- 3) يساعد الاتصال العاملين في المنظمة على مواكبة ما يستجد من تطورات تمس وتنعكس على بيئتهم العلمية.

ثانياً: تأثير التكنولوجيا على الأداء الوظيفي للعاملين: يمكن تقسيم تأثير التكنولوجيا إلى تأثير سلبي على الأداء الوظيفي للعاملين.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> - الوزى موسى، "التنظيم وإجراءات العمل"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2002، ص 146.

## المبحث الثاني: الموارد البشرية من منظور إستراتيجي

اعتبار المورد البشري ميزة تنافسية ترتب عليه ظهور نشاط أطلق عليه الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وتمثل أهميته في كونه يؤدي إلى ربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية لتحقيق مستوى أحسن للأداء وتنمية الثقافة التنظيمية ومن ثم تحسين نواحي الإبداع والابتكار، وهذا يعني ضرورة قبول وظيفة الموارد البشرية على أنها شريك إستراتيجي، سواء من خلال مرحلتي الصياغة والإعداد، أو من خلال تنفيذها أساسًا يمكن تجزئة أية عملية إستراتيجية إلى مرحلتين.

(1) صياغة الإستراتيجية Strategy Formulation.

(2) تطبيق الإستراتيجية Strategy implementation.

المطلب الأول: الإدارة الإستراتيجية أهميتها وأهم خطواتها

أولاً: أهم التعاريف للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

في ظل بيئة العمل المتغيرة والمعقدة تعددت أدوار إدارة الموارد البشرية وأصبحت الوظيفة الأكثر أهمية في مجال الأعمال مما استوجب إدارتها بمنظور إستراتيجي، فعندما تعرف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية فإن الممارسين يملون إلى التركيز على دورها التطبيقي.

- التحقيق الفعال لإستراتيجية الأعمال.

- قيام الأفراد على جميع المستويات التنظيمية لتحقيق الأعمال بنجاح.

وهذا ما يتضح من خلال التعاريف التالية:

فقد قام الباحث راندل شولر Randell schuler بوضع تعريفاً أكاديمياً أكثر تكاملاً للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وهو: "إن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ما هي إلا تحقيق التكامل والتكيف ولتحقيق ذلك يجب:

(1) التكامل التام بين إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة وحاجاتها الإستراتيجية.

(2) ضمان التحقيق الكامل السياسات الموارد البشرية عبر كل مجالات السياسات الوظيفية والمستويات

الإدارية.

3) قبول تطبيق ممارسات الموارد البشرية من قبل المديرين والأفراد كجزء من عملهم اليومي.<sup>(1)</sup>

أما جمال الدين محمد مرسي فيرى مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أنها: "عملية الربط بين جهود تخطيط الموارد البشرية والتوجهات الإستراتيجية للمنظمة".

كما يشير إليها الباحث بأنها: "العملية المخططة لحشد طاقات وأنشطة الموارد البشرية بغرض مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها الرئيسية"<sup>(2)</sup>.

كما عرفت الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أنها: " الإدارة التي تعنى بصياغة إستراتيجيات وسياسات الموارد البشرية بالتوافق مع المتغيرات البيئية وإستراتيجيات الأعمال والهيكلة التنظيمي بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري " <sup>(3)</sup>

وتعرف على أنها " مجموعة من القرارات والأنشطة التي تتخذ في الوقت الحاضر لضمان أداء الوظيفة في المستقبل ، وتعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة وعلى تدعيم وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة " <sup>(4)</sup>

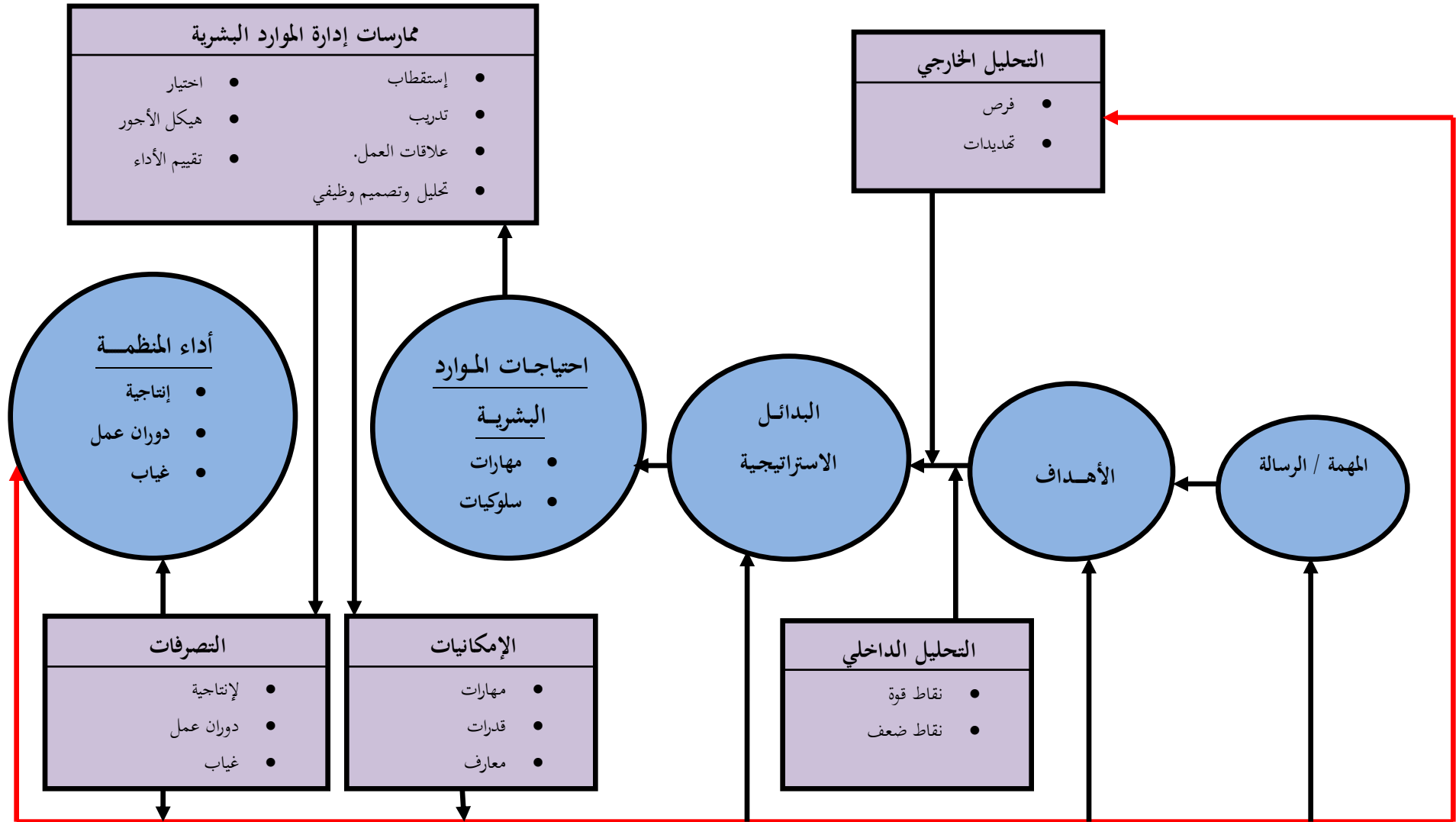
<sup>1</sup> - راوية حسن، المرجع السابق، ص 159.

<sup>2</sup> - جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص ص 94،95

<sup>3</sup> - مساعدي عماد ، دور استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة نيل شهادة الماجستير 2013/2014 ص 12 .

<sup>4</sup> - عبد الوهاب بلمهدي ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، العدد 008 السنة 2008 ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف - الجزائر .

الشكل رقم: (01-02) نموذج عملية الإدارة الإستراتيجية



المصدر: جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين 2003، ص 98.

يعتبر مدخل الإدارة الإستراتيجية وسيلة مناسبة لتجاوز الصعوبات ، ومواجهة التحديات وتحقيق أهداف المستقبل وملاحمه ، وهذا لاهتمامه بدراسة وتحليل وتقييم البيئتين الداخلية والخارجية (فؤاد 1999)، فالإدارة الإستراتيجية تضمن قدرة التكيف للمنظمة مع التغيرات التي تحدث في محيطها الداخلي والخارجي ، ويصبح بإمكانها التحكم بما يحدث بفعالية عوضاً عن القيام بردود أفعال لما يحدث في المستقبل ( الغامدي 2002 ) .

فالإدارة الإستراتيجية ترتبط بالمستقبل ولا يمكن النظر إليها بمعزل عن المتغيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية والقانونية والتكنولوجية، فهي تعمل على التأقلم مع تلك التحولات باستغلال الفرص، وتجنب المخاطر والمشكلات، ومزيداً من نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف والتعثر<sup>(1)</sup>.

أما رابطة حسن فترى أن قدرة المنظمة تتوقف على تبني الاتجاه الإستراتيجي لإدارة مواردها على قدرتها لتنمية بيئة تكون فيها.

- 1) الموارد البشرية عنصرًا متكاملًا مع عناصر العمل الأخرى.
- 2) الموارد البشرية متضمنة في كل قرارات العمل الإستراتيجية.
- 3) القرارات المتعلقة بالموارد البشرية متكاملة وداعمة لبعضها البعض وليست أنشطة مستقلة.
- 4) التخطيط للموارد البشرية يساعد في تحقيق هدف المنظمة وهذا بتبني الاتجاه أو البعد الإستراتيجي.
- 5) زيادة قدرة المنظمة على تحديد أهدافها والتعرف على العرض والتحديات التي تواجهها.
- 6) خلق منظمة قادرة على التكيف والتأقلم مع المتطلبات الحالية والمستقبلية.
- 7) قدرتها على التنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية كمًا ونوعًا وتنميتها بصورة تتفق مع تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

- 8) زيادة الاتساق والتوافق بين خطط الموارد البشرية والعمليات التنفيذية<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> - علي بن راشد بن سالم العقوي ، واقع فاعلية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الإستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان ، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ( تخصص إدارة الموارد البشرية ) الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، مارس 2011 ، ص ص 16-17 .

<sup>2</sup> - رابطة حسن، المرجع السابق ، ص ص، 95-96.

وتعرفها أشوك شاندا شلبا كوبرا:

"عملية إستراتيجية الموارد البشرية عملية تتابعية بهدف تكامل الممارسات البديلة للموارد البشرية مع عمليات المنظمة وصولاً إلى تحقيق ميزة تنافسية وأهداف إستراتيجية للمنظمة"<sup>(1)</sup>.

ثانياً: أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

بسبب سرعة التغيرات البيئية التنافسية ألزم المنظمات على النظر للأصول البشرية على أنها أصول إستراتيجية يجب إدارتها بعناية فائقة، وأن تكون جزءاً أساسياً ومكماً للإستراتيجية المؤسسة ككل، كما تتجلى أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة بسبب التحديات المحيطة بها ومنها اتجاهات العاملين السلبية المؤثرة على تطوير الأداء والسبب يعود إلى:

- انخفاض رضا الأفراد عن الأجور والمزايا الممنوحة التي لا تلي احتياجاتهم الضرورية.
- شعور الأفراد بقلّة المعلومات المتاحة لهم داخل المنظمة التي يحتاجونها لتنمية مهاراتهم وتحسين أدائهم.
- الاعتقاد المتزايد لديهم بعدم استغلال وتوظيف قدراتهم بشكل كامل وفعال.
- شعور العاملين بعدم وضوح وعدالة تطبيق معايير التقييم لأدائهم. الطلب المتزايد من طرف العاملين للمشاركة الفعالة في تقديم الاقتراحات واتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.
- الطلب الأجنبي الكبير على العمالة المتخصصة، وتقديم إجراءات كبيرة لجذبهم.
- التغيير في طبيعة مهارات مديري الموارد البشرية، وهذا عن طريق تطوير مهاراتهم التخطيطية والإدارية لتحسين قدراتهم على التعامل مع الاختلافات الفردية.
- تطوير دور إدارة الموارد البشرية بالاهتمام أكثر بقضايا ومشاكل موظفيها، والسماح لهم بالمشاركة في صياغة الأهداف ووضع الإستراتيجية دون الاقتصار على تنفيذها فقط.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> - أشوك شاندا شلبا كوبرا، ترجمة عبد الحكم الخزامي، ص 35.

<sup>2</sup> - مدوري نور الدين، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، بمستغانم، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص: "تسيير الموارد البشرية" كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2010-2011، ص: 48-49.



ثالثاً: خطوات إستراتيجية الموارد البشرية:

توضح إستراتيجية الموارد البشرية من خلال ستة (06) خطوات تأتي متتابعة تعتبر مخرجات كل خطوة مدخلات أساسية للخطوات التي تليها، ونذكر هذه الخطوات الستة كالاتي:

- الخطوة الأولى: بناء رؤية الموارد البشرية:

توفر الرؤية توجهها لأنشطة في المنظمات، ويجب أن تتم إجازة الرؤية من خلال فريق عمل يطرح مجموعة من الأسئلة حول صياغة الرؤية وتعتمد جودة الإستراتيجية على جودة الرؤية التي تقودها.

- الخطوة الثانية: مسح البيئة التنظيمية

تحليل المؤشرات والمتغيرات في البيئة وتقويمها، يساعد على معرفة العوامل التي تهدد تطبيق الإستراتيجية ومعرفة الفرص المفيدة للشركة.

- الخطوة الثالثة: مراجعة الجدارة والموارد.

مراجعة حالات الجدارة الداخلية لكشف عن نقاط الضعف والتعرف على المهارات التي تحتاج إلى الترقية، ومراجعة الموارد المالية والمجالات الأخرى، مسألة حرجة في نجاح إستراتيجية الموارد البشرية.

- الخطوة الرابعة: الإطلاع على خطط العمل الإستراتيجية الأخرى.

تكامل إستراتيجية الموارد البشرية مع خطط العمل الإستراتيجية الأخرى وهذا من خلال التركيز على مجالات النجاح، مثل الاستقطاب والتعيين والتدريب والمتطلبات الأخرى.

- الخطوة الخامسة: تحديد الأهداف

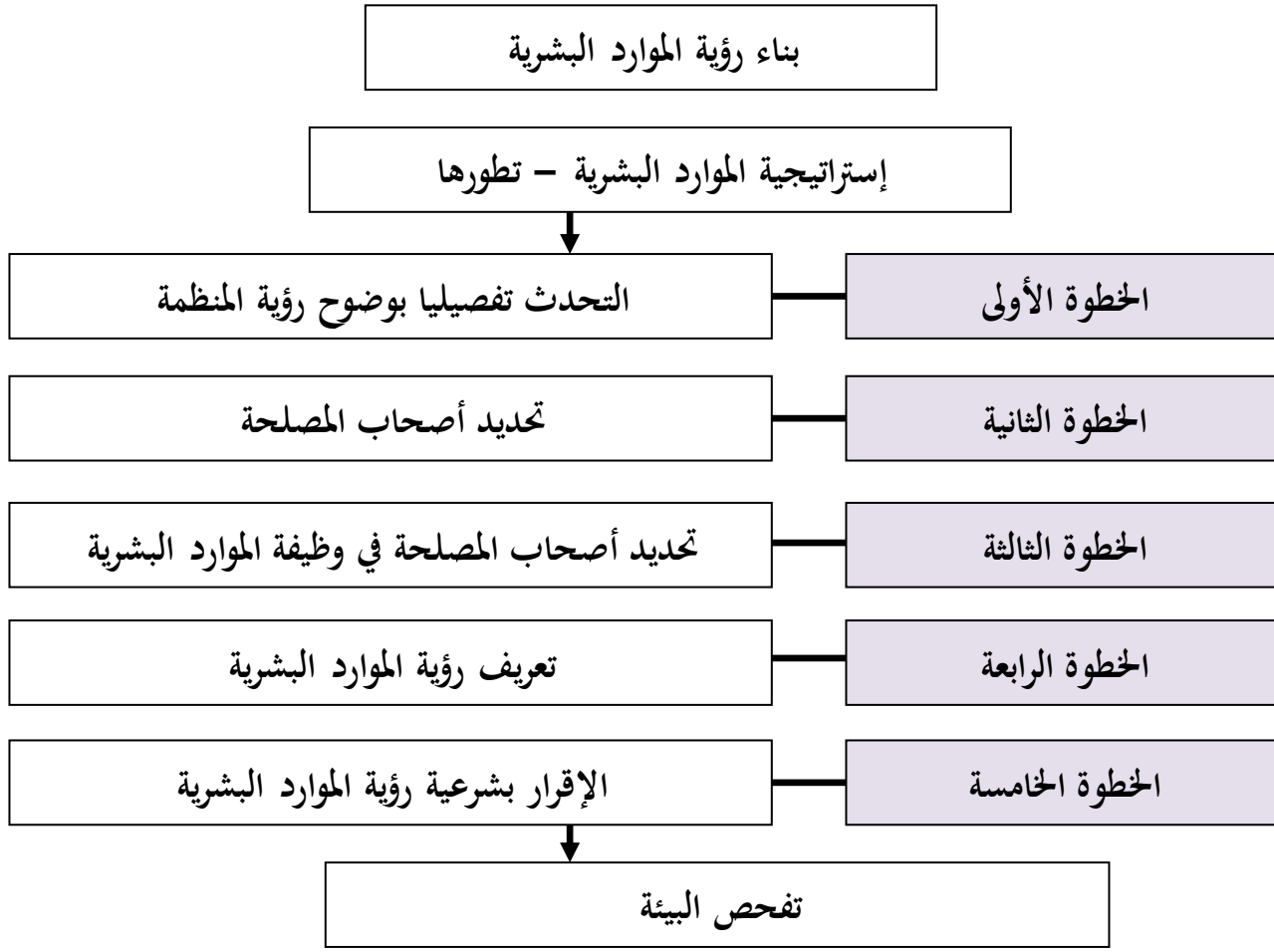
بعد أن تكون الموارد مناسبة والفجوات معروفة يصبح من السهل أن تعرف أين يقف المرء، وإلى أين يريد أن يصل ومعرفة الإطار الزمني لكل هدف، وأن تقرر المنظمة ماهية الأهداف الحساسة بالنسبة لنموها.

- الخطوة السادسة: تكامل الخطط التنفيذية

بعد معرفة كل ما يجب إنجازه يجب صياغة الخطط التنفيذية للموارد البشرية، مع وضع جدول زمني لكل نظام<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> - أشوك شاندا شلبا كوبرا، ترجمة عبد الحكم الخزامي، المرجع السابق، ص: 44 - 46.

الشكل رقم (02-02): شكل بياني لتدفق العملية



المصدر: أشوك شاندا اشلبا كوبرا، ترجمة عبد الحكم الخزامي، إستراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2002، ص70.

### المطلب الثاني: دور الموارد البشرية في عملية تنفيذ الإستراتيجيات (تجربة أجنبية، تجربة عربية).

الموارد البشرية تلعب دورًا هامًا ورئيسيًا في عملية تنفيذ الإستراتيجية إذ أن مدى نجاح عملية التنفيذ تعتمد بشكل أساسي على مدى فاعلية وكفاءة المورد البشري وقدرته على القيام بعمليات التنفيذ بشكل ناجح وهذا بوجود إدارة سليمة للموارد البشرية لأن وظيفة هذه الإدارة تركز أساسًا على كيفية إيجاد وتطوير الإمكانيات البشرية المطلوبة لتنفيذ البدائل الإستراتيجية التي يتم اعتمادها.

فمرحلة تنفيذ الإستراتيجيات تتطلب من المنظمة بإجراء بعض التغييرات المتعلقة بالموارد البشرية منها ما يرتبط بحجم ونوعية تلك الموارد وخاصة المؤهلات والخبرات المطلوب توافرها في العنصر البشري (العاملين)، وهذا بهدف إنجاز الخطط والسياسات التي تم وضعها لأنّه غالبًا ما تتضمن الخطط الإستراتيجية الجديدة توجهات

إنتاجية أو تسويقية جديدة وبالتالي يتطلب الوضع البحث عن مهارات وخبرات جديدة من قبل المنظمة سواء عن طريق تنمية وتطوير الموارد البشرية الموجودة في المنظمة، أو من خلال الاستقطاب وتعيين موظفين جدد تتوفر فيهم تلك المؤهلات والخبرات المطلوبة.

فعملية تنفيذ الإستراتيجية تتطلب اهتمامًا واسعًا ليس فقط بنوعية المدراء الإستراتيجيين، بل أيضا تهتم بنوعية المدراء المتخصصين، وبالعمال والفنيين.

لأن هذه العملية يشارك فيها مختلف المستويات الإدارية في المنظمة (جرادات، 2013، ص 304).

والدور المهم الذي تختص به إدارة الموارد البشرية في كيفية تدريب وتنمية الموظفين فبعد الانتهاء من عملية تحديد البدائل الإستراتيجية، فالخطوة التالية تكون بتحديد احتياجات المنظمة من المورد البشري الذي يتولى القيام بعملية تنفيذ تلك البدائل وفي الأغلب الأحيان تكون هذه البدائل خاصة وذات صبغة جديدة مما يستلزم تنفيذها من قبل مهارات ربما لم يعتد العاملين في المنظمة القيام بها مما يجعل عملية تدريب وتنمية المورد البشري أمرا حتمي النجاح العملية، وهنا تكمن قدرة إدارة الموارد البشرية على صياغة وتحديد برامج تدريبية تسهم في تطوير قدرات وإمكانيات العمال، وتجعلهم قادرين على أداء أفضل وتنفيذ ما هو مطلوب منهم بشكل فعال.

كما يتوجب على إدارة الموارد البشرية أن تهتم بقدرات ومهارات المدراء في مختلف المستويات الإدارية.<sup>(1)</sup>

### أولاً: تجربة ماليزيا رؤية ماليزيا

التجربة الماليزية جديدة بالاهتمام فهي تتميز بالكثير من الدروس التي بإمكان الدول النامية الأخذ بها والتعلم منها.

