

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان الحقوق والعلوم السياسية  
تخصص: إدارة محلية



كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم: العلوم السياسية والعلاقات  
الدولية

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي

بغنوان

إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة  
العمومية الجزائرية

إشراف الأستاذة:

د/ بونوة نادية

إعداد الطالبة:

داود فاطمة

لجنة المناقشة:

اللقب والاسم	الرتبة	الصفة
زروقي مرزاقة	أستاذ محاضر (أ)	رئيسا
بونوة نادية	أستاذ محاضر (أ)	مشرفا ومقررا
خوجة أسامة	أستاذ محاضر (أ)	ممتحنا

السنة الجامعية: 2023/2022

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي  
أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ  
صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي

عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴿

النمل: ١٩

عبر

الصورة

## استمارة معلومات

المعلومات الشخصية:

الاسم: **فاطمة داود**  
اللقب: **مفتاح**  
اسم الأب: **خضرة دميمي**  
اسم ولقب الأم: **المسالة**  
تاريخ الازدياد: **1984/11/18** مكان الازدياد:  
رقم الهاتف: **06.62.48.68.87 - 106.62.48.8887**  
البريد الالكتروني: **hamza02068016@gmail.com**  
العنوان الشخصي: **عن اشبيلية الغربية**

البكالوريا:

المعدل: **M** الشعبة/التخصص: **2007** سنة الحصول على شهادة البكالوريا:

الليسانس: **علوم سياسية وعلاقات دولية**

تخصص الليسانس: **علاقات دولية** الدرجة/سنة التخرج: **2011**

الماستر:

تخصص الماستر: **إدارة دولية** الدرجة/سنة التخرج: **2013**

المعدل الترتيبي للماستر: (المعدل العام)

الوضعية المهنية:

موظف:  عاطل عن العمل:

في حالة موظف:

وظيفة عسومية  قطاع خاص:

المصلحة المستخدمة: **مصلحة الهياكل الوطنية** اسم المؤسسة / الشركة: **مديرية الصحة والسكان بالحسيمة**

الرتبة في العمل: **متصرف**

الصفة:

موظف دائم:  موظف في إطار عقود:  نوع العقد:

إمضاء الطالب(ة)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة



كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم : العلوم السياسية

المرجع: القرار الوزاري رقم 933 المزمع في 28 جويلية 2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها

### تصريح شرفي

### خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز البحث

أنا الممضي أدناه،

السيدة (ة)

داود فاطمة

الصفة: طالب، أستاذ باحث، باحث دائم

طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 202791021

الصادرة بتاريخ 2018/04/15

عن دائرة/ بلدية المسلة

المسجل (ة) بكلية الحقوق والعلوم السياسية قسم : العلوم السياسية

والمكلف بانجاز أعمال بحث ( مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه) الموسومة بـ :

استراتيجية النمو تنميك الموارد البشرية في المؤسسات  
المسومة

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2023/06/11

إمضاء المعني

# شكر وتقدير

الحمد لله الذي سر البدايات وأكمل النهايات وبلغنا

المقاصد والغايات الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والذي

ما تم جهده ولا ختم سعي إلا بفضله

وما تخطى العبد من عقبات إلا بتوفيقه.

لا يسعنا بعد أن منَّ الله علينا وأنجزنا هذه المذكرة إلا أن أتقدم

بجزيل الشكر والامتنان إلى الأستاذة /بونوة نادية المشرفة على هذا

العمل وتعاونها اللامحدود معي فجزاها الله خير الجزاء وبارك لها فيما تملك،

كما أشكر الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة

مذكرتنا والشكر موصول إلى كل من مد لنا يد العون من قريب أو بعيد لإكمال

هذه الدراسة على أكمل وجه

فاطمة

# إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إلى أمي وأماني ومأمني، إلى أجنة خلقت بها نحو ألامي وبلغت مرادي،

إلى رجل لولاه لما وصلت إلى هنا ولما اكتمل هذا العمل، إلى من أحمل اسمه

بكل فخر "أبي" إلى أعظم عطايا الله لي، ريحانة قلبي، وقبلة الأمل،

إلى من كانت ولازمت وستبقى ملجئي بعد الله، إلى من إذا غابته الدنيا لذت

لأحضانها، فتبعث بكلماتها طمأنينة وسكينة لروحي "أمي"

إلى أختي وإخوتي

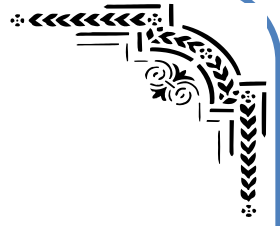
إلى سدي الدائم وإتكاني إلى من أشد بهم محبتي إلى من لا تكتم فرحتي في

غيابهم أبنائي "ريتا و حمزة" دعمتم لي سند لا يمل ولا يميل.

إلى كل زملاء وزميلات الدراسة

فاطمة داود

# مقدمه



## مقدمة:

تسعى المؤسسات المعاصرة من خلال توجهها الحديث، إلى ضرورة الإهتمام بالموارد البشري وذلك لأنه المصدر الحقيقي لتنمية القدرات التنافسية وإستمرارها، وهو الذي يعمل على تحقيق أهداف الإدارة وخاصة في ظل التغيرات والتحويلات الهائلة التي مست جوانب التطور العلمي والتكنولوجي والمعرفي، وهذه التحويلات قد طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة تمثلت في التطورات العلمية والتقنية وإنتشار تطبيقاتها، خاصة تقنيات المعلومات، والتي يتطلب استيعابها وتطبيقها بكفاءة توفر نوعيات خاصة من الموارد البشرية لما له من كفاءات ومهارات ومعارف تمكنه من التسيير الجيد والفعال للمؤسسة الأمر الذي أدى بالمؤسسة إلى الإهتمام بتنميته من أجل زيادة المعارف والمهارات، من هنا بدأ الإهتمام المتزايد لإيجاد قوة عمل حقيقية، مؤهلة تأهيلا عاليا، وفعالة وقادرة على تحمل مسؤوليات وتبعات الأعمال داخل المؤسسة، ومن ثم تكون قادرة على تحقيق متطلبات وطموحات الإستراتيجية العامة للمؤسسة ككل.

فتنمية المورد البشري يحظى بإهتمام الدول على إختلاف توجهاتها كون تنمية المورد البشري وخاصة في المؤسسة العمومية تمنح الفرد خبرات ومهارات إضافية، وهذا من خلال تدريب وتنمية قدراته ومهاراته، وتطوير ادائه وكذا تنمية كفاءاته، لذا فإن العنصر البشري يعتبر الطرف الذي تبنى عليه رهانات النجاح في أي مؤسسة، تسييره وتنميته وفق منظور إستراتيجي لأن إدارة وتنمية الموارد البشرية يساعد المؤسسات على مواجهة التغيرات المستقبلية ويساعدها على تطوير أداء العاملين وزيادة مهاراتهم ومن ثم تحقيق إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة.

## أولا: أهمية الموضوع:

أتجه العديد من الباحثين والمتخصصين في مجال الإدارة وتنمية الموارد البشرية إلى تجاوز النظرة التقليدية لممارسات تنمية الموارد البشرية المرتكزة على التدريب والتطوير فقط، وتبني نظرة حديثة ترى أن تنمية الموارد البشرية تشمل نشاطات وممارسات ووضع إستراتيجيات متكاملة لأهم وظائف الموارد البشرية.

ويكتسب الموضوع أهمية كبيرة في ضوء مجموعة من الإعتبرات العلمية والأكاديمية كونه يركز على دراسة أبرز الاليات والإستراتيجيات الحديثة التي من شأنها أن تساهم في تطوير وتنمية العنصر البشري كالتخطيط الإستراتيجي والإستثمار في رأس المال الفكري.

- تكمن أهمية هذا الموضوع في كونه من الدراسات الجديدة والمنتشرة على مستوى المؤسسات بصفة عامة.  
- بالنسبة لمجموعة البحث في كونها موضوعا نتدرب عليه لإجراء بحث علمي بخطوات منهجية صحيحة وتطبيق ماتعلمناه خلال مسارنا الدراسي.

- أهمية إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية والدور الذي تلعبه المؤسسة من خلال تثمين وصقل مهارات، معارف وكفاءات موظفيها.

- الوقوف على واقع المؤسسة العمومية الجزائرية وعلاقته بالإستراتيجيات المعتمدة في تنميتهم والإستثمار فيهم.

- تكتسي الدراسة أهمية بالغة في كونها تتناول موضوع حساس داخل المؤسسة ألا وهو تنمية الموارد البشرية باعتبارها أحد دعائم المؤسسة في جميع عملياتها الإدارية وتحقيق كفاءة المنظمة والتغلب على المعوقات التي تقف أمامها.

### ثانيا: الهدف من الدراسة:

- تهدف الدراسة إلى التعرف على إستراتيجية تنمية الموارد البشرية ضمن سياق جديد، وإبراز دورها في المؤسسة من خلال ماتحققه من مزايا.

- تقديم إطار مفاهيمي حول إستراتيجية تنمية الموارد البشرية والتأكيد على أهمية التعامل مع المورد البشري في المؤسسة وفق منظور إستراتيجي باعتباره أهم مورد في المؤسسة.

- إبراز بعض إستراتيجيات: إستراتيجية التدريب والتكوين، إستراتيجية التعلم وإدارة المعرفة، وإستراتيجية الإدارة الإلكترونية والرقمنة وكذا تنمية القيادات الإدارية.

- محاولة تشخيص أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الجزائرية عن طريق الكشف الأطر الكبرى والقوانين والإجراءات والتي تخضع لها عملية تنمية الموارد البشرية من خلال الإستراتيجيات المستعملة.

- التعرف على واقع إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية ودورها في تحقيق الأهداف.

### ثالثا: مبررات إختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب دفعت الباحث لإختيار الموضوع منها ماهو ذاتي والمتعلق أساسا بالإهتمام الشخصي بموضوع البحث نظرا لحدائته من جهة وإرتباطه بعمل الباحث من جهة ثانية، إضافة إلى الرغبة في إثراء الموضوع أما عن المبررات الموضوعية فتكمن بالدرجة الأولى في إطلاع الباحث بمواضيع مماثلة ورغبة في تسليط الضوء عن بعض إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية.

### رابعا: طرح الإشكالية:

لقد أصبح التوجه الحديث للمؤسسات يركز على الإهتمام بالمورد البشري، وإعتبره أصلا إستراتيجيا وشريكا أساسيا في إستراتيجيات المؤسسة، ففي ظل إقتصاد تحكمه المعرفة وتحركه التطورات المتسارعة زاد الإهتمام بالمورد البشري خصوصا ذو الكفاءة والمهارة والفعالية في التسيير الجيد وبات يشكل الرأس مال الحقيقي للمؤسسة.

والإشكالية التي تسعى هذه الدراسة للإجابة عليها هي:

- ماهي الإستراتيجيات الفعالة لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الجزائرية في ظل المتغيرات الجديدة؟
- تندرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:
- ماهي أبرز الإستراتيجيات المتبعة من أجل تنمية الموارد البشرية؟
- كيف يتم وضع إستراتيجية متكاملة تنمي المورد البشري؟
- ماهو أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على الفرد، المنظمة والمجتمع؟
- ماهو واقع تنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية؟

### خامسا: فرضيات الدراسة:

- كلما توافرت اليات وإستراتيجيات فعالة لتنمية المورد البشري كلما زادت فعالية وكفاءة ومهارة المورد البشري.
- العمل على وضع إستراتيجيات لتنمية المورد البشري وتطويره تنعكس إيجابا على الفرد والمؤسسة والمجتمع
- يتطلب وضع إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية ضرورة توفير بعض المتطلبات المالية والبشرية والإدارية والقانونية والتقنية.

### سادسا: الدراسات السابقة:

**1. مانع سبرينة أثر إستراتيجية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات دراسة حالة: عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2014-2015.**

هدفت هذه الدراسة إلى إعتبار المورد البشري أصلا إستراتيجيا من أصول المؤسسة والتأكيد على أهمية ضرورة التوجه الإستراتيجي في تنميتها بالجامعات ومحاوله الفصل بين إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية وعدم إعتبار أن الإستراتيجية التدريبية هي التنمية والتأكيد على ضرورة إستخدام الجامعة للأساليب الإدارية الحديثة في تنمية مواردها البشرية وكذا الكشف عن واقع تنمية الموارد البشرية في الجامعات الجزائرية والإستراتيجيات المعتمدة فيها لتحديد مستويات أداء هيئاتها التدريبية والإدارية ونوعية الأثر والعلاقة بينهما.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وعي الجامعات محل الدراسة بأهمية الإستراتيجية التدريبية في الرفع من مهارات وخبرات ومعارف مواردها البشرية من أساتذة وموظفين إداريين وكذا (الجامعات) بأهمية إستراتيجية التعلم التنظيمي والإداري وتطوير المسار الوظيفي إستراتيجيات هامة للرفع من القدرات الوظيفية للموارد البشرية في الجامعات والإبداع الوظيفي يشكل إستراتيجية هامة لتنمية الموارد البشرية في الجامعات.

**2. بلقورة زين الحياة، تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية في إطار الجودة الشاملة-دراسة سوسيولوجية، أطروحة دكتوراه دولة في علم الإجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة باتنة، 2017-2018.**

تطرقت الباحثة إلى دور تنمية الموارد البشرية في تطوير أداء المؤسسات الإقتصادية وكيف تعمل المؤسسات الإقتصادية الجزائرية على تنمية مواردها البشرية بهدف تطوير أدائها.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن رؤية المؤسسة الإقتصادية الجزائرية لمواردها البشري وأيضا الكشف عن عمليات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة مجال الدراسة ومدى تكاملها ومعرفة الدور الذي تضطلع به إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن عملية صياغة إستراتيجية مناسبة لإدارة الجودة الشاملة للمؤسسات الفندقية يتطلب عملية تحليل لعناصر البيئة الفندقية، كما أنه يجب التأكد على أن إدارة الجودة الشاملة تعد مصدرا

متميزا لإمتلاك وتحسين الميزة التنافسية، وأن المؤسسة العمومية تعتبر عملية التكوين عبارة عن تكاليف هدفها تبرير استنفاد المخصصات المالية لهذه العملية، وأن التدريب على التكنولوجيا أصبح من بين المتطلبات الأساسية في الوقت الحالي ويدخل ضمن اهتمامات إدارة الموارد البشرية.

**3. حسين يرقى، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2007-2008.**

تطرق الباحث في دراسته إلى الإستراتيجيات الفعالة لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية في ظل المتغيرات الجديدة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية والقرارات المرتبطة بالاستثمار والعوامل الحاكمة في كفاءة وفعالية نظام تنمية الموارد البشرية ومعرفة أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية وإيجاد مدخل علمي متكامل يحدد أهم المتغيرات التي تؤثر على تنمية الموارد البشرية، وأيضا تهدف إلى تقديم دليل علمي على أهمية إستراتيجية تنمية الموارد البشرية باعتبارها أحد الركائز الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية في ظل التطورات المتسارعة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن تطبيق المحاسبة عن الموارد البشرية سيؤدي إلى تطوير أساليب الإدارة كما يؤدي إلى تطوير الكثير من القوانين الاقتصادية والمالية، وأنه لا يمكن تحسين تصنيف المؤسسة الاقتصادية دون الاستثمار في رأس المال الفكري خاصة وأن مؤسسات التعلم تحاول زيادة الرأس المال الفكري للأفراد العاملين فيها وأن تنمية الموارد البشرية تعتبر الوسيلة الفعالة التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق الاستفادة الكاملة من الموارد البشرية وأنها تعتبر مطلبا أساسيا لبقاء وتطوير المؤسسات على اختلاف أنواعها.

**4. زياد العمري، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه الطور الثالث ل.م.د، تخصص علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة أم البواقي، 2020-2021.**

تطرق الباحث في دراسته إلى حول مدى إمكانية تسيير وتطبيق إستراتيجيات لإدارة الموارد البشرية بالشكل المطلوب من طرف هذه الكفاءات الوطنية وكذا هل هذه الإستراتيجيات ترقى إلى إلى التسيير العصري الذي يعتمد على الأساليب العصرية في إدارة الموارد البشرية.

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية وإظهار إلى أي مدى تعمل مؤسسة كوندور بولاية برج بوعرييج كمؤسسة تشتغل بالقطاع الخاص على تطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي مجموعة الممارسات والسياسات والخطط الحديثة طويلة المدى تشتمل على إستراتيجيات فرعية تدير من خلالها المؤسسات مواردها البشرية في العمل، وتلتقي هذه الإستراتيجيات الفرعية مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وتعمل على تحقيق أهدافها المسطرة في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل من خلالها المؤسسة.

5. مساعدية عماد، دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف، 2013-2014.

تطرق الباحث في دراسته إلى دور إستراتيجية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية ومدى مستوى المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات.

هدفت الدراسة إلى تقديم إطار مفاهيمي حول إستراتيجية تنمية الموارد البشرية والتأكيد على أهمية التعامل مع المورد البشري في المؤسسة وفق منظور إستراتيجي باعتباره أهم مورد في المؤسسة وإبراز بعض إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية كالتدريب وإستراتيجية التعلم مع أهمية تبني المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية، خاصة إتجاه الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية وأيضا التعرف على واقع إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ودورها في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن مستوى إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة متوسط ويرجع بالأساس إلى المستوى المتوسط لكل من إستراتيجيتي التدريب والتعلم، كما أن المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة متوسط.

### سابعا: الإطار المنهجي للدراسة:

بغرض الإلمام بجوانب البحث والإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات صحة أو خطأ الفرضيات التي تم وضعها، سنعتمد على المنهج الوصفي ودراسة الحالة.

- المنهج الوصفي: وقد تمت الإستعانة بهذا المنهج من اجل دراسة وتحليل أبرز مفاهيم الدراسة، ومعرفة حيثيات كل منها.

- منهج دراسة الحالة: وقد إستخدم هذا المنهج لتتبع وإسقاط الجانب المفاهيمي ومحاولة تقصي الإستراتيجية التي تتبعها الدولة الجزائرية من أجل تنمية المورد البشري داخل المؤسسة.

### ثامنا: حدود الدراسة:

بهدف تسيير معالجة الإشكالية حول البحث وتحقيق أهدافه، قمنا بوضع محددات وأبعاد الدراسة والمتمثلة فيما يلي:

- الإطار المكاني: تم تحديد الإطار المكاني لهذه الدراسة من خلال دراسة التجربة الجزائرية في مجال تنمية المورد البشري داخل المؤسسة.

- الإطار الزمني: حاولنا تحديد وضبط الإطار الزمني لهذه الدراسة بالفترة الممتدة من 1990-2020، وتتبع مختلف المراحل التاريخية التي مرت بها إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في الجزائر.

## تاسعا: هيكلية الدراسة:

من أجل معالجة هذا الموضوع سنقوم بتقسيم - حسب الطريقة الكلاسيكية - إلى ثلاثة فصول: الفصل الأول يختص بالإطار المفاهيمي للإدارة ويحتوي على أربعة مباحث، سنتناول في المبحث الأول مفهوم تنمية الموارد البشرية وفي المبحث الثاني نتطرق إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية بينما في المبحث الثالث سندرس مفهوم إستراتيجية الموارد البشرية في حين سيخصص المبحث الرابع إلى تعريف المؤسسة.

أما الفصل الثاني فسيكون بعنوان اليات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، وسندرس في مبحثه الأول إستراتيجية تكوين وتدريب الموارد البشرية وسنتناول في المبحث الأول إستراتيجية تكوين وتدريب الموارد البشرية بينما في المبحث الثاني سنناقش إستراتيجية التخطيط الإستراتيجي وتنمية القيادات الإدارية في حين سنخصص المبحث الثالث لدراسة إستراتيجية التعلم وإدارة المعرفة وتنمية الرأس المال الفكري أما المبحث الرابع فسننتقل إلى إستراتيجية الإدارة الإلكترونية والرقمنة.

أما الفصل الثالث فيتعلق بدراسة حالة واقع إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية وهو مكون من ثلاث مباحث، المبحث الأول يدرس متطلبات تجسيد إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، بينما المبحث الثاني سيدرس تأثير الإستراتيجيات على تنمية الموارد البشرية في بعض المؤسسات العمومية وأخيرا المبحث الثالث فسنعرض فيه افاق إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في الجزائر.

# الفصل الأول

الإطار المفاهيمي  
للدراصة

لقد إحتلت تنمية الموارد البشرية في الآونة الأخيرة مكانة بارزة من إهتمامات الباحثين في هذا المجال، باعتبارها أحد المداخل الفعالة لرفع جودة العنصر البشري، وتحسين مستوى أدائه، وما لذلك أثر على تقدم المنشآت وزيادة فعاليتها، على إعتبار أن العنصر البشري هو منتج يجب أن تتوافر له خصائص معينة تجعله يتصف بدرجة من الجودة حيث يدخل في تكوين وتشكيله العديد من العوامل التي تساهم في تحقيق درجة جودة معينة له، وإن جزء من هذه العوامل يتواجد في البيئة الخارجية يولد ويعيش وينمو بين الفرد والجزء الآخر في أسلوب إدارته وتنميته داخل المنشأة.

وستتناول في هذا الفصل مفهوم تنمية الموارد البشرية وكذا مفهوم إدارة الموارد البشرية وصولاً إلى مفهوم إستراتيجية الموارد البشرية.

## المبحث الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية

تعتبر الثروة البشرية هي الثروة الحقيقية والدائمة في مجال الإستثمار، بل وتعد الركيزة الأساسية لكل تقدم وإزدهار، ولا غرابة في أن تولي معظم الدول إهتماما خاصا في مجال تنمية مواردها البشرية في كافة المجالات من خلال تحديد البرامج التي تساعد على تنمية الموارد وإدارتها والتخطيط لها.

### المطلب الأول: التطور التاريخي لتنمية الموارد البشرية.

لقد مرت تنمية الموارد البشرية تاريخيا بأربع مراحل:

- منذ بداية السبعينات خلفت الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية والسيكولوجية التنظيمية تركة مركبة من الأفكار المتعلقة بطبيعة العمل.

- الحقبة الموالية بدأت من الثمانينات وشهدت تأثير المنافسة الدولية وما تلا ذلك من إهتمام بالمناهج ذات الطابع الإستراتيجي الأكبر وظهور علوم كثيرة منها إدارة الموارد البشرية.

- مرحلة التسعينيات عرفت مساعدة التعلم التنظيمي ومفاهيم إدارة المعرفة والبحث عن الابتكار والجودة والتحول في بلورة أهمية الموارد البشرية أو رأس المال البشري.

- يتميز النموذج التنظيمي السائد حاليا بإهتمام واضح بالغاية والمنظمة المرشدة التكاليف والأمان الوظيفي والحاجة الى سياسات متكاملة والفروق بين طبيعة المنظمات المنشودة والمحقة.

وبالرغم من الفوارق التاريخية، إلا أنها أفرزت الظروف الحالية وعليه فالمديرين والمشرفين الحاليين يتوقع منهم تفادي أخطاء الماضي والمضي قدما في الإستثمار البشري له آثار كثيرة على التنمية

والمجتمع، حيث يؤدي من الناحية الإقتصادية الى زيادة الإنتاج ومن ثم زيادة الدخل الفردي والقومي، كما يؤثر على زيادة فرص العمل أمام الأفراد ويؤثر أيضا على زيادة حركية عنصر العمل أي البحث عن فرص عمل مثل الإشراف والقيادة والمهام الإبداعية والابتكارية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نور الدين حاروش ، إدارة الموارد البشرية، الجزائر: دار الأمة للطباعة والتوزيع ، 2011، ص 258

## المطلب الثاني: تعريف تنمية الموارد البشرية.

**التنمية لغة:** الزيادة، والنمو والكثرة والوفرة، والمضاعفة.

**إصطلاحاً:** تعددت التعريفات لمصطلح التنمية فبالنسبة للإقتصاديين والرأس ماليين والإشترائيين تعتبر إزديادا في الناتج القومي وزيادة دخل الفرد مع إختلاف السبل الموصلة الى ذلك، أما بالنسبة للإجتماعيين فهي وسيلة لتمكين الإنسان من تحقيق ذاته وتحقيق قدر أكبر من الرفاهية وتأمين مستوى أرفع لنمط حياته الإجتماعي والصحي والتعليمي والخدمي.<sup>1</sup>

وتعرف التنمية على أنها عملية ديناميكية تتكون من سلسلة التغييرات الهيكلية والوظيفية في المجتمع وتحدث نتيجة للتدخل في توجيه حجم ونوعية الموارد المتاحة للمجتمع، وذلك لرفع مستوى رفاهية الغالبية من أفراد المجتمع عن طريق زيادة فاعلية أفرادهم في إستثمار طاقات المجتمع الى الحد الأقصى.<sup>2</sup>

كما تعرف على أنها تنمية طاقات الإنسان الى أقصى حد مستطاع، أو أنها إشباع الحاجات الإجتماعية للإنسان الوصول الى مستوى معين من المعيشة.<sup>3</sup>

و يعرفها الجوهري بأنها "التحريك العلمي المخطط لمجموعة من العمليات الإجتماعية والإقتصادية من خلال إيديولوجية معينة لتحقيق التغيير المستهدف من أجل الإنتقال من حالة غير مرغوب فيها الى حالة مرغوب الوصول إليها.

الفرق بين التنمية والنمو والتطوير والتغيير: توجد فروقات متباينة بين التنمية والنمو والتغيير، حيث تعتبر التنمية التغييرات التدريجية للفرد والمجتمع التي تبقى مستمرة بينما النمو هو تغيير في الجوانب المادية للفرد والمجتمع ويتوقف النمو في مرحلة معينة من الزمن، ويعتبر النمو كجزء من العملية التنموية.

أما فيما يخص التطوير فهو يعتمد على بناء الخبرات، والمعلومات السابقة لدى الفرد العامل من أجل تعديلها أو تحديثها، والنهوض بها من جديد وهو يعتبر كجهد مخطط يتم إتخاذه لزيادة الفعالية والإنتاجية عامة، في حين أن التغيير لا يؤدي بالضرورة الى التقدم والإرتقاء والإزدهار، فقد يتغير الشيء الى السالب أحيانا.

## تعريف تنمية الموارد البشرية:

إعتبرت تنمية الموارد البشرية كمحل إهتمام الباحثين والمختصين، وهي مصطلح يستخدم عادة للإشارة الى الجهود المبذولة لتعليم المجتمع وتوفير الصحة والغذاء، فعرفت التنمية البشرية على أنها "إعداد العنصر البشري إعداد صحيحا بما يتفق وإحتياجات المجتمع، على أساس أنه بزيادة المعرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور إستغلاله للموارد الطبيعية فضلا عن زيادة طاقته وجهوده".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> د. إبراهيم العسل، التنمية في الإسلام، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1996، ص61.

<sup>2</sup> مدحت مجد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية (الإتجاهات المعاصرة)، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2007، ص189.

<sup>3</sup> عبد الرحمان تمام أبو كريشة، علم الإجتماع والتنمية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2003، ص37.

<sup>4</sup> موسى اللوزي، التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس، التطبيقات، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2000، ص87.