فغيرت الأمور في ماليزيا من بلد يعتمد بشكل أساسي على تصدير بعض الموارد الأولية الزراعية إلى بلد مصدر للسلع الصناعية، كما انه نجح في مجال التعليم والتكوين والقضاء على الفقر والتقدم في مختلف المجالات. لم يكن تحقيق ماليزيا لنمو وتقدم اقتصادي إلا انعكاسا واضحا لاستثمارها في العنصر البشري فقد نجحت في تأسيس نظام تعليمي قوي مكنتها من تلبية الحاجة من قوى العاملة الماهرة والمؤهلة، كما ساهم تطبيق هذا النظام الفعال في عملية التحول الاقتصادي من قطاع زراعي تقليدي إلى قطاع صناعي حديث ومتطور، ويوظف التعليم في ماليزيا اليوم كأداة حاسمة لبلوغ مرحلة اقتصاد المعرفة القائم على تقنية المعلومات والتكنولوجيات، إن نجاح السياسة التعليمية في هذه الدولة أدى إلى تحقيق إنتاج كبير في رأس المال البشري ذو الخبرة والمهارة والمعرفة

<sup>1</sup> - عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود" جرادات الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين- النظرية والتطبيق، ط1، دار وائل للنشر، 2014، ص ص 257، 258.

فأصبح المحور الأساسي والجوهري في عملية التنمية وعمودها، فقد أولت حكومتها عناية كبيرة وأهمية خاصة بالتعلم وبصفة أحص التعليم الأساسي والفني ووفرت أموال طائلة في مجالات العلوم والتقنية ودعمها بالقطاع الخاص.

مع استخدام الخبرة الأجنبية والاستفادة منها في كافة مستويات التعليم العالي والتقني لتلبية احتياجات سوق العمل المحلية مما دفعها من رفع مستوى الأداء ومهارة وكفاءة القوى العاملة وهذا ما ميز الاقتصادي الماليزي.<sup>(1)</sup>

وتعد تجربة ماليزيا في تطوير التعليم وبناء القدرات العلمية واحدة من التجارب الرائدة ومن أهم السياسات التعليمية المنتهجة في الدولة الماليزية على مدى السنوات الماضية:

- إعداد المواطنين بصورة أكثر ديناميكية وإنتاجية لمواجهة تحديات العصر.
  - الدفع بعملية التنمية الوطنية نحو تحقيق وضع صناعي جديد ومتطور.
  - إعداد العنصر البشري إعدادًا عقليًا وروحيًا وجسميًا قائمًا على الإيمان بالله طاعته وتزويدهم بالمعرفة والمهارة والقدرة على تحمل المسؤولية وعلى المزيد من المساهمة في وحدة ورخاء الأسرة والمجتمع والوطن ككل.
  - تكوين نظام تعليمي على مستوى عالمي يفي ويلبي متطلبات وتطلعات الشعب الماليزي.
  - تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص لجميع أفراد المجتمع عن طريق إتاحة فرصة التعليم لكل المواطنين الماليزيين.
  - توجيه التعليم الثانوي نحو خدمة الأهداف القومية.
  - الاهتمام بتأسيس معاهد تدريب المعلمين والتدريب الصناعي تماشيًا مع التطورات التقنية والمعلوماتية.
  - توظيف التعليم العالي لخدمة الاقتصاد وسوق العمل المحلي.
  - الربط بين التعليم والبحوث للانفتاح على النظم التعليمية الأجنبية المتطورة.
- وبهذا أصبح التعليم جزءًا لا يتجزأ من السياسة التنموية التي تنتهجها الحكومة الماليزية وخلال مدة لا تتجاوز العشرين عامًا تحولت ماليزيا إلى بلد منتج ومصدر للسلع الصناعية وخاصة السلع ذات التقنية العالية وهذا ما جاء في تقرير التنمية البشرية الصادر عام 2001 إذا جاءت ماليزيا في المرتبة التاسعة بين أهم ثلاثين دولة مصدرة للسلع عالية التقنية في العالم<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> - مزيان بغداد، أهمية استثمار رأس المال البشري في التنمية البشرية، مذكرة نخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة الذكور مولاي الطاهر سعيدة، الجزائر، 2018، ص 42.

<sup>2</sup> - عدنان فرحات عبد الحسين، دور القدرات العلمية في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر، ماليزيا أمودجنا، جامعة البصرة كلية الإدارة الاقتصاد، مجلة العلوم الاقتصادية العدد الثاني والثلاثون، المجلد الثامن، نيسان 2013، ص 66.

وتنص رؤية 1990-2020 على أن ماليزيا يجب أن تكون دولة حديثة معاصرة على طريقتها الخاصة، وان عليها أن تحقق التنمية في جميع المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والسيكولوجية والثقافية، ولتحقيق ذلك كان عليها أن تواجه التحديات التسع (09) وتتغلب عليها وهي تتجه إلى العام 2020 وتمثل فيما يلي:

- 1) تأسيس دولة موحدة يجمعها مصير مشترك.
- 2) إيجاد مجتمع ماليزي متحرر نفسياً آمن متطور مؤمن واثق من نفسه.
- 3) إقامة مجتمع متماسك بالقيم الروحية والدينية العميقة ومتميز بالأخلاق والمثل السامية.
- 4) إقامة مجتمع ديمقراطي وتعزيزه ليكون قدوة لغيره من الدول النامية.
- 5) بناء مجتمع متحرر ومتسامح يتعايش فيه الماليزيون معا بمختلف عاداتهم وعباداتهم الدينية بحرية.
- 6) بناء مجتمع ماليزيا أساسه العلم والتقدم والإبداع والتطور مصدر للتكنولوجيا ومساهما في تقدمها بشكل كبير.
- 7) الاهتمام بالرعاية الصحية والاجتماعية والعناية بالأسر القوية.
- 8) جعل ماليزيا دولة متطورة اقتصاديا تراعي العدل والشراكة في التقدم الاقتصادي.
- 9) إقامة مجتمع متقدم يكون اقتصاده اقتصاداً تنافسياً، ديناميكياً، قوياً، وصلباً<sup>(1)</sup>.

### ثانياً: تجربة دبي الإستراتيجية 2015،

دبي حيث يبدأ المستقبل أصبحت دبي تصنع لنفسها إسماً عالمياً وتمتع بسمعة مرموقة بوصفها قطباً اقتصادياً وموقعا مهما للأنشطة الاستثمارية، فمنذ تأسيس دولة الإمارات العربية المتحدة عام 1971 نجحت إمارة دبي في أن تصنع لنفسها هوية متميزة جعلت منها إمارة ديناميكية حديثة ومتطورة، ورغم التحديات وارتفاع مستوى المنافسة على الصعيد العالمي كان لزاما على قيادة الإمارة ضرورة المحافظة وضمان استمرار نجاحها وهذا عبر عملية تخطيط سليمة ومدروسة واستناداً إلى الرؤية الإستراتيجية العامة، قام المجلس التنفيذي بوضع خطة دبي الإستراتيجية التي تشمل خمس خطط قطاعية وهي:

- 1) التنمية الاقتصادية.
- 2) التنمية الاجتماعية.
- 3) البنية التحتية والأراضي والبيئة.

<sup>1</sup> - عبد الباري إبراهيم درة، ناصر "محمد سعود" جرادات، المرجع السابق، ص 511.

4) الأمن والعدل والسلامة.

5) التميز الحكومي.

فخطة دبي الإستراتيجية تسعى لتحقيق رؤية دبي تعاون وتضامن جهود مختلف المؤسسات الحكومية في إطار مشترك استنادا إلى الأسلوب التشاوري، وكان المبدأ الأساسي للعملية هو تحديد الأولويات.

دبي المستقبل :

### 1- الرسالة:

نجحت دبي في جعل الإمارة موقعًا جاذب للأعمال والأفراد وللمحافظة على هذه الزيادة عملت الحكومة على تفعيل رسالتها وهذا بـ:

- تحقيق التنمية الشاملة وتطوير الموارد البشرية.
- التنمية الاقتصادية وتحديث القطاع الحكومي.
- المحافظة على وتيرة النمو والتقدم.
- الحفاظ على مصلحة ورضى المواطن والصالح العام.
- توفير البيئة الملائمة تحفز على النمو والتطور في مختلف المجالات.

### 2- المبادئ:

تبنت حكومة دبي مجموعة من المبادئ التي تتألف منها خطتها الإستراتيجية.

#### ● التنمية الاقتصادية:

- تبني الاقتصاد الحر والانفتاح الاقتصادي.
- الزيادة والإبداع في إطلاق المبادرات.
- السرعة والدقة في تنفيذ المشاريع.
- الشراكة بين الحكومة والقطاع الخاص.

#### ● التنمية الاجتماعية:

- حماية الهوية والثقافة الوطنية.
- تطوير وتوظيف الموارد البشرية.

- تحقيق العدالة والمساواة.
- الانفتاح على العالم مع المحافظة على الخصوصية الثقافية.
- **البنية التحتية والأراضي والبيئة:**
- توفير بني تحتية بمواصفات عالمية.
- الحفاظ على البيئة وفقاً للمعايير الدولية.
- **الأمن والعدل والسلامة:**
- حماية حقوق الإنسان.
- تحقيق الأمن والاستقرار.
- ضمان العدل والمساواة للجميع.<sup>(1)</sup>
- **التميز الحكومي:**
- الشفافية والمساءلة.
- الكفاءة والأداء المالي الفعال.
- التميز في خدمة المتعاملين.
- الاهتمام وتنمية الموارد البشرية الحكومية.
- العمل بفعالية في الإطار الاتحادي.

### 3- الغايات:

ففي السنوات الأخيرة كان الأداء الاقتصادي متميز لذا تم وضع غايات اقتصادية لدبي حتى عام 2015.

#### 1) النمو الاقتصادي:

- الحفاظ على نمو حقيقي للناتج الإجمالي المحلي بمعدل 11% سنوياً خلال العشر السنوات المقبلة.
- رفع معدل دخل الفرد إلى 44 ألف دولار ما يعادل 162 ألف درهم عام 2015.

#### 2) رفع الإنتاجية وتنمية القطاعات:

- زيادة الإنتاجية بمعدل 04% سنوياً.
- تأسيس قطاعات قوية ذات تنافسية دائمة.
- تشجيع الإبداع والابتكار بهدف تطوير قطاعات جديدة.

<sup>1</sup> - عبد الباري إبراهيم درة، ناصر "محمد سعود" جرادات، المرجع السابق، ص 417، 418.

#### 4- المحاور الإستراتيجية:

كان مسار النمو الاستراتيجي المستقبلي المقترح لإمارة دبي يقوم على ستة تشكيلات وتم تحديد هذه القطاعات بناءً على وضع الحالي للقطاع وقدرته على المنافسة العالمية بالإضافة إلى إمكانيات دبي، ومدى توفر متطلبات التنفيذ محلياً، وللوصول إلى نمو سريع ومتطور يجب أن يكون هناك اهتمام مماثل وموازي لمتطلبات رئيسية أهمها الموارد البشرية الإنتاجية والابتكار، السياسات الاقتصادية والنظم المؤسسية والقوانين والتشريعات وغيرها أما الخطة الإستراتيجية في مجال التنمية الاجتماعية فكانت كالتالي:

- 1) حماية الهوية الوطنية.
- 2) تفعيل دور المواطن في سوق العمل والحياة الاجتماعية.
- 3) تحسين المستوى التعليمي.
- 4) جودة خدمات الرعاية الصحية وتطويرها.
- 5) جودة خدمات اجتماعية وملائمتها لاحتياجات المجتمع.
- 6) تطوير ظروف العمل وملائمتها للقوى العاملة.
- 7) الارتقاء بالحياة والرفاه الاجتماعي والحركة الثقافية.

أما فيما يخص البنية التحتية والأراضي والبيئة.

لتحقيق التنمية المستدامة والحفاظ على نموها الاقتصادي السريع، وصفت خطة البنية التحتية والأراضي والبيئة غايات محددة ضمن أربعة محاور رئيسية وهي: التخطيط الحضري، الطاقة والكهرباء والمياه، الطرق والنقل، والبيئة.

وتمثلت الرؤية الإستراتيجية لهذا القطاع في تحقيق التكامل بين البنية التحتية والبيئة وهذا يكون من خلال:

- 1) تحقيق التوازن في استعمال الأراضي لضمان احتياجات البنية التحتية والمحافظة على الموارد الطبيعية.
- 2) الرؤية الاستباقية والاستشرافية لتلبية الاحتياجات المستقبلية (الطاقة، الكهرباء والمياه).
- 3) انسيابية الحركة من خلال توفير نظام طرق ونقل متكامل ومتطور.
- 4) جعل دبي بيئة نظيفة وجذابة وآمنة. (1)

<sup>1</sup> - عبد الباري إبراهيم درة، ناصر "محمد سعود" جرادات، المرجع السابق، ص: 418-422.



أما الخطة الإستراتيجية في قطاع الأمن والعدل والسلامة كانت كالآتي:

إن استدامة التنمية البشرية تقتضي ضمان حياة كريمة وآمنة للإنسان وتعتبر دبي من أكثر المدن أمنًا في العالم، فكان هناك تقدم واضح وجلي في حماية الصحة العامة.

فتهدف خطة القطاع إلى ضمان وحماية حقوق الإنسان وسلامة المجتمع أمام كل الصعوبات والتحديات العالمية وتتركز المحاور الإستراتيجية فيما يلي:

- 1) توفير الأمن والسلامة للمجتمع ونشر الطمأنينة والحفاظ عليها.
- 2) حماية الحقوق والحريات.
- 3) إدارة الأزمات والكوارث بكفاءة وحنكة.
- 4) تسهيل الحصول على خدمة التقاضي وتطويرها.
- 5) العدل والمساواة والحيادية ووضوح الأحكام والتشريعات.
- 6) تحسين نوعية الحياة وحماية الصحة العامة.

وفي ظل بيئة عالمية تتميز بحدة المنافسة والمتغيرات المتسارعة كان لزامًا على دبي تطوير أدائها الحكومي "التميز الحكومي" وضرورة التحول نحو تحديث الإدارة الحكومية باستخدام الإدارة الإلكترونية في عملياتها، ومن أهم غاياتها التركيز على محاور إستراتيجية طويلة الأمد لتحقيق الأداء الجيد وتسمى هذه المحاور لتحقيق خمس غايات أساسية وهي:

- 1) تعزيز الرؤية المستقبلية والتفكير الاستراتيجي.
- 2) تحديث الهياكل الإدارية.
- 3) تطوير الكفاءة والأداء المتطور.
- 4) تنمية وتحفيز الموارد البشرية الحكومية.
- 5) تعزيز الاستجابة وخدمة المتعاملين.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> - عبد الباري إبراهيم درة، ناصر "محمد سعود" جرادات، المرجع السابق، ص ص: 423 - 425.

### المطلب الثالث: الاستثمار في رأس المال البشري:

تعريف الاستثمار في رأس المال البشري

لقد اجتهد العديد من الكتاب والباحثين في موضوع دراسة الموارد البشرية وتنميتها وشرح مفهوم رأس المال البشري بدءاً من ظهوره وحتى الآن، ونسرد فيما يلي جملة من التعريفات لمفهوم رأس المال البشري.

يعرف (Scheultz) رأس المال البشري للمجتمع على أنه "مجموعة الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها لاستغلال مجمل الموارد الاقتصادية (Schultz، 1961: 187).

وحسب (Fitzenz) فإن رأس المال البشري يمثل الخبرات والمعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد ويستخدمونها في عمليات الإنتاج والتي يمكن قياسها من خلال التدريب والتطوير ونظام الحوافز (Fitzenz، 2000).

في حين عرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي رأس المال البشري بأنه كل ما يزيد من إنتاجية العمال والموظفين من خلال المهارات المعرفية والتقنية، التي يكتسبونها أي من خلال العلم والخبرة" (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: تقرير التنمية الإنسانية العربية: 2003: 90<sup>(1)</sup>).

لقد أكد ألفريد مارشال على أهمية الاستثمار في رأس المال البشري باعتباره استثمار وطنياً، وفي رأيه أنه أغلى وأثمن رأس المال قيمة هو رأس المال الذي يستثمر في الإنسان، عن طريقه تتقدم الأمم وتتطور، فالاقتصاد ذو قيمة محدودة إن لم يستغل في سبيل التقدم والرفي بواسطة العنصر البشري يحول الثروات من مجرد كميات نوعية إلى طاقات تكنولوجية متنوعة.

<sup>1</sup> - محمد طلال أبو الروس، دور رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة دراسة حالة المنظمات الأهلية في محافظة الوسطى، قدمت هذه الدراسة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص: 30،

كما يعرف على أنه مجموعة من المفاهيم والمعارف والمعلومات من جهة والمهارات والخبرات وعناصر الأداء من جهة ثانية، والاتجاهات والسلوكيات والقيم من جهة ثالثة، التي يحصل عليها الفرد بواسطة التعلم النظامي أو غير النظامي مما يساهم في إنتاجية ومزيدا من المنافع والفوائد عن عمله".<sup>(1)</sup>

أما بيكر Baker فيعرف رأس المال البشري من خلال ما تم نشره في كتابه عام 1964 فإن رأس المال البشري مماثل للوسائل المادية للإنتاج كالمصانع والآلات، وهو يضم مجموع القدرات الإبداعية التي تسمح بزيادة إنتاجية العمال وتتجسد تلك القدرات في معارفهم العملية والتقنية خبراتهم ومعارفهم العامة وغيرها، ويمكن الاستثمار فيه من خلال التعليم والتدريب والرعاية الصحية وبالتالي فإن المخرجات تعبر بشكل جزئي على نسبة العائد من رأس المال البشري المتوفر".

لقد حدد "بيكر" رأس المال البشري بمجموع المعارف المتنوعة والقدرات المختلفة التي يتمتع بها المورد البشري كما بين الأساليب التي تمكن من زيادة المخزون، حيث يضيف على التعليم الرعاية الصحية أي الاهتمام بالصحة كمؤشر تنمية رأس المال البشري.<sup>(2)</sup>

وبناءً على ما سبق نستطيع الوصول إلى مفهوم الاستثمار في العنصر البشري يشمل على أربعة عناصر رئيسية هي:

- الإنفاق الاستثماري الذي ينفذ في المورد البشري يخصص لتنمية القدرات والمهارات الإنتاجية للأفراد، واقتصاديا يؤدي هذا الإنفاق إلى تراكم رأس المال البشري.
- الإنفاق المخصص للأفراد بتحدد وفقا لهدف زيادة الدخل الحقيقي للمجتمع حالياً ومستقبلاً أو بهدف تحقيق "التنمية الاقتصادية والاجتماعية معاً.
- يتحقق هدف الاستثمار في العنصر البشري من خلال الإنفاق على المجالات الاستثمارية المتعددة كالتعليم، الصحة، .... الخ.

<sup>1</sup> - بن ثامر كلثوم، فراحتبة العيد: الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة (دراسة حالة مجموعة عنتر تواد لإنتاج الالكترونيات بولاية برج بوعريش، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011، ص03.

<sup>2</sup> - سامية بعيسي، الاستثمار في رأس المال البشري كمحدد لتطوير المؤسسات الاقتصادية الخاصة في العصر الرقمي دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الخاصة بالجزائر، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2017، 2018 بسكرة، ص10.

- يترتب على الإنفاق الاستثماري في العنصر البشري عدة آثار بعضها اقتصادي والآخر غير اقتصادي<sup>(1)</sup>.

### ثانياً: أهمية الاستثمار في رأس المال البشري

توصلت نظريات النمو الاقتصادي إلى أن التقدم التقني يزيد من معدل النمو الاقتصادي طويل الأمد، ومن جهة أخرى يزداد التقدم التقني بسرعة عندما تكون القوى العاملة أحسن تعليماً، وبالتالي كلما زاد التراكم المعرفي كلما زاد التقدم التقني وازدادت وتحسنت الإنتاجية، وهذا ما يعكس أهمية امتلاك رأس المال البشري الذي يعتبر أيضاً:

- مصدرًا من مصادر النمو المستمر.
- محقق للقيمة المضافة عكس ما كان سائد في السابق.
- محور جوهري في التنافس المستدام في العصر الحالي، فالطاقات البشرية متجددة يصعب تقليدها.
- عاملاً أساسياً في ازدياد إنتاجية القطاعات المختلفة.
- مصدرًا للتفوق والعطاء المتجدد كل مرة.
- مطلبًا أساسياً في عصر يتسم بالتنوع الثقافي.
- مورداً إستراتيجياً وشريكاً أساسياً لا يمكن الاستغناء عنه.
- أصلاً دائماً لا يتآكل عكس المورد المادي الذي يتسم بالاهتلاك والنقصان عند الاستخدام.
- حاجة المنظمات المتخصصة إلى أفراد ذوي معرفة قادرين على التعامل مع المفاهيم المعقدة والأكثر تطوراً.

وتجدر الإشارة إلى أن أهمية رأس المال البشري لا تظهر من خلال مقدار مدخلاته، بل تكمن في مخرجاته من خلال القيمة المضافة التي يحققها من خلال أداءه للأعمال، أي القيمة الإنتاجية حيث أصبح الاهتمام الكبير والتركيز الأكبر على رأس المال البشري عالي القيمة، فهو مصدر للمزايا التنافسية<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> - محمد موساوي، الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على النمو الاقتصادي حالة الجزائر (1970 - 2011) قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2014 - 2015، ص ص: 57,59.

<sup>2</sup> - سامية بعيسي، المرجع السابق، ص 13.

كما تعتبر أهمية الاستثمار في الثروة البشرية هي المحرك الرئيسي لتحويل الثروات من مجرد كميات نوعية إلى طاقات تكنولوجية متنوعة تحقق التقدم والازدهار، ومن بين المقاييس التي تقاس بها ثروة الدول مستوى التكوين والتأهيل والقدرات التي يتوفر عليها مواردها البشرية التي تعتبر قمة المكونات الإنتاجية التي تؤثر بشكل مباشر في الوضع الاقتصادي والاجتماعي لهذه الدول، فال مورد البشري المؤهل والمكون تكويناً علمياً وتقنياً عامل حاسم في تحقيق نهضة اقتصادية واجتماعية وبالتالي تحقيق التنمية المستدامة بالمجتمع<sup>(1)</sup>.

كما تترجم أهمية المورد البشري إلى مجموعة من الفوائد التي يمكن أن يحققها رأس المال البشري للمنظمة ومن أهم هذه الفوائد نذكر ما يلي:

- تنمية رأس المال البشري على مستوى المنظمة أصبح ضرورة حتمية تفرضها طبيعة ومتطلبات العصر.
- زيادة التأهيل والإعداد والتكوين يساعد على رفع الأداء وتميزه، وخلق التفاهم والثقة بين الإدارة والعاملين فيها.
- يعتبر رأس المال البشري أهم ميزة تنافسية للمنظمة.
- كما يساعد في تطوير التقنيات المتقدمة في مختلف المجالات التي يتطلبها الاقتصاد المعرفي.
- إن التركيز على العنصر البشري يعطي إمكانية تحقيق التقدم والتطور حتى مع قلة أو انعدام الموارد الأخرى.
- وتتجلى أهميته أيضاً في كون المعرفة والخبرة لرأس المال البشري أنها تنتقل من شخص لآخر داخل المنظمة مما يوفر فرص أفضل لتجديدها<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> - أحمد إبراهيم عبد العال حسن، دور الاعلام في استثمار رأس المال البشري كرافد رئيسي لتحقيق التنمية المستدامة بالعالم العربي، المؤتمر العلمي الرابع بكلية الحقوق، جامعة طنطا القانون والاعلام، من الفترة 23-24 أبريل 2017، ص: 8-9.

<sup>2</sup> - هندة مدفوني، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل إستراتيجي لتحسين جودة التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة حالة بعض الجامعات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي 2016 - 2017، ص: 21 - 22.

ثالثاً: نظرية رأس المال البشري لشولتز والأبحاث المكتملة لها.

### أ- نظرية رأس المال البشري لشولتز Shultz

إن الكتابات والأبحاث التي تعالج إدارة الموارد البشرية للمنظمة من خلال منظور إستراتيجي تجد جذورها ومفاهيمها الأساسية في تلك المفاهيم الاقتصادية التي قدمها شولتز من خلال نظريته ونتيجة لها تحصل على جائزة نوبل في عام 1979.

اهتمام الباحثين بالأصول المادية وإهمالهم للعنصر البشري لذلك سعى شولتز جاهداً من أجل الوصول إلى نظرية الاستثمار في رأس المال البشري بهدف تحقيق التنمية البشرية، فمن خلال نظريته أكد شولتز على أهمية رأس المال البشري والتي قد تفوق أهميتها رأس المال المادي في تحقيق معدلات أسرع للنمو.

وتقوم نظريته على فرضية أن التعلم له دور فعال وهام لتحسين القدرة الإنتاجية لأفراد واعتباره التعليم كأفضل وسائل الاستثمار في رأس المال البشري.

فقد حاول شولتز البحث عن تفسيرات أكثر فعالية لتفسير الزيادة في الدخل وهذا راداً على إهمال الباحثين للثورة البشرية وتجنّبهم لأي تحليل منظم لهذه الثورة فكان تركيزه واهتمامه للوصول إلى نظرية الاستثمار في رأس المال البشري تهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية حيث أشار إلى ضرورة اعتبار مهارة ومعرفة الفرد شكلاً من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه.

وقد بني شولتز نظريته ثلاثة فروض أساسية هي:

- إن النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية، يرجع أساساً إلى المخزون المتراكم لرأس المال البشري.

- يمكن تفسيره في الإيرادات وفقاً للاختلاف في مقدار المال البشري المستثمر في الأفراد.

- يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال المادي (غير

البشري).

وبناء على فرض أساسي بني شولتز مفاهيم وأبحاثه محتواه وجود زيادة في الدخل القومي يكون نتيجة للاستثمار في المواد البشري<sup>(1)</sup>.

كما صنف أشكال الاستثمار في الرأس المال البشري إلى خمس مجموعات كبرى هي: الصحة التدريب والتكوين أثناء العمل، التعليم الرسمي، تعليم الكبار وأخيرا المهجرة والتنقل من أجل الاستفادة من فرص عمل أفضل، وتم التركيز في تحليله على التعليم الرسمي باعتباره شكلا من أشكال رأس المال البشري بل هو ذاته لأنه يمكن أن يفسر الجانب الأكبر من التغيرات والاختلافات في دخل الفرد والمجتمع<sup>(2)</sup>.

وخلاصة القول أن شولتز يرى أن الاستثمار في رأس المال البشري عملية مهمة جدا يمكن القيام بها عن طريق التعليم وهي ضرورة خاصة بالنسبة للدول النامية كونها تعاني من نقص الموارد والثورات لديها قليلة.

### أ- الأبحاث المكتملة النظرية رأس المال البشري

#### 1- إسهامات بيكر Becker

يعد بيكر من أهم الباحثين الذين أسهموا بأبحاثهم إلى تطوير نظرية رأس المال البشري فاهتم بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري من تعليم وهجرة ورعاية صحية مع تركيز محور أبحاثه بصفة خاصة على التدريب وقد افترض بعض المتغيرات المحددة والمحفزة الاستثمار في رأس المال البشري ومن أهمها: العمر المتوقع للأفراد، الاختلافات في الأجور، درجة الخطر، السيولة، المعرفة.

وفي محاولة لتحليل الجانب الاقتصادي للتدريب: قسم بيكر التدريب إلى نوعين أساسين هما:

#### أولاً: التدريب العام

هو كل تدريب يزيد من الإنتاجية الحدية للفرد في المنظمة التي يتدرب فيها وفي أي مؤسسة أخرى يعمل فيها ومثال على ذلك الطبيب المتدرب في مستشفى ما فإنه يزيد من الإنتاجية الحدية للمستشفى التي يتدرب فيها، ويمكنه استخدام مهاراته المكتسبة من هذا التدريب في مستشفى آخر.

<sup>1</sup> - راوية حسن، المرجع السابق، ص 65-66.

<sup>2</sup> - نادية إبراهيمي، دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة، دراسة حالة جامعة المسيلة، شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة إستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012-2013، ص 6-7.

ويرى بيكر أنه في غالب الأحيان يتحمل الفرد المتدرب تكلفة تدريبه، وكلما زاد الإنتاج الحدي للمتدرب عن الأجر الممنوح له حققت المنظمة عائداً إضافياً.

### ثانياً: التدريب المتخصص

وهو كل تدريب يزيد من الإنتاجية الحدية للفرد في المنظمة التي تقدم له التدريب بدرجة أكبر من إنتاجية إذا ما عمل بأي منظمة أخرى، وأمثلة هذا النوع عديدة، فمثلاً كتدريب العامل الجديد وتعريفه بعمله أو تدريب الفرد على نوع متخصص من التكنولوجيا المستخدمة في هذه المنظمة دون غيرها .. الخ وتكاليف هذا النوع من التدريب تتحمله المنظمة لأن المهارة والكفاءة التي يكتسبها المتدرب تزيد لا محالة من إنتاجية الحدية الفردية وبالتالي العائد المحقق للمنظمة يكون غالباً نسبياً. (1)

### 2- إسهامات مينسر:

استخدم مينسر مفهوم رأس المال البشري في بناء نموذج يهدف إلى تفسير الانحرافات في توزيع الإيرادات ولقد حدد مينسر ثلاثة أهداف ينبغي تحقيقها من خلال الأبحاث والدراسات في مجال الاستثمار البشري وتمثلت فيما يلي:

- تحديد حجم الموارد المخصصة للتدريب.
- تحديد معدل العائد على الاستثمار في التدريب.
- تحديد مدى المنفعة الترتبة على تحدي التكلفة والعائد على التدريب.

وقد توصل مينسر إلى عدد من الاستنتاجات فيما يتعلق بدراسة أثر الاستثمار في التدريب على دخل وسلوك الفرد ومنها:

- كلما زادت مستويات الفرد التعليمية كلما زادت احتمالات حصوله على مزيد من التدريب في مجال العمل وكلما زاد أجره.
- كلما زاد معدل دوران العمل ومعدل البطالة زادت تكلفة الاستثمار في التدريب.

<sup>1</sup> - محمد دهان، الاستثمار التعليمي في الرأس المال البشري، مقارنة نظرية ودراسة تقييمية لحالة الجزائر: أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2009 - 2010، ص 41.



- كلما زاد الاستثمار في التدريب المتخصص كلما زادت احتمالات بقاء الفرد في المنظمة واحتمال استقرار العمالة.<sup>(1)</sup>

### المطلب الرابع: أبعاد الاستثمار في الرأس المال البشري

جاء الاهتمام بتنمية الموارد البشرية من منظور متعدد الأبعاد منها.

#### أولاً: البعد الثقافي

حيث ينعكس تزايد نسبة المثقفين والمتعلمين من الموارد البشرية في التنمية الحضارية للمجتمع وزيادة معرفة العنصر البشري وتمسكه بما يخصه من عقائد دينية وتراث ثقافي واللغة والآداب وازدياد درجة الوعي لديه بما يدور حوله.

#### ثانياً: البعد الاقتصادي

من خلال المورد البشري المؤهل والمدرب يتم تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية بما يحقق التقدم على المستوى المحلي والوطني، ويوفر احتياجات السكان من سلع وخدمات إضافة إلى أن الفرد المؤهل تعليمًا وتدريبًا لديه فرصة اكبر للعمل وبالتالي تحقيق قيمة مضافة تسهم في تنشيط الدورة الإنتاجية.

#### ثالثاً: البعد العلمي

هذا البعد يوفر الكوادر العلمية المؤهلة القادرة على البحث والابتكار والإبداع والتطوير بما يسهم في إحداث نقلات حضارية مختلفة، وإحداث التقدم التقني والتكنولوجي في شتى مجالات الحياة والتحسين المستمر في وسائل المعيشة.<sup>(2)</sup>

أما الباحثة قاضي نجاة تضيف بعدين آخرين إلى ما سبق ذكره هما البعد الاجتماعي والأممي.

**البعد الاجتماعي:** إن التعليم ينمي قدرات الفرد الذهنية والفكرية ويكسبه سلوكيات متوازنة وإيجابية تجعله أكثر تفهمًا للمشكلات الاجتماعية.

<sup>1</sup>- راوية حسن، المرجع السابق، ص: 75-78.

<sup>2</sup>- محمد موساوي، المرجع السابق، ص: 69 - 70.

البعد الأمني: إن تعليم الفرد وتكوينه يخفف من معدل البطالة بما يساهم في استقرار الأمني للمجتمع. (1)  
ويأتي دور الفاعل لرأس المال البشري من خلال قدرته في تحقيق التميز للمنظمة عن المنظمات الأخرى ويتحقق ذلك من خلال عدد من الأبعاد المختلفة التي تعمل على تطويرها بهدف زيادة كفاءته، والجدول التالي يبين عدد من الدراسات والبحوث والأبعاد التي اتخذت لقياسه. (2)

الجدول رقم (02-02): أبعاد رأس المال البشري

الأبعاد	إسم الباحث
التدريب والتطوير، ورضا المشرف، والدوران الوظيفي، وانعدام الامن الوظيفي، والرضا الوظيفي، ومهارات العاملين.	Bontis, Serenko, 2007
مستوى التعليم، والنجاح الوظيفي، والحيازة التنظيمية.	Tomas, Feldman , 2010.
التدريب الشامل والترقية من الداخل وتقييم الأداء، وبناء المهارات، والخبرة، والتعليم والمعرفة.	Choudhury, Mishra, 2010.
التعليم، التدريب والاستعداد للمشاريع.	Hechler et Al, 2008.
التعليم، والمعرفة، والمهارة، والعلوم والتكنولوجيا.	Qingzhen, 2010.
الاستقطاب، الصناعة، التنشيط، المحافظة.	نعمة، 2010
القيادة الاستراتيجية والتخطيط والمهارات، الثقافة التنظيمية.	مهدي، 2007
المعرفة والخبرة والمهارة، ومعنويات العاملين، والابتكار والتجديد للعاملين.	الصفار، 2008
التعليم وتحويل المعرفة، وقابلية الأداء والرواتب والاحور والخبرة، الأقدمية.	Stankonic, 2001
المهارة والإبداع، قابلية الأداء، الخبرة والحكمة والتعلم.	Jocobsen, 2001
المعرفة ومهارة تحويل المعرفة، ومهارات البحث والتطوير واستقرار الملاك الوظيفي وتقاطع المهارات، والمهارات الفنية.	Hansen, 1999
التعليم ومهارات تحول المعرفة ورضا العاملين.	Bontis, 1998

المصدر: عامر عبد اللطيف كاظم العامري، أثر رأس المال البشري في إدارة علاقات الزبون: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المنظمات العراقية ، ورقة بحث مقدمة في المؤتمر الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول رأس المال البشري اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 22 - 25 أبريل 2013، ص 545.

<sup>1</sup> - قاضي نجاة، دور التعليم في تنمية الرأس المال البشري من أجل الحد من البطالة في الجزائر، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد: 11 المجلد: 2، 2014، ص 60.

<sup>2</sup> - هندة مدفوني، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل إستراتيجي لتحسين جودة التعليم المالي في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة حالة بعض الجامعات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة العربي بن مهدي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، 2016 - 2017، ص 18.

بعض القيود التي يجب أخذها في الحسبان عند تطبيق المفاهيم الاقتصادية على الاستثمار في الموارد

البشرية

### 1/ اختلاف خصائص رأس المال البشري عن خصائص رأى المال المادي ومن أمثلتها:

- أ- عدم ارتباط مالك رأس المال البشري بالاستثمار البشري بصفة شخصية، فبالرغم أن الفرد يمكنه تأجير استثماره للمنظمة فهو لا يستطيع بيعه كما تباع المنظمة آلة لا تحتاج لها.
- ب- عدم استهلاك رأس المال البشري غير العقلاني، مما يؤدي إلى زيادة معدل الخطر في استثماره.
- ج- يتطلب الاستثمار في تكوين رأس المال البشري وقت أطول نسبياً بما يتطلبه الاستثمار المادي.
- د- اختلاف منحنى إنتاجية المورد البشري خلال عمره الإنتاجي عن منحنى إنتاجية المورد المادي.

### 2/ النقص في البيانات والأساليب المنهجية اللازمة لتطبيق نظرية رأس المال البشري في مجال الموارد البشرية

مثل:

- أ- صعوبة الحصول على بيانات التكلفة أو حجم عينة كافية الأفراد الملتحقين بالبرامج التدريبية للوصول إلى حسابات محددة ونهائية للتكلفة.
- ب- اعتماد القيمة الحالية للاستثمار في رأس المال البشري على معرفة دخل الأفراد الخاضعين للدراسة ودخل المجموعة المستخدمة في المقارنة.
- ج- صعوبة تحديد أثر التدريب على الأجور وإيرادات الأفراد في ظل غياب معايير البحث التجريبي المحكم.
- د- صعوبة تحديد أو اختيار معدل الخصم المناسب واللازم لحساب القيمة لحالة رأس المال الذي يعد الفاصل في نجاح أو فشل أي برنامج.

### 3/ صعوبة تحديد نسبة التكلفة المخصصة لكل من الاستهلاك والاستثمار

### 4/ صعوبة تقييم وقياس المنفعة المتحققة من الاستثمار البشري: يرجع هذا إلى احتواء هذه المنفعة على عوامل

غير مادية، مثل المركز الأدبي وتحقيق الذات.

وبالرغم من وجود بعض الصعوبات المتعلقة بتطبيق مفاهيم الاستثمار البشري إلا أنه لا يجب أن تمنع صعوبة تطبيق هذه المفاهيم من استخدامها، بل يجب أن تستخدم بحذر، ومحاولة إيجاد حلول لها تزيد من فعالية تطبيقها، ومن بين الحلول محاولة التغلب على بعض قيود تطبيق المفاهيم الاقتصادية على الموارد البشرية يقترح.

- ضرورة تغيير نظرة المنظمات على المورد البشري كأصول يمكن تقييمها والاستثمار فيها لزيادة قيمتها الاقتصادية للمنظمة بالإضافة لإدراكها للاختلافات الفردية لمواردها البشرية والسعي إلى تنمية أساليب وسياسات وإستراتيجيات مختلفة تتناسب مع هذه الاختلافات.
- تعديل النظم المحاسبية التقليدية، وإقناع المحاسبين على مستوى المنظمة بقبول فكرة أن المورد البشري أصل جوهري وليس نفقات يجب الحد منها.
- يمكن للمنظمة تقليل درجة الخطر في الاستثمارات البشرية والناجحة عن ترك الأفراد للعمل من خلال عقود طويلة الأجل نسبياً، بعد تحمل تكلفة الاستثمار فيهم.
- الاهتمام باستخدام وتطبيق التصميمات التجريبية المحكمة، مثل معالجة صعوبة تتبع الأثر الصافي للتدريب على مهارات وإيرادات الفرد.
- الاهتمام بقياس التكلفة والمنفعة، غير المباشرة على التدريب بالرغم من صعوبتها.
- الاهتمام بإدخال بعض المعايير الاجتماعية وغير المادية عند حساب معدل العائد على الاستثمار البشري.

- الاتجاه بالدراسات والأبحاث في مجال الاستثمار البشري التي تغطي سلسلة زمنية أطول نسبياً.

نظراً للوقت الذي يتطلبه تتبع الأثر المترتب على الاستثمار البشري. (1)

<sup>1</sup> - راوية حسن، المرجع السابق، ص ص: 82 - 86.

## المبحث الثالث: أثر الإسهامات العلمية على التنمية المحلية

## المطلب الأول: الأهمية الاقتصادية للاستثمار في رأس المال البشري

يمكننا الإشارة إلى دور العنصر البشري وأهميته الإنتاجية وهذا عن طريق القيام بنشاطات اقتصادية وخاصة عندما تتوفر المعلومات والمعارف والمهارات اللازمة والفعالة عن طريق الاستثمار فيه تعليميا وتدريبيا من خلال ما يلي:

- إن تجربة الدول المتقدمة في مسار تطورها التاريخي أثبتت أن التطور النوعي لمواردها البشرية من خلال تطورها تعليميا وثقافيا واجتماعيا كان أساساً لتطور أنشطتها الاقتصادية عموماً والإنتاجية خصوصاً حيث أن جودة التعليم والتدريب فيها ساهمت بشكل أساسي في تحقيق التميز في كافة المجالات.
- إن الدول التي تعرضت منشآتها الاقتصادية والاجتماعية لدمار في الحرب العالمية الثانية، وكذا رأس مالها المادي، أثبتت أهمية موردها البشري في إعادة التعمير وبناء، وهذا بالاعتماد على تطوير وتنمية مواردها البشرية، مثالا على ذلك ألمانيا التي أكدت ذلك.
- إن تجربة بعض الدول التي استطاعت تحقيق التطور والتقدم فيها دون أن يتوفر لديها القدر الكافي من الموارد الطبيعية هي الأخرى تؤكد على الأهمية الاقتصادية للمورد البشري ودوره الحاسم في الرقي بالذات والمجتمع، وإمكانية إيجاد البدائل (صناعية، زراعية.. الخ) محل الموارد الطبيعية ومثال على ذلك التجربة اليابانية، حيث حققت اليابان تقدماً مزدهراً وارتفاع الكفاءة الإنتاجية باعتمادها على الاستثمار الجيد والفعال في موردها البشري.

- وليس بالضرورة دول تملك موارد طبيعية هامة ومتنوعة، وغناها بالموارد الطاقوية كالمحروقات لكنها لم تستطع تحقيق التقدم والتطور المطلوب بسبب ضعف درجة مواردها البشرية وانعدام أو قلة الخبرة والمعرفة والمهارة لديهم وهذا ما يلاحظ على الدول العربية ومن بينها الجزائر، ويؤكد الاقتصاديون أن هناك خط فاصل متنام وفرق شاسع بين الدول التي استغلت التطور التكنولوجي والتقني إضافة إلى رأس المال البشري ذو الخبرة والكفاءة، وتلك التي أخفقت وفشلت في ربط نمو اقتصادها بعجلة تنمية مواردها البشرية، فالدول المستثمرة في عنصرها البشري يتوقع لها السرعة في التفوق والتميز عكس الدول التي تحمل مثل هذا النوع من الاستثمار.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> - هندا مدفوني، المرجع السابق، ص: 34-35.