وعرف الدكتور أحمد منصور تنمية الموارد البشرية بأنها: "تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية، في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات، أو مبادئ أو قيم أو فلسفات، تزيد من طاقته على العمل والإنتاج، وهي أيضا وسيلة تدريبية تعطيه الطرق العلمية الحديثة والاساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل في العمل والإنتاج وهي كذلك وسيلة فنية تمنح الإنسان خبرات إضافية ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية أو اليدوية وهي آخر وسيلة سلوكية، تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته في الوظيفة وعلاقته مع زملائه ورؤسائه مرؤوسيه".<sup>1</sup>

أما مدحت مُجد أبو النصر فعرفها بأنها "عملية ديناميكية تتكون من سلسلة من التغيرات الهيكلية و الوظيفية في المجتمع، تحدث نتيجة للتدخل في توجيه حجم ونوعية الموارد المتاحة للمجتمع، ذلك لرفع مستوى رفاهية الغالبية من أفراد المجتمع عن طريق زيادة فعالية أفرادهِ في استثمار طاقات المجتمع إلى الحد الأقصى"<sup>2</sup> في حين عرفها علي السلم بأنها "نشاط مستمر ومنظم ينطوي على أربعة أنشطة أساسية متكاملة ومترابطة وهي: إختيار الأفراد الحاصلين على التأهيل والإعداد العلمي والأساسي للذين للذين تتوفر فيهم الصلاحيات والقدرات الشخصية والنفسية اللازمة للنجاح في العمل والتدريب العلمي لهؤلاء الأفراد والتثقيف المستمر المنظم."<sup>3</sup> من خلال التعريفات السابقة يمكن أن نلاحظ، تنمية الموارد البشرية هي عبارة عن عملية زيادة وتحسين قدرات ومهارات ومعارف الأفراد العاملين بالمؤسسة، وإعدادهم إعدادا صحيحا بما يتماشى مع قوانين المؤسسة التي يعملون فيها بالإضافة الى تحقيق وإشباع رغباتهم بهدف التكيف والتأقلم مع التطورات والتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

ومنه نستشف أن تنمية الموارد البشرية تتميز بالخصائص التالية:

- عملية إستراتيجية تعمل على تشكيل بنية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسات على إختلافها في الحاضر والمستقبل.

- عملية مخططة، مقصودة وضرورية للتغيير والتطوير البشري نحو الأفضل وبما يخدم أهداف المؤسسة.

- نشاط مستمر بإستمرار المؤسسات ككائنات ديناميكية متفاعلة، تهدف الى تقليل الفجوة بين واقع المؤسسة بإمكانياتها الحالية وما يجب أن تكون عليه، في حدود وضمن قيود البيئة المحيطة وماتفرزه من تغيرات، وبالتالي ضرورة تطوير نقاط القوة لديها ومعالجة نقاط الضعف من جهة وإستغلال كل مايتاح لها من فرص وتقليل الآثار التي تترتب على ما يواجهها من مخاطر وتهديدات من جهة ثانية.

- نظام فرعي ضمن مجموعة الأنظمة الفرعية لتسيير الموارد البشرية، الذي يركز عليها الإرتقاء بمستوى الأداء البشري، بما يتكامل مع الأنظمة الفرعية الأخرى داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> أحمد المنصور، قراءات في تنمية الموارد البشرية، الكويت: وكالة المطبوعات ، 1975 ، ص 195.

<sup>2</sup> مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الإتجاهات المعاصرة، القاهرة: مجموعة النيل العربي 10، 2007، ص 197.

<sup>3</sup> د. نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص 256.

- نشاط شامل يمتد ليشمل جميع الموظفين بالمؤسسة بداية من إلحاقهم بها، يعمل على ضمان زيادة مقدرتهم على الاداء المتميز، وكذا مساعدتهم على التخطيط لمستقبلهم الوظيفي.<sup>1</sup>

أما عمر وصفي عقيلي فيرى أن تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة تختلف خصائصها، باعتبار أن مفهوم التنمية من وجهة نظر حديثه يجب أن تتصف بخاصيتين أساسيتين من خلالهما تكون الخصائص الأخرى واضحة هما:

تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية: وهي أن تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية تعمل ضمن نظام وإستراتيجية أكبر هي إستراتيجية المؤسسة، حيث تتكون من مجموعة مخططة من برامج التنمية المستمرة الخاصة بالموارد البشرية، التي تهدف وتسعى الى تطوير وتحسين مستوى كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر، فهذه المعارف والمهارات الجديدة التي تخلقها تنمية الموارد البشرية تساعد الى حد كبير على تخفيف الضغوط التي تشكلها التغيرات على الموارد البشرية.

تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة: تهدف الى بناء معارف ومهارات وإتجاهات وسلوكيات من الموارد البشرية، من أجل تطوير وتحسين وضعها الحالي والمستقبلي والتكيف مع تغيرات البيئة الديناميكية لإحداث المطابقة والمواءمة بين خصائص الموارد البشرية من جهة وخصائص أعمالها الحالية والمستقبلية من جهة ثانية، بالتالي من أهم خصائص تنمية الموارد البشرية هي كونها عملية تعلم مستمرة بإستمرار الحياة الوظيفية للمورد البشري بالمؤسسة مهما كان نوعها ونشاطها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مانع صبرينة، (أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، على أداء الأفراد في الجامعات)، (مذكرة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 20014-2015)، ص49.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد إستراتيجي، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص437 ص 438.

### المطلب الثالث: أهداف تنمية الموارد البشرية ودوافعها.

تعمل مؤسسات اليوم على النهوض بطاقاتها البشرية من خلال من خلال العمل المستمر على تنميتها والإستثمار فيها، حيث تسعى في ذلك الى تحقيق جملة من الأهداف يمكن عرضها على مستويين هما المؤسسة والموارد البشري فيها على النحو التالي:

الأهداف على مستوى المؤسسة: تعمل المؤسسات على إختلافها على تنمية الموارد البشرية ساعة ساعة بذلك الى تحقيق مجموعة من الأهداف نبرزها في النقاط التالية:

- تعتبر تنمية الموارد البشرية صفة المؤسسات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في كل المجالات سيما التكنولوجيا منها، فمن دون قوة بشرية مطورة وقادرة على إستيعاب التغيير لن تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها.

- الرفع من كفاءة وفعالية الأداء الكلي للمؤسسة نتيجة لتحسن أداء مواردها البشرية وهذا يعود الى تنمية مهاراتها ومعارفها الوظيفية.

- تحسين معارف ومهارات العمل في كل مستويات المؤسسة.

- تخفيض الحوادث وإصابات العمل، نتيجة للخبرة التي يكتسبها الموظفون داخل المؤسسة من عملية التنمية.

- إكتساب المؤسسة وتشكيلها لبنية المهارات البشرية التي تحتاجها في الحاضر والمستقبل.

- عملية الإستثمار في تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية تستفيد المؤسسة من عوائدها الفخمة على المدى الطويل.

- تكييف الموارد البشرية مع التغيرات التي تدخلها المؤسسة الى أعمالها في المستقبل والتعايش معها بدلا من مقاومتها وعرقلتها وإفشالها.

- إستقرار في دوران العمل بما يضمن بمتابعة إنتاج المؤسسة لمشاريعها المختلفة وبما يوفر الإستقرار الوظيفي لها على مدى طويل.

- الإقتصاد في النفقات التي يمكن أن تتكبدها المؤسسة نتيجة للتغيير أو الهدر في موارد معينة (آلات، معدات ومواد...).<sup>1</sup>

الأهداف على مستوى الموارد البشرية بالمؤسسة: تتمثل أهداف تنمية الموارد البشرية على مستوى الفرد فيما يلي:

- إكساب المورد البشري معلومات ومعارف وظيفية متخصصة تتعلق بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل فيها.

- صقل المهارات والقدرات التي يتمتع بها المورد البشري.

<sup>1</sup> مانع صبرينة، مرجع سابق، ص 51-52.

- تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الموارد البشرية فعلا.
- دوافع إستراتيجية تنمية الموارد البشرية: تتمثل دوافع إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة بما يلي:
- توجيه الأفراد الجدد كتعريفهم بشتى أنواع النشاطات كالوظائف المعطاة لهم وإرشادهم وتعليمهم.
- تحسين مهارات وزيادات قدرات الأفراد، ورفع مستوى أدائهم بما يطابق معايير الأداء المحددة لهم.
- تهيئة الأفراد لتقلد وظائف مستقبلية، لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والتسويقية.
- تهيئة الافراد لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي على المؤسسات في مجالات عدة منها عوامة اليد العاملة، والإنتشار الواسع للمساحات التنافسية.
- التنوع كالتعدد الثقافي للموارد البشرية داخل المؤسسة الواحدة، جعل إدارة الموارد البشرية تسعى لإعداد برامج كحلقات تدريبية بهدف الإستفادة القصوى من هذا التنوع والتعدد الثقافي.
- توسيع معرفة الموارد البشرية وصقل مهاراتهم ورفع قدراتهم، عن طريق التشجيع المستمر على تعلم وإستخدام الاساليب الحديثة لتتفق مع طموحهم.
- مساعدة الموارد البشرية على التخطيط السليم لمستقبلهم الوظيفي في الأجلين القصير والطويل.
- تحضير الموارد البشرية وتوفير الدوافع الذاتية للعمل، عن طريق مدهم بالمهارات والقدرات التي تساعدهم على القيام بمهامهم وتؤهلهم للإرتقاء وإستلام وظائف عليا.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت: دار النهضة العربية، 2002، ص24.

## المطلب الرابع: المتطلبات الواجب مراعاتها لتنمية الموارد البشرية.

إن تنمية الموارد البشرية هي التي تنشأ من رؤية مستقبلية قوية عن قدرات الموارد البشرية وطاقاتهم الكامنة ولها هدف واحد مرتبط بهذه الرؤية، وكذا إستراتيجية ملائمة لإنجاز هذا الهدف ولتحقيق تنمية الموارد البشرية لابد من مراعاة المتطلبات التالية:

- تنظيم وظيفة تنمية الموارد البشرية بشكل يمكن من تحقيق الملاءمة بين الخصائص الفردية وإحتياجات المؤسسة.

- توفير الأفراد والخبرة في تنمية الموارد البشرية على ثلاث مستويات هي:

- مستوى الإدارة العليا والذي يتطلب خصائص حيوية وأساسية منها الفهم الصادق والإقناع التام بالموارد البشرية، تهيئة المناخ المناسب للعمل.

مستوى الوحدة أو القسم والذي يمكن من العمل عن قرب، مع المديرين المباشرين (خط الإشراف الأول) للمساعدة في وضع خطط سياسات تنمية الموارد البشرية على إعتبار ان المدير المباشر هو أهم عناصر تنمية الموارد البشرية.

**مستوى العمليات:** تحديد المهارات الخاصة بالعلاقات بين الموارد البشرية، خبرة فنية في وظائف معينة وعمليات محددة للتدريب والتنمية.

- إدارة موارد بشرية فعالة وإنجاز الأعمال والمهام الخاصة بهم بكفاءة عالية، وهذا يتطلب وجود مختصين على درجة عالية من الخبرة العلمية.

- رؤية مستقبلية وثقافية لتنمية الموارد البشرية وذلك عن طريق توفير قيم إيجابية عن أهمية المورد البشري للمؤسسة، ورؤية مستقبلية عن المساهمة المستمرة بتدريب وتنمية قوة العمل ودورها في إنجاز أهداف المؤسسة.

- تحديد هدف وسياسة لتنمية الموارد البشرية بمعنى التحرك من الرؤية المستقبلية العامة عن أهمية تنمية الموارد البشرية الى التعبير عن تلك الرؤية بسياسات تقرر بوضوح الهدف من التنمية البشرية بالمؤسسة.<sup>1</sup>

- وضع إستراتيجية خطط وإستراتيجيات لتنمية الموارد البشرية، وتوجد ثلاث إستراتيجيات لتحقيق هذا الهدف هي:

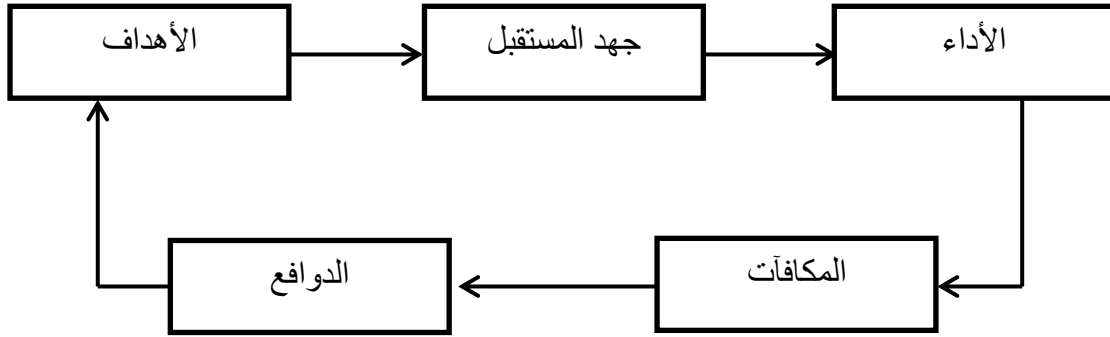
- **إستراتيجية معرفية:** تتضمن تعديل الأفكار والمعتقدات وطريقة التفكير بالإعتماد على العديد من المناهج مثل: الكتب، الأفلام، برامج التدريب... إلخ، كلها تعتبر أشكال أساسية لإيصال المعلومات إما في إتجاه واحد أو في إتجاهين.

- **إستراتيجية سلوكية:** تحاول تغيير السلوك مباشرة داخل بيئة معينة مثل نموذج السلوك أو تمثيل الأدوار بحيث يتغير السلوك ولا تتغير البيئة.

<sup>1</sup> بوبصاع نجمة، (تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز سوق اهراس)، (مذكرة نيل شهادة الماستر في العلوم الإجتماعية تخصص: تسيير وتنمية الموارد البشرية، جامعة أم البواقي، 2016/2016)، ص ص 29-30.

إستراتيجية البيئة: بغرض تعديل بيئة العمل الحالية للمورد البشري مثل فريق العمل، وتتمم مهارات وإتجاهات جديدة بعملية أساسية يمكن توضيحها بما يسمى دورة النجاح السيكلوجية والموضحة في الشكل كما يلي:

الشكل رقم (01): يمثل دورة النجاح السيكلوجي



المصدر: بوسع نجمة، تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية.<sup>1</sup>

خلال هذه العملية لعمل المورد البشري من أجل التحدي والوصول للهدف من خلال جهد مستقبل وإدراك ومعرفة بالمعلومات المرتجعة بأن أدائه على مستوى عال، وبالتالي يحصل على عوائد داخلية (الرضا) وخارجية ( الدفع، المعرفة، الترقية...إلخ) وتلعب المكافآت دورا هامها وأساسيا للمساهمة في زيادة دافعية المورد البشري في المستقبل وهكذا فالنجاح يولد النجاح.

ضرورة ضمان فعالية تطبيق خطط وإستراتيجيات تنمية الموارد البشرية من خلال توفر مستوى عال من الإدارة الإستراتيجية للمشاركة في المناقشة والمواقفة على هذه الخطط، وكذا تحديد التكاليف المباشرة وغير المباشرة. - التعليم التنظيمي بمعنى إستثمار الإدارة في مواردها البشرية لتمكينهم من التعلم والنمو وعليه تستجيب الموارد البشرية بدرجة من الإلتزام والولاء في أن تتعلم وتساهم وتشارك في الرؤية المستقبلية، وتجدد الإشارة الى أن التعلم التنظيمي فكرته مستمدة من التحسين المستمر حيث تبحث الموارد البشرية عن أساليب تحسين أدائها من أجل جودة المنتجات والخدمات وكما أن التعلم يسمح بإستخدام أفكار جديدة وتوسيع الطاقات والمهارات والقدرات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بوسع نجمة، (تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز سوق اهراس)، (مذكرة نيل شهادة الماستر في العلوم الإجتماعية تخصص: تسيير وتنمية الموارد البشرية، جامعة أم البواقي، 201/2016)، ص ص 29-30.

<sup>2</sup> إبراهيم حسن بلوط، مرجع سابق، ص 26.

## المبحث الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية.

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة وتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أتمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً على الإطلاق، إن الإدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركنا أساسيا في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الوزارات والمنظمات الحكومية والأهلية من إستقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية.

### المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.

إن الصورة التي ظهرت بها إدارة الموارد البشرية اليوم، إنما هي ناتج تفاعل جملة من العوامل الإقتصادية الإجتماعية الثقافية والإدارية فهي ليست وليدة الساعة وإنما مرت بعدة مراحل تاريخية عكست صيغ العلاقة بين الإدارة العليا والعاملين، وسوف نوجز فيما يلي المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية.

- مرحلة الثورة الصناعية: لقد تطورت الحياة الصناعية تطورا كبيرا منذ ظهور الثورة الصناعية فقبل قيام الثورة الصناعية كانت الصناعات منذ القرن 18 وماقبله محصورة في نظام الطوائف المتخصصة، وكان الصناع يمارسون صناعاتهم اليدوية في منازلهم بأدوات بسيطة، ومن جهة إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية للكثير من المشاكل التي تواجهها إدارة المنشأة فبالرغم من أن الثورة الصناعية أدت الى تحقيق زيادات هائلة في الإنتاج وتراكم السلع ورأس المال إلا أن العامل أصبح ضحية هذا التطور فقد كان ينظر الى العامل بإعتباره سلعة تباع وتشترى بعد أن إعتمدت الإدارة على الآلات أكثر من إعتماها على العامل، ما تسبب نظام المصنع الكبير في كثير من المشاكل في مجالات العلاقات الإنسانية من خلال نشأة الكثير من الأعمال المتكررة والروتينية والتي لا تحتاج الى مهارة.<sup>1</sup>

- مرحلة الثورة الصناعية: أهم مايميز هذه المرحلة هو بداية ظهور المصانع وأفكار جديدة حول تقسيم العمل، المستويات التنظيمية والسلطة، كما تميزت هذه المرحلة بظهور الآلات والمصانع الكثيرة، وإستغنائها أحيانا عن العمال وإحتاجها الى عمالة في أماكن معينة، كما دفع ذلك الى ضرورة تعويض الصناعات المنزلية بنظام المصانع، حيث قام العديد من أصحاب الحرف الى هجرهم حرفهم والإتجاه للعمل بالمصانع، وأهم ما ميز نظام الإنتاج بالمصنع هو تقسيم العمل والتخصص الذي حقق مزايا الإنتاج الكبير، وقد إستفاد من ذلك كل من المؤسسة، العاملين والمجتمع، غير أن هذه المزايا رافقتها العديد من المساوئ والتي أثرت على تطور الموارد البشرية، فقد خلق الإنتاج الكبير العديد من المشكلات الإدارية منها ضرورة فرض الرقابة على العمال وضرورة الموازنة بين أجزاء العمل المختلفة تجنبا لنقاط الإختناق في العملية الإنتاجية الى جانب ضرورة التخطيط الجيد لمختلف موارد المؤسسة ومن بينها الموارد البشرية.

- مرحلة ما بعد الثورة الصناعية: تميزت هذه المرحلة بظهور الحركات العمالية ومختلف النظريات الإدارية التي ساهمت بشكل كبير في تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية، ويمكن توضيح ذلك في النقاط التالية:

<sup>1</sup> د. بن يمينة سعد. تنمية الموارد البشرية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، د.ذ.س، ص19.

- **ظهور الحركات العمالية:** مع مساوئ الثورة الصناعية كان على العمال أن يتحدوا في مواجهة أصحاب الاعمال وظهر ذلك في شكل إنتفاضات عشوائية ثم إضطرابات منظمة ثم إنقلبت الى تكوين إتحادات ونقابات عمال تطالب بحقوقهم، وقد ساعد على ذلك أفكار "روبرت أوين" ROBERT OYEN الذي يعد من أبرز المهتمين بإدارة الموارد البشرية فقد إهتم بضرورة إصدار قانون يسمى "قانون المصانع" وطبق هذه الأفكار في مصنعه وعلى عماله، ومن هنا إزداد الإهتمام بإدارة الموارد البشرية والسعي وراء تكامل أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة.<sup>1</sup>

- **ظهور حركة الإدارة العلمية:** ظهرت بعد ذلك حركة الإدارة العلمية التي تزعمها فريدريك تايلور الذي حاول أن ينظم العلاقة بين الغدارة والعمال وذلك من خلال عدة مبادئ أهمها: تصميم العمل وفق قواعد دراسات الحركة والزمن والإختيار المناسب للعاملين وتدريبهم وإعطائهم أجور محفزة ولا شك أن كل هذا ساعد على أن تصبح لإدارة الموارد البشرية أهمية بالغة.

- **ظهور حركة العلاقات الإنسانية:** تزعم هذه الحركة التون مايو Elton Mayo بتجاربه الشهيرة تجارب هاوثورن، ركزت هذه الحركة على أن إنتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل فقط، بل وأيضا بالإهتمام بالعاملين والنمط الإشرافي عليهم والخدمات المقدمة إليهم، وقد ساهمت هذه الحركة في تطوير إدارة الموارد البشرية بنظرها الى الفرد بأنه مورد ثمين في المؤسسة الى جانب إمتلاكه للعديد من الحاجات والتطلعات والمخاوف.

- **المرحلة الحديثة:** في الثمانينات تعاضم وتنامى الإدراك بأهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف المشروع إدارة الموارد البشرية.

وفي نهاية القرن العشرين توسع نطاق الإهتمام بإدارة الموارد البشرية ليشمل العناصر المؤثرة على الأداء التنظيمي، وأصبحت الإتجاهات الحديثة تنظر الى الأفراد بإعتبارهم العنصر الحيوي والمحرك الرئيسي في المؤسسة نتيجة لذلك ظهر مصطلح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في نهاية التسعينات.

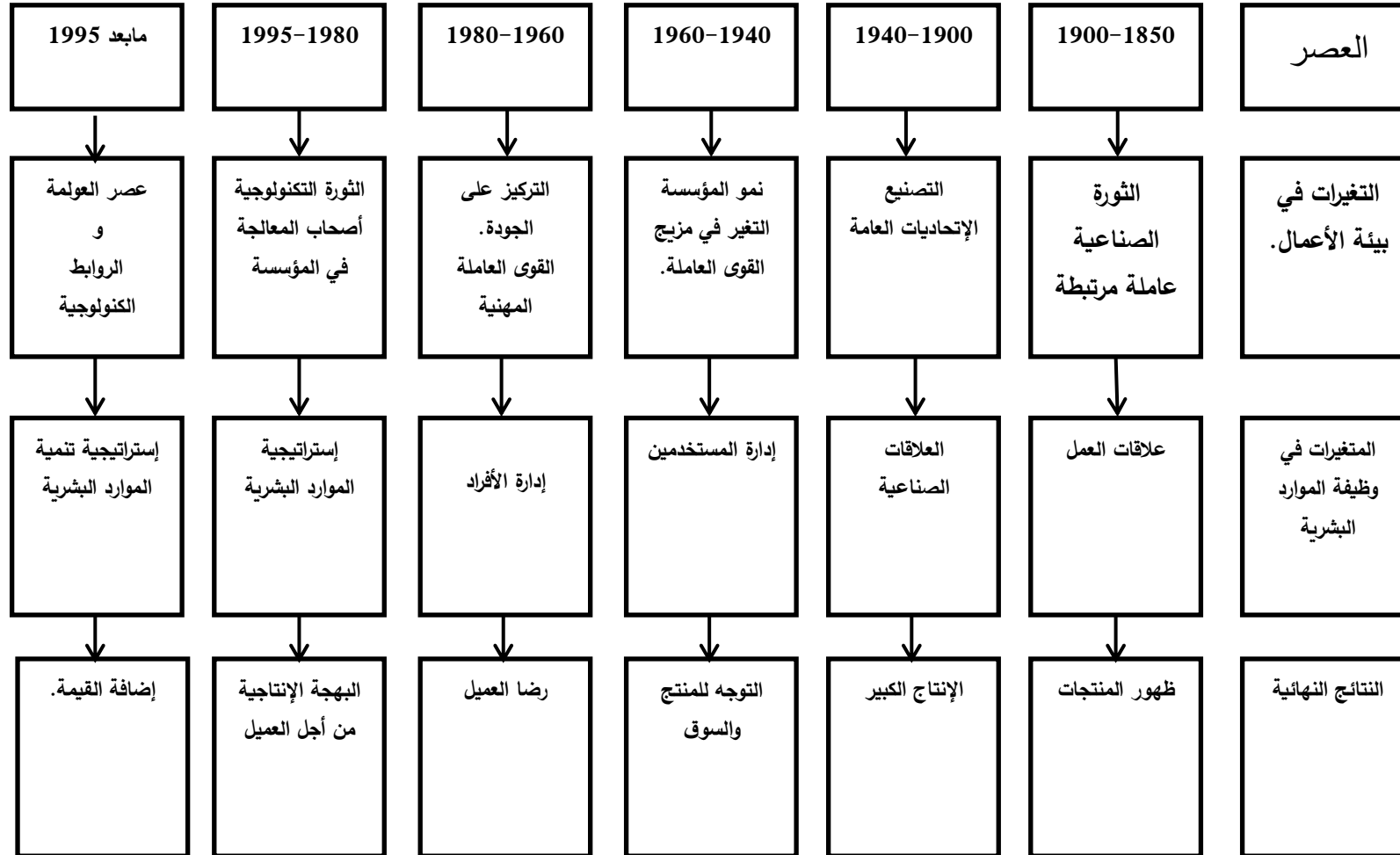
تجدد الإشارة الى أن هناك العديد من الرواد الذين كان لهم الفضل في الإهتمام بسلوكيات الفرد وتحويل الفكر الإداري وتقدير العامل من مجرد كونه آلة في المصنع الى محرك أساسي به، ومن بين هؤلاء نذكر: ماسلو Maslou صاحب نظرية سلم الإحتياجات، أرجز Ardjerz والذي كان يرى بأن الفرد يسعى لتحقيق ذاته في الوقت الذي تسعى المؤسسة الى تحقيق أهدافها، بورتر Porter، فقد ساهم بشكل كبير في ظهور مفهوم إدارة الموارد البشرية.<sup>2</sup>

إن مضمون وأهمية إدارة الموارد البشرية تغير على مدى الزمن وإتجه للتوسع نتيجة تعقد المؤسسات المعاصرة، وتتعقد حاجاتها للإحتفاظ بقوة عمل مؤهل ويمكننا إستعراض هذا التغير والتطور حسب الشكل التالي:

<sup>1</sup> فُجد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج إستراتيجي متكامل، ط2، الرياض: العبيكان للنشر، 2008، ص ص20-21.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص22.

شكل رقم (02): التطور التاريخي لوظيفة الموارد البشرية.



المصدر: أشلوك تشاندا وشلبا كبرا، وإستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000.

## المطلب الثاني: تعريف الموارد البشرية.

معنى مصطلح الموارد:

الموارد Resources لغويا هي المصادر Source أو الرسائل أو الثروة ومورد هي مفرد موارد والمورد هو المكان الذي يأتي إليه الناس للحصول على شئ يحقق لهم نفعاً، ويستخدم مصطلح الموارد عادة كإشارة إلى الأصول المادية التي تحقق ثروة أو إيرادات ومداخيل أي أنها كانت يغلب عليها الجانب الإقتصادي...، ولكن تم توسيع المصطلح شأنه شأن العديد من المصطلحات ليشمل الموارد البشرية والتي بإمكانها تحقيق الثروة.