- لقد أكد الاقتصاديون على اختلاف توجهاتهم على أهمية دور الإنسان وتأثيره الفاعل والايجابي في عملية التنمية الاقتصادية وفي فاعلية عناصر الإنتاج المادية، وقد أدت النقلة العلمية والتكنولوجية وما أعقبها من تطورات حديثة في الفن الإنتاجي بالدفع بموقع الإنسان إلى الأمام في المراكز الإنتاجية، وضاعفت مسؤولياته في ممارسة العمل الإنتاجي وقيادة التطور، فأصبح من الضرورة رفع مستوى إعدادده وزيادة فترات تعليمه وتدريبه، وزيادة ممارسته العلمية والفكرية في البحث النظري والتطبيقي (الركابي عبد الصمد، 1981، ص 58)
- وبإمعان النظر نجد أن تنمية العنصر البشري تؤدي دورًا فاعلاً في التنمية الاقتصادية من خلال الاستخدام الأفضل للموارد، وبذلك يعد تعظيم وزيادة الناتج القومي في تنمية رأس المال البشري، وأن العلاقة بينهما تعد تبادلية، إذ أن ارتفاع متوسط نصيب الفرد من الناتج القومي يؤدي دورًا إيجابياً في التنمية البشرية، وهذه الأهمية الكبيرة للمورد البشري أدت بالاقتصاديين إلى اعتباره العنصر الإنتاجي الأول في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فهو المحرك الأول للعملية شريطة أن يكون ذا مستوى مناسب من التطور والاندفاع الذاتي (الحبيب، جميل، 1981، ص 17).
- فالتنمية الاقتصادية تتوقف بدرجة حيوية على تكوين قوة عاملة تتمتع بالمهارات الفنية اللازمة للإنتاج الصناعي الحديث وتتخلق بفلسفة تدعو إلى استيعاب التغير الاقتصادي والتكنولوجي والتحرير على استحدثاته.<sup>(1)</sup>
- إن العنصر البشري يعد الحلقة الأقوى والمحرك الأساسي لإنجاح العمل المؤسساتي الذي يؤثر بدوره في منظومة العمل الحكومي، وما يتطلب التركيز والعمل عليه هو إعداد كوادر وكفاءات مؤهلة تستطيع استثمار التعلم وتحويل الابتكار إلى إبداع، فعندما تبتدع تسعى إلى ضمان عمل المؤسسة بشكل متكامل كخلفية النحل لتحقيق أهداف معينة.
- فالكثير من المؤسسات تستثمر أكثر من ثلث مداخلها بدون أن تقيس بشكل دقيق عائداتها فهناك علاقة وطيدة بين رأس المال البشري والنمو الاقتصادي عن طريق تطبيق المعارف والمهارات التي يملكها الأفراد في مختلف جوانب الاقتصاد.
- فمن الممكن تحسين جودة العمل وأدائه المميز من خلال الاستثمار في تعليم الفرد ليتحول إلى رأس مال معرفي.

<sup>1</sup> - نادية إبراهيمي، المرجع السابق، ص ص: 17-18.

- فالاهتمام برأس المال البشري باعتباره رأس مال وطني وقيمة مهمة مضافة شرط الاحتكام إلى المعيارية والتناسب.
- فالمورد البشري النوعي والمتميز هو مخزون وطني مهم جداً، فهو ينفذ ويباشر العمل ويتعامل مع العملاء، وهو الذي يواجه المشكلات والمعوقات، كما أنه يساهم في حلها فالاهتمام به يحقق ربحية عالية وهو من يمتلك أدوات التطوير والتغيير، كما قال ألفريد مارشال عن الاقتصاد إنّه "يظل قيمة محدودة إن لم يستغل في تطوير القوى البشرية التي تحوّل الثروات من مجرد كميات نوعية إلى طاقات تكنولوجية متنوعة تحقق التقدم المنشود".
- كما تقول الكاتبة عند البحث في طريق جديد لتعزيز الاقتصاد وتعظيم المحتوى المحلي ورفع الناتج الإجمالي لا يجب إهمال المورد البشري الذي يشكل عامل مهم وفعال في تحسين الاقتصاد<sup>(1)</sup>.

### الفرع الأول: التعليم كاستثمار

- لعل من أبرز وجوه التنمية المحلية ومقوماتها الموارد البشرية، فكلما كان أفراد المجتمع على مستوى راق من العلم والفكر والثقافة كلما كانت عملية الإنماء أيسر وأقوم فيشير إلى التعليم أنه "العملية التي تتحقق من خلال الالتحاق بالمؤسسات التعليمية المتخصصة المتمثلة في المدارس والمعاهد والجامعات، وهذه الأخيرة تعد أكثر أشكال تطوير الموارد البشرية أهمية من جوانب متعددة".
- ازدادت أهمية التعليم لدى الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، "ورصدت له أموال طائلة في ميزانياتها كرفع من شأن مواطنيها إيماناً منها بأن التعليم وسيلة لتقدم المجتمعات وتنويرها".
- التعليم هو حق في حد ذاته، ووسيلة لتحقيق الحقوق الأخرى، كما أنه ليس غاية من غايات الإنسان النهائية، فهو وسيلة لصقل شخصية الفرد وتمكينه من التزود بأكبر قدر من المعرفة لخدمته وإنماء مناهل ارتقائه وسعادته.
- فأصبح التعليم اليوم من متطلبات التنمية الشاملة وأحد أبرز العوامل الحاسمة في نجاح المشاريع التنموية، فالتعليم هو من ينتج الموارد البشرية التي تعد من العوامل المحورية والجوهرية في عملية الإنتاج الاقتصادي الوطني والمحلي.
- وحتى بالنسبة للمؤسسات المالية الدولية، كالبانك الدولي أن العامل الرئيسي والجوهرية في التقدم هو الاستثمار المكثف في البشر أو ما يسمى ببناء رأس المال البشري.

<sup>1</sup> - نوف عبد العزيز الغامدي، التحول إلى استثمار رأس المال البشري، مقال كتب في صحيفة مال الاقتصادية بتاريخ 04 يونيو 2018 السعودية.

ومن أولويات هذا الاستثمار التعليم، يجب إعداد الطلاب لعصر متغير، بعقل متغير وإيماناً بالتغير، وتزويدهم بمختلف الأدوات والوسائل والقدرات والإمكانات الذهنية التي تجعل منهم أكثر قدرة على مواجهة احتمالات التغير، وتنمية قدرة الفرد الذي تمكنه من الإبداع والابتكار، وترجمة مفاهيم الحياة العصرية إلى سلوك يترتب عليه تنمية أجيال أقدر وأكفأ على الإنتاج والعمل.

ويستنتج الباحث في الأخير أن التعليم يساهم بشكل كبير في التنمية فالإنفاق على التعليم يعتبر استثماراً إنتاجياً وليس مجرد إشباع لطلب استهلاكي.

ويشكل التعليم مؤشراً هاماً لتبيان مستويات التنمية في أي دولة كانت نامية أو متقدمة كما يقول الشاعر الصيني: "إذا أردت أن تزرع لمائة سنة قادمة فعليك بتعليم الشعب".

وتأكيداً على أهمية التعليم في التنمية، نورد كلمة معبرة لـ "غالبرايت" الاقتصادي الأمريكي يقول فيها: "ما من مكان في العالم إلا وتكون الأمية فيه عقبة في طريق التقدم، وما من مكان يضم فلاحين متعلمين إلا ويكون ملائم للتقدم" ويضيف مستخلصاً من تجاربه مقولة "أن ليس في هذا العالم شعب متعلم فقير وإنه لا يمكن لشعب جاهل إلا أن يكون فقيراً".

إضافة إلى دور التعليم في ترسيخ الديمقراطية ومبادئها، وتكريس قيم التسامح والمشاركة واحترام الغير، ومحاربة العنف، والاعتراف بالحق في التنوع والاختلاف وغيرها<sup>(1)</sup>.

كما أن المجتمع المتعلم كمفهوم مؤطر للسياسات التنموية الذي وضعه جوزف ستيجليتز رئيس الاقتصاديين السابق في البنك الدولي، فإن وتيرة التعلم والابتكار هما من أهم محددات النمو الاقتصادي، وتحسن مستويات المعيشة الذي لم تعهده البشرية قبل الثورة الصناعية الأولى في مطلع القرن التاسع عشر.

وللتعلم تأثير على جوانب الاقتصاد الحديث، فالفارق بين البلدان الأقل تطوراً والبلدان المتطورة ليس مجرد فجوة في الموارد فحسب، وإنما هو في الأساس فجوة في المعرفة وبالتالي ينبغي أن يكون التركيز الرئيسي لسياسة التنمية سر هذه الفجوة، ما يعني تعزيز التعلم بالدرجة الأولى<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> - محمد حسن دخيل، إشكاليات التنمية الاقتصادية المتوازنة، دراسة مقارنة، منشورات الحلبي الحقوقية، 2009، ص ص، 287-291.

<sup>2</sup> - سهيل مارين، ركيزة التطوير التكنولوجي، الابتكار وآليات تحفيزه واستثماره، الابتكار أو الاندثار، البحث العلمي العربي، وأقع وتحدياته وآفاقه، التقرير العربي العاشر للتنمية الثقافية، 2017 - 2018، ص 287.



الفرع الثاني: التعليم من أجل التنمية المستدامة

جاءت برامج الأمم المتحدة ومنظمة اليونسكو والأهداف الإنمائية الألفية والتعليم للجميع وعقدتين للأمم المتحدة نحو الألفية، وللتعليم من أجل التنمية المستدامة من أجل التحقيق من حدة الفقر، وتحسين الصحة، ونوعية الحياة، وكلها ترى في التعليم وسيلة هامة لتحقيق هذه الأهداف - (UNESCO, 2005, P:07)

1- عقد التعليم من أجل التنمية المستدامة

2- اعتمدت الجمعية العامة للأمم المتحدة في ديسمبر 2002 قرارًا يقضي بعقد الأمم المتحدة للتعليم من أجل التنمية المستدامة الذي يمتد من 2005 - 2014 وأوكلت مسؤولية الترويج لهذا العقد لمنظمة اليونسكو بعنوان، التعليم والتعلم من أجل مستقبل مستدام (مؤسسة الفكر العربي، 2010، نسخة إلكترونية)، واعتمد هذا العقد إلى مثال أعلى هو بناء عالم تتاح فيه فرصة الانتفاع لكل فرد بالتعليم، من أجل مستقبل قابل للاستمرارية، وتحويل المجتمع والارتقاء به من أجل وضع أفضل ولهذا حددت أربعة أهداف وهي:

- العمل على إنشاء شبكات وروابط لتشجيع التبادل والتفاعل بين الأطراف الفاعلة في مجال التعليم من أجل التنمية المستدامة.

- تحسين جودة التعليم والتعلم في مجال التعليم من أجل التنمية المستدامة، السعي لبلوغ الإنمائية للألفية ومساعدة البلدان على التقدم.

- وضع وإتاحة إمكانات جديدة في إطار إصلاحات قطاع التربية مع مراعاة التعليم من أجل التنمية المستدامة.

- التعليم من أجل التنمية المستدامة مقارنة متعددة الاختصاصات وفعالة للإصلاح التربوي فهي تقدم للناس فرصة تعلم أنماط الحياة والقيم الضرورية لتأمين مستقبل مستدام في كافة البيئات التعليمية النظامية وغير النظامية وتشمل عن حقوق الإنسان، عن حل النزاعات، وعن الحكم السديد فضلا عن الاقتصاد والفنون والثقافة (اليونسكو، 2006).

إن التعليم من أجل التنمية المستدامة فهو يروج لتعليم ذو نوعية جيدة واستيعاب الجميع بلا استثناءات، كما أنه يستند إلى القيم والمبادئ والممارسات الضرورية لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية بفاعلية، كما أنه يساعد المجتمع على التصدي للمشكلات والمخاطر والاهتمام بالأولويات مثل قضايا الماء، الطاقة، التغيرات البيئية التخفيف من مخاطر الكوارث أزمات الغذاء، المخاطر الصحية، والهشاشة الاجتماعية وانعدام الأمن.

كما أنه أساسي لتنمية فكر اقتصادي جديد، كما انه يسهم في خلق مجتمعات قادرة على التكيف والاستدامة.

### الفرع الثالث: التعليم العالي من أجل التنمية المستدامة

تقوم الجامعات ومؤسسات التعليم العالي بإعداد وتكوين خريجين ذوي التأهيل العالي وعنصر بشري مسؤول في وسعه إشباع حاجات مجالات النشاط البشري كافة كما يسهم في تقديم المعرفة وإثرائها ونشرها من خلال البحوث وتقدم للمجتمع الخبرات المتخصصة اللازمة لمساعدتهم في مجال التنمية الاقتصادية والثقافية والاجتماعية وحتى البيئية كجزء من الخدمات التي تقدمها لمجتمعاتها المحلية، من خلال تدريب طلاب الجامعة وتكوينهم في مجال القيم التي هي أساس الديمقراطية والمواطنة، وتسهم في تحسين التعليم وتطويره في كافة مستوياته بما في ذلك تدريب وتكوين المعلمين (اليونسكو 2009).

وحتى تتمكن الجامعة من قيام بالأدوار والوظائف التي تؤدي إلى تعزيز التنمية المستدامة يجب أن يتم هذا عن طريق القضايا التالية:

- تطوير عملية التدريس والبحوث إلى ما يخدم المجتمعات وهذا بتبني نماذج لها صلة بحياة المجتمع الأكثر استدامة.
- تحسين مستوى الأداء والجودة والكفاءة في مجال التعليم والتكوين والبحوث.
- تقوية وتحسين أشكال الترابط والتفاعل مع الأطراف غير الجامعية ولاسيما المجتمعات المحلية وأسواق عملها.
- تمكين المتخرجين من الطلبة الحصول على أكفأ المهارات والقدرة على العمل المشترك<sup>(1)</sup>.

### الفرع الرابع: مبررات التعليم كاستثمار

واستندت النظرية إلى التعليم كنمط استثماري على العديد من المبررات أهمها:

- يزيد العليم من القدرة الإنتاجية للفرد، ومن ثم مقدرته على الزيادة في الدخل.
- يزيد التعليم من إنتاجية المجتمع مما يؤدي إلى ارتفاع الدخل الوطني وبالتالي تحقيق الرفاهية الاجتماعية والاقتصادية.

<sup>1</sup> - نادية إبراهيمي، المرجع السابق، ص ص 40-41.

- الاستثمار في التعليم يمكن أن يؤدي إلى زيادة الطاقة الإنتاجية لعناصر الإنتاج الأخرى، كما يمكن أن يحول هذه العناصر الأخرى إلى منتجات وعمليات جديدة.
- الاستثمار في التعليم ينظر إليه حاليًا على أنه مفتاح النمو الاقتصادي على المدى الطويل.
- يكشف التعليم عن استعدادات وميول الأفراد، ويوجههم لخدمة الاقتصاد.
- ينمي التعليم قدرة الفرد على التكيف مع متطلبات العمل في أي قطاع، وفي مختلف الظروف.
- ينمي التعليم قدرة الفرد على البحث العلمي لحل مشكلات المجتمع وتحقيق النمو الاقتصادي كل هذه المبررات تؤكد على أن الإنفاق على التعليم يعد استثمارًا، فالاستثمار في التعليم يفوق بكثير معدل العائد من الاستثمار في معظم الأعمال التجارية والصناعية.
- يعتبر A.Marshall التعليم استثمارًا وطنيًا لماله من دور فعال في عملية التنمية ولذا فقد أكد على ضرورة الاهتمام بالإنفاق التعليمي، سواء من طرف الدول أو الأفراد لا يجب أن يقاس فقط بالعائد المباشر من هذا الاستثمار بل يجب أن يأخذ في الاعتبار العائد غير المرئي، حيث يتيح التعليم للأفراد فرص أكثر وأوسع للكشف عن ميولهم وقدراتهم وتنميتها.
- وقد أشار شولتز في دراسته على الاقتصاد الأمريكي إلى معدلات الدخل الوطني تنمو بارتفاع المستوى التعليمي وتزداد القدرة الإنتاجية لأفراد المجتمع ومن ثم تتحقق التنمية الاقتصادية.
- ولقد أوضحت الدراسات التطبيقية التي أجريت خلال الستينات والسبعينات والثمانينات من القرن الماضي أن الاستثمار في التعليم يساهم بنحو 15%، 20% في النمو الاقتصادي وأن 25% من هذه النسبة تعود على التعليم العالي.
- وكذلك أبرزت هذه الدراسات أن التعليم يساهم في تحسين التطبيق المعرفي بنسبة تتراوح ما بين 20 - 40%<sup>(1)</sup>.

### المطلب الثاني: الجامعة وظائفها، الأسباب التي دفعت الجامعة للاهتمام بعملية التنمية (تنمية المجتمع)

تعد الجامعة إحدى المؤسسات الاجتماعية التعليمية التي أصبحت مركز اهتمام العديد من العلماء والمتخصصين في مجالات مختلفة نظرًا لما تؤديه من مهام، فاختلّف دور الجامعة في طبيعته ومحتواه على أنّها المؤسسة الأكثر تطورًا وتأثيرًا في حياة المجتمعات، فالجامعة أصبحت ضرورة من ضرورات المجتمع الحالي.

<sup>1</sup> - هندة مدفوني، المرجع السابق، ص ص، 35-36.

تغيرت الجامعة الحديثة عن سابقتها التي كان دورها يكاد ينحصر في تخريج المختصين في بعض فروع المعرفة الإنسانية إلى جامعات تعنى بمطالب وحاجات مجتمعاتها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وتحاول أن تفي بها من خلال ما تعده وتكونه من رأس مال بشري مؤهل لكي يأخذ الدور الريادي في التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تحدث في المجتمع، وكذا بوصفها أداة أساسية في تشكيل خطط التنمية الشاملة، والتي بإمكان الجامعة تحقيقها من خلال القيام بوظائف رئيسية ثلاثة: التكوين الجامعي، البحث العلمي، وخدمة المجتمع وتنميته، فهي وظائف مترابطة ومتشابكة يصعب فصل وظيفة عن الأخرى.

### الفرع الأول: مفاهيم حول الجامعة ووظائفها الحديثة:

سوف نتطرق لبعض التعريفات للجامعة وباختصار تفاديا للتكرار في مجل المذكرات السابقة. لا يوجد تعريف قائم بذاته أو تحديد شخصي وعلمي لمفهوم الجامعة، فعند علماء التربية هي "مؤسسة تعليمية تعرض التعليم العالي، وفي نظر علماء الاجتماع هي "مؤسسة اجتماعية نشاطها موجه لتلبية الطلب الاجتماعي على التكوين العالي، والمساهمة في التنمية الاجتماعية للمجتمع، أما عند باحثي الاقتصاد فهي منشأة هدفها إعداد الرأسمال البشري الضروري لقيادة التنمية الاقتصادية في بلد ما بأقل التكاليف الممكنة. فالجامعة إذاً مؤسسة وطنية قبل أن تكون مؤسسة أكاديمية (أبو القاسم سعد الله، 2003، ص.163).

#### 1- مفهوم الجامعة:

تعريف آلان توران (فهو مكان لقاء يتحقق فيه الاحتكاك بين عملية تنمية المعرفة وخدمة هدف التعليم، والحاجة إلى الخرجين (سامي سلطي عر يفح، 2001، ص 15):

وهذا التعريف يبرز دور الجامعة في إعداد العنصر البشري من الخرجين ومساهمتهم في خدمة المجتمع وتنميته.

أما رايح تركي فيعرفها "الجامعة هي مجموعة من الناس وهو أنفسهم لطلب العلم دراسة وبحثاً... وهدف

الجامعة هو طلب العلم، والبحث العلمي" (رايح تركي، 1992، ص73)

أما التعليم العالي هو آخر مرحلة من مراحل التعليم النظامي، والذي يهدف لإكساب الفرد معارف، مهارات وقدرات تخدمه وتخدم المجتمع ككل، ويتمثل مفهومه في\* "هو كل أنواع الدراسات التكوينية أو التكوينية

\* - بن عربية مونية، دور جودة التعليم العالي في تحقيق التنمية المستدامة، مجلة الاقتصاد والقانون العدد، 01 جوان 2018، ص 146.

الموجه التي تتم بعد مرحلة الثانوية على مستوى مؤسسة جامعية أو مؤسسات جامعية أخرى معترف بها كمؤسسات للتعليم العالي من قبل السلطات الرسمية للدولة (نوال نمور، 2011، 2012، ص14).

والبعض الآخر يعرفها "هي تلك المؤسسة التربوية التي تقدم لطلابها الحاصلين على شهادة الثانوية العامة وما يعادلها تعليماً معرفياً ثقافياً تبني أسساً إيديولوجية وإنسانية يلزمه تدريب مهني يهدف إخراجهم إلى الحياة العامة كأفراد منتجين، فضلاً عن مساهمتها في معالجة القضايا الحيوية التي تظهر على فترات متفاوتة في المجتمع وتؤثر على تفاعلات هؤلاء الطلاب المختلفة"<sup>(1)</sup>.

## 2- وظائف الجامعة الحديثة

تختلف وظائف الجامعة من مجتمع لآخر حسب النظام والتركيب والمكونات، إلا أن قدراتها على تحقيق أهدافها في بناء وتنمية المجتمعات يرجع إلى مدى فعاليتها على أداء وظائفها المتعددة والتي تقسم إلى ثلاثة وظائف وهي:

نقل المعرفة من خلال التعليم، إنتاج المعرفة عن طريق البحث العلمي، تنمية المجتمع وخدمته وكل وظيفة لها صلة بالوظيفة التي تليها.

### الوظيفة الأولى: التعليم وإنتاج المعرفة:

نظراً لكون الجامعة ولا تزال المحرك الأساسي في التقدم التكنولوجي العلمي والتقني والابتكارات الحديثة، إن التعليم وإنتاج المعرفة هما أحد المحركات الجوهرية للتنمية الشاملة والمستدامة، إن العنصر

المتعلم ذو المعرفة العالية هو عنصر فعال في تنمية المجتمع وتطوره، فأصبحت عملية التطور والتقدم تقاس بما أنجزته الحكومة من تعليم وتثقيف أفرادها ومن ما حققته من خطط وبرامج تعليمية في تقدم ونمو اقتصادي والاجتماعي والثقافي.

<sup>1</sup> - العلمي فريدة، رواجي رزيقة، دور الجامعة: بين جدلية إنتاج المعرفة وتحقيق الأهداف المطلوبة من المجتمع طالبنا الدكتوراه، نص مقال في مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد الأول، العدد 07 سبتمبر 2017، ص 209.

### الوظيفة الثانية: البحث العلمي

تقوم الجامعة بدور هام في تنمية المعارف وتطويرها من خلال عملية البحث العلمي لما له من إسهام فعال في التنمية بجميع جوانبها الاقتصادية والصناعية والزراعية وغيرها، كما أنه يقوم بتقديم المقترحات وإيجاد الحلول للمشكلات المتعلقة بالقطاعات الإنتاجية ومساعدته على تحسين الأداء وزيادة في معدلات الإنتاج ذات الجودة العالية، وهذا للوصول إلى حلول علمية في مختلف التخصصات للرفع والنهوض بالمجتمع ومتطلباته فالبحث العلمي إذ أحسن استخدامه فإنه يحدث ثورة تغيير وتحديث اقتصادي واجتماعي وثقافي ملحوظ نحو التقدم ورفاه حياة المجتمعات برسم وتنفيذ الخطط التنموية بكفاءة وفاعلية.

كما تعلب مراكز البحث العلمي دورًا هامًا في تكوين ورسم الخطط البحثية تجذب وتستقطب العلماء والباحثين وأعضاء هيئة التدريس المتخصصين، وطلبة الدراسات العليا ويكون المركز إما متعدد المجالات البحثية أو متخصصا في نوع معين من البحوث حسب الأولويات الوطنية، وتكون هذه المراكز مزودة بالتجهيزات المتطورة اللازمة وقادرة على تنفيذ نتائج البحوث في وحدات ريادية.

### الوظيفة الثالثة: تنمية المجتمع وخدمته

تعددت الخدمات التي تقدمها الجامعة كمؤسسة اجتماعية تنمية المجتمع والمساهمة في خدمته وتطويره والدفع به للازدهار في مختلف المجالات، ومساعدته على مواجهة التحديات العصرية، وإيجاد حلول لمشكلاته الحالية والمستقبلية، فانغمست الجامعة في العمل لتلبية احتياجاته (المجتمع، كما تعددت الخدمات بتعدد الجامعات الموجهة إليها من جامعات مهنية ومدنية وغيرها تساهم في التنمية الوطنية وخاصة المحلية منها تعد الجامعة مركز إشعاع حضاري وعليه تهدف إلى تنمية المجتمع اقتصاديا وعلميًا وثقافيًا من خلال وظائفها الأساسية، التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> - صلعة سمية، اقتصاديات التعليم في الجزائر دراسة قياسية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، تخصص: اقتصاد، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015-2016، ص232.

الفرع الثاني: الأسباب التي دفعت الجامعة للاهتمام بالوظيفة الثالثة في العصر الحالي (خدمة المجتمع).

يمر العالم اليوم بمجموعة من المتغيرات والتحديات العالمية في مختلف النواحي العلمية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والبيئية، والتي تتميز بسرعة التغيير من ناحية، والشمول والعالمية وتعدد الأبعاد من ناحية أخرى واهم هذه التغييرات هي:

**1- التوجه نحو مجتمع المعرفة:** النمو السريع للمعارف والعلوم كما وكيفا "تفجر المعرفة" وتدفعها القوي مما صعب على الفرد المتخصص الإلمام بكل المعارف، إلى أن صارت المعرفة لها عائدها ومردودها العالي، فأصبحت التنمية وزيادة الإنتاج والأرباح معتمدة على قيمة المعرفة أكثر من اعتمادها على عوامل الإنتاج المادية.

**2- ثورة الاتصالات:** تعد الثورة العلمية والتكنولوجية والاتجاه المتزايد نحو استخدام الآلة في مجالات الحياة المختلفة ذات تأثير قوي من حيث السرعة والحجم والقوة، أدت إلى اعتماد اقتصاد المجتمعات بصورة أساسية على الصناعات المعلوماتية والتقنية التي يتم جمعها وتحليلها وتسويقها وبيعها للمستهلكين في هيئة بضائع أو خدمات، وهذه المرحلة تحتاج إلى تعليم وتكوين عصري للمعلومات وهذا هو التحدي الكبير الذي يواجهه الجامعة.

**3- التزايد السكاني السريع:** الانفجار السكاني من أخطر التحديات التي تواجه العالم والجزائر بصفة خاصة وما يصاحب هذا الزيادة في الطلب على التعليم عامة والتعليم العالي خاصة مما اضطر الجامعات إلى استيعاب أعداد كبيرة من الطلاب تفوق الإمكانيات المتاحة مما ألقى مسؤوليات وأعباء جديدة أهمها ضرورة إعداد برامج متنوعة مثل التعليم المبرمج التعليم المفتوح، التعليم عن بعد، كما فرض عليها استخدام وسائل وأساليب مختلفة مصاحبة لهذه البرامج<sup>(1)</sup>.

أسباب أخرى:

**4- التوجه نحو التجديد لمواجهة تحديات العولمة:** ألفت مظاهر العولمة وانعكاساتها بالعبء الملقى على عاتق الجامعة، فهي التي تعد العنصر البشري المتخصص في ظل التقدم الاقتصادي السريع الذي يعمل على التغيير في طبيعة المهن فتختفي مهن وتظهر مهن وحرف جديدة اقتضتها ظهور الاختراعات الحديثة، فتقع مسؤولية إعداد الفرد والمجتمع على الجامعة وهذا بتحديد بنيتها التحتية وأهدافها ووظائفها وأنماط التعليم فيها وهذا من خلال:

- تجديد الأهداف التنظيمية للجامعة: إطار تنظيمي مبسط يجمع بين المرونة وتطوير الأهداف الموضوعية.

<sup>1</sup> - آية عبد الله أحمد النويهي، دور الجامعات في تقدم البحث العلمي وأثره على المجتمع، نص مقال المركز الديمقراطي العربي، 15 يونيو 2014.

- فيما يتعلق بالعملية التعليمية: إعداد كوادر بشرية تتميز بالتفكير الخلاق والمستقل وعلى الطالب التحلي بقدره ومهارة التعليم الذاتي والمستمر حتى بعد التخرج.

- فيما يتعلق بالبحث العلمي: افتقار الطالب الجامعي أستاذ وباحث المستقبل إلى مهارات التفكير والنقد والحوار الفعال واعتماد على أسلوب الحفظ والتلقي، وبالتالي يكون البحث العلمي دون المستوى فارغ من محتواه.

- فيما يتعلق بخدمة المجتمع: لقيام الجامعة بمسؤولية عليها أن تنجح في العملية التعليمية والبحثية معا الأولى بإعداد وتخرج أجيال يؤمن لخدمة المجتمع والاعتزاز بالانتماء إليه تكون مؤهلة ذات قدرات ومهارات علمية رفيعة ثانياً توفير احتياجات سوق العمل من إعداد كوادر بشرية كفؤة تناسب مناصب الشغل الحديثة التي أوجدتها المتغيرات العالمية التي ألزمت الجامعة والمجتمع بالتحول إلى مجتمع المعرفة.

- تجديد أنماط التعليم: لم تعد الجامعة مقتصرة على النخبة بل أصبحت عالماً مفتوحاً للجميع مع إتاحة الفرصة للعاملين لتطوير مهاراتهم بانتظار وتنمية قدراتهم باستمرار.

- تجديد هيكلية العملية التعليمية: توجهت الجامعة الجزائرية على غرار مثيلاتها في العالم العربي في محاولة منها لتطبيق اصلاح شامل وعميق للتعليم العالي والجامعي بوضع هيكلية جديدة لعملية التعليم "الشجرة التعليمية" تستجيب للمعايير العالمية وتهدف الهيكلية إلى تمكين الطالب إلى اكتساب المعارف ونشرها، وتوسيع فرص التكوين إضافة إلى اكتساب مناهج عمل تنمي مهارته وتمكنه من القدرة على التكيف.

وتنقسم هذه الهيكلية الجديدة أو نظام L.M.D إلى ثلاثة أطوار ليسانس ماستر دكتوراه.

- الطور الأول: ليسانس مدته ثلاثة سنوات ويتضمن مرحلتين تكوين قاعدي متعدد التخصصات، وتكوين متخصص، يسعى هذا الطور إلى تحقيق غايتين هما: تمكين الطالب من الاندماج المباشر في عالم الشغل والثانية غاية أكاديمية تمكن الطالب من مواصلة دراسته على مستوى ماستر.

- الطور الثاني: ماستر مدته سنتين: طور مفتوح لكل طالب حاصل على شهادة ليسانس مهنية أو أكاديمية وله مهمتين أساسيتين: مهمة اكتساب تخصص دقيق في حقل معرفي يمكنه من الأداء العالي والمهارة (ماستر مهني) ومهمة متميزة بالتحضير للبحث العلمي الذي يقوم به الباحث في الوسط الاقتصادي أو الوسط الجامعي (ماستر باحث)<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> - براهمي صباح، عوفي مصطفى الجامعات العربية بين الواقع وتحديات العولمة نص مقال في مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 09، الجزء الأول، جامعة باتنة ديسمبر 2012، ص ص 254-258.



- **الطور الثالث:** الدكتوراه مدته ثلاثة سنوات يرمي إلى تعميق المعارف في تخصص محدد، تحسين المستوى عن طريق البحث من أجل البحث، وبهذه الطريقة ينهي الطالب الجامعي دراسته وتخرجه برتبة دكتوراه وبتقليص المدة الزمنية عن النظام الكلاسيكي.

**المطلب الثالث:** واقع التكوين الجامعي وعلاقته بتنمية المجتمع، الموازنة بين مخرجات الجامعة وسوق العمل.

**الفرع الأول:** نوعية التكوين الجامعي في الجزائر ومردوديته

لا تزال الجامعة الجزائرية كل البعد عن المعايير العالمية، ولعلاج هذا المشكل لا يكفي تنظيم الندوات والمؤتمرات وفتح ورشات، فنعلم جميعا أنها غالبا ما تكون عملية ترقية لأزمة طويلة وعميقة مست القطاع الجامعي ولإصلاح هذه المنظومة ليس بالأمر الهين، فهي عملية تتصف بالتعقيد تحتاج إلى تضافر جهود كل الكفاءات الجامعية ، عجز المنظومة التعليمية في التعليم العالي كمشكلاتها في الوطن العربي عن تحقيق رهان اللحاق بركب الجامعات العالمية وبقيت تحتل نيل المراتب التصنيف العالمي، وهذا لافتقارها شروط الانتقال ومازالت تفتقد إلى مواصفات الجامعات العصرية وديناميكياتها وأساليب الحديثة والمتطورة في التعليم والإبداع.

إضافة إلى افتقارها إلى رؤية إستراتيجية استشرافية قابلة للتطبيق في مجال التعليم والبحث والابتكار الحديثة، فأصبح نظاما تعليميا لا يتوقع منه سوى إنتاج خريجي جامعات من الطراز التقليدي.

تأخر التعليم العالي في الجزائر عن مواكبة ومسايرة تيار العصرية والعمولة وولوج عالم الإبداع والتقنيات الحديثة بسبب وجود عدة اختلالات على مستوى نوعية التكوين الجامعي ومردودية، ولعل من أهم تلك الاختلالات نذكر ما يلي:

✓ **تدني نوعية التكوين الجامعي:** باعتماد على معطيات تقليدية لعدم توفر المراجع الحديثة، وهذا الأسلوب يمجّد فكرة الحصول على الشهادة فقط، ولا يشجع على التعلم الحقيقي الهادف.

✓ **ضعف جودة معايير التقييم:** الرقابة العلمية غائبة في الجامعة الجزائرية وتركز غالبا على التقييم التحصيلي دون اللجوء إلى تقييم البرامج التكوينية الأمر الذي ساهم في تدني جودة التعليم العالي ومخرجاته.

✓ **ضعف مناهج التعليم وقدمها:** جل البرامج والمقررات التعليمية تعاني من الغموض وغياب برامج واضحة المحاور الدراسية وعدم تطابق مع الحاجات التنموية للمجتمع.

✓ إنعدام التنظيم والتخطيط السليم للبرامج المتبعة في الجامعة الجزائرية: الاعتماد على النقل الحرفي للمقررات وبرامج الجامعات العالمية والمتطورة والتي لا تلائم مستوى الطالب الجزائري وبيئته التعليمية على سبيل المثال نظام L.M.D في إطار الإصلاحات التي مست المنظومة التعليمية الجامعية.

✓ ضعف عملية التأطير: يرجع إلى افتقاد هيئة التدريس (الأساتذة) إلى التأهيل في طريقة التدريس وإلى التقنيات التعليم الحديثة فالقدرة على البحث لا تعني القدرة على التدريس وهذا نتيجة تدريس أستاذ لتخصص غير تخصصه.

اعتماد معظم الجامعات على عدد معتبر من الأساتذة المؤقتين (نقص الخبرة والكفاءة)، ضعف عملية الاختيار والتوظيف ضعف نوعية طرق التدريس كالإلقاء والإملاء للمحاضرات يحفظها الطالب ويعيد كتابتها في ورقة الامتحان.

✓ ثقافة التعليم السلطوية: ثقافة التعلم في الجامعة تقوم على سلطوية الأستاذ الذي يلقي ويلقى وسلبية الطالب واكتفائه بتلقي الدروس والمحاضرات مما أدى إلى انعدام الرعاية الأكاديمية بين الأساتذة والطلبة.

✓ عدم التوازن بين النمو الكمي والإعداد النوعي لطلبة الجامعة: السياسة التعليمية السائدة الجامعة الجزائرية وتركيزها على الكم لا على الجودة والنوعية بسبب التزايد الكبير لعدد الطلبة الملتحقين بالتكوين الجامعي استجابة للرؤى المجتمعي وفي ظل هذا الواقع المتدهور للجامعة أصبحت برامج تكوين الطلاب مفرغة من محتواها دون تحقيق فعاليات ومضامين العمليات التكوينية والتعليمية الجادة والتي في مقدمتها مشاريع مذكرات التخرج<sup>(1)</sup>.

### الفرع الثاني: دور الجامعة في خدمة المجتمع وتنميته

لقد بات معروف لدينا أن الجامعة لا يمكنها أداء دورها الكامل في التغيير بدون تحقيق التفاعل والتعاون بينها وبين الفرد من ناحية وبينها وبين المجتمع من ناحية ثانية، كون العلاقة قد بينهما تقوي المهارات وتنمي الابتكارات لدى الأفراد، فالتعليم العالي يترك أثر إيجابي في المجتمع بمساعدة الفئات الفقيرة والهشة على تحسين أوضاعها، وإتاحة فرص العمل للأفراد وبالتالي رفع المستوى المعيشي لهم، فالجامعة فضلا عن كونها تنتج الكوادر البشرية التي تسهم في صناعة ورسم السياسات للدول والقرارات وخاصة التنموية منها أو نقدها، كما تسهم في توجيه الرأي العام المحلي والعالمي.

<sup>1</sup>- رابع عماري، نغاس عماري، واقع التكوين الجامعة الجزائرية من خلال مشاريع ومذكرات التخرج ، دراسة تقييمية لمعوقات التحسين ومقاومات التجويد، مجلة آفاق للعلوم، جامعة الخلفة العدد، 03، 2016 ص ص 224-225

إن التعليم العالي والاستثمار فيه من أفضل أنواع الاستثمار وأكثرها فائدة فهو يعمل على تزويد المجتمع بالقيادات المستقبلية وهذا بفضل عملية إنتاج كوادر بشرية مميزة من ناحية الكفاءة والتأهيل والقدرة على التسيير والقيادة في كافة المجالات ودور الجامعة يختلف من بيئة إلى أخرى، ففي الدول المتقدمة تهتم بالتخصصات الصناعية والتكوينية المتطورة كونها موجودة في بيئة صناعية والموجودة في بيئة زراعية تهتم وتختص في بحوث تسعى لتحسين المجال الزراعي، وهذا دليل على الأهمية الجامعات ودورها في تطوير المجتمعات، وحتى تقوم الجامعات بقيادتها للتغيير الاجتماعي والتنوع وبأفضل الطرق لخدمة المجتمع لا بد لها أن تضع تصور واضح المعالم حول كيفية تلبية حاجات المجتمع والتفكير في البرامج التي تقدمها في مختلف التخصصات وملائمتها لمتطلبات وحاجات سوق العمل.

وعليه فإن دور التعليم العالي في سوق العمل والمجتمع ككل ليس فقط بصناعة أجيال من الموارد البشرية ليكون مواطننا يعتز بانتمائه وخدام مطيع لوطنه بالإضافة إلى كونه منافس قوي ورابع في سوق العمل وإنما يجعل البحث العلمي المنجز والذي سوف تنجزه في مراكز مؤسسات التعليم العالي أحد أهم مدخلات لتنمية المجتمع سياسيا واقتصاديا وتربويا واجتماعيا، وتنشيط الآليات النوعية الضرورية لأسواق العمل من أجل تحديث هيكلية الاقتصادية والتكنولوجية والعلمية... إلخ، وهذا ما يجعل المنظومة التعليمية الجامعية قادرة على التأثير الجدي في المجتمع عبر تطوير العمل البحثي وتكوين المعرفة وإنتاجها ثم نقلها إلى المجتمع لكي تصب في خدمة الفرد والمواطن والوطن، فالترابط العضوي بين الجامعة وسوق العمل هو معيار نجاح مشروع إعادة التنظيم التقييم العالي، وحل الصراع القائم إنتاج الشهادات الجامعية ثم إحالتها على البطالة في المجتمع بدلا من ازدهاره يسهم في دماره<sup>(1)</sup>.

### الفرع الثالث: الموازنة بين مخرجات الجامعة وسوق العمل

لمواجهة التحديات العالمية ومواكبة عصر العولمة والتحديث دور الجامعة في تحقيق تنمية المجتمع أصبح لزام عليها (الجامعة) إنتاج وإعداد الكفاءات التي تتمكن من معالجة القضايا والمشاكل التي يعاني منها المجتمع ومن بينها مشكلة البطالة وهذا بفضل التعامل الفعال مع المعطيات الجديدة والمتطلبات المتغيرة لمفاهيم العمل وبيئته،

<sup>1</sup> - ساجد شرقي، دور الجامعات في تطوير وتنمية المجتمع، مركز الدراسات الإيرانية، جامعة البصرة، العدد العاشر، 2008، ص ص 172-173.

التي تتميز بالسرعة في التغير والتنوع في المهارات التي يجب أن تتوفر في العدد الهائل من خريجي الجامعة والباحثين عن فرص العمل ولن يكون هذا إلا بتضافر الجهد، والتعاون والتنسيق بين الجهات التعليمية والصناعية والإنتاجية في وضع المعايير الملائمة لنوعية مخرجات الجامعة التي يتطلع لها سوق العمل.

يعتبر التعليم والعمل عنصرين متلازمين ومكملين لبعضهما البعض والتوفيق بينهما قدر الإمكان لتحقيق المواءمة بين البرامج والتخصصات التي تقدمها الجامعة، واحتياجات ومتطلبات سوق العمل المستقبلية وإذا كان هناك خلل بين الطرفين يؤدي إلى هدر الأموال وصرفها في تمويل تخصصات وبرامج التعليم لا تعود بالفائدة على المشاريع التنموية وخططها ولا ترتبط باحتياجات سوق العمل، ويكون هناك نمو غير متوازن مع المتطلبات التنموية المستدامة وللمواءمة بين مخرجات التعليم العالي واحتياجات سوق العمل لابد من رسم وصنع سياسات خطط تنموية مدروسة بطرق إستراتيجية وهذا بالتنبؤ والاستشراف للاحتياجات المستقبلية تمكن المنظومة التعليمية من إعادة هيكلة البرامج وفقا للرؤية المستقبلية للدولة (سعيد الربيعي، 2008، ص 170، بالتصرف).

### 1- أسباب عدم مواءمة مخرجات التعليم لسوق العمل

وتعود لعدة أسباب نذكر كما يلي (خالد سلطان، 2005).

- غياب الإحصائيات الدقيقة عن الاحتياجات الفعلية لسوق العمل.
- حلول ترقية لزيادة أعداد الملتحقين بالجامعة وقبولهم في تخصصات لا يحتاجها سوق العمل.
- بطء إستجابة الجامعة لسرعة تغير متطلبات سوق العمل.
- عدم وجود حلقة وصل بين التخطيط التربوي وتخطيط الموارد البشرية.
- غياب التكوين الجامعي وتنميته لبعض التخصصات الملائمة لاحتياجات سوق العمل.
- نقص الإقبال للطلاب في بعض التخصصات العلمية والبرامج التطبيقية التي يحتاجها سوق العمل.

### 2- سبل تحقيق التوافق بين مخرجات التعليم وسوق العمل

- تنبؤ الجامعة باحتمالات التغير وتوقعاته، مثل تغير السكان، الأوضاع الاقتصادية، التغيرات المجتمعية، التغيرات التكنولوجية والتقنية.

- مراجعة برامج المنظومة التعليمية الجامعية ومناهجها وتطويرها وتحديثها بما يتماشى واحتياجات المجتمع.
- الاهتمام أكثر بالتعليم الجامعي التقني والمهني، لإعداد إطارات متخصصة ومؤهلة تستجيب لمتطلبات مجتمع المعرفة.
- تعزيز التعاون والتنسيق بين الجامعة والجهات المعنية بسوق العمل.
- وضع الخطط والسياسات والإستراتيجيات التي تحقق التكامل وتخدم مطالب التنمية، وتساعد في استحداث التخصصات المطلوبة في سوق العمل.
- التأكيد على ضرورة ارتباط التعليم العالي والجامعي بحاجة العمل في عملية مستمرة ومتكاملة في ظل مفهوم التعليم المستمر.
- ترسيخ فكرة أن التعليم الجامعي ليس عملية خدمية ولكنه عملية إنتاجية مخرجاته إنتاجية لها مردود واقتصادي واضح على كافة مستويات الحياة العامة.
- دعم والعناية بالتخصصات الحديثة التي تحقق التوازن بين مخرجات التعليم وحاجات المجتمع وتبني نظام شراكة جاد مع الجامعات المتميزة عربية كانت أو أجنبية، وخاصة على مستوى الماجستير والدكتوراه، وبما يكفل الجودة والتميز.
- العمل على التقييم المستمر للأداء من أجل رفع الإنتاجية على جميع المستويات مع وجود رقابة صارمة.
- الالتزام بالعمل بأسلوب التخطيط الإستراتيجي الذي يهتم بوضع التصورات المستقبلية ورؤية استشرافية والاستعداد لمعالجة المشكلات المتوقعة وتنمية القدرة على التصدي، وإيجاد الحلول لها مع التنبؤ بالآثار والانعكاسات الناجمة عنها<sup>(1)</sup>.