يعرف ماكس سبورين Max.sporim المورد بأنه "أي شئ له قيمة ويمكن إستخدامه، وهو إما أن يكون متاحاً أو غير متاح ويتطلب بعض الجهد لجعله متاحاً، ويستطيع الإنسان أن يستفيد منه ويجعله أداة يمكن إستخدامها لتأدية وظيفة أو لإشباع حاجة أو لحل مشكلة".

أما روبرت باركر Robert barker فيعرف المورد بأنه: "أي خدمة قائمة في المجتمع ومتاحة للذين هم في حاجة إليها" ويضيف باركر في موضع آخر بأنها "المصادر البيئية الإقتصادية والإجتماعية والمادية المتاحة والممكنة في المجتمع والتي تساهم في إشباع حاجات الناس وحل مشاكلهم".<sup>1</sup>

**تعريف الموارد البشرية:** يعتبر المورد البشري أهم عوامل إنجاح المؤسسات إذ من خلاله يمكنها أداء وظائفها بكفاءة وفعالية وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة، هذا ما يمكن ترجمته في سعيها إلى إكتساب أفضلها، حيث يتم تقديم بعض التعاريف الخاصة بالموارد البشرية في مايلي:

"مجموعة الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسة".<sup>2</sup>

- تلك الجماعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم، حيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم، و تزيد فرصة الإستفادة الفعالة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسّن تصميمها وتطويرها بالتعليم والإختيار والتدريب والتقييم والتطوير والصيانة.<sup>3</sup>

وعليه فإن الموارد البشرية تتشكل في القوة العاملة التي تنتمي للمؤسسة، حاملة مسؤولية تعبئة وتسيير باقي الموارد فيها بكفاءة وفعالية من خلال الأداء الجيد لوظائفها وبما يضمن تحقيق أهداف وسياسات وإستراتيجيات المؤسسة وتوجهاتها.

<sup>1</sup> نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص 8 ص 9.

<sup>2</sup> حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، بيروت: دار النهضة العربية، 2002، ص 18.

<sup>3</sup> مانع سبرينة، مرجع سابق، ص 13.

## تعريف إدارة الموارد البشرية:

تعددت التعاريف الخاصة بإدارة الموارد البشرية بتعدد الآراء والإتجاهات، وسنذكر بعض التعاريف التي تطرقت لإدارة الموارد البشرية على النحو التالي:

عرفها نيجرو Nigro "أنها فن إجتذاب العاملين وإختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لإستخراج أفضل".

إدارة الموارد البشرية هي ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمنة لعدد من الوظائف والأنشطة والتطبيقات التي تمارس لأجل إدارة العنصر البشري الموجود بطريقة فعالة وإيجابية، وبما يؤدي الى تحقيق مصلحة المنظمة ومصلحة العاملين ومصلحة المجتمع ككل، وترتبط وظائف وأنشطة الموارد البشرية مباشرة بإستراتيجيات المنظمة المختلفة.<sup>1</sup>

و يعرفها بيير Pierre "بأنها الوظيفة التي تجمع مختلف النشاطات والتفاعلات الإنسانية والتدفقات المادية والمعلومات الموجهة نحو الحصول وإستعمال وتطوير وتحفيز الموارد البشرية من أجل تحقيق نتائج المنظمة وكذا حل المشكلات المرتبطة بالعلاقات المتداخلة بين الأفراد والجماعات ومحيط العمل.

أما Cadau.P فينظر إلى وظيفة المستخدمين بإعتبارها إحدى مكونات السير المنظمة هي " مجموعة النشاطات التي تشمل الإكتساب، المحافظة، وتطوير الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة".

ومن هنا نستشق أن إدارة الموارد البشرية تمثل نظاما لإدارة العنصر البشري بإعتباره أهم العوامل المؤثرة في تحقيق تكيف المنظمة مع المتغيرات السائدة في بيئة أعمالها، ومن ثم قدرتها على تحقيق أهدافها المحددة.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 11.

### المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية.

تعنى إدارة الموارد البشرية بالأفراد وقضاياهم داخل المؤسسة، من خلال مجموعة من الوظائف، ساعة بذلك الى تحقيق جملة من الأهداف يمكن إستنتاجها من خلال النقاط التالية:

- توصيف الوظائف بما يضمن التحديد الواضح لإحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية.
- إستقطاب وإختيار وتعيين المورد البشري المناسب ووضعه في الوظيفة المناسبة (الرجل المناسب في المكان المناسب).
- تهيئة ظروف مناسبة للعمل.
- الإهتمام برضا العاملين والرفع من ولائهم لمؤسستهم بما يضمن أداء أفضل وإنتماء أكثر.
- الأخذ في الحسبان شكاوي العاملين والعمل على التقييم الموضوعي لها.
- الإهتمام بمقترحات العاملين مهما كان مستوى منصبهم داخل المؤسسة وتطبيق المناسب منها.
- تنمية العاملين والرفع من مستوى كفاءاتهم.
- بناء مسار مهني سليم للعاملين.
- تحقيق أهداف المؤسسة من خلال بحثها الدائم عن أفضل المهارات والمحافظة عليها وتنميتها أي توفير إحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية الضرورية.<sup>1</sup>
- المطابقة بين الأفراد والمهام المطلوبة منهم من حيث الفعالية المنتظرة والمؤهلات اللازمة.
- تحقيق العدل بين الأفراد.

بالإضافة الى مجموعة الأهداف التالية والتي قسمت حسب نوعيتها الى:

**الأهداف التنظيمية:** تسهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية، إذ تعمل على إبتكار الفرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدائهم ويبقى المديرون مسؤولين عن أداء مرؤوسيههم كل في تخصصه حيث وجدت إدارة الموارد البشرية لمساندة المدير ومساعدتهم على تحقيق أهداف المؤسسة.

**الأهداف الوظيفية:** لكي تتمكن الإدارة والأقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المؤسسة، يجب أن تمددا إدارة الموارد البشرية بإحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد، فالموارد المتاحة ستفقد قيمتها وسيتأثر تشغيلها والإستفادة منها إذا لم تهتم الموارد البشرية بوظائفها المختلفة على الوجه الأكمل.

**الأهداف الإجتماعية:** تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الإجتماعية والأخلاقية وذلك إستجابة للمتطلبات والإحتياجات والتحديات الإجتماعية، حيث تسعى الى تقليص الآثار السلبية والمعوقات البيئية التي تواجه المؤسسة.

<sup>1</sup> مانع سبرينة، مرجع سابق، ص25.

**الاهداف الشخصية:** تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين، بما يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم وبقائهم وتحفيزهم للعمل، حيث أن إشباع حاجات العاملين الشخصية وتحقيق الرضا الوظيفي ومتابعة المهارات الوظيفية لهم يحتاج الى قدر لا بأس به من إهتمام إدارة الموارد البشرية. هذه الاهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية على تحقيقها لا بد أن تتكامل فيما بينها وتتصف بالقبول والمرونة والواقعية، نظرا لإرتباطها بالعنصر البشري وأن يتم تحديدها في ضوء الأهداف العامة للمؤسسة بما يضمن تحقيقها معا.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، عمان: دار الراية، 2009 ص16.

## المطلب الرابع: وظائف إدارة الموارد البشرية.

من أهم العمليات والإستراتيجيات التي تقوم بها المؤسسة من أجل تنمية مواردها البشرية مايلي:

**التدريب:** هو عملية إدارية ديناميكية مستمرة تهدف الى إحداث تغيرات مقصودة في الفرد من حيث رفع الكفاءات والمهارات والمعرفة والإتجاهات الإيجابية ونبد السلبية وزيادة الخبرة والإطلاع بحيث يصل الموظف الى مستويات أعلى من الكفاءات وإتقان العمل بالإنتاجية والإبداع والتميز والتدريب يحقق أربعة عناصر أساسية:

- إكتساب معرفة جديدة.

- تنمية وتطوير المهارة في العمل.

- إكتشاف جوانب النقص والقصور.

- تنمية الوعي بأهمية التجديد والإبتكار للتعامل مع المتغيرات والتحولات المتعددة في جميع ميادين الحياة العصرية.

يمثل العنصر البشري في أي منظمة عامة كانت أو خاصة عنصرا أساسيا وقيمته تعلقو بكثير عن العناصر المادية، أما تنمية الموارد البشرية هي تلك العمليات التي تستهدف زيادة قدرات ومهارات ومعلومات كل الأفراد في المجتمع بشكل عام وفي التنظيمات بشكل خاص.<sup>1</sup>

إن تنمية العاملين تعتبر عملية فنية أساسا، وتهدف الى تحقيق نتائج عملية، فهي لا تمثل غاية في حد ذاتها بل هي وسيلة رفع الإنتاجية وخفض التكاليف وزيادة الأرباح. إن التعرف على الحاجة إلى التدريب يتم من خلال الإجابة على أربعة أسئلة:

- ماهي أهداف المنظمة؟

- ماهي المهام التي يجب إنجازها لتحقيق هذه الأهداف؟

- ماهي التصرفات والسلوكيات اللازمة والتي يجب معالجتها حتى يتمكن هؤلاء من القيام بالسلوك (الأداء) المطلوب؟

و للتدريب خصائص هي:

- التدريب الإداري جزء من التنمية الإدارية ووسيلة من وسائلها.

- يعتبر التدريب وظيفة أساسية تتكامل مع وظائف وأنشطة شؤون الموظفين الحديثة.

- التدريب عملية شاملة.

- التدريب عملية مستمرة.

- التدريب عملية مخططة.

- التدريب أن يكون ذا معنى للمشاركة وللمنظمة.

- التدريب يجب أن يستند الى نظريات العلوم السلوكية الحديثة ومنها نظريات التعلم.

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الإسكندرية: دار الجامعة، 2016، صص 183 - 184.

- ينبغي مراعاة مبدأ الكفاية والفعالية في التدريب.

- يجب على التدريب أن يكون متجددا دوما.

- يجب أن يتكامل التدريب مع الإستشارات الإدارية والبحوث الإدارية.

- الإرتقاء بمستوى الإنتاجية أو الأداء.

- الإرتقاء بمستوى جودة الإنتاج أو الأداء لجعل العاملين أقل تعرضا للخطأ عند أداء هذه المهام.

- توفير حاجات خطة القوى العاملة، من المعاملة الإدارية وغير الإدارية عن طريق الترقية من الداخل.

- تجنب تقادم مهارات العاملين نظرا للتغير المستمر في البيئة والتكنولوجية ذات التأثير على الوظيفة.<sup>1</sup>

**القيادة:** تشكل القيادة الإدارية على المستويات التنظيمية (السلطة، تسيير الموارد البشرية، العملية الإشرافية) حيث تعتبر السلطة التنظيمية من أهم آليات الضبط التنظيمية المحددة لسلوكيات وأفعال المرؤوسين في إطار النظام المعياري التنظيمي الكفيل بتقنين هذه الأفعال وترشيدها لتحقيق إستقرار العامل، وقد أدركت المؤسسات في الوقت الحالي أن صناعة المديرين من أهم مفاتيح النجاح وموازن القوى في بيئة كثيرة التعقيد وسريعة التغيير وأن التغيير الى الأفضل يبدأ من القمة.

و يرى أستاذ ستودجيل Stodgill وهو من الرواد الباحثين في القيادة الى أن هناك شروطا أساسية لنجاح

القيادة:

- وجود جماعات مرتبطة ببعضها البعض.

- وجود مهمة مشتركة ووجود إختلاف وتمايز في المسؤوليات الملقاة على عاتق كل فرد من أفراد الجماعة،

كما تعرف أيضا بأنها قوة التأثير في الآخرين وجعلهم ينفذون الأعمال المنظمة بهم والتي تحقق أهداف

المنظمة:

**واجبات القيادة:** ويمكن إيجاز ذلك كالآتي:

- تحويل أهداف المجموعة الى نتائج وإنجازات.

- حفز الأفراد ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف شخصية.

- قابلية التعامل مع التغيرات والمؤثرات ذات المساس المباشر وغير المباشر بالمنظمة والأفراد.

- دعم عناصر وظائف الإدارة.

- الجرأة والتحمدي لتبني الأفكار والاساليب والتغيرات التي تصب في صالح المنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص185.

<sup>2</sup> العايب سليم، بوطبال حكيمة، "فعالية القيادة في تسيير الأفراد داخل المؤسسة"، مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات، العدد01، مجلد01،

2013، ص ص42-41.

**التحفيز:** عرفت الحوافز على أنها المؤثر الخارجي الذي يعمل على إثارة القوى التي تؤثر في سلوك العاملين، وتضبط تصرفاتهم للوصول الى مستوى معين من العمل والإنجاز، فهي مجموعة من العوامل التي تدفع العاملين لبذل المزيد من العطاء، وإثارة إهتمام العاملين بالعمل.<sup>1</sup>

و تكمن أهمية التحفيز في:

- زيادة الإنتاج وسرعته.
- خفض التكاليف وزيادة كمية المبيعات.
- المحافظة على جودة الإنتاج أو تحسينه.
- و ضع أساس متين للتحكم في الإنتاج والعمالة.
- الحد من التآلف في الإنتاج والفائض في العمل ووضع نسب محددة لها.
- مراقبة العمال وذلك من خلال قياس كفاءتهم الإنتاجية في أوقات محددة.
- ربط الأجر بالإنتاج وتحفيز العمال كل قدر جهده.
- المحافظة على الآلات وصيانتها.

**الإتصال:** ينظر علماء الاجتماع الى الإتصال على أنه ظاهرة إجتماعية وقوة رابطة لها دورها في تماسك المجتمع وبناء العلاقات الإجتماعية بين الافراد، بمعنى أنها الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان وإستمرارها عبر الزمان، وتتطور تقنيات الإتصال بأسلوب مثير ومعقد، فانعكس أثر تقنيات الإتصال الحديثة على مختلف النشاطات الشخصية والوظيفية وحتى الإجتماعية، وهو ما إستوجب تغيير في سلوكيات الأفراد بالمنظمة الا أن هذا لم يبلغ نهايا دور وأهمية وسائل الإتصال الكلاسيكية مثل: المذكرات المصلحية، التعليمات الإدارية، لوحات الإعلانات وغيرها.

و للإتصال أهمية الإتصال داخل المؤسسة تكمن فيما يلي:

**تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات:** يقوم الإتصال بالتنسيق بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة، وبدونه تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين دون تنسيق ويؤدون مهامهم مستقلة عن بعضها البعض، وبالتالي تفقد هذه المهام فعاليتها، وتميل المؤسسة الى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.

**المشاركة في المعلومات:** يساعد الإتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف المؤسسة.

**إتخاذ القرارات:** يلعب الإتصال دور كبير في إتخاذالقرارات، حيث يتطلب إتخاذ قرار معين، معلومات معينة لتحديد المشكل وكذا البدائل وتنفيذ القرارات المناسبة وتقييم النتائج.

<sup>1</sup> موسى السعودي، "أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين لدى العاملين في مؤسسة الضمان الإجتماعي الأردنية دراسة ميدانية"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، العدد 01، المجلد 40، 2013، ص 21.

الحد من إنتشار الشائعات: يعمل الإتصال الفعال على الحد والتقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي.

**ثقافة المنظمة:** إن ثقافة المؤسسة جزء لا يتجزء من ثقافة المجتمع التي تعيش فيه، فتغيير ثقافة المؤسسة تمثل نقطة البداية بإعتبارها نمط التكيف والتلاؤم مع المحيط، إن ثقافة المؤسسة تمثل المحرك الأساسي لنجاحها، فالثقافة تلعب دور غاية في الأهمية لتماسك الأعضاء، والحفاظ على هوية الجماعة وبقائها، فالثقافة أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أعمالهم بصورة أفضل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> دلاسي أحمد، شوشة مسعود، "الاتصالات الإدارية في المنظمات (المفهوم والأنواع والوسائل والنظريات)"، مجلة العلوم الإجتماعية، الأغواط، العدد 28، المجلد 7، جانفي 2008، ص 86.

## المطلب الخامس: الأبعاد الإستراتيجية لدور إدارة الموارد البشرية.

يمكننا إيجاز الأبعاد الإستراتيجية لأدوار ومهام إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- تأمين المورد أو العنصر البشري المناسب والمؤهل تأهيلا علميا معاصرا، والذي تحتاجه المنظمة، وذلك من خلال إستراتيجية واضحة ومحددة تتكامل وتتوافق مع الإستراتيجية العامة للمنظمة بمعنى المشاركة الفعالة في تحقيق المنظمة لرسالتها ورؤيتها، وغاياتها وأهدافها ووسائلها.<sup>1</sup>
- على إدارة الموارد البشرية. وهي تقوم بإعداد إستراتيجيتها وتحديد دورها داخل المنظمة. أن تتماشى هذه الإستراتيجية مع الإتجاهات الحديثة والمتطورة التي إنتشرت أو المتوقع إنتشارها عالميا في المدى المنظور، وذلك في جميع المجالات الإدارية والإنتاجية والتسويقية، والثانوية.. وغيرها من مجالات البيئة الخارجية.
- ينبغي للمنظمة أن توفر العناصر البشرية المؤهلة والمتخصصة والمحترفة للعمل في إدارة الموارد البشرية، حتى يتسنى لهذه الإدارة القيام بمهامها، والأعمال المتواصلة بها.
- على إدارة الموارد البشرية القيام بتحديث البرامج والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية وجعلها متوافقة مع الإتجاهات الحديثة المتعلقة بالموارد البشرية، وهذه البرامج وتلك السياسات الحديثة من شأنها زيادة الإنتاجية والفعالية والجودة مما يؤدي الى نجاح المنظمة وإزدهارها.
- على إدارة الموارد البشرية أن تعمل من خلال التكامل والتنسيق والتعاون مع الإدارات الأخرى داخل المنظمة، لكي تضمن نجاح إستراتيجيتها، فمسؤولية إدارة الموارد البشرية مسؤولية تشترك فيها جميع الإدارات عن طريق مديرها، وخاصة الإدارة المباشرة والإدارة الوسطى، وهما الإدارتان المفوض لهما وضع إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية موضع التنفيذ على أرض الواقع العملي.<sup>2</sup>
- العلاقة مع النقابة جزء من إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، يجب النظر إليها على أنها جهة داعمة لمجهودها، وليست عدوا بالمفهوم التقليدي، لذلك يجب التعاون معها لخدمة الطرفين المنظمة والعاملين فيها، وحل جميل المشاكل بينها وبين المنظمة بروح التأخي.

<sup>1</sup> زياد العمري، مرجع سابق، ص 69.

<sup>2</sup> عمرو وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 76 - 77.

### المبحث الثالث: مفهوم إستراتيجية الموارد البشرية.

في ظل التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية من عولمة، منافسة وتكنولوجيا متطورة وحتى تضمن أداء مهامها بكفاءة وفعالية وذلك تماشياً وإسهامات الفكر الحديث الذي ينظر للمورد البشري على أنه مورداً استراتيجياً، كان لزاماً عليها كإدارة تسعى إلى تحقيق أهدافها ضمن أهداف المؤسسة أن يكون لها توجهها استراتيجياً، يعكس الأهمية التي أصبح يحتلها المورد البشري.

#### المطلب الأول: تعريف إستراتيجية تنمية الموارد البشرية.

أصبحت تنمية الموارد البشرية أسرع مجالات التنمية الإدارية تطوراً، نظراً للإهتمام الكبير من قبل المؤسسات في ظل المنافسة الشديدة والتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال وفيما يلي نستعرض بعض التعاريف: حسب Walto: "إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تتطلب إدخال وتعديل وتوجيه العمليات بطريقة حيث كل الأفراد والفرق مجهزة بالمهارات والمعارف والكفاءات التي يحتاجونها للقيام بالمهام الحالية والمستقبلية المطلوبة من قبل المنظمة".<sup>1</sup>

أما هاريسون Harrison: فيعرف إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بأنها " التنمية التي تنشأ من رؤية واضحة عن قدرات الافراد وتعمل في إطار الإستراتيجية العامة للعمل".<sup>2</sup>

إستراتيجية تنمية الموارد البشرية هي مجموعة من الأنشطة المخططة والمنظمة التي يتم تصميمها من قبل إدارة الموارد البشرية وتعمل وفق الإستراتيجية العامة للمؤسسة، لتزويد أعضائها بالفرص اللازمة لتعلم المهارات الضرورية بغرض مواكبة متطلبات العمل الحالية والمستقبلية.<sup>3</sup>

وإنطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن تعريف إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أنها مجموعة الأنشطة التي تركز على إعداد وتهيئة الأفراد لمستويات العمل المستقبلية وذلك على المدى البعيد ، وفي نفس الوقت زيادة قدرات العاملين على أداء أعمالهم الحالية في إطار خطة تتماشى مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

و تبرز أهمية الإدارة الإستراتيجية من خلال قدرتها على رسم غايات المؤسسة وأهدافها وتحديد توجهات طويلة الأمد لبلوغ الأهداف في مدى زمني ملائم وبيئة تتسم بالسرعة وعدم الثبات وفقاً لمايلي:

- تعمل على وضوح الرؤية المستقبلية، وتتمكن من إتخاذ القرارات الإستراتيجية، حيث أن صياغة الإستراتيجية تتطلب قدر أكبر من دقة الأحداث مستقبلاً والتنبؤ بمجرياتها.

- توضيح الرؤية المستقبلية للعمل ورسم صورة مستقبلية للمؤسسة تحاول الوصول إليها.

- التفاعل البيئي على المدى البعيد، حيث يساعد هذا التفاعل المؤسسة على التعامل مع الظروف والمستجدات ويعطيها القدرة على التكيف مع التغيرات.

<sup>1</sup> محمد سمير أحمد، الإدارة والإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009، ص78.

<sup>2</sup> مساعدي عماد، مرجع سابق، ص20.

<sup>3</sup> مرجع نفسه، ص21.

- إمكانية تبني أفكار إبداعية جديدة تساهم في تطوير قدرات وقابليات تولد رغبة في تطوير واقع المؤسسة من خلال إجراء تغييرات مستمرة وإيجابية.
- تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة، وجعلها قادرة على بناء قدرات تساهم في تعزيز المركز وتحقيق نتائج إيجابية.
- توفير اساس معين لتحديد الحاجة للتغيير وإبرازها لجميع المستويات الإدارية، وإضافة الى المساعدة في النظر الى التغيير كفرصة وليس كتهديد.
- توضع أسس علمية وسليمة لتخصيص الموارد والإمكانات وخاصة النادرة منها على مختلف وحدات الأعمال والأنشطة الوظيفية في المؤسسة.
- مثل إطار لتحسين الممارسة الإدارية من خلال التنسيق والسيطرة على النشاطات أو رقابتها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مرجع نفسه، ص21.

## المطلب الثاني: أهمية الإدارة الإستراتيجية.

- تبرز أهمية الإدارة الإستراتيجية من خلال قدرتها على رسم غايات المؤسسة وأهدافها وتحديد التوجهات طويلة الأمد لبلوغ الأهداف في مدى زمني ملائم وفي بيئة تتسم بالسرعة وعدم الثبات وهي:
- تعمل على وضوح الرؤية المستقبلية، و تتمكن من إتخاذ القرارات الإستراتيجية، حيث أن صياغة الإستراتيجية تتطلب قدرا كبيرا من دفة الأحداث مستقبلا والتنبؤ بمجرياتها.
  - توضيح الرؤية المستقبلية للعمل ورسم صورة مستقبلية للمؤسسة تحاول الوصول اليها.
  - التفاعل البيئي على المدى البعيد، حيث يساعد هذا التفاعل المؤسسة على التعامل مع الظروف والمستجدات ويعطيها القدرة على التكيف مع المتغيرات.
  - إمكانية تبني أفكار إبداعية جديدة تساهم في تطوير قدرات وقابليات تولد رغبة في تطوير المؤسسة من خلال إجراء تغييرات مستمرة وإيجابية.
  - تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة، وجعلها قادرة على بناء قدرات تساهم في تعزيز المركز وتحقيق نتائج إيجابية.
  - توفر أساس معين لتحديد الحاجة للتغيير وإبرازها لجميع المستويات الإدارية.
  - المساعدة في النظر إلى التغيير كفرصة وليس كتهديد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> زياد العمري، مرجع سابق، ص 45.

### المطلب الثالث: أهداف الإدارة الإستراتيجية.

- ما من أسلوب إداري إلا وله أهداف وغايات يسعى لتحقيقها، ومن هذه الأساليب الإدارية الحديثة الإدارة الإستراتيجية، و سنعرض فيما يلي مجموعة من الأهداف للإدارة الإستراتيجية
- كما حددها العديد من الخبراء والمختصين في هذا المجال وهي كما يلي:  
إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة.
  - تهيئة المنظمة داخليا بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي، والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.
  - إتخاذ قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة المنظمة في السوق، وزيادة رضاء المتعاملين معها، وزيادة المكاسب لأصحاب المصلحة من وجودها سواء كانوا من المساهمين أم من المجتمع كله أو قطاع منه.
  - تحديد الأولويات والاهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل، والأهداف السنوية، والسياسات وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالإسترشاد بهذه الأولويات.
  - التركيز على السوق والبيئة الخارجية، بإعتبار أن إستغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المنظمات.
  - تشجيع إشتراك العاملين من خلال العمل الجماعي مما يزيد إلتزام العاملين، لتحقيق الخطط التي إشتراكوا في مناقشتها ووافقوا عليها.
  - تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والتهديدات، بحيث يمكن للمدير إكتشاف المشاكل مبكرا، وبالتالي يمكن الأخذ بزمام القيادة بدلا من أن تكون القرارات هي رد فعل القرارات وإستراتيجيات المنافسين.
  - وجود نظام للإدارة الإستراتيجية يتكون من إجراءات وخطوات معينة يشعر العاملون من خلاله بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات.
  - تسهيل عملية الإتصال داخل المنظمة، حيث يوجد المعيار الذي يوضح الرسائل الغامضة.
  - وجود معيار واضح لتوزيع الموارد وتخصيصها بين البدائل المختلفة.
  - تساعد على إتخاذ القرارات وتوحيد إتجاهاتها.
  - تحقيق فهم كامل من جانب كل من المديرين والعاملين وإلتزامهم بعملية الإدارة الإستراتيجية، ومن ثم تأتي بعد الفهم الإلتزام.
  - إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة، فالإدارة التي تفشل في زيادة قيمة المنظمة هي إدارة فاشلة مهما كان حجم ما تدعيه من إنجازات وتطوير داخل المنظمة.
  - زيادة فاعلية وكفاءة عمليات إتخاذ القرارات، والتنسيق والرقابة وإكتشاف وتصحيح الإنحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الإستراتيجية.<sup>1</sup>

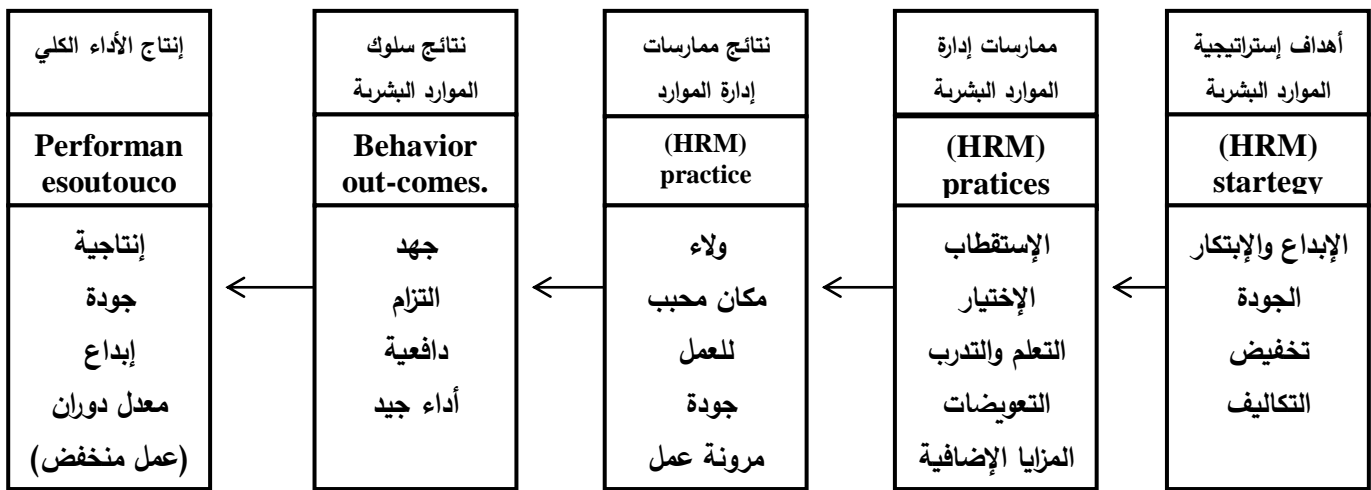
<sup>1</sup> زياد العمري، مرجع سابق، ص 47.

### المطلب الرابع: نماذج تصميم إستراتيجية الموارد البشرية.

لإستراتيجية تصميم الموارد البشرية نماذج، وهي تختلف في أهدافها ووظائفها ومستوياتها ومن بين هذه النماذج: نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة وكذا نموذج ديفيد جست ونموذج جامعة ووريتش ونموذج جامعة هارفارد وايضا نموذج التطابق الإستراتيجي، لكن سنخص بالذكر النماذج التالية:

• **نموذج ديفيد جست David gust:** وضع Gust نموذجه عام 1997 بعد تجارب وتطبيقات بدأها عام 1989 وفيما يلي شكل يوضح مضمون نموذجه نعرضه في البداية ليلخص الإطار العام لهذا النموذج.

الشكل رقم 03: نموذج (GUST) عن إطار إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.



المصدر: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد إستراتيجي، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.

و فيما يلي شرح لمكونات ومضمون نموذج gust:

- تهدف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الى تحقيق ثلاث غايات هي: تحقيق الإبداع والإبتكار لدى الموارد البشرية لتقديم كل جديد ومتطور وكذا تحقيق الجودة في المنتجات من خلال أداء بشري عالي المستوى من الجودة وايضا تخفيض تكلفة الإنتاج ترشيد الإنفاق وتحقيق أعلى قدر من المخرجات.<sup>1</sup>
- ممارسات إدارة الموارد البشرية: تعبر هذه الوظائف عن الممارسات التي تؤدها إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، حيث تقوم بوضع الأنظمة والسياسات والبرامج وتنفذ عمليات تتعلق بالجوانب التالية:
- إستقطاب أفضل الموارد البشرية من سوق العمل.
- إنتقاء أفضل المتقدمين لطلب التوظيف في المنظمة، في ضوء معايير تحدم مصالح العمل فيها.
- تعليم وتدريب الموارد البشرية بشكل مستمر، لجعل المنظمة مكانا للتأهيل والتعليم والتنمية المستمرة

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 118 - 119

- وضع نظام موضوعي وسليم لتقييم اداء الموارد البشرية ومساعدة المديرين والرؤساء على تطبيقه.
- توفير ظروف عمل صحية، تضمن السلامة والامان للموارد البشرية وتحميهم من مخاطر العمل.
- نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية: إذا تمت الممارسات السابقة بشكل ناجح وفق المخطط المرسوم لها ستكون الحصيلة مكونة كما يلي:
- زرع الولاء والإلتناء لدى العاملين تجاه منظمتهم.
- تصبح المنظمة مكانا محببا للعمل في من قبل الموارد البشرية.
- توفر المرونة والسهولة في أداء الأعمال والمهام بشكل عام.
- نتيج سلوك المورد البشري بعد قيام إدارة الموارد بممارساتها.
- دافعية كبيرة للعمل.
- تفاني في العمل.
- إلتزام في العمل.
- غيرة على سمعة ومصصلحة المنظمة.
- نتائج الأداء الكلي للمنظمة: تمثل هذه النتائج حصيلة إسهامات كل ماتقدم شرحه وهي:
- إنتاجية عمل عالية.
- جودة المنتجات.
- إبداع وإبتكار لدى الموارد البشرية ومنتجات المنظمة المتطورة.
- رضا وسعادة العملاء.
- رضا وسعادة العاملين.
- إنخفاض في معدل دوران العمل.<sup>1</sup>

• نموذج جامعة هارفرد HARVARD :

- تتكون إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل نموذج جامعة هارفرد من المكونات التالية:
- إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وسياستها توضعان في ضوء إهتمامات وتأثيرات أصحاب العلاقة مع المنظمة، وكذلك بتغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي أسعها النموذج بالعوامل الظرفية أو الموقفية.
  - تتمثل نتائج إنتاج إستراتيجية الموارد البشرية وسياستها بعوامل اساسية على المدى القريب.
  - إذا تم تحقيق نتائج إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على المدى القصير، فسوف تنعكس نتائجها على المنظمة على المدى الطويل.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 120.

- إستقطاب أفضل الموارد البشرية

- يؤكد النموذج على ضرورة التغذية العكسية من خلال النتائج التي حققتها إستراتيجية إدارة الموارد البشرية. ففي ظل هذه التغذية قد يحتاج الأمر الى إحداث تغييرات في هذه الإستراتيجية بما يتماشى مع تغييرات الظروف المحيطة بها، سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي.

• نموذج التطابق الإستراتيجي:

تشير كلمة التطابق الى معنى التوافق والإنسجام والتكامل بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة.

يقوم هذا النموذج على قاعدة مفادها: تحقيق التوافق والإنسجام بين إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة، في ظل تأثير البيئتين الخارجية والداخلية، بشكل توضع إستراتيجية الموارد بما ينسجم مع رسالة المنظمة وإستراتيجياتها ويحقق أهدافها.

في ظل القاعدة السابقة، يطلب نموذج التطابق، أي أن أي تغيير يطرأ على إستراتيجية المنظمة، يستوجب بالضرورة إحداث تغيير في إستراتيجية وغدارة الموارد البشرية، بشكل يتطابق ويتوافق مع التعديل الأول، وهذا ينتج عنه معلومات هامة هي:

إن مسألة إستقرار إستراتيجية إدارة الموارد البشرية متوقف ومرهون على إستقرار إستراتيجية المنظمة، على أساس أن الأولى جزء من الثانية، فإستراتيجية المنظمة هي متغير مستقل، في حين أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية متوقف ومرهون على إستقرار إستراتيجية المنظمة، فإستراتيجية المنظمة هي متغير مستقل، في حين أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية متغير تابع لها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 122.

## المبحث الرابع: مفهوم المؤسسة

إن المؤسسة هي النواة الأساسية للنشاط الاقتصادي والاجتماعي للمجتمعات، وهي واحدة من الأساليب الإدارية في تنفيذ أوجه نشاط الدولة الحديثة.

### المطلب الأول: تعريف المؤسسة

يعرفها Drago بأنها "كل مؤسسة عمومية تمتلك الدولة أو جماعات عمومية أخرى كل رأس مالها أو أغلبيته ويرجع ذلك لطبيعة نشاطها الصناعي أو التجاري، وتخضع كلية للقانون الخاص أو القانون التجاري المؤسسة الخاصة أو بطبيعتها العمومية تخضع لعلاقات ومراقبة السلطة العمومية".

أما التعريف المقترح من طرف النظام الموحد للمحاسبة الوطنية L'O.L.D.E فهو أن المؤسسات العمومية هي تلك المؤسسات التي تنتج سلعا وتقدم خدمات مثل المؤسسات التجارية من أجل بيعها بالسعر الذي يجب أن يغطي تقريبا سعر التكلفة لكنها مملوكة من طرف الدولة أو تخضع لمراقبتها.<sup>1</sup>

ويعرفها عمر صخري بأنها الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الإقتصادي.<sup>2</sup>

بالنسبة للباحثين في مجال الإدارة يرون بأنها عبارة عن منظمة اجتماعية تضم افراد أو مجموعات من الأفراد، تتمتع بخصائص نفسية واجتماعية، تترجم في شكل فئات اجتماعية-مهنية ومستويات مهنية تفرض وجود علاقات سلطة وإشراف معينة تساهم في تطوير النظام الاجتماعي الذي تنتمي إليه.<sup>3</sup>

يعرفها ناصر دادي عدون بأنها: "كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل ماليا، في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج، أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، أو القيام بكليهما معا (إنتاج + تبادل) بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط إقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه وتبعاً لحجم ونوع نشاطه".<sup>4</sup>

كما أن المؤسسة تتميز بمجموعة من الخصائص وهي كالآتي:

- المؤسسة مركز للتحويل حيث أنها ذلك المكان التي يتم فيها تحويل الموارد (مدخلات) إلى منتجات تامة الصنع (سلع وخدمات) وتتمثل في المواد الأولية، رؤوس الأموال، المعلومات، الأفراد.
- المؤسسة مركز للتوزيع حيث تعتبر المكان الذي يتم فيه تقسيم وتوزيع الأموال المتأتية من بيع السلع والخدمات، وذلك تحت أشكال مختلفة مثل الأجور والأرباح ليستفيد منها مختلف الأعوان.

<sup>1</sup> فضيل دليو، (أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فرجيوة)، (رسالة نيل شهادة الماجستير تخصص: تنمية الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2005-2006)، ص 104.

<sup>2</sup> عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، د.ذ.س، ص 151.

<sup>3</sup> فضيل دليو، مرجع سابق، ص 105.

<sup>4</sup> ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الجزائر: دار المحمدية العامة، د.ذ.س، ص 151.

- المؤسسة مركز للحياة الاجتماعية حيث تعتبر مكان يتم فيه العمل جماعيا من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة وذلك بالتعاون والتنسيق في إطار احترام القواعد وقيم المؤسسة.
- المؤسسة مركز القرارات الاقتصادية حيث تلعب دورا مهما في الاقتصاد بإعتبارها مركز للقرارات الاقتصادية التي تخص: نوع المنتجات، كمية المنتجات، الأسعار، التوزيع، التصدير، الاتصال...إلخ.
- المؤسسة شبكة للمعلومات حيث أن اتخاذ القرارات الرشيدة يتطلب معلومات من مصادر مختلفة (داخلية وخارجية عن المؤسسة) وبالتالي يتحتم على المؤسسة إعداد أنظمة قادرة على إنتاج المعلومات أو ما يسمى بنظام المعلومات وتحويلها إلى المقررين.
- المؤسسة مركز للمخاطرة حيث أنها معرضة للخطر باستمرار ويمكن أن تخسر جزء أو كل مواردها المادية أو البشرية في حالة الفشل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> زياد العمري، مرجع سابق، ص ص 135 - 136.

## المطلب الثاني: أنواع المؤسسة

للمؤسسة أنواع تقسم حسب:

● تقسيم المؤسسة من حيث النشاط الممارس: تصنف المؤسسات بحسب طبيعة نشاطها إلى:

- مؤسسة صناعية: وهي التي تقوم بنشاط صناعي أي أنها تقوم بتحويل المواد الأولية إلى سلع نهائية أو أنها تدخل في صناعة سلع أخرى.

- مؤسسة تجارية: وهي التي تقوم بعملية الشراء والبيع دون إدخال أي تحويل على السلع.

- مؤسسات خدماتية: وهي التي تقوم بتأدية خدمات كشركات النقل.

- مؤسسات فلاحية: وهي التي تنشط في الميدان الفلاحي.

● تقسيم المؤسسة من حيث الطبيعة القانونية:

- المؤسسات العمومية: وهي المؤسسات التي يؤول رأسمالها الكامل والتام إلى الدولة والسلطات العمومية هي التي تشرف على تسييرها.

- المؤسسات النصف عمومية: تبقى فيها مساهمة السلطات العمومية جزئية، وينتج عن ذلك أن مراقبة التسيير محدودة في حد ذاتها.

- المؤسسات الخاصة: وهي المنشآت التي يملكها الأفراد ولا تساهم الدولة بحصة رأس مالها وتنقسم إلى:

مؤسسات فردية: ينشئها الأفراد بأموالهم الخاصة وهي تتكون من شخص أو اثنين.

شركات المساهمة: يتكون رأسمالها من مجموعة أسهم مقسمة على مجموعة من الأشخاص (المساهمين).

شركات التضامن: تتكون من مجموعة من الشركاء متضامنين فيما بينهم.<sup>1</sup>

تم تصفح الموقع بتاريخ 2023/06/11 بتوقيت 22:34 <https://malina.yoo7.com/t1611-topic>

### المطلب الثالث: وظائف المؤسسة

للمؤسسة وظائف متعددة تتباين وفق الأهداف التي ترمي إلى تحقيقها ومن وظائفها الشائعة ما يلي:  
**وظيفة الإنتاج:** تعتبر وظيفة الإنتاج من الوظائف الأساسية للمنظمة، سوى تلك المنظمات الخدمية أو السلعية فهي وظيفة تحتاج إلى المزيد من المال والأفراد، والإنتاج بحد ذاته له وظائف إلى جانب تقديم السلع والخدمات، إذ أن إدارة الإنتاج تسعى إلى زيادة الإنتاج وتحسين وتطوير طرق صنعه وتخفيض تكاليفه، وتحديد مواصفاته، وترتيب عمليات صنعه والرقابة عليه.

**وظيفة التسويق:** ويعني القيام بأنشطة المشروع التي تحقق تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو إلى المشتري الصناعي إلا أن المفهوم الحديث للتسويق يتعدى ذلك حيث يأخذ مصلحة المجتمع في الاعتبار، إلى جانب مصلحة المستهلك إذ يفترض أن من أهداف المنظمة إشباع حاجات المستهلك وتحقيق رفاهية المجتمع وتحسين جودة الحياة.

كما أن للتسويق وظائف لا بد أن تؤدي لتحقيق أهدافه منها تخطيط السلعة وتطويرها وتسعيرها وتنظيمها وتدريبها وإجراء البحوث والدراسات التسويقية والرقابة على أنشطة التسويق.

**وظيفة الأفراد:** وتعني وظيفة الأفراد دراسة السياسات المتعلقة بإختيار وتعيين وتدريب العاملين والعمل على تنظيم القوى العاملة وزيادة ثقتها بعدالة الإدارة، وتحقيق الاستفادة منها بأعلى كفاءة ممكنة ولوظيفة الأفراد مسؤوليات منها تهيئة القوى العاملة وتطويرها ومكافئتها وأخيرا صيانتها.

**الوظيفة المالية:** وهي وظيفة تدبير المال الذي سبق أن حددته الإدارة المالية والقيام بكافة النشاطات المالية المتنوعة كالتحليل المالي وإعداد وتفسير التقارير المالية وإعداد الموازنات التقديرية والهدف من وراء ذلك تحقيق وتعظيم الأرباح وتوفير السيولة وتعظيم ثروة الملاك.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> زياد العمري، مرجع سابق، ص 151.

### خلاصة:

تسعى إدارة الموارد البشرية للإستثمار في المورد البشري من خلال القيام بعدة أنشطة ووظائف متكاملة فيما بينها، بهدف توفير إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية لتحقيق أهدافها، هذا وقد أصبحت إستراتيجية تنمية الموارد البشرية مطلباً أساسياً لكل مؤسسة تبحث عن التميز وكسب مزايا تنافسية، خاصة وأن نجاح المؤسسة في تنمية المهارات الإبداعية لدى مواردها البشرية، وتفعيل أساليبها في ذلك يتوقف على تطبيق المؤسسات العمومية لأسلوب تنمية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، بما يتضمنه من الإهتمام بالعنصر البشري من خلال العمل على تحقيق التوجيه السليم لأنشطته ورسم السياسات الإدارية الكفيلة بتحقيق الإستخدام الأمثل لكل مهاراته وهذا يعتبر مطلباً إستراتيجياً ومنطلقاً ضرورياً.

# الفصل الثاني

آليات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة  
العمومية الجزائرية

يقول ستيفن سترالسر (Steven stralser) من المهم ان تكون قادرا على تعيين موظفين وعمال جيدين لكن استشارة قدراتهم ومساعدتهم على بلوغ أقصى امكانياتهم أمر لا يقل اهمية عن ذلك بل يكون أكثر اهمية فتدريب وتكوين العمال والموظفين ووضع ذلك في إطار استراتيجية جانب اساسي في كل المؤسسات اليوم، اذ يجب توفير بيئة مواتية وملائمة لوضع السياسات والبرامج لإكسابهم مهارات ومعارف جديدة تمكنهم من إدارة التغيير ودعم تنافسية المؤسسات، وسيتناول هذا الفصل آلية تنمية الموارد البشرية إنطلاقا من دراسة استراتيجية تكوين وتدريب المورد البشري ثم إستراتيجية التخطيط وصولا إلى إستراتيجية الإدارة الإلكترونية والرقمنة.

## المبحث الأول: إستراتيجية تكوين وتدريب الموارد البشرية

هناك من يفرق بين مصطلحي التكوين والتدريب بالنسبة للبعض التكوين أثناء العمل او ما يسمى بالتكوين المتواصل، وهو المتداول، خاصة في المنظمات الادارية والخدماتية ويتعلق باكتساب معارف عليه او تعلم أشياء جديدة، اما التدريب فهو ما يتعلق بالعامل الذي يؤدي عملا أو حرفة يدوية ومهما يكن فإن التدريب والتكوين هما وجهان لعملة واحدة ولا يمكن الاستغناء عنها.

### المطلب الأول: تعريف التدريب والتكوين

● **التدريب:** تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم التدريب وعليه سنتطرق لبعض التعاريف التالية:

التدريب هو " العملية المنتظمة المستمرة التي يكتسب الفرد من خلالها المعارف والمهارات أو القدرات والأفكار التي يقتضيها أداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد".<sup>1</sup>

كما يعرف التدريب على أنه "الجهود المنتظمة والمخططة لتطوير معارف ومهارات وخبرات واتجاهات المتدربين، يجعلهم أكثر فاعلية في أداء مهامهم وهو عملية ديناميكية تستهدف إحداث تغييرات في معلومات وخبرات وطرائق أداء سلوك واتجاهات المتدربين بغية تمكينهم من استغلال امكاناتهم وطاقاتهم الكامنة بما يساعد على رفع كفاءاتهم في ممارسة أعمالهم بطريقة منتظمة وإنتاجية عالية".<sup>2</sup>

كما يعرفه ثروت مشهور بأنه تلك الجهود التي تهدف الى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل، او تنميته وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي او يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل القريب.<sup>3</sup>

كما عرف محمد جمال مرعي التدريب على أنه عملية تعديل ايجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية او الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاجها الانسان، وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل وللإدارة والانماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من اجل رفع مستوى كفاءته في الاداء وزيادة إنتاجية بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فاعليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، وكذلك في الجهود المبذولة وفي الوقت المستغرق.<sup>4</sup>

ويعرف قاموس اكسفورد Oxford التدريب على أنه «نقل الشخص الى مستوى او معيار مرغوب من الكفاية سواء بالتعليم او الممارسة».<sup>5</sup>

<sup>1</sup> مساعديه عماد، مرجع سابق، ص25.

<sup>2</sup> حسن أحمد الطحاني، التدريب الإداري المعاصر، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009، ص15.

<sup>3</sup> د. ثروت مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009، ص201.

<sup>4</sup> نوري منير، تسيير الموارد البشرية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2014، ص241.

<sup>5</sup> حسن احمد الطحاني، مرجع سابق، ص15.

**دوافع التدريب:** من خلال مفاهيم التدريب نجد أن دوافع التدريب تتمثل في:

- **زيادة الإنتاج:** وذلك بزيادة الكمية وتحسين النوعية من خلال تدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم بدرجة عالية من الاتقان ومن ثم زيادة قابليتهم للإنتاج.
- **الاقتصاد في النفقات:** حيث تؤدي البرامج التدريبية الى خلق مردود أكثر من كلفتها وذلك عن طريق رفع الكفاءة الانتاجية للعاملين والاقتصاد في الوقت نتيجة للمعرفة الجيدة بأسلوب العمل وطريقة الأداء.
- **رفع معنويات العاملين:** اذ عبر التدريب بشعر العامل بمجدية المؤسسة في تقديم العون له ورغبتها في تطويره وتمتين علاقته مع مهنته التي يتعاش منها مما يؤدي ذلك الى زيادة اخلاصه وتفانيه في أداء عمله
- **توفير القوة الاحتياطية في المنشأة:** بحيث يمثل مصدرا مهما لتلبية الاحتياجات الملحة في الايدي العاملة، فغيره يتم تخطيط وتهيئة القوى العاملة المطلوبة
- **التقليل في الاسراف:** لأن تدريب العاملين معناه تعريفهم بأعمالهم وطرق ادائها، وبذلك يخلق معرفة ووعيا وقدرة على النقد الذاتي بشكل لا يحتاج معه المدرب الى مزيد من الاشراف والرقابة في أداء عمله
- **القلة في حوادث العمل:** ان التدريب معناه معرفة العاملين بأحسن الطرق في تشغيل الآلة وبحركة ومناولة المواد وغيرها ما يعد مصدرا من مصادر الحوادث الصناعية ويعمل التدريب على القضاء او التقليل من تلك الحوادث المرتبطة بهذه العمليات.<sup>1</sup>

- **التكوين:** يعرف بأنه «تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل».<sup>2</sup>
- كما يعرفه LANFER بأنه «حق لكل العمال ويخص أكثر تطورهم وترقيتهم الإجتماعية والتكوين قبل كل شيء فهو وسيلة للمؤسسة من أجل تكييف الموارد البشرية مع التطور التقني والمهني لتحسين معارفهم وسلوكهم وموافقتهم وكذا قدراتهم الذهنية الضرورية للوصول إلى اهداف المؤسسة».
- «التكوين هو عملية تحصيل للمعلومات، كما يعتبر عملية تدريجية تسمح للفرد باكتساب معارف جديدة توظف في نشاطات المؤسسة، اما التكوين بالنسبة للمؤسسة هو مجموعة من الاجراءات التي تقوم بها المؤسسة تسمح للأفراد باكتساب معارف جديدة بدافع التكيف مع المتغيرات التي تفرضها البيئة على المؤسسة»<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ثروت شهور، مرجع، ص202.201.

<sup>2</sup> عربية شيماء، عميرية اكرام فاطمة الزهراء، (التكوين في المؤسسة دراسة حالة المستشفى الجامعي حساني عبد القادر)، (مذكرة نيل شهادة ليسانس في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية جامعة سيدي بلعباس، 2018.2017)، ص8.

<sup>3</sup> عيسات مَّجْد، داتو سعيد، "دور التكوين والتدريب في تنمية الكفاءات" دراسة حالة (عدد من المؤسسات العمومية الجزائرية الإدارية)، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد01 مجلد 17 / (2022)، 2023/05/25، ص157.

عرف التكوين على أنه: «محاولة لتحسين الاداء الحالي والمستقبلي للعاملين عن طريق زيادة قدراتهم معارفهم وسلوكهم ومواقفتهم وكذا قدراتهم الذهنية للوصول إلى اهداف المؤسسة وانطلاقا من التعاريف السابقة يمكن اعطاء تعريف إجرائي:

هو عملية منظمة ومستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف الى إحداث تغيرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة، حالية او مستقبليه، يطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه المؤسسة التي يعمل فيها كما يمكن أن نستشف أن التكوين يتميز بمايلي:

التكوين نشاط رئيسي مستمر: هو حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات تبدأ بتحديد المواصفات الوظيفية وتعيين الخصائص التي يجب توافرها في الفرد الذي سيشغلها فالتكوين يستمر مع الفرد بعد توليه الوظيفة، كما يستمر مع ارتقاء العامل إلى مركز أعلى والوقوف على إحداث التطورات التكنولوجية والأساليب العلمية الحاصلة في مجال تخصصه.

التكوين نظام متكامل: النظرة إلى التكوين باعتباره نظاما متكاملا تفيد أنه كيان متكامل يتكون من أجزاء أو عناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة النتائج التي يطمح الفرد والمؤسسة إلى تحقيقها.

النظرة المستقبلية: ان برنامج التكوين لها نظرتها المستقبلية من خلال النتائج التي تطمح إليها بإيجاد سياسة تمكنه من التطبيق بأيسر الطرق، وبأقل التكاليف وفي أسرع وقت ممكن لتحقيق الاهداف التنظيمية.

التكوين نشاط متغير ومتجدد: يشير هذا المبدأ الى أن التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز ان يتجمد في قوالب إنما يجب ان يتصف بالتغيير والتجدد.

الشمولية التكوين: لا يقتصر على فئة معينة من العمال دون اخرى بل يوجه الى العمال جميعهم صغيرهم وكبيرهم مهما كان تأهيله المهني، فيتعاون الجميع لتنمية مهارات وخبرات مختلف الفئات في وقت واحد.

التكوين كأداة استراتيجية: يمثل التكوين بالنسبة لتسيير الوظائف عملية. استراتيجية متناسقة ولم يعد ينظر إليه تلك النظرة التي تلازم التكوين التقليدي، بل واجب الإدارة أن تأخذ في الحسبان تطوير قدراتها البشرية في مشاريعها التنموية.

التكوين كعملية استثمارية: يعد التكوين وسيلة فعالة لتنمية مهارات الفرد الحالية، وإكتساب مهارات وسلوكيات وطرق جديدة تساعده على تحسين أداء عمله، ومسلكا يسهل على المستخدمين الإستعمال الأمثل للتقنيات الجديدة المطبقة، فالإستثمار في التكوين عبارة عن نفقة مباشرة في الوقت وفي الراتب بما يضمن للمؤسسة والعمال عائدا في المستقبل وذلك بالتحكم في الوظيفة والارتقاء بمستوى كفاءته وتطوير أدائه.

## المطلب الثاني: مراحل عملية تكوين الموارد البشرية

مرحلة التخطيط وتحديد الاحتياجات التكوينية: ونجد هنا:

التخطيط للبرنامج التكويني: وهو تخطيط التكوين اي هو عملية منظمة تستند على الدراسة العلمية في الكشف عن الاحتياجات التكوينية وتكمن اهميتها في أنها تساعد في وضع الاهداف بدقة ووضوح وتحقق الأمن النفسي لأفراد المؤسسة.

تحديد الاحتياجات التكوينية: يمكننا ان نعرف الاحتياجات التكوينية بالأداة الرئيسية التي من خلالها يمكن تحديد مجالات تطوير وتنمية أداء الأفراد من خلال العملية التكوينية.

### • مرحلة تصميم وتنفيذ البرامج:

التصميم: يتم تصميم البرنامج التكويني من خلال تحديد أهداف البرنامج التكويني وتحديد محتوى البرنامج ثم تحديد اساليب التكوين ثم تحديد الوسائل والادوات المساعدة وتحديد المكونات والمتكويين وتحديد الزمان والمكان اجراء عملية التكوين ثم تحديد ميزانية هذه العملية التكوينية.