### المطلب الرابع: البحث العلمي في مجابهة وباء كورونا

<sup>1</sup> - نادية إبراهيمي، دور الجامعة في تحقيق التنمية البشرية المستدامة، (دراسة حالة الجزائر) اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم تسيير تخصص ادارة الاعمال والتنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف المسيلة 2017-2018، ص ص 68-69.

يعد البحث العلمي الركيزة الأساسية لتقدم الدول والمجتمعات المتقدمة منها والنامية على حد سواء فهو محركاً رئيساً بالنسبة للدولة المتقدمة يمكنها من المحافظة على تقدمها وصدورها في شتى المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية وحتى العسكرية، أما بالنسبة للدولة السائرة في طريق النمو فهو المنقذ لها من مخالب التخلف والفقر والجهل، فتستطيع من خلاله مواجهة المشكلات والتحديات التي تعترضها والالتحاق بركب الدول المتقدمة.

كما أولت الدولة الجزائرية اهتماماً معتبراً لتطوير وتجويد أداء الجامعة العلمي بهدف مساهمتها الفاعلة في الإستراتيجية الوطنية للتنمية، وشملت هذه الإصلاحات المتتالية الهيئات الإدارية والعلمية لتعليم العالي والتي حددت كأولوية لأجل إنتاج المعرفة في مختلف القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

فالباحث العلمي هو اليوم في خدمة الاقتصاد كما أن مخرجاته في جميع الحقول المعرفية تهدف إلى تجويد سياسات وخطط الدول على المستويين المحلي والدولي.

### الفرع الأول: أهمية البحث العلمي

يعرف البحث العلمي بأنه "وسيلة يحاول بواسطتها الباحث دراسة ظاهرة أو مشكلة ما والوصول إلى كشف الآليات التي تتحكم فيها بالإضافة إلى حصر العوامل التي تكون وراء حدوثها بصفة مباشرة وغير مباشرة وهذا ما يسمح بالتفسير والقدرة على التنبؤ مستقبلاً بالأبعاد التي تأخذها الظاهرة". (معتوق، 2012، ص10).

كما عرف أيضاً بأنه: "نشاط علمي منظم وطريقة في التفكير وأسلوب للنظر في الوقائع يسعى إلى كشف الحقائق معتمداً على مناهج موضوعية من أجل معرفة الارتباط بين الحقائق، ثم استخراج المبادئ العامة والقوانين العامة أو القوانين التفسيرية" (عياد، 2009، ص 27).

وتبرز أهمية البحث العلمي في كونه الفاصل والفارق بين التقدم والتخلف خاصة في تفعيل ورفع كفاءة المورد البشري وتنمية مهاراته بالإضافة إلى تعليمه كفاءات استغلال الموارد المادية بطريقة مثالية استناداً إلى طرق علمية. للبحث العلمي دور هام في تفعيل التعاون بين الدول والشعوب في إطار تنمية العلاقات الاقتصادية وتعاونها في مواجهة العضلات الإنسانية، والتصدي لمختلف التحديات التي تواجه مؤسسات المجتمع، ويسهم في بناء المجتمعات والدفع بها إلى الرقي والتقدم.

ويمثل البحث العلمي الركيزة الأساسية من ركائز التنمية الشاملة والمستدامة والقادرة على إحداث تغير من شأنه تطوير كافة أنساق المجتمع المختلفة، ويعتبر أيضا مقياس لمستوى العلمي والأكاديمي للجامعة.<sup>(1)</sup>

وتتمثل أهمية البحث العلمي أيضا في:

- يُكون علاقة وطيدة بين الباحث والمكتبة.
- يسهم للباحث الإطلاع على مختلف المناهج واختيار الأفضل منها.
- يساعد الباحث على التعمق في الاختصاص.
- يغير من شخصية الباحث من حيث التفكير والسلوك والانضباط.
- يساعد الباحث على تطوير المعرفة البشرية.<sup>(2)</sup>

الفرع الثاني: الشراكة المجتمعية بين البحث العلمي الجامعي والتنمية.

### 1- دور البحث العلمي في التنمية:

إذا كانت المعرفة العلمية كثرة إستراتيجية وعصب التنمية وأساس النهوض والتقدم الاجتماعي فالجامعة تحتل موقعا محوريا بنخبتها وصفوتها العلمية خاصة أدائها في البحث العلمي باعتباره قاعدة أساسية تنطلق منها المبادرات التنموية، فالاستثمار في البحث العلمي وتطبيق النتائج المتوصل إليها في كافة القطاعات تمكنه من تطوير المجتمع وازدهاره، ويتطلب ذلك تفاعلا اجتماعيا وعلميا بين الباحثين المتخصصين في البحوث العلمية وبين القطاعات أو المؤسسات المستفيدة وهذا ما يعرف بالشراكة المجتمعية التي تسعى إلى بعث وإنعاش الحركة البحثية التي تخدم متطلبات المحيط الاجتماعي والاقتصادي بالاستفادة من نتائج البحث العلمي وتوجيهها لخدمة التنمية وتطويرها.<sup>(3)</sup>

لقد طورت الجماعة نفسها كثيرا في الدول المتقدمة باعتبارها الشريك الاجتماعي والاقتصادي الذي لا يستغنى عنه وتعاونها وتنسيقها مع الشركاء الاجتماعيين والاقتصاديين برسم خريطة بحثية متكاملة وهو ما غابت

<sup>1</sup> - نادية إبراهيمي، المرجع السابق، ص 49.

<sup>2</sup> - حنان بشته، نعيم بوعموشة، المرجع السابق، ص 149.

<sup>3</sup> - سليمة بلخيري، وفاء قاسمي، وليد بخوش، دور الشراكة المجتمعية في تفعيل علاقة البحث العلمي والراس المال الفكري بالتنمية، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، العدد 7، سبتمبر 2017، ص 183-185.

عنه وتأخرت في الوصول إليه الجامعات العربية عامة والجزائرية خاصة، وبقيت بعيدة كل البعد عن محيطها المجتمعي، مما أدى إلى بعد منتوجاتها البحثية ورؤاها الأكاديمية عن واقعها الاجتماعي والاقتصادي المعاش.

ولتسهيل عملية الاتصال والتعاون بين الجامعة ومختلف مؤسسات المجتمع لابد من إقامة شراكة مجتمعية في مجال البحث العلمي والاستفادة من مخرجاته واستغلالها في حل المشكلات المستعصية لتلك المؤسسات والاستعانة من نتائج البحوث العلمية لبناء إستراتيجية فاعلة تكون أكثر كفاءة في تلبية حاجات ومتطلبات مختلف مؤسسات المجتمع ومنذ تحقيق التنمية، يؤدي البحث العلمي دورًا هامًا في عملية نقل وابتكار وتطوير التقنيات بما تتلاءم مع مختلف الظروف الاجتماعي والاقتصادية والثقافية للدولة وبناء قاعدة وطنية للعلوم والأبحاث رائدة في مجال الإبداع والابتكارات الحديثة لمشاركة مؤسسات المجتمع الداعمة لعملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فالبحث العلمي وتطبيقاته التكنولوجية يرتبط بالتنمية الوطنية ارتباطًا عضويًا لا يمكن قطعه أو الاستغناء عنه، فعلى المجتمعات النامية ومن بينها الجزائر، الاستفادة من هذا الارتباط لأقصى الحدود فالتحسن في المستوى المعيشي للأفراد والمجتمعات يعود للبحث العلمي بنسبة 60 - 80% بينما يرجع هذا التحسن بنسبة 20 - 40% إلى وجود رأس المال. (يوسف يعقوب سلطان، دس، ص 12).

فالبحث العلمي المرتبط باحتياجات المجتمع هو من دون شك العنصر الفعال والأساسي لعملية التنمية، وما نلاحظه اليوم من تفاوت في التقدم العلمي والتكنولوجي والتقني يعود بشكل رئيسي إلى الاهتمام التي توليه الدول للبحث العلمي ورعايتها له فهو استثمار غير مادي يحقق مردوده على المدى الطويل ويؤدي الى زيادة النمو الاقتصادي. حيث اكدت التجارب الواقعية بأنه لا يمكن تحقيق تنمية اجتماعية واقتصادية دون وجود باحثين ومختصين يحملون على عاتقهم مسؤولية القيام بالبحث العلمي الهادف (brahim.cherki.2005.p.30)

## 2- أهمية الشراكة المجتمعية في مجال البحث العلمي، تكمن في:

- التوصل لإيجاد نظام الاتصال والتنسيق المستمر بين الجامعات ومحيطها الاجتماعي والاقتصادي، (فاطمة عبد العزيز عقيلي، دس، ص 270).
- العولمة وما فرضته من تحول إلى إقتصاد المعرفة عوض الإقتصاد الصناعي وأضحى المنتوج الفكري والمعرفي يلعب دورًا مهم في عملية إستراتيجية تنموية مستدامة بإسناد القطاعات الاجتماعية والاقتصادية إلى قاعدة البحث العلمي، والخبرة المعمقة، بما يضمن النمو والتطور" (جمال شعبان، 2010، ص 05).



- توفير البيئة المناسبة لتفعيل العلاقة بين الجامعة ومختلف مؤسسات المجتمع وفي ظل غياب هذه العلاقة تبقى الجامعات بعيدة وعاجزة عن تلبية متطلبات التنمية واحتياجات المجتمع وفي مختلف القطاعات .
- توظيف البحث العلمي ومخرجاته لخدمة التنمية : وهذا باستثمار الإمكانيات العلمية التي تنتجها الجامعة من أفكار عالية التأهيل وإبداعات ذات التقنية العالية للاستفادة منها .
- إتاحة فرص أوسع للباحثين لتكوين المزيد من الخبرات والمهارات ذات جودة وكفاءة لتنفيذ المشاريع البحثية الآنية والمستقبلية .
- تدريب وتمكين الباحثين من التعامل والتصدي لمشكلات واقعة وإيجاد حلول مناسبة أو بديلة لها.

### 3- معوقات البحث العلمي

**غياب المحيط المناسب:** ظروف عمل هيئة التدريس في الجامعة الجزائرية ضعيفة ومخالفة لما تنص عليه المعايير العالمية والمتفق عليها في المؤتمر العام لليونيسكو خاص بقانون الأساتذة. كغياب الحافز المادي المعنوي التهميش من طرف الهيئات المسؤولة بعدم الاستجابة لمطالب الأساسية كالسكن، المنح، الترقية، لهذه الأسباب وغيرها تلجأ معظم الكفاءات إلى الهجرة للخارج.

- ضعف التخطيط والتسيير التقديري لنشاط التعليم العالي والبحث العلمي.

تميزت سياسة البحث العلمي الجامعي بالجزائر منذ الاستقلال بعدم وجود رؤية واضحة وسياسة محددة الأهداف لنشاطات البحث المختلفة، زيادة إلى مشكل عدم استقرار الهيئات المشرفة على العملية البحثية، مثال على ذلك إذا أخذنا كعينة مرحلة في تطور البحث العلمي من فترة 1997 - 2002 أين نص المرسوم الوزاري 98-11 على تحديد وتوجيه البرنامج الخماسي للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي حيث وضعت الوزارة المعنية برنامجاً لمدة خمس سنوات حيث يفترض أن ترتفع فيه النسبة المخصصة للبحث العلمي من 0.2% سنة 1997م إلى 01% سنة 2000) إلا أنه في حدود سنة 2002 قدرت بـ 0.34%.

وعلى ضوء هذه النتائج المحققة ميدانيا تبين أن الأمر لا يرتبط فقط بصياغة منهجية وفلسفة بحث وسن قوانين وتشريعات ولكن المشكلة الكبرى على مستوى تطبيق برامج البحث وبداية المشروع في مختلف مراحلها، التنفيذ والتقييم والمتابعة والتحفيز، فالمشاريع تفتقد إلى عملية التقييم والمتابعة، إضافة إلى صرف علاوة البحث لكل الباحثين سواء توصلوا إلى نتائج البحث أولاً.

- غياب القوانين المرنة والتشريعات في تسيير فرق ومخابر البحث.
- التوجه للبحث النظري على حساب البحوث التطبيقية الميدانية .
- عدم وجود توازن بين البحوث النظرية والبحوث التطبيقية ذات الأثر المباشر على التنمية في القطاعات المختلفة.
- نقص التمويل المخصص للبحث العلمي: غياب مساهمة الشركاء الاقتصاديين في تمويل المشاريع البحثية المؤسسات الخاصة والعمومية وهذا لغياب الإطار القانوني لذلك (عقود البحث).
- تدهور مستوى ونوعية التعليم الجامعي: إن مؤشرات نوعية التعليم تؤكد الضعف الكبير في مجال التعليم العالي في الجزائر، إذا أخذنا معيار عدد الطلبة لكل مئة ألف نسمة مقارنة ببعض الدول النامية، مما يعني انخفاض نسبة التأطير والإشراف وعواقبها على متابعة الطلبة وبعث العملية البحثية.\*
- إضافة إلى معوقات إدارية وسياسية وحتى ذاتية ونذكر منها: إداريًا.
- الافتقار إلى جهاز إداري مدرب ومؤهل لخدمة البحث الاجتماعي.
- تعقد الهيكل التنظيمي للجامعة، وتداخل أدوارها يعرقل كثيرًا عملية الاتصال بين القيمة والقاعدة.

#### المعوقات السياسية فهي كالآتي:

- سيطرة وهيمنة البعد السياسي على توجيه البحوث الاجتماعية والعلمية الأمر الذي يؤدي إلى غياب الحرية الأكاديمية للباحث وتبرز ذلك من خلال.
- عزل وإبعاد البحث العلمي عن السياسات التنموية، فجميع البحوث وأغلبها لا تؤخذ بعين الاعتبار عند رسم الخطط وصنع القرارات.
- تهميش العلوم الاجتماعية والإنسانية بشكل عام والاهتمام أكثر بالعلوم الطبيعية والتطبيقية.
- تسييس مراكز الأبحاث على كل المستويات مما أدى إلى تقليص هامش الحرية لمراكز البحث العلمي.
- انتشار ظاهرة الرقابة الذاتية لدى العديد من الباحثين مما يؤدي إلى إخفاء العديد من الحقائق المتوصل إليها.

\* - دهيمي زنب، مداخلة بعنوان: مدى مساهمة البحوث العلمية الجامعية في النهوض بالتنمية المحلية، يوم دراسي من تنظيم جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية، جامعة بسكرة، 2012، ص 8-10.

● مشكلة غياب التعاون والتنسيق العلمي بين جامعات الوطن المختلفة، وبينها وبين الجامعات العربية وحتى العالمية.

● قصور المكتبة الجامعية وعدم مسايرتها للعصرنة والحداثة.

● ضعف وعدم دقة ومصداقية المعلوماتية والخدمات الإحصائية التي يحتاجها الباحث بالإضافة إلى قلة المؤتمرات الفكرية والندوات العلمية وحتى الورشات التي من شأنها أن تسهم في تبادل المعلومات وبالتالي تقدم وتطور البحث العلمي.

#### المعوقات الذاتية وتتمثل في:

● مشكلة تكوين الباحث والعراقيل التي تعترضه في اكتساب الخبرة والمهارة التكنولوجية.

● الضغوط النفسية لبعض الباحثين بسبب الضغوط الاقتصادية والأعباء الإدارية والتدريبية المتزايدة.\*

#### 4- البحث العلمي الجامعي في مجابهة وباء كورونا:

تنظر المأمورة قاطبة بعين الأمل والرجاء للباحثين والمختصين في المراكز البحثية والجامعات في انتظار اليوم الموعد الذي يتوصل فيه هؤلاء إلى علاج ولقاح لفيروس كورونا، كوفيد 19 المستجد الذي بات خطراً يهدد البشرية بعد أن عطل العديد من مناحي الحياة وحصد أرواح عشرات الآلاف، وأصاب مئات الآلاف من الناس إلى ما يقارب 25 مليون نسمة عبر العالم منذ ظهوره في الصين يناير 2020، وما زال يواصل انتشاره في معظم دول العالم مسبباً خوفاً وهلعاً كبيرين، فأصبح الجميع يطالب من قادة دول والبشرية جمعاء هذه المراكز بتسريع البحث وتركيز الجهود في هذا الصدد كما ياملون من حكومات الدول توفير كل المتطلبات التي تسهم في تحقيق الأهداف الموجودة كالأموال والتجهيزات بغية دعم وإعانة البحث عن لقاحات وطرق فاعلة للكشف عن الفيروس والقضاء عليه.

على أمل نهاية قريبة للأزمة الصحية المستجدة التي تنذر بخطر يدهم مستقبل البشر وغير ملامح حياتهم وباء كورونا لفت الأذهان إلى أهمية البحث العلمي، وإعادة ترتيب أولوياته لتكون في خدمة الإنسان وصحته ورفاه حياته، فالיום البحث العلمي يطرق جميع أبواب مجالات المعرفة، وتسابق العديد من العلماء ومراكز البحث حول العالم الزمن لاكتساب علاج فعال وفي أقصر وقت.

\* - نسمة مسعودان، معوقات البحث العلمي في الجامعة الجزائرية، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، العدد الرابع، أكتوبر 2018، جامعة جيجل، ص ص، 21-23.

قد يكون وباء كورونا كشف عيوبًا عديدة في نظم حياة البشر في العالم كافة وفي مقدمتها الخلل في أولويات البحث العلمي على المستوى الدولي والدليل على ذلك ضعف وعجز قدرة الدول العظمى في البحث العلمي في التصدي ومواجهة الوباء المستجد كوفيد 19 والحد من انتشار ووضوح عدم جاهزيتهم لتوظيف الخبرات العلمية ونتائج البحوث في هذا الصدد لأن مجالات بحثية أخرى قد تصدرت سلم أولويات البحث لديها مثل تطوير الأسلحة الفتاكة والمواد المتفجرة والغازات والموارد القتالة.

فأصبح لزاما على قادة الدول إلى ضرورة التعاون العالمي لمواجهة فيروس كورونا وبناء شراكة حقيقية دون أي قيود لخدمة البحث العلمي وتضافر الجهود والأفكار البحثية مما يوفر الوقت والجهد ويضمن نتائج إيجابية لإفادة البشرية.

كورونا اليوم تضع جميع الدول تحت وضع واحد متقدمة كانت أو متخلفة ويربطها مصير مشترك مرهون بتهديد صحة الجميع وإتهيار قوي للاقتصاد العالمي وما سينجم عنه من تداعيات قد تشكل انعطافات حادة في حياة البشر الوضع الذي يدفع العديد من الدول لإعادة التفكير في أولويات البحث العلمي، ووضعها في خدمة البشرية جمعاء.\*

## 5- البحث العلمي في زمن كورونا المبادرات العالمية:

نظم قطاع البحث العلمي صفوفه سريعاً منذ بدء انتشار فيروس كورونا المستجد وكثف أعماله متوخياً الشفافية وهدفه التوصل بأقل وقت ممكن إلى أحوية على أسئلة صعبة يطرحها وباء عالمي يتفشى بسرعة هائلة بدون التحلي عن معايير الدقة العلمية ، فوضعت إدارة الرئيس الأمريكي دونالد ترامب والحكومة الصينية الأبحاث الأخرى باعتبارها ضرورة وطنية ملحة ، وأشار التقرير إلى أن التعامل مع كوفيد 19 غير بعض الأولويات العمل في مركز البحث مثل التحلي عن تسجيل الاكتشافات العلمية باسم جهة معينة ، فقد قامت المراكز والمؤسسات بنشر الدراسات المتعلقة بالفيروس عبر الإنترنت قبل أشهر من صدور المجالات العلمية التي يفترض أن تنشر فيها وحدد الباحثون مئات الأنماط التسلسل الجيني للفيروس وتشاركوها مع زملائهم فكان تعاون غير مسبوق، كما تم إطلاق ما يفوق مئتي تجربة سريرية في جهود مشتركة بين المستشفيات والمعامل في شتى أنحاء العالم، فقال الدكتور الإيطالي فرانسيسكو بيروني "أن العالم الحقيقي لا يضع اعتباراً للفوارق والانتماءات الضيقة كالموقع الجغرافي والبلد

\* - محمد الرصاعى، أولويات البحث العلمي، صحيفة الرأي، تاريخ النشر، 2020/04/14، الاردن وتبصرف الباحثين.

واللغة "، وقدم التقرير العديد من الأمثلة على التعاون بين الأطباء وجهود البحث العلمي التي تجري على قدم وساق في مختلف الجامعات والمراكز العالمية الكبرى في معركة ضد وباء فتاك ، مع الإشارة إلى أن الباحثين في جامعة أوكسفورد الذي يعكف على تطوير لقاح ضد الفيروس واستفادوا مؤخرا من نتائج اختبار على حيوانات مخبرية أجرته مختبرات روكي ماونت الأمريكية التي شاركت نتائجه مع جهات البحث الأخرى.

وفي مستشفى ماساتشوستس العام في الولايات المتحدة يقوم فريق من أطباء جامعة هارفارد باختبار فعالية أكسيد النيتريك على المرضى المصابين بفيروس كورونا ويجري البحث بالتعاون مع مستشفى سينجنيغ في الصين ومستشفين آخرين في شمال إيطاليا.