التنفيذ: بعد مرحلة التصميم تأتي مرحلة تنفيذ البرنامج سواء كان هذا البرنامج داخل المؤسسة او خارجها، مع الالتزام بعقد الدورة التكوينية في المكان والزمان المحددين سابقا إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج وتحسيده ميدانيا.<sup>1</sup>

### • مرحلة المتابعة والتقييم:

ان تصميم برنامج التكوين وتطبيقه على أرض الواقع لا يعتبر كافيا للحكم عليه إن كان ناجحا ام لا، وأنه قد حقق الأهداف التي أنشئ من أجلها ولهذا السبب يجب أن نتبع برنامج التكوين بعد تطبيقه بعملية تقييم شاملة حول ما تم تلقيه وتعلمه للأفراد خبرات ومهارات، والنتائج التي توصلت إليها الإدارة من جراء هذه العملية وذلك حتى للإدارة الحكم على مدى فعالية ونجاح هذا البرنامج أو فشله في تحقيق الغاية التي أنجز من أجلها.

<sup>1</sup> عربية شيماء، عمارية اكرام فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص13

### المطلب الثالث: أهمية التكوين

نظرا لأهمية الكبيرة للتكوين، في تحقيق التنمية وبناء جهاز قادر على مواجهة الضغوطات والتحديات الانسانية ومن هذا يتضح لنا ان التكوين موجه لخدمة الأفراد والمنظمة ويعود عليها بمزايا عديدة منها:<sup>1</sup>

#### ● أهمية التكوين بالنسبة للمنظمة:

- . زيادة الانتاجية والاداء التنظيمي وذلك يتجلى بتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم.
- . يساعد بربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة.
- . توضيح السياسة العامة للمؤسسة.
- . يساعد التكوين في تحديث المعلومات بما يتوافق مع المتغيرات البيئية المختلفة.
- . يساهم في بناء قاعدة للاتصال فعالة بين الأفراد العاملين فيما بينهم والإدارة.

#### أهمية التكوين بالنسبة للأفراد:

- . مساعدة المتكويين في تحسين منهجهم للمنظمة توضيح ادوارهم فيها.
- . تنمية الدافعة نحو الاداء وخلق فرصا للمنو لدى العاملين.
- . مساعدة الأفراد في حل مشاكلهم في العمل.
- . اكتساب الأفراد الصفات التي تؤهله لشغل مناصب قيادية.
- . التخفيض من حوادث وحصول الفرد على الرفاهية في اداء عمله.

<sup>1</sup> سهلة محمد عباس، علي حسين علي، ادارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل، 2000، ص109.

## المطلب الرابع: طرق وأساليب التدريب

- طرق التدريب: يمكن التطرق الى طرق التدريب الاساسية فيما يلي:

**طريقة التدريب أثناء العمل:** تعتبر هذه الطريقة الأوسع انتشارا وفيها يقع عبء العمل الأكبر على عاتق الرئيس المباشر وأسباب انتشار هذا الأسلوب التدريبي هو أن أغلب الأعمال في الصناعة الحديثة تتصف بسهولة تعلمها في فترة قصيرة من الوقت، إلا أن هناك من الشروط الأساسية التي لا بد من توفرها لضمان نجاح هذه الطريقة التدريبية وهي أن يلم الرئيس المباشر إماماً تاماً بطبيعة العمل ومطالبه وأن يكون هناك الوقت الكافي للقيام بعملية التدريب.

ومن المزايا الأساسية التي يتصف بها التدريب أثناء العمل أن مكان التدريب هو ذاته مكان العمل الحقيقي وبالتالي يرتبط المتدرب ماديا ونفسيا بجو العمل وهو بذلك ينقل خبراته التي يستعملها من هذا النوع من التدريب وبالكامل حينما يمارس العمل ويتدرب عليه.

**إعداد أماكن خاصة بالتدريب أو مراكز تدريب ملحقة بالمؤسسة:** فقد توفر المؤسسة ورش خاصة بالتدريب تماثل في وصفها ورش الإنتاج وتستخدم لهذه الطريقة إن تعذر التدريب على الوظيفة أثناء العمل وتطلب الأمر أعداد كبيرة وبوقت قصير، فتزيد من سرعة تدريبهم بوجود مدرّبين متخصصين ومتفرغين لهذه العملية وقد تفتح المؤسسة مركزا للتدريب تلحقه بالوحدة الإنتاجية فتشرف على هذه المراكز إدارة الموارد البشرية أو قسم التدريب في المؤسسة.

على أن هناك قيوداً على استخدام هذه الطريقة، وهي عدم قدرة جميع المؤسسات على استغلالها لمحدودية إمكانياتها المادية ولما تتطلبه هذه الطريقة من آلات ومعدات.

**التدريب خارج العمل:** ويتم ذلك في قاعات التدريب في المعاهد التدريبية أو الجامعات على شكل دورات قصيرة أو متوسطة المدى، ويتفاوت ما بين أسلوب المحاضرات أو الندوات والحالات التدريبية والأفلام التلفزيونية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نوري منير، مرجع سابق ص 255، 256.

• أساليب التدريب: أهم هذه الأساليب هي:

أسلوب النقاش: ويعتمد على وجود مدرب ديناميكي يسمح بمناقشة المتدربين ويشجعهم على طرح الأسئلة وكذلك بين المتدربين أنفسهم، إذ تكون هناك مرونة في طرح المعلومات والموضوعات.

أسلوب دراسة الحالات: أصبح هذا الأسلوب شائع الاستخدام في التدريب وتتمثل هذه الطريقة في أن المدرب يقوم باختيار الحالات التي تعرض للمناقشة بدلا من قيام الحاضرين باقتراح المشاكل التي تتناولها المناقشة وتهدف هذه الطريقة إلى تشجيع المتدربين على التحليل أكثر من محاولة الوصول إلى حل معين صحيح للحالات المستخدمة، وبذلك عن طريق تشجيع المتدربين على الملاحظة ومحاولة معرفة الأسباب التي أدت إلى خلق المشكلة والنتائج التي قد تتحقق بإتباع طريقة أو آخر من طرق الحل البديلة.

طريقة لعب الأدوار Role Playing: وهو أسلوب يبدأ بطرح حالة على المتدربين ويوزع المدرب أدواراً أو سيناريوهات جاهزة على أطراف الحالة ليتصرفوا وفقا لها فلو كان التدريب على نمط الإشراف فقد يكون هناك مكتوب لشخص يلعب دور المدير ودور آخر يلعب دور المرؤوس، بحيث يتصرف كل منهم وفقا للمقتضيات فلو كان التدريب مثلا على نمط الإشراف يكون هناك دور مكتوب لشخص يلعب دور المدير ودور لشخص آخر يلعب دور المرؤوس بحيث يتصرف كل منهم وفقا لمقتضيات دوره وهناك فريق آخر من المتدربين يمثلون دور المشاهدين والمراقبين لهذا الأداء ويفترض أن مثل هذا التمرين يزيد من تفهم كل فريق للفريق الآخر بطريقة أفضل.

المباريات الإدارية: يجتاز هذا الأسلوب الحالة بحيث يتم تطوير نظام يتم من خلاله، بعد توزيع الأدوار على المتدربين وضع قواعد لهذه الأدوار، بحيث يتم وضع نقاط أو علامات أو حواجز على ما يترتب على كل خطوة من خطوات أطراف العملية التدريبية مما يشير المدرب ويشعره وكأنه معني بما يجري بحيث يتخذ مثلا قرارات ويترب على ذلك ربح أو خسارة وفقا للقواعد المعروفة ويعتبر هذا الأسلوب وسيلة لتنمية قدرات العاملين في مجال السياسات الإدارية والاستراتيجية والتخطيطية في المؤسسة.

التمرير على الأعمال: ويقصد بها تنقل الأفراد من وظيفة لأخرى، بهدف توسيع دائرة معارفه وقدراته وخبراته وتنويعها، حيث يعين المتربص كمساعد لمختلف الرؤساء الموزعين في السلطة الهرمية.

وتمكن هذه الطريقة من فهم أفضل للتداخل الموجود بين مختلف مديريات المؤسسة حيث تكون لديهم نظرة شاملة حول المؤسسة، ويجعلهم يفكرون بدرجة أقل كمتخصصين وبدرجة أكبر بدلالة المؤسسة كنظام عام يطالب منهم تحمل المسؤوليات الوظيفية الجديدة، وأن يعملون بكفاءة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مرجع سابق، ص 258 ص 259.

أسلوب المحاضرة: المحاضرة تعني نقل المضمون الفكري بسرعة وتركيزه ويعتبر هذا الأسلوب من الأساليب الكلاسيكية للتكوين، حيث يمكن تعريفها بأنها عملية توصيل المعلومات والبيانات من المحاضرة إلى الدارسين بشكل يتم إعداده مسبقاً أهم عيوبها هو الخلو من المشاركة الفعالة من جانب الدارسين حيث لا تتاح لهم فرصة التعبير عن رأيهم أو إجراء المناقشة.

التلمذة الصناعية: وتهدف إلى إعداد أفراد من مستويات أعلى من المهارة كما يزيد فيها عنصر التعليم على أسلوب التدريب أثناء العمل ومراكز التدريب الملحقة بالمؤسسات وفي غالب الأمر يتضمن برنامج التلمذة الصناعية تعليماً نظرياً وعملياً لفترة معينة يتعقبه التدريب على العمل ذاته بإحدى المصانع.

برامج إعادة التدريب: ووفقاً لهذا الأسلوب تنظم بعض البرامج التدريبية لمواجهة التطورات التكنولوجية وبصفة خاصة الآلية أو إذا فقد بعض العاملين أعمالهم وأصبح من الضرورة إعادة تدريبهم على أعمال أخرى وتوزعهم عليها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مرجع سابق، ص 259.

## المبحث الثاني: إستراتيجية التخطيط الإستراتيجي وتنمية القيادات الإدارية

إن التطور الملحوظ أدى إلى ضرورة الإهتمام بالتخطيط الإستراتيجي لما له من أهمية للمؤسسة وهذا لا يمكن حدوثه إلا عن طريق قيادة إدارية تتميز بعملية التأثير وكذا العمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم داخل هذه المؤسسة، وعليه سيتم تسليط الضوء في المبحث على مفهوم التخطيط الإستراتيجي وكذا مفهوم تنمية القيادات الإدارية.

### المطلب الأول: تعريف التخطيط الإستراتيجي

**تعريف التخطيط الاستراتيجي:** لقد أعطيت العديد من التعاريف للتخطيط الإستراتيجي من وجهات نظر مختلفة نذكر منها:

- التخطيط الإستراتيجي نظام متكامل يتم من خلاله تحديد رسالة المنظمة في المستقبل وأهدافها، والتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك والجهود الموجهة نحو تخصيص الموارد.
- التخطيط الإستراتيجي عملية متكاملة متعلقة بتحديد مصالح المنظمة في المحيط الخارجي.
- يرى مارتن بترسن أن التخطيط الإستراتيجي عملية مدركة تتمكن المنظمة من خلالها من إدراك وتحديد وضعها الحالي والمستقبلي والمتوقع، ثم تنمي أو تطور بعد ذلك الإستراتيجيات، السياسات والإجراءات بغية إختيار وتنفيذ إحداها أو بعض منها.
- أما وارن جروف فيعرف التخطيط الإستراتيجي على أنه عملية قوامها الملاءمة بين نتائج وتقييم البيئة الخارجية للمنظمة وبين مواردها الداخلية لها، بحيث تساعد على الاستفادة من نقاط القوة والسيطرة على نقاط الضعف، والإفادة من الفرص المتاحة والحد من المخاطر، كما يعرفه على أنه "اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المؤسسة، المؤسسة والذي يحدد أسلوبها وشخصيتها، ويميزها عن غيرها من المؤسسات.<sup>1</sup>
- عرف السكارنة التخطيط الاستراتيجي بأنه: تخطيط بعيد المدى يأخذ بعين الإعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح المستهدفة وأسلوب المنافسة.<sup>2</sup>
- ويعرف التخطيط الإستراتيجي على أنه: "العملية التي تتم بواسطتها تصور وتخييل مستقبل المنظمة وعملية تطوير الإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيقها في المستقبل".<sup>3</sup>

وكتعريف إجرائي يمكننا القول أن:

<sup>1</sup> ساكر دنيا، (دور التخطيط في تحسين أداء المجموعات الصناعية دراسة حالة مجمع صيدال)، (المذاكرة لنيل شهادة دكتوراة في علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال المجموعات الصناعية، جامعة بسكرة 2018 - 2019)، ص 12.

<sup>2</sup> زياد العمري، مرجع سابق، ص 51.

<sup>3</sup> د بشار الوليد، المفاهيم الإدارة الحديثة، الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع، ط2، 2009، ص 311.

التخطيط الإستراتيجي هو الطريقة الملائمة والمناسبة لتحديد الأهداف بعيدة المدى وتوجيه المنظمة لتحقيق هذه الأهداف، استنادا على ما يوفره التحليل الإستراتيجي من معطيات حول نقاط القوة والضعف ومواجهة التهديدات التي تحيط بالمنظمة، فهو عملية ربط أهداف إدارة الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة. ويعتبر التخطيط مرحلة أساسية ومهمة من مراحل العملية الإدارية كونه يمثل أسلوبا في التفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل لإختيار أفضل البدائل ملائمة مع الإمكانيات المتاحة من ناحية وطبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها من ناحية أخرى.

ومن أهم خصائص التخطيط الإستراتيجي نجد:

- عملية تتضمن مراجعة السوق واحتياجات المستهلك.
- معرفة مدى توفر العناصر الإنتاجية التي تؤدي إلى إستغلال الفرص ومواجهة التحديات من قبل المنظمة.
- الحاجة إلى معرفة الاجوبة عن الأسئلة التالية: أين تذهب؟ وما هي البيئة التي تذهب إليها؟ وكيف نصل إلى ما نريده؟.

- التركيز على العلاقة طويلة الأجل ما بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها.
- تحديد الخصائص الكلية للمهام التي تسعى إليها المنظمة من خلال تقليل الظروف البيئية.
- يعتبر عملية مهمة للمؤسسة والعاملين على حد سواء، حيث لا يستطيعون الاعتماد على الخبرة الشخصية أو الحدس في إدارة مشروعاتهم وبرامجهم بسبب تعقد البيئة الداخلية والخارجية.
- يحدد التخطيط الإستراتيجي الطاقات الكامنة والموارد ، حيث يستدعي طاقات المؤسسة الكامنة
- ومواردها المتاحة سواء الذاتية أو التي يمكن توفيرها من خارج المؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة ومواردها المتاحة سواء الذاتية أو التي يمكن توفيرها من خارج المؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق.
- يتميز التخطيط الإستراتيجي بالمرونة لكي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ.
- يتميز التخطيط الإستراتيجي كذلك بوضع الخيارات أمام المؤسسة التي تمتلكها تسلكها في خطتها التنفيذية وأنه يترتب البرامج التنفيذية حسب أولويتها وأهميتها.
- يساعد التخطيط الاستراتيجي على وضع لسؤال لكل مؤثر يحدث في البيئة والإجابة عليه المشاركة في وضع الأهداف من خلال إشراك المستهدفين وهم جميع الأفراد الذين ينتمون للمؤسسة من العامل البسيطة إلى القيادات العليا وإطاراتها في وضع الأهداف.
- جعل الأهداف تتفق مع كل الاستراتيجيات والسياسات بحيث لا يحدث خلل بينهم.
- المساعدة في تنفيذ باقي الوظائف الأخرى حيث نجد أن التخطيط هو الأساس الذي يحرك باقي العمليات الادارية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> زياد العمري، مرجع سابق، ص 51ص 52.

### المطلب الثاني: مبررات ومراحل التخطيط الإستراتيجي:

#### • مبررات التخطيط الإستراتيجي: يمكن أن نلخص مبرراته في ما يلي:

- تعقد البيئة المحيطة بالمنظمة من ناحية وتزايد درجة المنافسة السائدة بين تلك المنظمات من ناحية أخرى.
- إكتشاف أخطاء في عمل المؤسسة وسببها الإخفاق في الوصول الى نتائج متطابقة في الأهداف الموضوعة.
- الإختلاف والتغير في أذواق ورغبات المستهلكين في الأسواق المستهدفة.
- التقدم الفني والتكنولوجي يؤدي بدرجات مختلفة إلى إحداث تغيير نسبي في أذواق المستهلكين من جهة وتعدد استخدامات السلع التي أحدثت بالتطور التكنولوجي السائد من جهة أخرى
- قلة الموارد مما يؤدي إلى ضرورة التوزيع على حسب الأولويات المقدره من قبل الإدارة العامة للمنظمات هذا يعني إستخدامها المشاريع ذات الجدوى الإقتصادية والإجتماعية.
- اتساع السوق أدى إلى ضرورة تبني مفهوم تخطيطي إستراتيجي يقوم على موضوعية وشمولية التحليل للمتغيرات المؤثرة على تلك الأسواق المستهدفة.<sup>1</sup>

#### • مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي .

**مرحلة الإعداد:** العمل على جعل منظمتك جاهزة للتخطيط الإستراتيجي وفي هذه الخطوة تتحدد مدى جاهزية منظمتك للتخطيط الإستراتيجي وتقوم بتشكيل مجموعة ستكون مسؤولة عن عملية التخطيط هذه المرحلة تثير العديد من الاسئلة الهامة: هل المنظمة جاهزة للتخطيط الإستراتيجي؟ ماذا تريد أن تنجز من التخطيط الاستراتيجي؟ مالذي نحتاج فعله حتى نصبح جاهزين؟

**مرحلة التقدير:** تحديد أين كانت منظمتك وأين أصبحت الآن وفي هذه الخطوة تقوم أنت بتقدير تاريخ منظمتك ومشاريعها وهيكلتها وثقافتها ونقاط القوة فيها ونقاط الضعف، وكذلك تحديد الفرص والمخاطر.

**المرحلة التصور:** إيجاد الرؤية والمهمة والقيم في هذه الخطوة الهامة ومن خلال عدد الاجتماعات وجلسات العصف الذهني، تقوم بإيجاد أو إعادة تقييم العبارات الإرشادية لمنظمتك: الرؤية والمهمة والقيم وتقوم بإشراك جميع أصحاب المصلحة لتوضيح الأسباب الرئيسية لعملهم، وطبيعة منظماتهم، وتأثيرها على المجتمع.

**مرحلة التكوين:** وضع أولويات للإستراتيجيات الأساسية للمنظمة والأهداف والأغراض المحددة لها تساعد هذه المرحلة في تحديد الاتجاه الذي ترغب منظمتك أن تذهب فيه، وإيجاد خارطة طريق لعمل منظمتك خلال السنوات الثلاث إلى الخمس القادمة وتكون أهداف موضوعية.

**5- مرحلة التنفيذ:** هي أن تضع خططك موضع التنفيذ والعمل وفي هذه الخطوة يجب أن تقوم بإيجاد خطة (خطط) عمل/ تشغيل وميزانيات مساندة لها تسمح بجعل خطتك حقيقة قائمة في كل سنة.

<sup>1</sup> بن اسماعيل ابراهيم محمد، دليل التخطيط الاستراتيجي، الرياض: مؤسسة الملك خالد الخيرية، 2010، ص من 5 إلى 7.

6-مرحلة التقييم: هو القيام بإجراء تقييم لمدى جودة الخطة وتنفيذها للعمل وفي هذه الخطوة تقوم بمراقبة وتقييم التنفيذ ومدى فعالية الخطة على المدى القريب والمدى البعيد، كما تقوم باستخدام التقييم التي لديك للاستفادة منها في عملية صنع القرار في المستقبل.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 7.

## المطلب الثالث: تعريف القيادة الإدارية

### تعريف القيادة:

يرى بعض الباحثين أن القيادة هي:

يعرفها Koontz and odonnel على أنها عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون.

كما يعرفها Ordwagtead في كتابه فن القيادة على أنها النشاط الذي يستخدم للتأثير في الناس والتعاون وتحقيق هدف معين.

يعرفها ألفريد وبيتي Alfred et Battle على أنها القدرة على ضمان الأنشطة المرغوبة لمجموعة من المرؤوسين بشكل طوعي وبدون إكراه.<sup>1</sup>

ويعرفها جيمي جيبون J. gibbon أنها عملية التأثير بالجماعة بموقف معين وفي فترة معينة في مجموعة معينة من الأحداث بما يحفز الأفراد ليكافحوا برغبة لتحقيق الأهداف المرغوبة، وإعطاؤهم الخبرة المساعدة في الوصول إلى الأهداف المشتركة والرضا.

كما يعرفها د ثروت مشهور: بأنها القدرة على التأثير في الآخرين وحقنهم في تحقيق أهداف معينة، والقائد هو الشخص الذي يستطيع أن يؤثر على سلوك العاملين في المنظمة لتحقيق هدف معين.<sup>2</sup>

**تعريف القيادة الإدارية:** من بين التعاريف التي إهتمت بتحديد معنى القيادة الإدارية نجد بعض العلماء والكتاب يقولون بأنها القدرة التي يؤثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم، وشحنهم وهمومهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.

ويعرفها أنور أرسلان بأنها: القدرة على التوجيه والتنسيق والاتصال واتخاذ القرارات والرقابة بهدف تحقيق غرض معين، وذلك باستعمال التأثير أو السلطة الرسمية عند الضرورة.

ومن هنا نستنتج أن القيادة الإدارية هي الجمع بين الخصائص ومميزات عملية القيادة والمتمثلة في عملية التأثير، والعمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتنسيق بين الجهود والأقسام والفروع والتنفيذ للخطط الموضوعة واتخاذ القرارات لانجاز وتحقيق الأهداف المرسومة، وكل ذلك مع مراعات استجابة العاملين في المنظمة ورضاهم عن الأعمال التي يقومون بها والعملية القيادية المتبعة من طرف المؤسسة.

### تعريف القائد: يعرف على أنه:

القائد الفعال هو الذي يستخدم الصلاحيات ، الموارد، الاتصالات، والحوافز لتحقيق هدف معين.

القائد هو الذي يقود ويوجه ويأمر، أو يرشد الجماعة أو النشاط.

<sup>1</sup> كمال قورين،(دور القيادة الادارية في نمو وتطوير المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الخزف بالسوافلية SERAMIS )، (مذكرة تخرج

لنيل شهادة ماستر أكاديمي، قسم علوم التسيير ، تخصص ادارة واقتصاد المؤسسة، جامعة مستغانم 2014,201) ،ص 07.

<sup>2</sup> د ثروت مشهور، مرجع سابق،ص133.

كما يعرفه لويس L.ALLEN على أنه الشخص الذي يرشد ويوجه الأفراد الآخرين وهو الذي يتبع الفرص من أجل التوجيه والتأثير بمرؤوسيه وسلوكهم.

و هناك بعض الصفات التي يجب أن يتحلى بها القائد ومن بينها نذكر:

● **الصفات العلمية:**

- لا يقف القائد عند الحد الأدنى من المعرفة والعلم بل يجب عليه أن يتعلم ويبحث لكي يساير ويواكب
- تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار وتنمية القيادة الفعالة واثارة الرغبة في التقدم والنمو.
- الاعتراف بالجهود البناءة وتوفير الفرص لتبادل مسؤوليات القادة وتشجيع النشاط الخلاق.
- أن تتدخل في حساب الخسائر المادية والمعنوية المحتملة ويحتفظ في يده بوسائل إضافية قادرة على التعويض
- أن ينجح في حساب وقته، فإستخدام الوقت هو من البشرية العظيم.
- قادر على الربط بين الأمور والاستفادة من الخبرات والوقت.
- أن تكون غايته تحقيق أهداف المنظمة على أكمل وجه يسوده الإحترام والتقدير لكل العاملين.
- البحث دائما عن الخبرات الجديدة والإهتمام بتنمية قدراته، والسعي لتدريب مرؤوسية.

● **الصفات الخلقية الانسانية:**

- أن يساير الافراد ويتصرف حسب المواقف المختلفة وليس على نمط واحد.
- أن يكون محبا لأفراده وعطوفا عليهم، فلا يتكبر عليهم ،فلا يتكبر ولا يتعالى بل يتواضع لكي ينفذ لقلوبهم.

- خلق الاحترام والثقة المتبادلة والتعاون في التفكير، مع تقبل وجهات النظر المعارضة برحابة صدر التحلي بالهدوء وأخذ الانطباع الصحيح على الأمور وعدم الانفعال.

- قادر على تحليل وفهم نفسيات أفراده ويستخدم العقل في حل المشاكل كل مع تحمل المسؤولية الكاملة.

● **الصفات القيادية والإدارية:**

- القائد هو المثل الذي يحتذى به، لذا فإن من واجبه يحتم عليه التمسك بالمبادئ والقوانين والأنظمة.
- العقيدة الصحيحة الصافية، وذلك بالإخلاص والصدق والصبر والتوكل.
- الاتصال الفعال وإتاحة القرية المناقشة الأنظمة والقوانين.
- أن يحسن الإستماع وذلك أن يستمع أكثر مما يتكلم ويشعر المتحدث أنه يصغي إليه.
- \*أن يحقق أهدافه وأهداف الجماعة وأهدى المنطقة الطريقة اقتصادية وفي جو ودي يسود الحماس.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> كمال قورين، مرجع سابق، ص 8

### المطلب الرابع: أنماط القيادة الإدارية وأهميتها

• أنماط القيادة الإدارية: هناك عدة تصنيفات للقيادة الإدارية أبرزها:

**القيادة الدكتاتورية:** وهو القائد الذي تتركز بيده السلطة، ويتخذ كافة القرارات بنفسه، ويمارس مبدأ التخويف ويتحكم بشكل كامل بالجماعة التي يديرها.

**القيادة الديمقراطية:** يمارس القائد هنا المشاركة والتعاون وتبادل الآراء مع الجماعة التي يعمل معها في إتخاذ القرارات ذات الصلة بهم، ويفوض السلطة لمروؤسية.

**القيادة المتساهلة:** وفيه يترك القائد الحرية للأفراد لإتخاذ قراراتهم، لإعتقاده أن ذلك يجعله محبوبا من أفراد المجموعة، أو لعدم مقدرته على إدارة المجموعة، او النوع من اللامبالاة.

**القيادة غير الموجهة:** وهي أن تترك القائد سلطة إتخاذ القرار لمروؤسين ويصبح هو في حكم المشار وينجح هذا الأسلوب عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات ثقافية وعلمية عالية كما هو الحال في مؤسسات الأبحاث والدراسات والجامعات.

**أسلوب الخطأ المستمر في القيادة:** وهذا النمط ينظر إلى القيادة باعتبارها سلسلة من النشاطات القيادية في أحد أطرافها يعتمد المدير القائد على إستخدام سلطاته بأوسع معانيها ويركز إهتمامه على إصدار الأوامر واتخاذ الإجراءات بإنجاز العمل أو في الطرف الآخر من السلسلة يعطي القائد إهتماما كبيرا إلى المرؤوسين من خلال منحهم حرية أوسع في المشاركة وإتخاذ القرار ضمن إطار عام.<sup>1</sup>

• أهمية القيادة الإدارية:

لابد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظيم شؤونها وتقييم العدل بينها حتى لقد أمر النبي ﷺ بتعيين قائد في أقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام « إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمرأوا أحدهم رواه أبو داود، وقال الخطابي: " إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعا ولا يتفرق بهم الرأي ولا تفع بهم الإختلاف " ولأهمية القيادة قال القائد الفرنسي نابليون: " جيش من الارانب يقوده أسد أفضل من جيش أسود يقوده أرنب، وعليه فإن أهمية القيادة تكمن في:<sup>2</sup>

- أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والإستراتيجيات والسياسات.
- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد بإعتبارهم أهم مورد للمنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- مواكبة المتغيرات المحلية وتوظيفها لخدمة المنظمة.
- تسهل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> د. ثروت مشهور، مرجع سابق، ص ص 136-137.

<sup>2</sup> كمال قورين، مرجع سابق، ص 10.

<sup>3</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.

### المبحث الثالث: إستراتيجية التعلم وادارة المعرفة وتنمية الرأس المال الفكري

تعمل المؤسسات المعاصرة على تنمية مواردها البشرية وجعل المؤسسة مكاناً للتعلم المستمر، و تعتبر إدارة المعرفة ظاهرة معقدة في حياة هذه المؤسسات إذ ترتبط ممارساتها بالعنصر البشري الذي يشكل ثروة يصعب التحكم فيها، لذا وجب على المؤسسات تصميم إستراتيجية لذلك وتنفيذها و العمل على الاستفادة منها.

#### المطلب الاول: إستراتيجية التعلم الفردي والتنظيمي

من ضمن استراتيجيات التعلم توجد استراتيجية التعلم التنظيمي نذكرها فيما يلي:

##### • تعريف إستراتيجية التعلم الفردي:

تعرف استراتيجية التعلم الفردي بأنها: «التغير النسبي الدائم في السلوك الحالي او السلوك المحتمل والذي ينتج عن الخبرة والممارسة المباشرة وغير المباشرة».<sup>1</sup>

إذن فاستراتيجية التعلم الفردي تهتم بالتعرف على إحتياجات الموارد البشرية من المعارف والمهارات والتوجيهات السلوكية اللازمة لتحسين الأداء وتطويره ثم صياغة الأنشطة، والفعاليات المناسبة، ثم تصميم الآليات التي يتم بمقتضاها ضمان نقل وتحويل الخبرات المكتسبة الى موقع العمل وعليه فإن هذه الاستراتيجية تضم عنصرين متكاملين هما:

الفعالية التدريبية التي تنقل الى المورد البشري المعارف والمهارات والتوجهات السلوكية المرغوبة في العمل وتتيح له فرصة الفهم والاستيعاب والتدرب على التطبيق في موقع العمل التدريب والتغلب على مقاومة المورد البشري لتغيير سلوكه في العمل.

توفير التوجيه والإرشاد والمساندة من جانب القادة والمشرفين لمساعدة المورد البشري على تطبيق ما اكتسبه أثناء التدريب، والعمل على تخطي الفجوة التي تفصل عادة بين التدريب والتطبيق الفعلي باكتمال هذين العنصرين يتحقق التعلم، أي تغيير سلوك المورد البشري العامل إلى النمط المستهدف الذي يحقق أهداف المؤسسة، ويوفر له فرص أعلى لتحقيق ذاته وإشباع رغباته.

##### • إستراتيجية التعلم التنظيمي

يعرف السلمي الاستراتيجية التعلم التنظيمي على انها «تغير نظم واساليب وممارسات التنظيم في جوانب مختلفة منه بناء على الخبرة والمعرفة المكتسبة من التجارب والممارسات السابقة، كما قد يتم من خلال التعرف على النماذج السائدة خارج المؤسسة تم تهيئة الظروف الداخلية لاستخدام تلك الخبرات والعمل على توظيفها في المؤسسة.

وعليه فإن التعلم التنظيمي يتمحور حول تنمية قدرات المؤسسة على الاداء والتنافس وتحقيق الاهداف وانه يتحقق من خلال زيادة معارف وخبرات ومهارات اعضاء المؤسسة، لذلك فإن تيسير تعلم الموارد البشرية واكسابهم انماط معرفية جديدة هو الأساس في تعلم المؤسسة ذاتها وان التعلم التنظيمي هو نتيجة لتعلم الموارد البشرية في المؤسسة اي ان المؤسسة لا تنتج التعلم، ولكنها تستجيب لما تتعلمه مواردها البشرية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مساعديه عمار، مرجع سابق، ص44

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص44

## المطلب الثاني: تعريف إدارة المعرفة

### تعريف المعرفة:

تعرف على أنها "الرافعة التي تتكون من الخبرات اللازمة لإنتاج الابتكار والكفاءة، حيث استخدام مفهوم (leverage) يعطي معنى قوة خفية او رافعة لمختلف الأفراد نحو تحقيق التميز، هذا يكون مطابقا لوجهة النظر التي ترى ان المعرفة هي القوة".<sup>1</sup>

" حصيلة استخدام البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة، فهي التي تمكن من يمتلكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجهه وتجعله أكثر قدرة على الوصول إلى حلول أفضل للمشاكل التي تقع في مجال معرفة".<sup>2</sup>

من التعاريف السابقة يمكن القول ان المعرفة تتكون من البيانات والمعلومات التي يمكن من خلالها مواجهة المشاكل وحلها، حيث تدفع بالموارد البشري نحو التميز بمساندة التكنولوجيا التي تساعد على خلق نشر وتبادل المعارف بين الأشخاص في إطار توافر عامل خبرة مشترك بينهم.

### تعريف ادارة المعرفة:

تعرف بأنها:

«هي عملية تجميع خلق رصد تنظيم واستعمال الاصول الفكرية للمؤسسة».<sup>3</sup>

أما إدارة المعرفة في الجامعة فقد عرفت على أنها «عملية تستهدف امتلاك القدرة على تنمية وإستثمار رأس المال الفكري في الجامعة من خلال العمليات المعرفية المتمثلة في تشخيص وتوليد وتخزين وتطوير المعرفة وتوزيعها، كذا تطبيقها في الأنشطة الإدارية المختلفة كما يزيد من انتاجية الجامعة».

«عبارة عن تجميع للعمليات التي تؤدي الى خلق ونشر وتوزيع والإستفادة من المعرفة».<sup>4</sup>

«مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات الجديدة، متأصلة ومطبقة في عقل العارف بها وهي منتظمة في المنظمة والمجتمع ليس في الوثائق ومستودعات المعرفة فحسب ولكنها ايضا في الروتين التنظيمي والممارسات والمعايير وعبارة صريحة أكثر أنها معرفة كيف».

ومنه مما سبق يمكن تعريف إدارة المعرفة على أنها العمليات والنشاطات التي تساعد المنظمة، على توليد والحصول على المعرفة من حيث اختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المنظمة وتوظيفها بما يخدم عملية اتخاذ القرارات والتخطيط الإستراتيجي.

### فوائد تطبيق ادارة المعرفة: تتمثل في:

<sup>1</sup> مانع سبرينا، مرجع سابق، ص95.

<sup>2</sup> نعيم ابراهيم ظاهر، إدارة المعرفة، عمان: جدار لكتاب العلمي للنشر والتوزيع، 2009، ص10.

<sup>3</sup> الحمزة منير، " واقع تفعيل ادارة المعرفة في المكتبات الجامعية مطلب واقعية ام استباق للأحداث "، مجلة RIST مج 19 العدد02، ص36.

<sup>4</sup> مانع سبرينا، مرجع سابق، ص96.

- ترسيخ ثقافة العمل الجماعي من خلال تبادل المعرفة.
- تطوير البرامج والمناهج التعليمية.
- تعزيز أنشطة البحث وتطويرها.
- تشجيع نشارك المعرفة وتعزيز الإبداع والابتكار.
- فرس الثقة بين الموارد البشرية وتشجيع الاتصالات بينهم.
- الرفع من المستويات المعرفية للموارد البشرية.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص96.

### المطلب الثالث: أهمية إدارة المعرفة وإدارة التعلم

#### أهمية إدارة المعرفة:

- تلعب ادارة المعرفة دورا هاما في منظمات الأعمال حاليا، خاصة ونحن في ظل اقتصاد يعتمد وبشكل كلي على المعرفة وبالتالي بات ضروريا بوجود هذه الإدارة بمختلف انواع المنظمات وتبرز اهميتها في:
- تساعد على تخفيض التكاليف وزيادة موجوداتها الداخلية لتوليد ازادات جديدة.
  - زيادة معدل الاحتفاظ بالعاملين، عن طريق إدراك وفهم قيمة معرفة وخبرات العاملين وتشجيعهم ومكافأهم عل ذلك.<sup>1</sup>
  - تعمل على تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق اهدافها (استثمار رأس المال الفكري).<sup>2</sup>
  - توفير الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات.
  - تعد أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس المال الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة ممكنة
  - تحسين خدمة العملاء عن طريق إدراك وفهم قيمة المعرفة وخبرات العاملين وتشجيعهم ومكافأهم على ذلك.
  - تعمل على تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
  - توفير الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات.
  - تعد أداة المنظمات الفاعلة للاستثمار رأس المال الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
  - تحسين خدمة العملاء عن طريق انسيابية العمل وسرعة وقت الاستجابة وتحسين جودة الخدمات واشباع احتياجاتهم.
  - تساعد على تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
  - زيادة قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والخبرة وتحسينه.

<sup>1</sup> مانع سبرينا، مرجع سابق، ص36

<sup>2</sup> عامر خصير الكيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، مصر: دار الاسكندرية، 2004، ص100، ص101

### أهمية إدارة التعلم:

للتعلم أهمية كبيرة في المؤسسات حيث يحدد الكبيسي اهم الخصائص التي تؤكد على ضرورة التعلم كما يلي:

- إن أغلب المشكلات التي تعاني منها المؤسسات او العاملين ترجع لمشاكل سابقة وعدم وضع حلول ناجحة لها.

- ان اي تحسين او تراجع في الاداء على المدى القصير سوف يؤدي الى نتائج كبيرة على المدى الطويل سواء كان ايجابي او سلبي.

- اتخاذ انصاف الحلول او الحلول الوقتية يؤدي الى اعادة المشاكل وعدم حلها بشكل نهائي.

- التغيرات البسيطة والصغيرة حيث تكون نابعة من رؤية شاملة ستقود الى نتائج فاعلة أكثر من التغيرات الكبيرة.

- القدرة على التكيف في ظل المتغيرات المتعاضمة والمنافسة الشرسة لا تتم الا من خلال تصحيح الانحرافات والاستفادة من الاخطاء وزيادة درجة الانتباه في المنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مقال بعنوان ادارة المعرفة، تم تصفح الموقع يوم: 2023/05/29 على الساعة 15:20 www.jedu-sa.org

### المطلب الرابع: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة:

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المنظمة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة ومثل هذه البيئة تتطلب توافر العناصر التالية:

**توفير الموارد البشرية اللازمة:** حيث تعتبر من أهم المقومات وأدوات إدارة المعرفة وعليها يتوقف نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها وهم ما يعرفون بأفراد المعرفة التي تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وخفضها وتوزيعها بالإضافة إلى القيام بالبرمجيات اللازمة ذات العلاقة.

**الهيكل التنظيمية:** مما لا شك فيه ان الهياكل التنظيمية الأكثر ملاءمة لإدارة المعرفة هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات بالتالي فإن تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية تتطلب بالضرورة التحول الى الممارسات الادارية المعتادة الأكثر توافقا مع معطيات عصر المعرفة.

**الثقافة التنظيمية:** الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والاحاسيس الموجودة في داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم وتوقعات كل فرد من الآخر ومن المنظمة. كيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين، ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل.<sup>1</sup>

**توفر بنية تكنولوجية:** هي تشمل كافة الوسائل من أنظمة وبرامج الحاسوب المختلفة التي تساعد على تسهيل الوصول الى مختلف انواع المعرفة المتوفرة في المؤسسة بالإضافة إلى دورها الفاعل في تحصيل مشاركة المعرفة بين مختلف مستويات المنظمة.

**العمليات:** تشير العمليات إلى مجموعة الإجراءات والأنشطة المختلفة التي تعمل على تسهيل عملية الحصول على المعرفة.

**الأفراد:** وهم العنصر الأساسي في بناء إدارة المعرفة باعتبارهم المسؤولين عن إنشاء المعرفة واستخدامها داخل المنظمة.

**المحتوى:** وهي تتعلق بالبيانات والمعلومات والمعرفة بأنواعها الضمنية والصريحة حيث ينبثق المحتوى من أهداف المنظمة واستراتيجيتها.

**الالتزام الاستراتيجي:** وهي تتصف بالتزام الإدارة العليا بدعم الجهود المبذولة في اكتشاف المعرفة ونشرها ومشاركتها في جميع مستويات المنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أسماء زوري، إدارة المعرفة، جامعة قالمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، 2015. 2016، ص34.

<sup>2</sup> مؤيد سعيد السالم، اساسيات الإدارة الاستراتيجية، الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص101.

## المبحث الرابع: إستراتيجية الإدارة الالكترونية والرقمنة.

يعد موضوع الإدارة الإلكترونية والرقمنة من أهم المواضيع التي شغلت إهتمام الباحثين في الوقت الحاضر نظرا للتطور الهائل في التقنيات الحديثة وفي الثورة المعلوماتية وتطور شبكة الإتصالات والأنترنت، الأمر الذي أدى بالمؤسسات إلى ضرورة الإستفادة من هذه التقنيات لتطوير أساليب العمل وتحسين الأداء والإنتاجية، لهذا تطرقت للإدارة الإلكترونية والرقمنة.

### المطلب الأول: تعريف الإدارة الالكترونية.

الإدارة الالكترونية لغة: تعني الإحاطة، وأدار الرأي والأمر أي أحاط بهما.

اصطلاحا: عرفها نجم عبودة"هي العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للأنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين، بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة".<sup>1</sup>

عرفها السالمي: "أنها عملية يمكنه جميع مهام ونشاطات المؤسسة الإدارية باعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية، وصولا إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة للربط مع الحكومة الالكترونية لاحقا".<sup>2</sup>

كما عرفها DALE: بأنها إطار عام ومنظومة تقنية متكاملة تختلف عن الممارسات التقليدية للإدارة العادية، إذ أنها تشمل تحولا كبيرا في العمل يشمل الأنشطة الحياتية في الدولة من بشرية وإجتماعية وإقتصادية وإنتاجية للتطوير الداخلي لها ويهدف تقديم خدمات أفضل من تلك التي تؤديها الإدارة التقليدية أصلا".<sup>3</sup>

. الإدارة الالكترونية هي وظيفة إنجاز الأعمال باستخدام النظم والوسائل الإلكترونية بحيث تشمل الأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية.<sup>4</sup>

كما يشير العزاوي: إلى أن الإدارة الإلكترونية هي نمط جديد من الإدارة ترك آثاره الواسعة على المنظمات ومجالات عملها وعلى الإدارة وإستراتيجياتها ووظائفها". وعرفها أيضا أنها: العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للأنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والرقابة والتوجيه للموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين من دون حدود، من أجل تحقيق أهداف الشركة".

و من خلال ماسبق يمكن التوصل إلى التعريف الإجرائي التالي:

<sup>1</sup> نجم عبودة، الإدارة الالكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، الاردن: دار المريخ للنشر، 2004.

<sup>2</sup> السالمي علاء عبد الرزاق، الإدارة الالكترونية، الاردن: دار وائل للنشر، 2006.

<sup>3</sup> أحمد فتحي الحيت، مبادئ الإدارة الالكترونية، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2015، ص27.

<sup>4</sup> عادل حرحوش المرفجي، أحمد علي صالح، بيداء ستار البياتي، الإدارة الالكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية المنظمة العربية للتنمية  
2016، ص11.

" أن الإدارة الإلكترونية هي إستخدام شبكة الأنترنت وشبكات الأعمال في إنجاز وظائف الإدارة في منظمات الأعمال لتحقيق أهدافها".

و تتميز الإدارة الإلكترونية بالخصائص التالية:

- استعمال تكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصالات في أداء الأعمال وتقديم الخدمات.
- تأكيد رفع الكفاءة في الأداء وتحقيق الفاعلية في التعامل.
- القضاء على الهرمية والبيروقراطية في التنظيم.
- تبسيط اجراءات العمل ووضوحها وتقليل الاستعمال الورقي.
- الاستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن ومنظمات الأعمال من خلال التفاعل فيما بينهم وانخفاض أوقات إنجاز الأعمال.

- تتجاوز الحدود الزمانية والمكانية التي تقيد حركة التعاملات.

- اعتماد مبدأ التكامل استثمار الجهد والوقت والحيز.<sup>1</sup>

كما يمكن استعراض الخصائص في النقاط التالية:

إدارة بلا أوراق: حيث تتكون في الارشيف الالكتروني والبريد الالكتروني والمدكرات الالكترونية، والرسائل الصوتية.

إدارة بلا مكان: وتعتمد اساسا على الهاتف المحمول والهاتف الدولي الجديد (التايديسات) والمؤتمرات الالكترونية.

إدارة بلا زمان: تستمر 24 ساعة متواصلة ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء هي أفكار لم يعد لها مكان في العالم الجديد.

إدارة بلا تنظيمات جاهدة: فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات التي تعتمد على صناعة المعرفة.

وكذا نذكر أهم عناصر الإدارة الالكترونية والتي تتكون من أربعة عناصر أساسية هي: . عتاد الحاسوب Hardware.

البرمجيات Software.

شبكات الاتصالات Cominunicatiou Network.

صناع المعرفة Knowledge workers من خبراء ومختصين الذين يمثلون البنية الانسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الالكترونية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عادل حرحوش المرفجي، أحمد علي صالح، بيداء ستار البياني، مرجع سابق، ص13.

<sup>2</sup> فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، الإدارة الالكترونية، الاردن: زمزم ناشرون وموزعون، د ذ س، ص48.

## المطلب الثاني: تعريف الرقمنة وخصائصها.

### تعريف الرقمنة لغة:

تدل مادة رقم في المعاجم اللغوية العربية على جملة من المعاني أهمها التعجيم والتبيين والكتابة والقلم والخط ويقول ابن منظور " الرقم والترقيم تعجيم الكتاب ورقم الكتاب برقمه رقما اعجمه وبينه وكتاب مرقوم أي قد بينت حرفه بعلاقتها من التنقيط وقوله عز وجل "كتاب مرقوم" كتاب مكتوب والمرقم القلم والرقم: الكتابة والختم... والرقم: ضرب مخطوط من الوشي ورقم الثوب يرقمه رقما ورقمه خططه.

### تعريف الرقمنة اصطلاحاً:

يعرف سعيد يقطين الترقيم التناظري النمط Numérisation بأنه " عملية نقل أي صنف من الوثائق من (أي الورقي) إلى النمط الرقمي، وبذلك يصبح النص أو الصورة الثابتة أو المتحركة أو الصوت أو الملف مشفراً إلى أرقام لأن هذا التحويل هو الذي يسمح للوثيقة أياً كان نوعها بأن تصبح قابلة للاستقبال والاستعمال والاستعمال بواسطة الاجهزة المعلوماتية".<sup>1</sup>

وتعرف شارلوت بيرسي " charlette Buresi " الرقمنة على أنها منهج يسمح بتحويل البيانات والمعلومات من النظام التناظري إلى النظام الرقمي".<sup>2</sup>

### خصائص الرقمنة: تتميز الرقمنة عن غيرها من التكنولوجيات الأخرى بالخصائص التالية:

- تقليص الوقت فالتكنولوجيا تعمل كل الأماكن إلكترونياً . متجاورة.
- تحليل المكان.
- اقتسام المهام الفكرية مع الآلة.
- تكوين شبكات الاتصال.
- التفاعلية أي يمكن أن يكون مستقبل ومرسل في نفس الوقت.
- اللاتزامنية وتعني إمكانية استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم.
- اللامركزية وهي خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- قابلية التوصيل وتعني إمكانية الربط بين الاجهزة الاتصالية المتنوعة الصنع.
- قابلية التحرك والحركية أي أنه يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقلاته.
- قابلية التحويل.<sup>3</sup>
- الشبوع والانتشار العالمية والكونية.

<sup>1</sup> أحمد فرج، الرقمنة داخل مؤسسات المعلومات أم خارجها، المملكة المتحدة: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، العدد 4. 2009، ص 11.

<sup>2</sup> مرجع سابق، ص 12.

<sup>3</sup> محفوظي عبد الرحمان، (نوارى أيوب، الرقمنة بالجزائر في ظل تحديات كورونا)، (مذكرة نيل شهادة ماستر في العلوم السياسية تخصص سياسات عامة، جامعة الجلفة، 2020، 2021)، ص 21.

### المطلب الثالث: أهداف الإدارة الإلكترونية.

للإدارة الإلكترونية مجموعة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها وهي:

- تبسيط الإجراءات داخل هذه المؤسسات، وهذا ينعكس إيجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين كما يكون نوع الخدمات المقدمة أكثر جودة.
- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية
- تقليص المعوقات واتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها
- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة
- اختصار وقت تنفيذ إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة.
- الدقة والوضوح في العمليات الإنجازية المختلفة داخل المؤسسة.
- تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة وكذلك مع المؤسسات الأخرى داخل وخارج بلد المؤسسة.
- كما إن تقليل استخدام الورق يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن التخزين حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى.
- توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين
- التعلم المستمر وبناء المعرفة
- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد
- الخروج برؤية وإستراتيجية واضحة من أجل الإنطلاق بخطى ثابتة نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية
- سهولة عقد الاجتماعات عن بعد بين الادارات المتباعدة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نجم عبود، مرجع سابق، ص20.

### المطلب الرابع: أهمية الإدارة الالكترونية:

يمكن تلخيص أهمية الإدارة الالكترونية فيما يلي:

- تحسين فاعلية الأداء واتخاذ القرار من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن أَرادها، وتسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية (INTRANET) وإمكانية الحصول عليها بأقل مجهود من خلال وسائل البحث الآلي المتوفرة.
- المرونة في عمل الموظف من حيث سهولة الدخول إلى الشبكة الداخلية من أي مكان قد يتواجد فيه للقيام بالعمل في الوقت والمكان الذي يرغب فيه، حيث أصبح المكتب باستخدام تطبيقات الإدارة الالكترونية ليس له حدود.
- سهولة عقد الاجتماعات عن بعد بين الإدارات المتباعدة جغرافيا.
- سهولة وسرعة وصول التعليمات والمعاملات الإدارية إلى الموظفين والزبائن والمراجعين.
- سهولة إنهاء معاملات المراجعين من خلال جهة واحدة تقوم بهذه المهمة بالإنبابة عن الدوائر الأخرى.
- سهولة تخزين وحفظ البيانات والمعلومات وحمايتها من الكوارث والعوامل الطبيعية.
- الفرص والمزايا التي توفرها الإدارة الالكترونية لمنظمات الأعمال.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد فتحي الحيث، مرجع سابق، ص 25، 29

### خلاصة:

- من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل الذي تمحورت مضامينه حول إستراتيجية تكوين وتدريب الموارد البشرية، إستراتيجية التخطيط، الإستراتيجي وتنمية القيادات الإدارية وإستراتيجية التعلم وإدارة المعرفة وتنمية الرأس المال الفكري وأخيرا إستراتيجية الإدارة الإلكترونية والرقمنة، فقد خلص الفصل إلى النتائج التالية:
- يحقق التخطيط الإستراتيجي مجموعة من الفوائد السلوكية، كفتح وتدعيم قنوات الإتصال بين مختلف المستويات الإدارية وكذلك المشاركة في إتخاذ القرار، كما نجد من فوائده أيضا التدريب والتكوين الإداري، والتوعية، في حين يعتبر الشعور بالمشاركة من أهم الفوائد التي يحققها التخطيط الإستراتيجي.
  - لتنمية الموارد البشرية في المؤسسات العمومية لابد من العمل على تكوين مواردها البشرية وتدريبها وخلق الولاء التنظيمي لها، لأن هذه الموارد (البشرية) تأتي في مقدمة الموارد الأخرى.
  - تعتبر المؤسسات من بين التنظيمات التي تعمل على تنمية رأسمالها الفكري كضرورة ملحة للإرتقاء بمستوياتها المختلفة ضمن أدوارها المتعددة وكذا تبني إستراتيجية التعلم وإدارة المعرفة إلا أنها لا تعي معناه الحقيقي، لذا لابد من العمل على التطبيق وتفعيل ما يسمى بإدارة المعرفة أو التعلم.
  - إن التوجه الإستراتيجي لإستراتيجية الإدارة الإلكترونية والرقمنة من أم التغيرات الحديثة في حياة المؤسسات المعاصرة، يعكس المكانة التي أصبحت تحتلها الموارد البشرية.

# الفصل الثالث

واقع إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في  
المؤسسة العمومية الجزائرية

اهتم المشرع الجزائري باستراتيجية تنمية الموارد البشرية وذلك لما لها من عوائد واثار إيجابية ساهمت في تحسين عدة قطاعات في الجزائر منها المؤسسة العمومية التعليمية، المؤسسة الإقتصادية والمؤسسة الجامعية، نتناول في هذا الفصل محاولة إستقراء المعوقات والصعوبات التي تعترض طريق المنظمات في التسيير والتنظيم الفعال للموارد البشرية، كما نسلط الضوء على سبل تفعيل إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في ظل الإمكانيات التي تجسدها المؤسسة العمومية الجزائرية لتطوير وتنمية إدارة الموارد البشرية.

## المبحث الأول: متطلبات تجسيد إستراتيجية تنمية الموارد البشرية.

يتطلب بناء استراتيجية تنمية الموارد البشرية تطوير الاليات اللازمة لتحقيقها وكذلك وجود بعض الإمكانيات المادية والبشرية، التقنية، التنظيمية والتشريعية لتجسيدها على الواقع.

### المطلب الأول: الإمكانيات المادية والبشرية

#### • الإمكانيات المادية:

تلعب قياسات الأجور دوراً كبيراً في تحقيق الأهداف العامة لمنظمات الأعمال، فتكوين قوة عمل قادرة على الأداء وراغبة فيه لا يقتصر على تخطيط واختيار وإعداد وتدريب الأفراد فحسب، وإنما أيضا على مقدار العائد الذي يحصل عليه العاملون مقابل ما يقدمونه من جهد للمنظمة، والمبدأ الأساسي الذي ينبغي أن تقوم عليه خطة الأجور هو التوازن بين قيمة ما تحصل عليه المنظمة من ناتج أداء العاملين على شكل سلع وخدمات مع ما تدفعه لهم من عوائد مادية على شكل أجور ومكافآت وخدمات ومزايا أخرى، ويمكن لنظام الأجور أن يجذب الأفراد للعمل في المنظمة، أو العكس قد يبعدهم عن الالتحاق للعمل فيها، أو حتى يصل الأمر إلى أن يترك البعض منهم عمله للالتحاق بمنظمات أخرى، وخاصة من ذوي المهارات والكفاءات العالية نتيجة شعورهم بعدم وجود مثل ذلك التوازن بين الجهد والعائد، ومن ناحية أخرى تشكل الأجور عنصراً أساسياً من عناصر التكلفة في المنظمة، مما يستوجب ضرورة تخطيطها ليس كمحدد للعدالة والرضا فقط، وإنما أيضاً كمحدد لمستوى التكلفة والإنتاجية .