وعلى حسب رأي الدكتور راين كارول بجامعة هارفارد الذي يشارك في البحوث المتعلقة بفرس كوفيد 19 المستجد بالجامعة فإن جائحة كورونا قضت على السرية التي كانت السمة الغالبة للبحوث الطبية الأكاديمية وقال أيضا إن القدرة على العمل المشترك والتخلي عن السعي لتقدمك الأكاديمي الشخصي هو ما نشهده الآن الأمر أصبح مسألة بقاء<sup>(1)</sup>.

كما صرح رئيس قسم الأمراض المعدية في مستشفى بيشا في باريس لدى عرضه تجربة سريرية في مارس 2020 في زمن انتشار وباء كورونا يكون البحث جزءا من الرد والتحدي متواصل لاحتواء تفشي الفيروس باختبار علاقات ضده والبحث عن لقاح فعال، في مواجهة مثل هذه الضغوط غير المسبوقة يتقدم البحث العلمي بسرعة لم يشهدها من قبل في مواجهة أي مرض جديد لقد توصل العلماء إلى فك رموز جينوم الفيروس في غضون أسابيع، قال اختصاص علم الأوبئة في معهد باستور متحدثا لإذاعة "فرانس كولتور" بهذا الصدد استغرق الأمر لسنوات بالنسبة لللايدز.

نعيش اليوم مرحلة مختلفة تمامًا فبعد بضعة أيام على تسجيل أول حالات الإصابة بالفيروس / يناير في ووهان بؤرة الوباء وسط الصين نجح الصينيون في فك رموز جينوم فيروس كورونا المستجد وتقاسموا النتائج لحاقا مع زملائهم في دول أخرى من خلال قاعدة بيانات دولية.

وبفضل نتائج هذه الأعمال توصل معهد باستور في فرنسا ومختبر ألماني إلى ابتكار فحص جزئي موثوق سمح بتشخيص أولى للإصابات بفيروس كورونا المستجد في أوروبا، ويعمل باحثوا المعهد على تطوير فحوص

<sup>1</sup> - نيويورك تايمز: كيف غير كورونا نظرة العالم إلى البحث العلمي، تاريخ النشر: 2020/04/02.

تسمح بقياس درجة المناعة العامة لدى مجموعة أو شعب ما يعتبر أساسيا لرفع تدابير الحجر المنزلي، كما تمكنت أوساط البحث العلمي في فرنسا من تعبئة صفوفها بشكل سريع من خلال هيئة أقيمت لهذا الهدف عرفت "البحث والعمل ضد أمراض معدية مستجدة" ويشارك فيها جميع قطاعات الأبحاث بما فيها فروع العلوم الإنسانية، ويأمل الباحثون أن يستخلص العالم العبر من الأزمة الحالية ومن التغيرات الأخرى التي نتجت عن الأزمة الصحية.

كما أحصت مجلة نايتشر "عن وفرة المنشورات العلمية مالا يقل عن 900 مقال حول فيروس كورونا المستجد في العالم ما بين فبراير ومارس 2020 وتنشر مقتطفات الإصدارات الطبية على الانترنت مع إتاحة الإطلاع مجاناً<sup>(1)</sup>.

مبادرات جزائرية للابتكار تبعث روحاً جديدة في الإنتاج العلمي في ظل جائحة كورونا.

بعد إلقاء جائحة كورونا بظلالها على التعليم عامة والتعليم الجامعي خاصة ضمن إجراءات وإحترازاات الوقاية من الإصابة بفيروس كورونا، وبعد الإغلاق القسري للجامعات بسبب تداعيات هذا الوباء تجندت العديد من الجامعات لخدمة الوطن والمواطن.

فبعد ظهور أول حالة في الجزائر وانتشاره بشكل رهيب وفي وقت قصير سجل استهلاك كبير للتجهيزات الطبية الضرورية للتكفل بالمرض المصابين بفيروس كورونا ارتفاعا مع تزايد انتشار الوباء فعرف الطلب على الأقنعة الجراحية وأجهزة التنفس الاصطناعية وبعض الأدوية المستعملة في مصلحة الإنعاش إضافة إلى نقص ملحوظ في السترات الواقية والمخول المطهر.

ومن أجل مواجهة هذا الوضع المستجد شرعت العديد من الجامعات الجزائرية في تحدي مع الزمن الإنتاج التجهيزات الضرورية لمكافحة فيروس كورونا فمثلا على مستوى جامعة العلوم والتكنولوجيا هواري بومدين الجزائر العاصمة ساهمت هذه الأخيرة في إنتاج العتاد الطبي والمساهمة في تغطية النقص الموجود على مستوى المصالح الصحية، ففي تصريح لرئيس الجامعة جمال الدين عكراش تم إنتاج 100.000 قارورة من المخول المطهر بكلية البيولوجيا وتم توزيعها على المصالح الاستشفائية وفي التصريح تسعى جامعة هواري بومدين إلى إنتاج دواء الكلوروكين الذي تم تجريبه في عديد البلدان ومن بينها الجزائر وعمل على هذا المشروع فريق من الباحثين بالتنسيق

<sup>1</sup> - موقع عرب 48 أبريل 2020.

مع مركز البحث العلمي والتقني في التحاليل الفيزيائية الكيميائية الواقع ببوسماعيل ولاية تيارت بمساهمة جامعتي مستغانم والمسيلة في توفير المواد الأولية الضرورية لتنفيذ المشروع، وهذا مع ضمانة مراقبة المنتوج وتمت الشراكة بين الجامعة والمجمع الصيدلاني صيدال من أجل إنتاجه والترخيص يكون من طرف وزارة الصحة.

كما شرعت كلية العلوم في صيانة أجهزة الحماية إضافة إلى صناعة الكمامات فأنتجت حسب تصريح عميد كلية الطب عبد الحكيم بوديس 200 جهاز وقاية تم توزيعها على مستشفيات العاصمة، و500 كمامة وزعتها على الجمعيات كما قامت الكلية بتحضير محلول المطهر لوزارة التعليم العالي بطلب من هذه الأخيرة.

أما قسم الصيدلة بكلية الطب في جامعة فرحات عباس سطيف قام بإنتاج المحلول المعقم 24.000 قارورة ذات أحجام مختلفة وزعت مجاناً حسب تصريح رئيس جامعة سطيف عبد الكريم بن يعيش بالإضافة لفتح مخبر الكشف عن فيروس كورونا PCR وفتح آخر بجامعة جيجل أما جامعة الشلف فتحت مخبر بحث في البيولوجيا الجزيئية وتهيئة تشخيص فيروس كورونا PCR إضافة إلى إنتاج كميات معتبرة من المواد المعقمة 300 لتر تم توزيعها في ولاية البلدة أولى الولايات المتضررة، جامعة سطيف أيضاً قامت بتشكيل فرق تدخل للتعقيم بطريقة علمية وعملياتية.

وصناعة 1000 واقي لمؤسسة البريد والمواصلات، وتصنيع الأجهزة التنفسية 100% جزائرية وضعت داخل المستشفيات وسيارات الإسعاف بقدرة إنتاج 50 جهاز يومياً<sup>(1)</sup>.

**مبادرات فردية لكوادر جزائرية.** لقد أصبحت الحاجة ماسة للبحث العلمي في هذه الآونة مع انتشار وباء كورونا إذ لاحظنا سواء في منصات التواصل الاجتماعي، أو على شاشات التلفزيون مبادرات الابتكار من طرف شباب مبدع سخر نفسه لتصنيع أجهزة التنفس الاصطناعي من تصميم وتصنيع أجهزة أخرى تعنى بقياس الحرارة بفرض تزويد المراكز الاستشفائية التي هي في الصف الأول في مجابهة كوفيد 19.

في ظل هذه الأزمة وتداعياتها وكذا التحولات الاقتصادية والاجتماعية وحتى الجيوسياسية التي ستطرأ سنحتاج للتعليم والبحث العلمي أيما احتياج وكذا العلماء والباحثين لكي يفكروا ويبحثوا عن سبل جديدة مبتكرة دون الاعتماد على أحد فالهدف اليوم لا للمزايدات على الوطن وخدمته واجب فالتعليم هو الباب أو المدخل

<sup>1</sup> - وكالة الأنباء الجزائرية، 17 أبريل 2020.

سليم ميركاتي، التلفزيون الجزائري حصة جامعة التكوين المتواصل، 01 ماي 2020.

الوحيد لخلق ديناميكية اقتصادية تقوم على المعرفة فالتعليم أساسي ومهم لكل إقلاع من أجل الرقي بالبحث العلمي، فالجزائر تزخر بحيرة الأطر والكفاءات والعقول المبتكرة التي لا ينقصها سوى الثقة والدعم ومن هؤلاء ابن مدينة مستغانم المخترع فوزي برحمة اعتكف في مختبره برفقة فريق من المبتكرين الشباب للعمل على تطوير عدد من الاختراعات فقسّموا العمل بينهم لمجموعات تدرس وتبتكر مشاريع وحلولا للظرف الصحي الحالي، مثل إنجاز كماكة طبية ذكية تساعد مرتديها على التزام تدابير التباعد الاجتماعي إذ تبعث تنبيها إذا لم يحترم مسافة الأمان الموصى بها.

كما يسهر فريق المختبر على تطوير مشروع طائرة (Drone) تقوم بعملية مسح حرارية على مناطق واسعة وقياس درجات الحرارة لتحديد الحالات المشكوك في إصابتها بالفيروس فضلا من تطبيق للهواتف المحمولة يكشف عن إصابات كورونا في البلد صمم وضع تحت رهن إشارة السلطات الصحية.

أما المخترع محمد التباع ومشرف على مختبر جامعي للابتكار الهندسي قال إن نشاط ودينامية محلوطين تسجلان في الانتاجات العلمية والتقنية من خلال أعداد الاختراعات والمبادرات العلمية على المستويين الكمي والكيفي يقول نظرا للظرف الصحي المتأزم رغبة كبيرة تعترى صفوف الطلبة والأساتذة في الابتكار والإنتاج سواء التي تخص الأجهزة الطبية وآليات إنتاج بعض الأدوات الطبية أو التطبيقات الرقمية، وأوضح في تصريح له لـ TRT عربي أن أزمة وباء كورونا بعثت طاقة جديدة وقوية لدى الجميع مستشهدا بالمختبر الذي يديره، وقال أنه يلاحظ إقبالا وتحمسا كبيرا على المبادرة والاقتراح بشكل أكبر من السنوات الماضية برغبتهم في خدمة مجتمعاتهم ومحاولة منهم لإيجاد حلول للنقص المتوقع في الأدوات والأجهزة الطبية أو الحاجة إلى ابتكارات للتعامل مع الظروف الخاصة والمستجدات التي فرضها الوضع الصحي، لم يخفي محمد إتباع تمنيته بأن يستمر هذا الاهتمام والتشجيع سواء كان على المستوى الرسمي من خلال دعم مجهودات البحث العلمي والمبتكرين أو على مستوى المحلي المجتمعي بتشجيع المواهب الشابة وحثها على التصالح مع العلوم البحثية ما بعد كورونا.

وعن أمله أن تحدث جائحة كورونا ثورة تغير وتحديث في البحث العلمي والتعليم الجامعي محليا ودوليا وأن يوفر المناخ المناسب للعمل والإبداع.

وفسر راجعي أن الحاجة هي أم الاختراع، موضحا أن عددا من هؤلاء المخترعين سارعوا فور سماعهم بوجود نقص في المعدات الطبية والتقنية والوقائية ببلده والعمل على ابتكارها وأمام غلق الحدود بين الدول وغلق المطارات والموانئ ووقف عمليات الاستيراد والتصدير دفع جل الدول إلى تعزيز الثقة في المنتج المحلي فأصبحت



ترحب بكل منتج أو خدمة من شأنه مجابهة هذه الأزمة الوبائية كوفيد 19 المستجد، وحسب تصريح نفس المتحدث أن العائق أمام إبداع المخترعين والبتكرين والبحث العلمي بالمنطقة العربية وبالجزائر خاصة يعود إلى البيروقراطية الحكومية التي تضع شروطا معقدة، ولا تفتح المجال للشباب المبدع لاقتحام سوق العمل وترويج لابتكاراتهم الأمر الذي كشف عنه تقارير البنك الدولي حول مناخ الأعمال التي تظهر البيئة العربية كبيئة غير مساعدة لدعم المقاولات الشابة وتطويرها وختام تصريحه لـ TRT عربي عبر مصطفى راجعي مختص في علم الاجتماع عن أمله في تخفيف القيود البيروقراطية ليتمكن الشباب المبدع من المشاركة في رفع تحديات بلدانهم في جميع الميادين<sup>(1)</sup>.

---

<sup>1</sup> - TRT عربي حوار للصحفي مغربي هشام بوعلي نشر في 2020/04/27.

## خلاصة الفصل الثاني:

يعد الاستثمار في رأس المال البشري من القضايا المهمة والأكثر إلحاحاً في الوقت الراهن كونه ركيزة من الركائز الأساسية للتنمية والمحرك الأساسي للتحديث ومواكبة التغير ومتطلبات العصر، وتكمن أهمية تنمية العنصر البشري في القدرة على صقل ورفع المهارات والخبرات والمعارف البشرية في جميع جوانبها العلمية والفنية والإدارية مما ينعكس إيجاباً في زيادة الكفاءة والإنتاجية والارتقاء بنوعية الأداء، إن للجامعات دوراً حاسماً في دعم التنمية والتعامل مع المشكلات المجتمعية بأسلوب علمي مدروس فهي مصدر البحث العلمي والابتكار وخلق الأفكار الجديدة كما أنها الرافد الرئيسي الذي يزود المجتمع بكل ما يحتاجه من قوة عاملة نالت قدر كافي من التعليم والتكوين وتهيئة الكوادر والكفاءات البشرية إلى مخرجات تتناسب واحتياجات سوق العمل وبالتالي تحقيق التنمية.

لذا فإنه بات مطلوباً من الجامعة أن تكون منتجة لا مستهلكة فقط، جامعة للإنتاج تضع نصب أعينها تكوين وتأهيل كوادر محلية كفوءة ومنتجة تساهم بشكل إيجابي في زيادة الإنتاج الوطني المحلي.

ولعل أجمل استثمار يكون في الجانب التعليمي مما جعل الأستاذ والدكتور زياد رمضان يلمح على أن التعليم الجامعي هو بتزول الأردن المتجدد، فما أروع هذا المنطق.



## خاتمة:

ما يمكن استخلاصه من خلال هذه الورقة البحثية هو أنه لا يوجد خيار أمام المنظمات الأعمال لرفع مستوى أداء الكفاءات والمهارات الموجودة فيها وخلق ميزة تنافسية أمام مثيلاتها إلا بإعادة التفكير والنظر في الأسلوب المطبق في إدارة وتسيير الموارد البشرية مثل تخطيط الموارد البشرية وتسيير الحياة المهنية والمسار الوظيفي إلا بتبني وإنتهاج نماذج حديثة ومعاصرة كمدخل التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية فأصبح مطلباً أكثر إلحاحاً وحظي بالكثير من الاهتمام من طرف المؤسسات نتيجة زيادة الوعي ومسيرة للتطور والتغير الحاصل على المستوى العالمي أصبح الاهتمام بالموارد البشرية لأصل إستراتيجي من أصول المنظمة من جهة، فالمنظمات بحاجة إلى إبتكارات وأفكار جديدة توفر لها الميزة والتفوق في السوق وهذا ما تمتلكه وتصنعه الكفاءات والمهارات، مما زاد من أهمية التركيز عليها مقارنة بأصول المنظمة المالية والتكنولوجية.

ومع تعاضم أهمية الموارد البشرية وتمكنه من مواجهة تحديات البيئة وسرعة التغير فكان لزاماً على الدول والمؤسسات الإقتصادية من تبني قاعدة أساسية مفادها أن المورد البشري هو الثروة الحقيقية في أي مجتمع وهذا لقدرة على التكيف والتعامل مع كل ما هو جديد بكفاءة وفعالية.

- التسيير الإستراتيجي يسمح بتحقيق الرؤية الشاملة للمنظمة، ودراسة العلاقة بينها وبين المحيط الذي تعمل فيه، من خلال تشخيص العوامل الداخلية والخارجية قصد تحديد نقاط القوة والضعف، وتحليل الفرص والتهديدات التي تفرزها متغيرات المحيط، وبذلك إستغلال أمثل للكفاءات والموارد المميزة للمنظمة وخاصة مواردها البشرية وفق رؤيتها المستقبلية لتحديد قدرتها الإستراتيجية.

- التسيير الإستراتيجي يعمل على ربط أهداف الموارد البشرية مع أهداف المنظمة ككل وهذا لتدعيم مركزها التنافسي.

- التسيير الإستراتيجي يضبط ويفعل حركة إدارة تسيير الموارد البشرية ويمكنها من التكيف بشكل أكبر مع الظروف المحيطة بها.

- العمل بأسلوب التسيير الإستراتيجي يساعد المنظمة على تحديد أهدافها المستقبلية كما يقدم لها مختلف الخيارات الإستراتيجية الفعالة وشروط تنفيذها ويجسّن من قدرتها على إحداث التغيير والتنبؤ بتحولات المحيط التنافسي.

- ومن خلال هذه المميزات وغيرها التي تميز التسيير الإستراتيجي.

أصبح إعتقاد العمل بأسلوب التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية أمراً ضرورياً من أجل تكييف المؤسسات ومواردها مع تغيرات وتعقيدات المحيط في ظل المتغيرات السريعة.

وبهذا نكون قد أثبتنا صحة الفرضية الأولى.

ومن خلال تطرقنا لموضوع رأس المال البشري والإستثمار في العنصر البشري قادراً على أداء واجباته ومسؤولياته بكل فاعلية وكفاءة وهذا لما يمتلكه من معارف ومهارات وقدرات حيث يعد رأس المال البشري أفضل رأس المال قيمة وهذا من خلال إسهامه في تحقيق التنمية وخاصة على المستوى المحلي بإعتباره أحد المتغيرات الرئيسية المؤثرة في عملية الإنتاج لذا تسعى معظم الدول إلى تنميته عن طريق تحسين المؤشرات الثلاثة للتنمية والمتمثلة في الدخل - الرعاية الصحية والتعليم.

وبظهور التنمية المحلية التي تركز على دعم مختلف الجوانب وتطبيق مختلف السياسات التنموية وإشراك كافة الأطراف والفئات بطريقة تتيح تنمية شاملة في مختلف المجالات وهذا بالإستخدام الأمثل للموارد المتاحة والحد من إهدارها فإزادات الحاجة إلى تنمية رأس المال البشري لإرساء مختلف أبعاد التنمية ومنها التنمية المحلية وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

كما يعد الإستثمار في التعليم من أهم وسائل تنمية رأس المال البشري، فهو يهدف إلى تحسين القدرات لدى الأفراد ويساعد على سد إحتياجاتهم ويسهم في تحقيق النمو الإقتصادي الذي تعود عوائده بالإيجاب على المستوى المحلي، فالتعليم هو الوقود المحرك للتنمية بأبعاده كافة لاسيما في زيادة الإنتاجية والدخل والقضاء على البطالة وإزالة الفقر وبالتالي الرفاه المعيشي للأفراد فالتعليم يقوم بدور أساسي في الإقتصاد الوطني بإعتباره من ركائز صناعة المستقبل.

فهو ينتج الموارد البشرية التي تعد من أهم عوامل الإنتاج في العملية التنموية.

ولقد أصبح مستقرًا حتى في نظر المؤسسات المالية الدولية كالبنك الدولي أن العامل الحاكم في التقدم هو الإستثمار في البشر تأتي أولوية التعليم وتأسيساً على هذه الحقيقة تعتبر الجامعة من أهم المؤسسات التعليمية بإعتبارها العامل الإستراتيجي الهام الذي يقوم بتأكيد هوية أي مجتمع والحفاظ على مستقبله من خلال إعداد

كوار ذات الكفاءة والقدرة عن طريق أداء ثلاث وظائف رئيسية من خلال التكوين الجامعي تزويد المجتمع بالكثير من الخبرات والمهارات الفنية والمهنية والإدارية اللازمة لدفع عملية التنمية وتنشيط خطاها.

إجراء البحوث وتبني الدراسات التي تهدف إلى إيجاد حلول ملائمة لمختلف المشكلات التي يواجهها المجتمع المحلي والعالمي فالبحث العلمي يعد رافدا من روافد التنمية وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية والثالثة. كما للجامعة وظيفة ثالثة وتمثل في خدمة المجتمع وتنميته من خلال تحقيق الشراكة مع مؤسسات المجتمع من خلال مخرجاتها المتمثلة في الكفاءات التي يحتاجها سوق العمل أو عن طريق التدريب والتعليم المستمر للعاملين في المؤسسات والتي تشكل في مجملها إستثمارا ناجحا وهذا ما يؤكد الفرضية الرابعة.

إلا أن واقع الجامعة الجزائرية رغم الجهود المبذولة من طرف الدولة من أجل تطوير المنظومة التعليمية الجامعية والارتقاء بها من خلال الزيادة في عدد الجامعات والطلاب الملتحقين والأساتذة المكونين وإرتفاع الميزانية المخصصة للبحث العلمي، وسن القوانين التوجيهية التي تهدف إلى ترميم البحث العلمي وربطه بالواقع الإجتماعي والإقتصادي والقيام بالإصلاحات كتنبي نظام L.M.D إلا أنه رغم كل هذه الجهود مازالت الجامعة الجزائرية بعيدة كل البعد عن المعايير العالمية مازالت تركز على الجانب الكمي في عملية التكوين دون العناية بالجانب النوعي للمخرجات ومدى ملائمة التخصصات لمتطلبات سوق العمل، كما أن هناك قصورا في توجيه البحث العلمي لخدمة أهداف التنمية، أما فيما يخص الشراكة بين الجامعة والمجتمع ومؤسساته يلاحظ أنها لا تستجيب بفعالية للمتغيرات الحاصلة في محيطها فهي تعمل بشكل منفصل عنه، وهذا ما أدى إلى عدم ملائمة مخرجات الجامعة الجزائرية لمتطلبات سوق الشغل.