وتهتم إدارة الموارد البشرية بكل ما يتعلق بالتعويضات في المنظمة وخارجها، وتعرف بأنها: "جميع العوائد المالية التي يحصل عليها العاملون من المنظمة من خلال عملهم لكونهم أعضاء فيها، وتأخذ شكلين هما: مبالغ نقدية تعويض مباشر وغير نقدية تعويض غير مباشر عينية على شكل مزايا وظيفية إضافية تتمثل في خدمات متنوعة تقدمها المنظمة مجاناً، أو تسهم بدفع تكلفة جزء منها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> <https://moodle.univ-ouargla.dz/course/info.php?id=5623> تصفحه بتاريخ 2023/05/23.

### • الإمكانيات البشرية:

إن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والإقتراحات والإبتكارات وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي ويمثل العنصر البشري محور وأساس كل تغيير تنظيمي، فإن السبب الرئيسي وراء فشل جل عمليات التغيير يكمن في قلة الاهتمام بالموارد البشرية وضمان قدرتهم وكفاءتهم في تنفيذ هذه العملية. حيث يعتبر العنصر البشري (الموظفين) أصولاً استثمارية يجب إدارتها وتطويرها بفاعلية وكفاءة إذا أرادت المنظمات تحقق مردود في الأجل الطويل ممثلاً في زيادة الإنتاجية والتفوق في الإدارة. ويتم الإهتمام بالعنصر البشري من خلال تهيئته المناخ الوظيفي في مجال العمل بشكل يساعد الموظفين على تقديم أقصى طاقتهم ويستغل مهاراتهم وقدرتهم . يساعد وجود إدارة فعالة للموارد البشرية في نجاح المنظمات من خلال تحقيق المزايا الإقتصادية من أهمها:

- وجود خبرات متخصصة في إدارة البشرية قادرة على استقطاب أفضل العناصر البشرية.
- توفر مناخ تنظيمي صالح للعمل من خلال تبني برامج تساهم في تحفيز الموظفين ودفعهم لبذل المزيد من قدراتهم وجهدهم.
- المعالجة الفورية لأي مشاكل خاصة بالأفراد سيوفر تكاليف محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل، أو زيادة معدل الغياب أو انخفاض الإنتاجية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حنان بن عوالي، متطلبات فعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لخلق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.

## المطلب الثاني: الإمكانيات الإدارية والتنظيمية .

إن إدارة الموارد البشرية تعد من أهم الإدارات التنظيمية في وقتنا الحالي خاصة وأن العلوم الإدارية الحديثة أثبتت من خلال الدراسات والنظريات أن نسبة كبيرة من نجاح المنظمة تعتمد على الإهتمام بالعنصر البشري لذلك كان لا بد لأي منظمة أن تضع تلك الإدارة ضمن هيكلها التنظيمي\* ، لكن يختلف موقع تلك الإدارة وفق مجموعته من العوامل ولعل من أهمها ما يلي:

كلما زاد حجم المنظمة كلما زاد عدد الموظفين واتسع نطاق الوظائف والإدارات والأقسام وخاصة المنبثقة من إدارة الموارد البشرية مما يجعل المنظمة تضع إدارة الموارد البشرية في قمة الهرم الإداري قربه من الإدارة العليا وذلك لمساعدتها في التخطيط الاستراتيجي لمواردها البشرية بالإضافة للمساعدة في وضع الميزانية ولتسهيل عملية الاتصال بالفروع .

كما وأن المنظمات الصغيرة جدا تكون فيها الموارد البشرية في قمة الهرم الإداري بل في بعض المنظمات المتناهية الصغر تكون مدمجة ضمن الإدارة العليا أما في المنطقة الوسطى بين الحالتين يكون وضع الموارد البشرية وضع غير ثابت ونسبته قربه أو بعده من قمة الهرم الإداري تتوقف على معايير عديدة من ضمنها حجم المنظمة، كما وأن حجم المنظمة تحكمه عدة عوامل مهمة منها خارجية وداخلية فهي التي تحدد الحجم الذي تتخذه المنظمة في عالم الأعمال أو الإنتاج، فمن العوامل الداخلية عدد الموارد البشرية العاملة في المنظمة، حجم رأس المال، ومستوى نشاط المنظمة المالي والإنتاجي .

ومن المؤثرات الخارجية هي التغيرات البيئية حول المنظمة ووجود التنافس، وعند حصول تغيرات في هذه العوامل فسيؤدي ذلك إلى التأثير على الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، محملاً هذه الإدارة مسؤولية إيجاد حلول توسعية من خلال استحداث أنظمة جديدة في المنظمة أو تنظيمها.

إن زيادة حجم المنظمة يعني ضرورة إيجاد إدارة متخصصة للموارد البشرية فيها لذلك لا بد على المنظمات من قياس أحجامها بدقة والتوفيق بين الحجم وموقع إدارة الموارد البشرية بها ونوعها.<sup>1</sup>

\* الهيكل التنظيمي حيث يعبر عن الإطار الذي تمارس الإدارة بداخله وظائفها وهو الوعاء الذي يربط نشاط الوظائف المتعددة التي تقوم بها أجزاء التنظيم المختلفة.

<sup>1</sup> - fatma-ahmed الإدارة المتقدمة للموارد البشرية <https://ae.linkedin.com/pulse/2>

### المطلب الثالث: الإمكانيات التقنية والقانونية (التشريع)

#### • الإمكانيات التقنية

يعتقد بعض الباحثين أن السعي إلى بناء استراتيجية تنمية الموارد البشرية تشجع المؤسسات العمومية بشتى أنواعها على إفتحام عالم الرقميات ووضع نظم المعلومات والاتصالات الالكترونية الحديثة كأساس للبنية التحتية لمرافق المؤسسات من تعليم وصحة ومعاملات تجارية واقتصادية وإدارية... الخ. تسمح هاته الإمكانيات التقنية بتقديم أفضل الخدمات للمواطنين مع اقتصاد الوقت والجهد والنفقات. وكذلك تجسد أساليب إلكترونية متطورة في انجاز كافة الأعمال التي تتم داخل المؤسسات، مع تحقيق حالة الاتصال المستمر بالعاملين على مدار السنة، مع إمكانية ضمان كافة الحاجيات الاستعلامية والخدماتية للعامل والمواطن .

#### • الإمكانيات القانونية (التشريع):

تكتسي علاقات العمل الطابع القانوني، فهي عبارة عن مواد قانونية هدفها تسيير وتنظيم المورد داخل المنظمات من خلال تحديد حقوقه وواجباته المستنبطة من القوانين الأحكام والمراسيم التنفيذية التي يضعها المشرع، وبمحكم إختلاف أنواع المؤسسات خاصة منها العمومية.

و لقد اهتم المشرع الجزائري بالمورد البشري وبالطرق الكفيلة التي تدعم وتعزز وتنمي هذه الموارد، وستتطرق فيما يلي إلى ما جاء به الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق ل 15 يوليو سنة 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، في شق تسيير الموارد البشري حيث جاء في المادة 02 الباب الأول، الفصل الأول، من الأمر 06-03 والخاصة بمجال تطبيق هذا القانون ما يلي يطبق هذا القانون الأساسي على الموظفين الذين يمارسون نشاطهم في المؤسسات والإدارات العمومية"، يقصد بالمؤسسات والإدارات العمومية المؤسسات العمومية، والإدارات المركزية في الدولة والمصالح الغير مكرزة التابعة لها والجماعات الإقليمية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني والمؤسسات العمومية ذات الطابع التكنولوجي وكل مؤسسة عمومية يمكن أن يخضع مستخدموها أحكام هذا القانون الأساسي كما جاء في الباب الأول، الفصل الثاني المادة 04، تعريف مفهوم التوظيف وفقا لهذا القانون كما يلي: "يعتبر موظفا كل عون عين في وظيفة دائمة ورسم في رتبة في السلم الإداري"، "الترسيم هو إجراء الذي يتم من خلاله تثبيت الموظف في رتبته". 4 أما المادة 74، الباب الرابع، تنظيم المسار المهني، في فصله الأول، فنصت في هذا الباب التوظيف على ما يلي " يخضع التوظيف لمبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية"، ويعني ذلك أن التوظيف حسب الأمر -03-06 يخضع لمبدأ المساواة بين كل المترشحين، وفقا لشروط جاءت بها المواد 75 76.78.79<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Ordonnance n° 06-03 du 19 Jomada Ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique, secrétariat général du gouvernement Algérien, 45 Emme année, n° 46, 2006, P 03. Ordonnance n° 06-03 du 19 Jomada Ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique, secrétariat général du gouvernement Algérien, 45 Emme année, n° 46, 2006, P 08-07.

حيث نصت المادتين 97، 98 على التوالي، الباب الرابع الفصل الرابع، على أن يخضع كل موظف أثناء مساره المهني، إلى تقييم مستمر ودوري يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقا لمناهج ملائمة. كما نصت المادة 104، الباب الرابع الفصل الخامس، على ما يلي: " يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة، قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية، وتأهيله لمهام جديدة."<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Ordonnance n° 06-03 du 19 Jomada Ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique, secrétariat général du gouvernement Algérien, 45 Emme année, n° 46, 2006, P.10

## المبحث الثاني: تأثير الإستراتيجيات على تنمية الموارد البشرية في بعض المؤسسات العمومية.

ويتناول هذا المبحث تأثير استراتيجية تنمية الموارد البشرية على بعض المؤسسات العمومية في الجزائر كالمؤسسة الجامعية، المؤسسة الاقتصادية والمؤسسة التعليمية.

### المطلب الأول: في المؤسسة الجامعية.

زاد اهتمام المؤسسات الجامعية باستراتيجية تنمية الموارد البشرية أين أصبح ينظر إليها على أنها شريكا وأصلا استراتيجيا وموجها أساسيا للأداء ومصدرا حقيقيا لخلق القيمة داخل المؤسسة الجامعية وكان لها تأثير واضح في المؤسسة الجامعية، حيث يمكن تحديدها في النقاط التالية:

تنمية الكفاءات البشرية وذلك من خلال توفير كفاءات تتميز في مهاراتها وتبدع في ممارستها مما يجعلها تتميز عن غيرها في أداء مهامها.<sup>1</sup>

ولا يتوقف دور الجامعة عند خلق هذه الكفاءات وحسب بل لا بد من العمل على تسييرها ضمن إطار تنموي دائم ومستمر من بين الاستراتيجيات الفاعلة في ذلك نذكر ما يلي:

-التعلم التنظيمي الذي يتيح بناء الكفاءات بالإستناد إلى تجارب وخبرات الجامعة.

-الإبداع الذي يستخدم الكفاءات الحالية للتوصل إلى كفاءات جديدة عن طريق المزج الأمثل للكفاءات.

- اكتشاف العلاقات الموجودة بين الكفاءات وضرورة تطوير هذه العلاقات عبر الزمن ويعد التعلم التنظيمي والإبداع من أهم استراتيجيات تنمية الكفاءات البشرية والركيزة الأولى في بناء الجامعة المبدعة، الذي يجب أن تتصف به الجامعة كمؤسسة تعليمية تعليمية قائمة على فكرة التعلم المستمر؛ هذا يكسبها ثقافة جديدة مبنية على الرغبة الدائمة في التعلم والإبداع والقدرة الفائقة في مواكبة التغيرات والتكيف مع المستجدات، فقيمها، هيكلها، نظمها وثقافتها التنظيمية تشجع التعلم المستمر لجميع مواردها البشرية.

خلق مزايا إجتماعية وذلك يتم من خلال خلق مناصب شغل، وتنمية المورد البشري لديها واكسابه مهارات ومعارف وقدرات تخدمه في حياته المهنية والاجتماعية، إضافة إلى ترقية المورد البشري ضمن مساره الوظيفي يفتح الباب أمامه واسعا لتحسين ظروف حياته الإجتماعية.<sup>2</sup>

وعليه يمكن القول إن نجاح المؤسسة الجامعية في تحقيق أهدافها من تنمية للكفاءات البشرية وأيضا خلق مزايا إجتماعية، يعتبر انعكاسا حقيقيا لتوجهها الاستراتيجي في تنميتها مواردها البشرية.

<sup>1</sup> Levy-Leboyer C, La gestion des compétences, les éditions d'organisations, Paris, 1996, p42.

<sup>2</sup> الداوي الشيخ، (نحو تسيير استراتيجي فعال بالكفاءة لمؤسسات الاسمنت في الجزائر)، (أطروحة دكتوراه دولة غ م)، جامعة الجزائر، 1999، ص

### المطلب الثاني: في المؤسسة العمومية التعليمية.

تمارس إدارة أي مؤسسة مجموعة من الأنشطة المتنوعة والمتفاعلة مع بعضها البعض والتي تحقق في النهاية الهدف المنشود للمؤسسة، كما أن تحقيق الهدف يشارك في مجموعة من العناصر البشرية المتعاونة فيه أداء العمل والمنظمة في علاقاتها، والموجهة بجهودها نحو الوصول إلى الهدف المنشود، معنى ذلك أن إدارة أي مؤسسة لكي تمارس أنشطتها يلزمها مجموعة من الموارد المادية والمعنوية والبشرية، فالأولى تتمثل في الأموال والمعدات والآلات والأدوات وغيرها، أما الثانية فتتمثل في الأفكار والطرق والأساليب والمعلومات، في حين أن الثالث وهي الموارد البشرية وتتمثل في الإنسان والذي عن طريق استغلاله الاستغلال الأمثل يحقق الإدارة أقصى فائدة ممكنة من بقية الموارد المستخدمة .

إن التنمية البشرية باعتبارها جهدا استثماريا، يركز على زيادة المعارف والقدرات لدى أفراد المجتمع القادرين على العمل، حيث نقوم بتجميع الرأس المال البشري واستثماره بصورة فعالة ومن اهم مساهمات إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة التعليمية نذكر ما يلي:

- زيادة مستوى البحث والتطوير في منظومة التعليم.
- مصداقية مسابقات التوظيف.
- زيادة فرص تمويل البحث العلمي.
- إنتاج براءات الاختراع.
- الانتقاء والتوظيف إذ بواسطته تتحصل المنظمة على الكفاءات اللازمة لأداء أعمالها وتحقيق أهدافها التنظيمية.
- التكوين وتدريب الأفراد والمعلمين من أجل تحسين قدراتهم ومهاراتهم، تغيير سلوك الفرد واتجاهاته تنمية الاتجاهات في إطار تنمية المعارف والمعلومات وكذا تنمية مختلف المهارات الفنية والذهنية وتنمية روح العمل الجماعي والشعور بالمسؤولية.
- تقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين من إلتزام كل طرف من أطراف العملية التعليمية بالنظام الموجود والقوانين .
- وجود نظام شامل ومدرّس ينعكس إيجابيا على سلوك الطالب . تفعيل التدريس بما يحقق الأهداف التربوية.

- زيادة الكفاءة وتشجيع العمل الجماعي <sup>1</sup>.
- ومن أهم المراسيم التنفيذية التي تنص على ذلك:

<sup>1</sup> الجيلالي حسان، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1985، ص 58.

بموجب المرسومين التنفيذي رقم 95-126 و 96-92 المؤرخين على التوالي في 29 أبريل 1995 و 03 مارس 1996 فإن تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية غايته إبراز تسيير توقعي الوظائف وكذا تحسين مؤهلات الموظفين.

حسب القانون 90-14 المؤرخ في 02 جويلية 1990، يمكن للموارد البشرية أن تؤسس تنظيما نقائيا داخل المؤسسة النقابات مازالت تلعب دورا كبيرا داخل هاته المؤسسات التعليمية العمومية.

• بموجب المرسومين التنفيذي رقم 95-126 و 96-92 المؤرخين على التوالي في 29 أبريل 1995 و 03 مارس 1996 فإن تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية غايته إبراز تسيير توقعي للوظائف ويتجسد في إجراء رقابة سابقة تتمثل في وضع التأشير القانوني القرارات الخاصة بتسيير المسار المهني للموظفين والأعوان العموميين، ولقد كان هذا الإجراء هو القيام برقابة قبلية لشرعية القرارات المتخذة من طرف مسيري الموارد البشرية بالمؤسسات والإدارات العمومية، وذلك بالتأكد من مدى تطابقها والأحكام القانونية والتنظيمية المعمول بها.<sup>1</sup>

• بالنسبة للتوظيف في قطاع الوظيف العمومي فإنه يستند لقوانين وقواعد خاصة يجب على الإدارات احترامها وإتباعها، وهي ليست محيرة بل مجبرة على ذلك، إذ أن أي مخالفة لهذه القوانين تعرض الإدارة المعنية بالتوظيف لعقوبات وعلى رأسها إلغاء عملية التوظيف. ولكن هذا لا يعني أن هذه القوانين هي ليست في صالح المؤسسة، بل تسعى الدولة الجزائرية دائما لمواكبة التطورات بإصدار تعليمات ومراسيم تتماشى مع حاجيات المؤسسات ومتطلبات اليد العاملة في السوق. غير أنه في الوقت الراهن ونظرا لمحدودية مناصب الشغل وازدياد عدد طالبي العمل، تجد المؤسسة نفسها غير مجبرة على إبراز امتيازات الوظيفة بالإضافة إلى أن جميع المؤسسات التابعة للوظيفة العمومية بغض النظر عن نشاطها لديها نفس الامتيازات أي نفس الحقوق الواجبات.<sup>2</sup>

ومن بين التعليمات التي تنظم عملية التوظيف في القطاع العمومي نجد المنشور رقم 07 المؤرخ في 28 أبريل 2011 والمتضمن معايير الانتقاء في المسابقات على أساس الشهادة للتوظيف في رتب الوظيفة العمومية، والذي يعمل على إضفاء المرونة على إجراءات التوظيف هو ذا حسب التعليم رقم 01 المؤرخة في 11 أبريل (2011) حيث يتم انتقاء المترشحين على أساس معايير تتمثل في:

-ملائمة شعبة الاختصاص للتكوين المكمل للشهادة، الأشغال والدراسات المنجزة، الخبرة المهنية المكتسبة، تاريخ الحصول على الشهادة، نتيجة المقابلة مع لجنة الانتقاء.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> السعيد مقدم، "إعادة تكييف نظام مراقبة المشروعية في قطاع الوظيف العمومي"، مجلة المدرسة الوطنية للإدارة "إدارة مركز التوثيق والبحوث الإدارية الجزائر، 1995، ص ص 7-9.

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2004، ص 355.

<sup>3</sup> غريب بلحنش، (التكوين المتواصل على مستوى الإدارة العمومية: حالة الإدارات المركزية) (النظارات). 1966-1996)، (رسالة ماجستير في التنظيم السياسي. والإداري، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 1999)، ص 06.

ومن خلال هذه المعايير نلاحظ أن قوانين الوظيفة العمومية تسعى جاهدة لحسن اختيار الموظفين من خلال النظر إلى جميع الجوانب المتعلقة بالمرشح من شهادات وخبرة وغيرها، وحتى تعطي كل مرشح حقه في اجتياز المسابقة، وتحقيق العدل والمساوات والابتعاد عن الغش والمحسوبية.

### المطلب الثالث: في المؤسسة الاقتصادية

يمثل التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية نظاما يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للموارد البشرية وتنميتها من أجل تحسين أداء الموارد البشرية للمؤسسة الاقتصادية، ولقد تزايدت في الآونة الأخيرة الحاجة إلى إستراتيجيات فعالة لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة، حتى يكون لها أكثر معرفة ومهارة وقدرة وكفاءة والتزام .

وتساهم استراتيجية تنمية الموارد البشرية بالأخص في زيادة أداء المؤسسات الاقتصادية وإرساء الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية من خلال:

الحصول على الموارد البشرية: يتمثل في تحديد احتياجات المنظمة من العنصر البشري وبمجرد التعرف عليه تلجأ إلى اتخاذ الإجراءات بداية ممارسة الاستقطاب.

تنمية وتطوير الموارد البشرية وذلك من خلالي تدريب العاملين واكتسابهم أنماط المعرفة والمهارات والسلوك المطلوبة لتحقيق الأداء الفعال للعمل.

طوير المسار الوظيفي من خلال تطوير اليد العاملة ويتعلق بمدى فعالية ونجاح الخطط التطوير الوظيفي للعاملين بالمنظمة في الأجل الطويل.

إدارة الأداء: هي عملية التي من خلالها يتأكد المديرين من أن أنشطة العاملين ونتائج أدائهم تتوافق مع أهداف المنظمة.

إدارة برنامج الحوافز والتعويضات وذلك من خلال رفع الاجور مصدرا هاما لمعيشة الفرد ومستوى رفاهيته وقدرته على تأمين خدماته التي يستطيع أن يوفرها لنفسه ولأفراد أسرته.<sup>1</sup>

**ضمان حقوق العمال:** تتمثل حقوق العمال وفقا للمادة 03 والمادة 40 فيما يلي:

المادة 3: يتمتع العمال بالحقوق الأساسية التالية:

- ممارسة الحق النقابي.
- اللجوء الى الاضراب في حدود القانون و/أو التنظيم.
- التفاوض الجماعي.<sup>2</sup>
- المشاركة في الهيئة المستخدمة.
- الضمان الاجتماعي والتقاعد.
- الوقاية الأمن وطب العمل.
- الراحة والعطل.

<sup>1</sup> حنان بن عوالي، مرجع سابق.ص 68.

<sup>2</sup> المنشور رقم 07 المؤرخ في 28 أفريل 2011 والمتضمن معايير الانتقاء في المسابقات على أساس الشهادة للتوظيف في رتب الوظيفة العمومية الجزائرية، فريد بلحنش (التكوين المتواصل على مستوى الإدارة العمومية حالة الإدارات المركزية الوزارات)، (1966-1996)، (رسالة ماجستير في التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية والإعلام جامعة الجزائر، 1999)، ص 06.

- المساهمة في الوقاية وتسوية نزاعات العمل.

**المادة 04:** يتمتع العمال أيضا في إطار عالقة العمل بالحقوق التالية:

- التشغيل الفعلي.

- احترام سالمتهم البدنية والمعنوية وحفظ كرامتهم .

- الحماية من أي تمييز لشغل منصب عمل غير المنصب.

- القائم على أساس أهبتهم واستحقاقهم .التكوين المهني والترقية في العمل.

- الاستفادة من نشاطات الخدمات الاجتماعية والثقافية للبنك.

- كل المنافع المترتبة بعقد العمل ارتباطا نوعيا.

**تدريب العاملين:** إن فاعلية التدريب تقاس على أساس تحسين الكفاءة والقدرة من خلال عملية التعلم. وهذا ضروري إذا كانت المهارات والمعرفة والاتجاهات غير متحسنة قبل عملية التدريب، أما إذا تطورت هذه السمات أو تكسبت كفاءة عالية فهذا يعني أن التدريب كان فعالا ومؤثرا لأن عملية التدريب يجب أن تتزامن مع عملية التعلم لأنه بدون التعلم واكتساب الخبرة لا يكون هناك دور للتدريب ومن الأمور الهامة التي تقع على عاتق إدارة المنشآت

القيام بعملية تعزيز متواصلة للمعلومات والمهارات التي تم اكتسابها خلال عملية التدريب من قبل العاملين.<sup>1</sup>

وتوجد سمتان أساسيتان لتحديد هوية المنشآت المتجهة باتجاه خدمة الزبون:

**الأولى:** التأكيد على التدريب المتقاطع، أي متعدد الاختصاصات.

**الثانية:** الإصرار على أن جميع العاملين يجب أن يشاركوا في عملية التدريب التجريبي لتحقيق الخبرة الميدانية.<sup>2</sup>

وهذا ما تسعى إليه الإدارة العمومية، فبالإضافة إلى التكوين التحضيري في فترة التبرص التي تنص عليه القوانين في بعض الرتب والأسلاك<sup>3</sup>، فإنه يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة قصد ضمان تحسين وتأهيل الموظف وترقيته المهنية، وتأهيله لمهام جديدة، وتحديد شروط الالتحاق بالتكوين وتحسين المستوى وكيفيات تنظيمه ومدته وواجبات الموظف وحقوقه المترتبة على ذلك عن طريق التنظيم.<sup>4</sup> لأنه يختلف باختلاف نشاط المؤسسة وحسب طبيعة الوظيفة، وما مدى تجسيد المسؤولين له مكافأة العاملين بالنسبة لقطاع الوظيف العمومي فبالإضافة إلى الراتب الرئيسي والعلاوات والتعويضات التي يتقاضاها

<sup>1</sup> الطائي حميد عبد. النبي (2004)، التسويق السياحي منخل استراتيجي، الطبعة الأولى، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ص 368 .

<sup>2</sup> الطائي حميد العلاق بشير (2009) تسويق الخدمات منخل استراتيجي وظيفي تطبيقي، عمان، دار البازوي والعلمية للنشر والتوزيع ص.357

<sup>3</sup> الأمر رقم 06-2003 المؤرخ في 15 جويلية 2006، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46.

<sup>4</sup> الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46.

الموظف والتي تعتبر حق من حقوقه، فإنه يمكن أن يتسلم أوسمة شرقية ومكافآت وشهادات وزارية أثناء تأدية مهامه بعمل شجاع مثبت قانونا أو قيامه<sup>1</sup> بمجهودات استثنائية ساهمت في تحسين أداء المصلحة.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46.

### المبحث الثالث: افاق إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في الجزائر.

إن لتنمية الموارد البشرية دورا فعالا في تقدم وتطور المؤسسات في الجزائر، وفي هذا المبحث سنتطرق إلى أهم معوقات إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية وكذلك سبل تفعيلها في المؤسسات الجزائرية.

#### المطلب الأول: معوقات إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية.

وترتبط بعوامل تطوير شخصية العامل وأخرى ترتبط بالأجور والخدمات الإجتماعية:

#### ● المعوقات المرتبطة بالتكوين والترقية:

##### - المعوقات المرتبطة بالتكوين والترقية:

التدريب (التكوين): يخضع التكوين في المؤسسات الجزائرية للقانون الرسمي للدولة فهو ليس نابعا من ضرورة وحاجة المؤسسة، أي أنه مفروض من طرف الدولة على سواءا كان يحتاجه أم لا إذا فالتدريب في مؤسساتنا يطبق بعيدا كل البعد عن الإحتياجات الحقيقية للتدريب وتنمية الموارد البشرية، وعادة ما يكون التدريب بهدف الترقية فقط.

لاعقلانية معايير الترقية: تم تفرغ عملية الترقية من كل المعايير الموضوعية التي تقوم عليها، كما أصبحت الترقية بالنسبة للفرد ماهي إلا إمكانية لزيادة الأجر لا غير فليس هناك أسس سليمة ترتكز عليها، لأنها تعتمد على مبدأ الأقدمية دون النظر إلى الكفاءة والجدارة وهذا ما نتج عنه العديد من المشاكل وسط الموظفين.

التوظيف غير الموضوعي: سمح الميثاق الإجتماعي الذي يقوم على الإقتصاد المخطط للدولة والذي يحمي حق العمل ويؤمن التوظيف، سمح بتعيين أعداد كبيرة من الأفراد غير المؤهلين من دون مراعاة لتكوينهم أو حتى النظر للحاجات والإمكانات الحقيقية للمؤسسات، وبالتالي غياب تطبيق شعار " وضع الشخص المناسب في المكان المناسب" خاصة بداية الثمانينات.

##### - المعوقات المرتبطة بظروف العمل الفيزيقية:

تشهد ظروف العمل الفيزيقية في المؤسسات العامة تدهورا كبيرا ويرجع ذلك إلى: عدم توفر الأساليب العلمية وعدم اللجوء إلى البحث العلمي، وكذلك لإستيراد تكنولوجيا كلها من الخارج أدى هذا إلى عدم تنمية قدرات الأفراد وبالتالي إنخفاض مستوى أداءهم.