#### توصيات:

\* إعطاء الاستقلالية التامة للإدارات في تسيير مواردها البشرية مع فرض رقابة قانونية.

\* المشاركة في تصميم الإستراتيجية العامة للمؤسسة وتحقيق التكامل بينهما وبين إستراتيجية الموارد البشرية.

\* الإعتماد على الإستراتيجية الواضحة المعالم والأهداف من مجال إدارة الموارد البشرية.

\* محاربة والقضاء على المظاهر البيروقراطية والتباطؤ والجمود في العمل ومواكبة التطورات.

\* إعادة النظر في الأساليب الحالية لتسيير الموارد البشرية وذلك من أجل تحقيق التنمية.

\* الإهتمام بالضعف الإداري المتعلق بتسيير المورد البشري في هذا القطاع الحساس.

\* أن تدرك المؤسسة الجزائرية أهمية وفعالية وقدرة وطاقة موردها البشري وتعمل على بنائها وتفعيلها وحمايتها من التقليد لتضمن التفوق في التسيير والتحكم أكثر فيه.

\* محاولة استثمار الكفاءات والقيادات لصالح السير الحسن للتنمية المحلية في الجزائر.



قائمة المصادر

والمراجع



## قائمة المصادر والمراجع

أولاً: القرآن الكريم:

1) سورة الإسراء الآية: (70).

ثانياً: قائمة الكتب:

- 2) عبد الرزاق بن حبيب، إقتصاد وتسيير المؤسسة الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2002.
- 3) محمد عبد الوهاب حسن عشموي: الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات الطبقة الأولى 2014.
- 4) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون مجموعة النيل العربية الطبعة الأولى، القاهرة، 1999.
- 5) نعمة عباس خضير الخقاجي: الإدارة الإستراتيجية (المدخل المفاهيم والعمليات) ديوان مطبوعات الجامعية الطبعة الثانية عمان، 2010.
- 6) ناصر دادي عدون: الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الأولى، الجزائر، 2001.
- 7) عبد السلام ابو قحف أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية، الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، ط2، 1997.
- 8) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، لإدارة الإستراتيجية، مجموعة لنيل العربية، القاهرة، 2008 .
- 9) عبد السلام أبو قحف، الإدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية للنشر، بيروت، 1997.
- 10) عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2013.
- 11) وسيلة حمداوي ، إدارة الموارد البشرية، جامعة 08 ماس 1945، مديرية النشر الجامعة قلمة، 2004.
- 12) راوية حسين: مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2001-2002.
- 13) حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، ط1، 2002.
- 14) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية كلية التجارة، جامعة المنصورة الناشر: المكتبة العصرية، 2007.
- 15) صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، جامعة الإسكندرية، كلية التجارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002.
- 16) فتحي الويشي: الأساليب القيادية للموارد البشرية (الأخلاق الإدارية، إستراتيجيات التغيير) الناشر: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013.

- 17 حسين حريم: إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، دل الحامد للنشر والتوزيع، 2013.
- 18 محمد سرور الحريزي: طرق وإستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، ط1، دار صفاء النشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 19 محمد عبد الوهاب حسن عشماوي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، القاهرة، الناشر الشركة العربية المتحدة، للتسويق والتوريدات، 2014.
- 20 أشوك شاندا، شلبا كوبرا: ترجمة عبد الحكم الخزامي، إستراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2002.
- 21 جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، كلية التجارة، جامعة المنوفية، 2003.
- 22 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، الناشر المكتبة العصرية، 2007.
- 23 سعد حسين فتح الله، التنمية المستقلة والمتطلبات والاستراتيجيات والنتائج، مركز دراسات الوحدة العربية 1992.
- 24 مصطفى الجندي، الإدارة المحلية، نشأة المعارف الإسكندرية، 1971.
- 25 إحسان حفطي، علم اجتماع التنمية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2004.
- 26 فؤاد غضبان، التنمية المحلية ممارسات وفاعلون، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2015-2016.
- 27 فضيل ابراهيم مزارى، إشكالية التنمية المحلية في الجزائر، ملتقى جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2004.
- 28 عبد المطلب عبد الحميد، التمويل المحلي والتنمية المحلية، الدار الجامعية، 2001.
- 29 عبد الله عبد الغني، طلق بن عوض الله لواط، السلوك التنظيمي المفاهيم النظرية التطبيقات، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، ط4، 2003.
- 30 محمد علي شلتون، علم الاجتماع التربوي، مطبعة الشعب القاهرة، ، 1969.
- 31 السعيد الطيب، "تجربة التكوين في المدرسة الوطنية للإدارة"، أيام دراسية حول الإدارة العمومية، الجزائر: المدرسة الوطنية للإدارة، 1992.
- 32 العلاق بشير، "مبادئ الإدارة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 33 عبد الفتاح بوخمحم أ.عز الدين هروم، "تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية"، دراسة ميدانية بمركب الجحاف والرافعات، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد6، 2010.
- 34 ماهر أحمد، "السلوك التنظيمي"، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 35 مرسي نبيل محمد، "المهارات والوظائف الإدارية"، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية، 2006.
- 36 فليه فاروق عبده، السيد محمد المحيد، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية" الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2005.

- 37) الوزي موسى، "التنظيم وإجراءات العمل"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2002.
- 38) أشوك شاندا شلبا كوبرا، ترجمة عبد الحكم الخزامي.
- 39) عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود" جردات الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين - النظرية والتطبيق، ط1، دار وائل للنشر، 2014.
- 40) محمد حسن دخيل، إشكاليات التنمية الاقتصادية المتوازنة، دراسة مقارنة، منشورات الحلبي الحقوقية ، 2009.
- ثالثاً: قائمة الرسائل والمذكرات العلمية:**
- 41) بسمة عولمي، دور الجباية في تمويل التنمية المحلية في الجزائر دراسة حالة بلديات تبسة، الجزائر، (مذكرة ماجستير)، في العلوم التجارية تخصص مالية، المركز الجامعي الشيخ العربي التبسي، 2004.
- 42) بودواية خديجة دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية المحلية دراسة حالة ولاية سعيدة "مذكرة ماستر" في الحقوق والعلوم السياسية تخصص تسيير وإدارة الجماعات المحلية الجامعة الطاهر مولاي، سعيدة 2018، 2017.
- 43) تيشات سلوى، أثر التوظيف على كفاءة الموظفين بالإدارات الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير، 2010.
- 44) حامدي بن اعمر، التسيير الاستراتيجي للكفاءات في الإطار إدارة للمؤسسات الجزائرية (مذكرة ماستر، قسم علوم الاقتصادية والتجارية، جامعة بوبكر بلقايد، 2015/2016).
- 45) الداوي الشيخ، نحو تسيير إستراتيجي فعال بالكفاءة المؤسسات الاسمنت في الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر، 2006-2007.
- 46) دهيمي زينب، مداخلة بعنوان: مدى مساهمة البحوث العلمية الجامعية في النهوض بالتنمية المحلية، يوم دراسي من تنظيم جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية، جامعة بسكرة، 2012.
- 47) سامية بعيسي، الاستثمار في رأس المال البشري كمحدد لتطوير المؤسسات الاقتصادية الخاصة في العصر الرقمي دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الخاصة بالجزائر، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2017، 2018 بسكرة.
- 48) سلطاني محمد رشدي، "التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر. (مذكرة ماجستير في العلوم التجارية) جامعة محمد بوضياف بالمسيلة (2005/2006).
- 49) سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية عامل الكفاءات في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة ابن بكر بلقايد، تلمسان، 2010-2011.
- 50) سمام رضوان، دور التسيير الاستراتيجي في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر "إدارة واقتصاد المؤسسة ، مستغانم، جامعة عبد الحميد بن باديس، 2011.
- 51) سملاي يحضيه، "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية، أطروحة دكتوراه دولة العلوم الاقتصادية) 2004-2003.

- 52 شواش إخوان جهيدة، المجتمع المدني والتنمية المحلية، جمعيات الأحياء مدينة بسكرة نموذجاً، الجزائر، مذكرة ماجستير، قسم علم الاجتماع كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2004.
- 53 شيرين رهير السيطار، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة 2014.
- 54 صلعة سمية، اقتصاديات التعليم في الجزائر دراسة قياسية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، تخصص: اقتصاد، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015-2016.
- 55 عبد القادر حسين، الحكم الراشد في الجزائر وإشكالية التنمية المحلية، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة تلمسان كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2013-2012.
- 56 عز الدين عبده، "عملية تدريب الموظف العام في الجزائر"، رسالة ماجستير في القانون، فرع الإدارة والمالية، 2002.
- 57 علي بن راشد بن سالم يعقوبي، واقع فاعلية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الإستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال (تخصص إدارة الموارد البشرية) الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، مارس 2011.
- 58 محمد دهان، الاستثمار التعليمي في الرأس المال البشري، مقارنة نظرية ودراسة تقييمية لحالة الجزائر: أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2009-2010.
- 59 محمد طلال أبو الروس، دور رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة دراسة حالة المنظمات الأهلية في محافظة الوسطى، قدمت هذه الدراسة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015.
- 60 محمد موساوي، الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على النمو الاقتصادي حالة الجزائر (1970-2011) قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2014-2015.
- 61 مدوري نور الدين، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، بمستغانم، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص: "تسيير الموارد البشرية" كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2010-2011.
- 62 مزيان بغداد، أهمية استثمار رأس المال البشري في التنمية البشرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة، الجزائر، 2018.
- 63 مساعدي عماد، دور استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة نيل شهادة الماجستير 2013/2014.

- 64) نادية إبراهيمي، دور الجامعة في تحقيق التنمية البشرية المستدامة، (دراسة حالة الجزائر) أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم تسيير تخصص ادارة الاعمال والتنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف المسيلة 2017-2018.
- 65) نادية إبراهيمي، دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة، دراسة حالة جامعة المسيلة، شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة إستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012-2013.
- 66) نوال بوكعباش، تأثير الموارد البشرية على تنمية الادارة المحلية في الجزائر (دراسة حالة ولاية جيجل) مذكرة ماجستير، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص رسم السياسات العامة كلية العلوم السياسية والاعلام جامعة الجزائر، 2010، 201103.
- 67) هندا مدفوني، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل إستراتيجي لتحسين جودة التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة حالة بعض الجامعات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي 2016 - 2017.
- 68) هندا مدفوني، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل إستراتيجي لتحسين جودة التعليم المالي في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة حالة بعض الجامعات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016 - 2017.
- 69) مداح عرابي الحاج، تطبيق التسيير الاستراتيجي في ظل اقتصاد السوق رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، جامعة الجزائر، 1997.

#### رابعاً: قائمة المجلات والمقالات العلمية

- 70) أحمد زردومي ورفيق بوخزر، التسيير الاستراتيجي وعلاقته بالموارد البشرية مجلة العلوم الإنسانية، عدد 49، جوان 2018.
- 71) احمد غربي، أبعاد التنمية المحلية وتحدياتها في الجزائر، مجلة البحوث والدراسات العلمية، عدد 04، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المدية، أكتوبر، 2010.
- 72) عبد الوهاب بلمهدي ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، العدد 008 السنة 2008 ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف - الجزائر .
- 73) عدنان فرحات عبد الحسين، دور القدرات العلمية في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر، ماليزيا أمودجا، جامعة البصرة كلية الإدارة الاقتصاد، مجلة العلوم الاقتصادية العدد الثاني والثلاثون، المجلد الثامن، نيسان 2013.
- 74) بن ثامر كلثوم، فراحتية العيد: الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة (دراسة حالة مجموعة عنتر تواد لإنتاج الالكترونيات بولاية برج بوعرييج، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011.

- 75 أحمد إبراهيم عبد العال حسن، دور الاعلام في استثمار ورأس المال البشري كرافد رئيسي لتحقيق التنمية المستدامة بالعالم العربي، المؤتمر العلمي الرابع بكلية الحقوق، جامعة طنطا القانون والاعلام، من الفترة 23-24 أبريل 2017.
- 76 قاضي نجات، دور التعليم في تنمية الرأس المال البشري من أجل الحد من البطالة في الجزائر، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد: 11 المجلد: 2، 2014.
- 77 نوف عبد العزيز الغامدي، التحول إلى استثمار رأس المال البشري، مقال كتب في صحيفة مال الاقتصادية بتاريخ 04 يونيو 2018 السعودية.
- 78 سهيل مارين، ركيزة التطوير التكنولوجي، الابتكار وآليات تحفيزه واستثماره، الابتكار أو الاندثار، البحث العلمي العربي، وأقع وتحدياته وآفاقه، التقرير العربي العاشر للتنمية الثقافية، 2017 – 2018.
- 79 بن عربية مونية، دور جودة التعليم العالي في تحقيق التنمية المستدامة، مجلة الاقتصاد والقانون العدد، 01 جوان 2018.
- 80 العلمي فريدة، رواجي رزيقة، دور الجامعة: بين جدلية إنتاج المعرفة وتحقيق الأهداف المطلوبة من المجتمع طالبا الدكتوراه، نص مقال في مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد الأول، العدد 07 سبتمبر 2017.
- 81 آية عبد الله أحمد النويهي، دور الجامعات في تقدم البحث العلمي وأثره على المجتمع، نص مقال المركز الديمقراطي العربي، 15 يونيو 2014.
- 82 براهمي صباح، عوفي مصطفى الجامعات العربية بين الواقع وتحديات العولمة نص مقال في مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 09، الجزء الأول، جامعة باتنة ديسمبر 2012.
- 83 رابح عماري، نعاس عماري، واقع التكوين الجامعة الجزائرية من خلال مشاريع ومذكرات التخرج ، دراسة تقويمية لمعوقات التجسيد ومقاومات التجويد ،مجلة آفاق للعلوم، جامعة الحلفة العدد، 03، 2016 .
- 84 ساجد شرقي، دور الجامعات في تطوير وتنمية المجتمع، مركز الدراسات الإيرانية، جامعة البصرة، العدد العاشر، 2008.
- 85 سليمة بلخيري ،وفاء قاسمي، وليد بخوش، دور الشراكة المجتمعية في تفعيل علاقة البحث العلمي والرأس المال الفكري بالتنمية، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، العدد 7، سبتمبر 2017.
- 86 نسمة مسعودان، معوقات البحث العلمي في الجامعة الجزائرية، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات ، العدد الرابع، أكتوبر 2018، جامعة جيجل.  
قائمة الوثائق الحكومية:
- 87 الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المادة 75 من الأمر 03-06 المتعلق بالقانون الأساسي للوظيفة العمومية المؤرخ في جويلية 2006.
- 88 الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 16 يوليو 2006، العدد 46.
- 89 قانون 90-11 مؤرخ في 21 افريل 1990 عبد المطلب عبد الحميد، المتعلق بعلاقات العمل.

خامسًا: قائمة المواقع الإلكترونية:

- 90) محمد الرصاعي، أولويات البحث العلمي، صحيفة الرأي، تاريخ النشر، 2020/04/14، الاردن وبتصرف الباحثين.  
Rsaaie. Mohamed@gmail.com
- 91) نيويورك تايمز: كيف غير كورونا نظرة العالم إلى البحث العلمي، تاريخ النشر: 2020/04/02.  
www.aljazeera.net.news.politics.  
www.arab48.com موقع عرب 48 أبريل 2020.
- 92) وكالة الأنباء الجزائرية، 17 أبريل 2020.
- 93) سليم ميركاتي، التلفزيون الجزائري حصة جامعة التكوين المتواصل، 01 ماي 2020.  
[www.aps.dz](http://www.aps.dz) santé-science technologie.
- 94) TRT عربي حوار للصحفي مغربي هشام بوعلي نشر في 2020/04/27.  
www.trtarabi.com



قائمة الأشكال

والجداول



## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
15	نموذج خطوات التحليل الاستراتيجي نموذج LCAG	01-01
17	دائرة عجلة التسيير	02-01
21	العلاقة بين الرؤية الاستراتيجية و نمط التفكير في المنظمة	03-01
23	نموذج مكونات التفكير الاستراتيجي	04-01
33	مخطط الرباعي الذي يهتم بإدارة الموارد البشرية	05-01
46	مخطط ممارسات ادارة الموارد البشرية في ظل التحديات المعاصرة	06-01
100	نموذج عملية الادارة الاستراتيجية	01-02
104	شكل بياني لتدفق العملية	02-02

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
81	الفرق بين تسيير الموارد البشرية والتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية	01-02
120	أبعاد رأس المال البشري	02-02



## فهرس المحتويات

شكر وعرفان

إهداء

خطة البحث

مقدمة: ..... أ

### الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

تمهيد: ..... 13

المبحث الأول: التسيير الاستراتيجي. .... 14

المطلب الأول: التطور التاريخي للتسيير الاستراتيجي ..... 14

الفرع الأول: مدرسة هارفارد "HARVARD" ..... 14

الفرع الثاني: مرحلة التخطيط الإستراتيجي ..... 16

المطلب الثاني: مفهوم التسيير الاستراتيجي وأهميته ..... 17

المطلب الثالث: مراحل و نماذج التسيير الاستراتيجي . .... 24

المطلب الرابع مستويات ومعوقات التسيير الاستراتيجي ..... 27

المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية ..... 29

المطلب الأول: ماهية الموارد البشرية ..... 30

الفرع الأول: مفهوم الموارد البشرية ومراحل تطورها ..... 30

الفرع الثاني: تطور إدارة الموارد البشرية ..... 37

المطلب الثاني: أهمية ودور إدارة الموارد البشرية ..... 40

42	المطلب الثالث: أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية .....
49	المطلب الرابع: المداخل النظرية لدراسة إدارة الموارد البشرية.....
53	المبحث الثالث: التنمية المحلية. ....
53	المطلب الأول: مفهوم التنمية المحلية وعناصرها .....
55	المطلب الثاني: مؤشرات التنمية المحلية: .....
61	المطلب الثالث: العوامل ومتطلبات في التنمية المحلية .....
67	المطلب الرابع: مصادر تمويل التنمية المحلية ومعوقاتها .....
71	خلاصة الفصل الأول: .....

### الفصل الثاني: إستراتيجية تسيير الموارد البشرية وعلاقتها بالتنمية المحلية

74	تمهيد : .....
75	المبحث الأول: دور الموارد البشرية في التنمية الإدارية المحلية .....
75	المطلب الأول: واقع إدارة الموارد البشرية في الإدارة الجزائرية: .....
77	المطلب الثاني: قوانين وإجراءات إدارة الموارد البشرية في الجزائر والعوامل المؤثرة في تسيير الموارد البشرية في المؤسسات .....
77	الفرع الأول: قوانين وإجراءات إدارة الموارد البشرية في الجزائر .....
80	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية: .....
81	المطلب الثالث: تكوين الموارد البشرية ودورها في تنمية الإدارة المحلية في الجزائر. ....
87	المطلب الثاني: تدريب الموظف العام في الجزائر .....
95	المطلب الرابع: تأثير تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين .....
95	الفرع الأول: تأثير الهيكل التنظيمي ونمط القيادة على الأداء الوظيفي للعاملين.....

96	الفرع الثاني: تأثير نمط الاتصال والتكنولوجيا على الأداء الوظيفي للعاملين .....
98	المبحث الثاني: الموارد البشرية من منظور إستراتيجي .....
98	المطلب الأول: الإدارة الإستراتيجية أهميتها وأهم خطواتها .....
104	المطلب الثاني: دور الموارد البشرية في عملية تنفيذ الإستراتيجيات (تجربة أجنبية، تجربة عربية) .....
112	المطلب الثالث: الاستثمار في رأس المال البشري: .....
119	المطلب الرابع: أبعاد الاستثمار في الرأس المال البشري .....
123	المبحث الثالث: أثر الإسهامات العلمية على التنمية المحلية .....
123	المطلب الأول: الأهمية الاقتصادية للاستثمار في رأس المال البشري .....
125	الفرع الأول: التعليم كاستثمار .....
127	الفرع الثاني: التعليم من أجل التنمية المستدامة .....
128	الفرع الثالث: التعليم العالي من أجل التنمية المستدامة .....
128	الفرع الرابع: مبررات التعليم كاستثمار .....
129	المطلب الثاني: الجامعة ووظائفها، الأسباب التي دفعت الجامعة للاهتمام بعملية التنمية (تنمية المجتمع) .....
130	الفرع الأول: مفاهيم حول الجامعة ووظائفها الحديثة: .....
133	الفرع الثاني: الأسباب التي دفعت الجامعة للاهتمام بالوظيفة الثالثة في العصر الحالي (خدمة المجتمع) .....
135	المطلب الثالث: واقع التكوين الجامعي، علاقته بتنمية المجتمع، الموازنة بين مخرجات الجامعة وسوق العمل .....

135.....	الفرع الأول: نوعية التكوين الجامعي في الجزائر ومردوديته
136.....	الفرع الثاني: دور الجامعة في خدمة المجتمع وتنميته
137.....	الفرع الثالث: الموازنة بين مخرجات الجامعة وسوق العمل
139.....	المطلب الرابع: البحث العلمي في مجابهة وباء كورونا
140.....	الفرع الأول: أهمية البحث العلمي
141.....	الفرع الثاني: الشراكة المجتمعية بين البحث العلمي الجامعي والتنمية
152.....	خلاصة الفصل الثاني:
154.....	خاتمة:
159.....	قائمة المصادر والمراجع
168.....	قائمة الأشكال والجداول

فهرس المحتويات