نقص الوعي بأهمية ظروف العمل وتدهورها، فليس هناك تطبيق للأسس الجديدة ولا توعية من طرف الإدارة.

عدم التحكم في التكنولوجيا ونقص العمالة ذات الكفاءة المهنية العالية وغياب التدريب الفعال.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> . شامخ عزيزة، (معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية)، (مذكرة ماجستير في علم الإجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2008-2009)، ص ص 211-212.

### - المعوقات المتعلقة بالتشريع:

إن التطبيق الفعلي لقوانين العمل والتي تتضمن القواعد والمواد الخاصة بتسيير وتنمية الموارد البشرية، بعيد كل البعد عما كان مسطرا له، فهناك إختلاف كبير بين ماهو نظري منصوص عليه، وبين ماهو واقعي فعلي.<sup>1</sup>

#### • المعوقات المرتبطة بالأجور والخدمات الإجتماعية:

الخدمات الإجتماعية: طغى هذا الجانب على كل الجوانب الأخرى الخاصة بالأفراد حيث فاق حقه وأثقل كاهل المؤسسات العامة بل أضحي يهددها في كيانها.

الإختلالات المتعلقة بنظام الأجور والمكافآت: وتتمثل أساسا في:

نقص الموضوعية في توزيع وتقييم العلاوات التي حددها القانون الأساسي العام للعامل خاصة المتعلقة بالتصنيف غير العادل لمراكز العمل وكذا العلاوات غير المعتمدة على نظام تقييم أداء الأفراد.

غياب النزاع حول الأجور والمطالبة بحقوق العمال لخوفهم ولإعتبار أن للدولة الفضل في تأمين حق العمل و الترقية.

جمود الأجر بسبب ضيق مجال الترقية، إذ ترتبط الترقية بالأجور وفي نفس الوقت ترتبط بالأقدمية.

#### • معوقات إدارة وتسيير الموارد البشرية المعتمدة في الدراسة (المعوقات الإجرائية):

ويمكن تجسيدها فيما يلي:

**التكريس السلبي للبيروقراطية:** إن معوق البيروقراطية قد أكدته العديد من النظريات وتوصل إليه الكثير من العلماء والمفكرين، إذ يرتبط وبالدرجة الأولى بأسلوب التسيير العام للمؤسسة ويظهر في الإلتزام الحر بالقواعد والإجراءات وكذلك في جمود القوانين المتعلقة بالأجور والتدريب والتوظيف وغيرها من أمور حياة العامل.

**تسلط القيادة وضعف الإشراف:** إن الأسلوب المتبع من طرف المشرفين والقياديين في التعامل مع

المرؤوسين هو من أهم الأساسيات التي تقوم عليها عملية تسيير وإدارة الموارد البشرية.

**غياب سياسة وإستراتيجية واضحة وفعالة لتسيير الموارد البشرية:** تتأثر وظيفة الموارد البشرية بمهام وأهداف المنظمة وبنضج نشاطها التخطيطي لأن ذلك ينعكس على رسالتها وسياساتها وعلى مجمل إستراتيجياتها، فغياب سياسة وإستراتيجية فعالة لإدارة المورد البشري دليل على غموض وعدم شفافية سياسات وأهداف المؤسسة ككل.

**ضعف الإتصال:** الإتصال هو الألة المحركة للمؤسسة ككل ولكي تبلغ مرادها (تحقيق الفعالية التنظيمية)

عليها أن توفر وتسخر كل مآلديها لتحقيق الفعالية الإتصالية.

#### • المعوقات البشرية:

في كل منظمة وكجانب مكمل للتنظيم الرسمي، تولد وبشكل عفوي وغير رسمي تنظيمات وجماعات تربط أعضائها علاقات قوية هي الجماعات غير الرسمية، و لهذه التنظيمات دورا وتأثيرا بالغا في الأهمية، كما أن الدور

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 215.

السلي لها من حيث تواجدتها وتأثيرها على الأداء الفعال لوظيفة الموارد البشرية وقد يتمخض هذا التأثير في نشر الإشاعات التي ربما تخلق مشاكل وإضطرابات داخل المؤسسة.

نقص كفاءة المسؤولين والمشرفين في ميدان تسيير الأفراد: صحيح أن ضعف المستوى التعليمي الذي يؤهل المسؤول للقيام بعملية الإشراف والرقابة، وعدم إخضاعه لبرامج تدريبية مستمرة (رسكلة) تتماشى مع احتياجاته ومسؤولياته وفقدانه للخبرة في مجال العلاقات الإنسانية كل ذلك يضع صعوبات أمام المسؤول المباشر. التأثير السلي لجماعات العمل غير الرسمية: في كل منظمة وكجانب مكمل للتنظيم الرسمي تولد بكل عفوية وغير رسمي تنظيمات وجماعات تربط أعضائها علاقات قوية هي الجماعات غير الرسمية، ولهذه التنظيمات دورا وتأثيرا بالغا في الأهمية فقد تكون مفيدة كما قد تكون ضارة.

كما أن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تتأثر بمعوقات كثيرة منها الاجتماعية ومنها الاقتصادية نذكرها كالآتي:

- قلة أصحاب الكفاءات والخبرات في مجال التنمية البشرية.
- عدم وجود دائرة لتدريب الأفراد في المؤسسات والمنظمات.
- جهل المؤسسات والأشخاص والمدراء بدور تنمية الموارد البشرية وأهمية وجودها.
- عدم توفر دعم كافي البرامج التنمية البشرية في المنظمة أو المؤسسة، ذلك يجد من تطورها.
- عدم وجود تنسيق بين المؤسسات لدعم برامج التنمية.
- قلة الميزانيات التي تخصص لمشروعات التنمية البشرية إذا ما تم مقارنتها بميزانيات مشروعات التنمية المادية.

- هجرة الكفاءات والعلماء لدول أخرى (هجرة الأدمغة).
- الفساد المالي والإداري في الشركات والمؤسسات.
- كثرة الديون على الحكومة.
- عدم وجود أموال كافية للمستثمرين لبناء المشاريع.
- تفشي القيم الثقافية السلبية.
- استخدام القوة بشكل تعسفي من طرف قادة المؤسسات.
- عدم توفر الموضوعية في تطبيق القوانين
- التوظيف على أساس المحسوبية والمحابة من خلال توفير شروط تعجيزية.
- التحايل على القانون.
- الضعف في التسيير.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المنجد الابجدي (1967)، ط1، بيروت: دار المشرق، ص119.

## المطلب الثاني: سبل تفعيل إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية

يتطلب تفعيل استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية الى ما يلي:

تنظيم وظيفة تنمية الموارد البشرية بشكل يسمح بتحقيق التلاؤم بين الخصائص الفردية واحتياجات العمل في المؤسسة.<sup>1</sup>

التدريب ويتمثل في توفير الدافع الذاتي لدى الفرد لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجيته كما ونوعا من خلال توعيته بأهداف المشروع وسياساته وبأهمية عمله ومدى مساهمته في تحقيق تلك الأهداف. وكذلك زيادة مهارات وقدرات الفرد وتسليحه بمقومات تؤهله للترقي للمناصب الوظيفية الأعلى مستوى.<sup>2</sup>

التحفيز ويتمثل في إشباع حاجيات العاملين بشتى أنواعها، وعلى الأخص ما يمس التقدير والاحترام والشعور بالمكانة مما يدفع العامل إلى زيادة وتحسين مهاراته في العمل مما يؤدي إلى زيادة إنتاجية المنظمة<sup>3</sup> التمكين وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وخاصة البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة وكذلك إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخالقة.

توفير مختصين وخبراء في مجال تنمية الموارد البشرية وفي مختلف المستويات التنظيمية.

إنجاز المهام الخاصة بإدارة الموارد البشرية بكفاءة عالية، هذا يتطلب وجود متخصصين ذو كفاءة وخبرة علمية وعملية.

الربط بين تنمية المورد البشري والمؤسسة من خلال تحديد احتياجات كل من المستوى الاستراتيجي والإداري، أيضا رسم الخطط الاستراتيجية لمقابلة تلك الاحتياجات.

رؤية مستقبلية وثقافية لتنمية المورد البشري، بمعنى أن تكون هناك قيم إيجابية عن أهمية الموارد البشرية للمؤسسة ورؤية واضحة للمساهمة المستمرة في تنمية قوة العمل ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة.

تجسيد الرؤية المستقبلية العامة عن أهمية تنمية الموارد البشرية، إلى سياسات تقرر الأفكار والمعتقدات وطرق التفكير والجانب السلوكي، الذي يتضمن تعديل سلوكيات بوضوح الهدف من التنمية في المؤسسة.

بناء استراتيجية تنمية الموارد البشرية وتركيزها على الجانب المعرفي؛ أي تعديل الأفكار والمعتقدات وطرق التفكير والجانب السلوكي، الذي يتضمن تعديل سلوكيات.

الموارد البشرية وكذا تعديل بيئتهم الداخلية من خلال مثلا تمثيل الأدوار ونمذجة السلوك.

ضمان فعالية تطبيق وتنفيذ تلك الاستراتيجية من خلال مستوى إشراف عالي للمشاركة في المناقشة والموافقة على مضمونها.

تطبيق مبدأ الشفافية وتجنب المحسوبية.

<sup>1</sup> محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009، ص 81-82.

<sup>2</sup> منصور بن زاهي، محمد الشايب الساسي: التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية نظرة سيكولوجية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة ورقلة الجزائر يومي 9 و10 مارس 2004، ص 199.

<sup>3</sup> كمال برب، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، 2000، ص 05.

التعلم التنظيمي واستمرارية المؤسسة في التعلم والاستثمار في مواردها البشرية لتمكينهم من التعلم والنمو والمساهمة في بناء الرؤية المستقبلية، هذا يكون من خلال التعلم المستمر والذي بعد عماد التعلم التنظيمي.<sup>1</sup> و إن تنمية الموارد البشرية على مدى العقدين الماضيين أسرع المجالات التنمية الإدارية تطورا، حيث قامت المنظمات الكبرى بإنشاء إدارات متخصصة لتنمية الموارد البشرية وتدريب العاملين بها على المناهج والجوانب المهنية المختلفة في هذا المجال، كما عمل عدد من المنظمات على الاستفادة من طفرة تنمية الموارد البشرية عن طريق تسويق حزم من برامج التنمية البشرية للعملاء الذين يسعون إلى إحراز تحسين ملموس في هذا المجال، وذلك عن طريق تدريب العاملين في برامج مكثفة تتناول تحسين الاتصالات أو زيادة الإنتاجية من خلال بناء فرق العمل إلا أننا لا ننفي وجود تحديات معاصرة و مستقبلية منها:

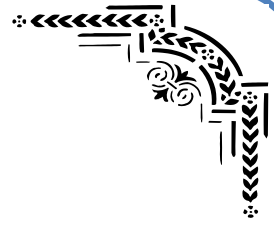
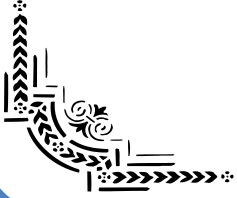
- تحدي ظاهرة العولمة التي لها إنعكاسات مختلفة منها الاختلاف في مفهوم إدارة الموارد البشرية
- المشكلات الكثيرة التي تواجه إدارة الموارد البشرية المحلية في أداء الوظيفة .
- تحديات مختلفة مثل تحدي الجودة و المنافسة و التطور العلمي و التكنولوجي .
- التحول من التصنيع إلى المعلومات .
- التحول من الأسواق المحدودة إلى الأسواق العالمية .
- التحول من البيئة المستقرة إلى المتغيرة.
- التحول من إصدار الأوامر إلى التوجه و الإرشاد و الإشراف بالمتابعة .
- التغير من العمل الجسماني و البدني إلى العمل الذهني و العقلي الفكري .
- التحول من الأداء الفردي إلى الجماعي و تشكيل فرق العمل .
- التحول من التخصص في العمل إلى التنوع في المهارات .
- التحول من التركيز على السلع و الخدمات إلى التوجه لتركيز الرغبات .
- التحول من إتباع الأوامر إلى المبادرة و المشاركة في إتخاذ القرارات .
- التحول في عمل الموارد البشرية بالقانون و الإلتزام به إلى الشركاء في النشاط .
- التحول من الإستثمار في الأصول المالية إلى إستخدام الرأس مال الفكري .

<sup>1</sup> أفندي عطية حسين، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص 17.

### خلاصة:

نظرا لأهمية العنصر البشري والذي لا يمكن أن يتحقق من دون تكريسه كمبدأ أو غاية في نفس الوقت في القوانين لاسيما قوانين تنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، ومن خلال هذا الفصل تم إبراز أهم الإمكانيات لتجسيد إستراتيجية الموارد البشرية وكذا أهم القوانين والمناشير والوقوف على واقع تطبيق إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في بعض المؤسسات العمومية الجزائرية كمؤسسة التعليم، المؤسسة الجامعية والمؤسسة الإقتصادية، حيث أنها عرفت تحولات عميقة وتجارب مست البناءة الهيكلية للموارد البشرية، ونلاحظ حرص المشرع الجزائري في النظام العام للوظيفة العمومية على توظيف كافة المعايير التي من شأنها المساهمة في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية.

# الخاتمة



### الخاتمة:

تلعب الموارد البشرية دورا مهما في عملية التنمية، كون الإنسان غاية التنمية ووسيلتها، إذ أن الهدف النهائي لعملية التنمية يتمثل في رفع مستوى المعيشة للإنسان عن طريق رفع مستوى الدخل الحقيقي الذي يعكس بشكل إيجابي على مجمل حياة الإنسان في التعليم، صحة، خدمات...، أما كون الإنسان وسيلة التنمية يأتي من خلال أن عملية التنمية توضع وتنفذ وتعطي ثمارها خلال النشاط الإنساني.

ومع التطور التكنولوجي والتغير في طرق واليات تسيير المؤسسات، زاد الاهتمام بالموارد البشري وأصبح ينظر إليه كونه الركيزة الأساسية لأي عملية تنموية، وتزايد الاهتمام بالبحث عن طرق وإستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية يعد التركيز منصبا فقط حول التدريب والتكوين بمفهومها الحديث، كما ظهرت إدارة المعرفة والإدارة الإلكترونية والرقمنة فزاد التوجه نحو تطوير الموارد البشرية وجعلها أكثر مرونة وفاعلية وكفاءة لمواكبة كل هذه التطورات.

إن الاهتمام بوضع إستراتيجية منهجية ومتكاملة لتنمية وتطوير المورد البشري لا يمس فقط الموارد البشرية وإدارتها وإنما هو إستثمار يعطى ثماره للمؤسسة والمجتمع ككل.

وفي هذا الصدد فقد سعت الدولة الجزائرية لتطوير المؤسسة العمومية والاهتمام بالموارد البشري، فأولت مختلف القوانين المتعاقبة أولوية الموارد البشرية وخصته عناية فائقة، فعدلت ونوعت من طرق واليات تكوين وتدريب الموارد البشرية، و كيفية التخطيط الإستراتيجي، ووضعت إدارات مختصة بالمورد البشري تهتم بتدريبه وتكوينه عن طريق الندوات والملتقيات والأيام الدراسية والتربصات...، وأصبح الاهتمام منصبا حول كيفية وضع إستراتيجيات تنمي المورد البشري بما يتماشى ومتطلبات الاقتصاد والسوق.

وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة وضع إستراتيجية متكاملة لتنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة العمومية، هذه الإستراتيجية تمس مختلف الوظائف الإدارية بدءا بالتخطيط الإستراتيجي، التنظيم، التوجيه، الرقابة، التدريب، التكوين وصولا إلى إدارة المعرفة وإستثمار رأس المال الفكري، وإلى ضرورة توفير متطلبات عديدة بدءا بالمتطلبات القانونية، المالية، البشرية، التقنية، الإدارية، ذلك أن الإستثمار في الموارد البشرية وزيادة كفاءتها وفعاليتها من شأنه أن يطور المؤسسة وأن يدفع عجلة التنمية.

من أهم التوصيات التي تقدم في هذا الصدد نذكر:

- تحقيق تنمية إدارية من خلال تصميم الوظائف التي تخلق القيمة المضافة في مجالات تخفيض التكاليف مقارنة بمنافسيها؛

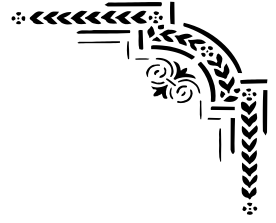
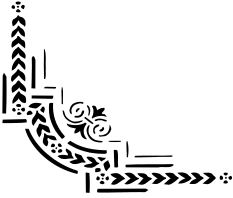
- الإستراتيجية طويلة الأجل التي هي عبارة عن أنشطة يتم ممارستها في الآجال الطويلة لعدة سنوات قابلة للتطبيق؛

- التكامل الإداري بين عناصر إدارة الموارد البشرية؛

- إشعار الموظفين بالتغيرات التكنولوجية للتأقلم معها وإشراكهم في إتخاذ القرارات؛

- التخطيط والإختيار الأمثل والتدريب والحوافز والتقييم، و الحرص على متابعة الموارد البشرية؛

# قائمة المراجع



## قائمة المراجع:

## أولاً: الكتب

1. إبراهيم العسل، التنمية في الإسلام، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، 1996.
2. أحمد المنصور، قراءات في تنمية الموارد البشرية، الكويت: وكالة المطبوعات ، 1975.
3. أحمد فتحي الحيت، مبادئ الإدارة الالكترونية، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2015.
4. أفندي عطية حسين، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
5. بشار الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، الأردن: دار الراجية للنشر والتوزيع، ط2، 2009 .
6. بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، عمان: دار الراجية، 2009.
7. بن اسماعيل ابراهيم مُجّد، دليل التخطيط الاستراتيجي، الرياض: مؤسسة الملك خالد الخيرية، 2010.
8. ثروت شهور، استراتيجيات التطوير الإداري، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009.
9. الجيلالي حسان، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1985.
10. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، بيروت: دار النهضة العربية، 2002.
11. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت: دار النهضة العربية، 2002.
12. حسن أحمد الطحاني، التدريب الإداري المعاصر، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009.
13. د. بن يمينة سعد. تنمية الموارد البشرية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ، د.ذ.س.
14. السالمي علاء عبد الرزاق، الإدارة الالكترونية، الاردن: دار وائل للنشر، 2006.
15. سهلة مُجّد عباس، علي حسين علي، ادارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل، 2000.
16. صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الإسكندرية: دار الجامعة، 2016.
17. الطائي حميد العلاق بشير (2009) تسويق الخدمات منخل استراتيجي وظيفي تطبيقي، عمان، دار اليازوي والعلمية للنشر والتوزيع.
18. الطائي حميد عبد. النبي (2004)، التسويق السياحي منخل استراتيجي، الطبعة الأولى، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
19. عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، بيداء ستار البياتي، الإدارة الالكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية المنظمة العربية للتنمية 2016.
20. عامر خصير الكيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، مصر: دار الاسكندرية، 2004، ص100.
21. عبد الرحمان تمام أبو كريشة، علم الاجتماع التنمية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2003.
22. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2004.

23. عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، د.ذ.س.
24. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد إستراتيجي، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
25. فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، الإدارة الالكترونية، الاردن: زمزم ناشرون وموزعون، د ذ س.
26. كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، 2000.
27. مُجَّد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج إستراتيجي متكامل، ط2، الرياض: العبيكان للنشر، ، 2008.
28. مُجَّد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009.
29. مُجَّد سمير أحمد، الإدارة والإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009.
30. مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الإتجاهات المعاصرة، القاهرة: مجموعة النيل العربي 10، 2007.
31. مدحت مُجَّد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية (الإتجاهات المعاصرة)، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2007.
32. المنجد الابجدي (1967)، ط1، بيروت: دار المشرق.
33. موسى اللوزي، التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس ، التطبيقات، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2000.
34. مؤيد سعيد السالم، اساسيات الإدارة الاستراتيجية، الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
35. ناصر دادوي عدون، اقتصاد المؤسسة، الجزائر: دار المحمدية العامة، د.ذ.س.
36. نجم عبودة، الإدارة الالكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، الاردن: دار المريخ للنشر، 2004.
37. نعيم ابراهيم ظاهر، إدارة المعرفة، عمان: جدار لكتاب العلمي للنشر والتوزيع، 2009.
38. نور الدين حاروش ، إدارة الموارد البشرية، الجزائر: دار الأمة للطباعة والتوزيع ، 2011.
39. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2014.

### ثانيا: المقالات والبحوث العلمية

1. أحمد فرج، الرقمنة داخل مؤسسات المعلومات أم خارجها، المملكة المتحدة: جامعة الإمام مُجَّد بن سعود الاسلامية، العدد4. 2009.
2. الحمزة منير، "واقع تفعيل ادارة المعرفة في المكتبات الجامعية مطلب واقعية ام استباق للأحداث"، مجلة RIST مج 19 العدد02.

3. حنان بن عوالي، متطلبات فعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لخلق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.
4. دلاسي أحمد، شوشة مسعود، "الاتصالات الإدارية في المنظمات (المفهوم والأنواع والوسائل والنظريات)"، مجلة العلوم الاجتماعية، الأغواط، العدد 28، المجلد 7، جانفي 2008.
5. السعيد مقدم، "إعادة تكييف نظام مراقبة المشروعية في قطاع الوظيف العمومي"، مجلة المدرسة الوطنية للإدارة "إدارة مركز التوثيق والبحوث الإدارية الجزائر، 1995.
6. العايب سليم، بوطبال حكيم، "فعالية القيادة في تسيير الأفراد داخل المؤسسة"، مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات، العدد 01، مجلد 01، 2013.
7. عيسات محمد، داتو سعيد، "دور التكوين والتدريب في تنمية الكفاءات" دراسة حالة (عدد من المؤسسات العمومية الجزائرية الإدارية، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 01 مجلد 17 / (2022). 2023/05/25.
8. منصور بن زاهي، محمد الشايب الساسي: التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية نظرة سيكولوجية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة ورقلة الجزائر يومي 9 و 10 مارس 2004.
9. موسى السعودي، "أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين لدى العاملين في مؤسسة الضمان الإجتماعي الأردنية دراسة ميدانية"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، العدد 01، المجلد 40، 2013.

### ثالثا: المذكرات والأطروحات الجامعية

1. بوصاع نجمة، (تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز سوق اهراس)، (مذكرة نيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية تخصص: تسيير وتنمية الموارد البشرية، جامعة أم البواقي، 2016-2017).
2. بوصاع نجمة، (تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز سوق اهراس)، (مذكرة نيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية تخصص: تسيير وتنمية الموارد البشرية، جامعة أم البواقي، 2016-2017).
3. الداوي الشيخ، (نحو تسيير استراتيجي فعال بالكفاءة للمؤسسات الاسمنت في الجزائر)، (أطروحة دكتوراه دولة (غ م)، جامعة الجزائر، 1999).
4. ساكر دنيا، (دور التخطيط في تحسين أداء المجموعات الصناعية دراسة حالة مجمع صيدال)، (المذاكرة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال المجموعات الصناعية، جامعة بسكرة 2018 - 2019).
5. شامخ عزيزة، (معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية)، (مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2008-2009).

6. عربية شيماء، عمايرية اكرام فاطمة الزهراء، (التكوين في المؤسسة دراسة حالة المستشفى الجامعي حساني عبد القادر)، (مذكرة نيل شهادة ليسانس في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية جامعة سيدي بلعباس، 2017.2018).
7. غريب بلحنش، (التكوين المتواصل على مستوى الإدارة العمومية: حالة الإدارات المركزية (النظارات). 1966-1996)، (رسالة ماجستير في التنظيم السياسي. والإداري، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 1999).
8. فضيل دليو، (أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فرجوية)، (رسالة نيل شهادة الماجستير تخصص: تنمية الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2005-2006).
9. كمال قورين، (دور القيادة الادارية في نمو وتطوير المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الخبز بالسوافلية SERAMIS)، (مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي، قسم علوم التسيير، تخصص ادارة واقتصاد المؤسسة، جامعة مستغانم 2013-2014).
10. مانع صبرينة، (أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، على أداء الأفراد في الجامعات)، (مذكرة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2004-2015).
11. محفوطي عبد الرحمان، (نوري أيوب، الرقمنة بالجزائر في ظل تحديات كورونا)، (مذكرة نيل شهادة ماستر في العلوم السياسية تخصص سياسات عامة، جامعة الجلفة، 2021، 2020).
12. المنشور رقم 07 المؤرخ في 28 أبريل 2011 والمتضمن معايير الانتقاء في المسابقات على أساس الشهادة للتوظيف في رتب الوظيفة العمومية الجزائرية، فريد بلحنش (التكوين المتواصل على مستوى الإدارة العمومية حالة الإدارات المركزية الوزارات)، (1966-1996)، (رسالة ماجستير في التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية والإعلام جامعة الجزائر، 1999).

#### رابعاً: النصوص القانونية

##### الاورام:

1. الأمر رقم 06-2003 المؤرخ في 15 جويلية 2006، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46.
2. الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46.
3. الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46.

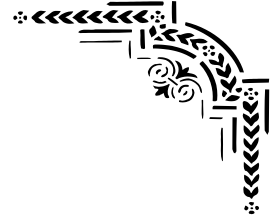
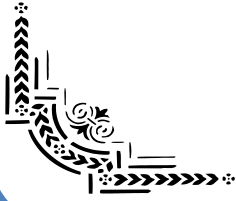
خامسا: المواقع الالكترونية

1. <https://malina.yoo7.com/t1611-topic>.
2. [www.jedu-sa.org](http://www.jedu-sa.org).
3. <https://moodle.univ-ouargla.dz/course/info.php?id=5623>.
4. <https://ae.linkedin.com/pulse/2>.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Levy-Leboyer C, La gestion des compétences, les éditions d'organisations, Paris, 1996.
2. Ordonnance n° 06-03 du 19 Jomada Ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique, secrétariat général du gouvernement Algérien, 45 Emme année, n° 46, 2006, P 03. Ordonnance n° 06-03 du 19 Jomada Ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique, secrétariat général du gouvernement Algérien, 45 Emme année, n° 46, 2006.
3. Ordonnance n° 06-03 du 19 Jomada Ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique, secrétariat général du gouvernement Algérien, 45 Emme année, n° 46, 2006.

# فهرس المحتويات



## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
-	شكر وتقدير
-	إهداء
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة</b>	
09	المبحث الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية
09	المطلب الأول: التطور التاريخي لتنمية الموارد البشرية
10	المطلب الثاني: تعريف تنمية الموارد البشرية
13	المطلب الثالث: أهداف تنمية الموارد البشرية ودوافعها
15	المطلب الرابع: المتطلبات الواجب مراعاتها لتنمية الموارد البشرية
17	المبحث الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية
17	المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
20	المطلب الثاني: تعريف الموارد البشرية
22	المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية
24	المطلب الرابع: وظائف إدارة الموارد البشرية
28	المطلب الخامس: الأبعاد الإستراتيجية لدور إدارة الموارد البشرية
29	المبحث الثالث: مفهوم إستراتيجية الموارد البشرية
29	المطلب الأول: تعريف إستراتيجية تنمية الموارد البشرية
31	المطلب الثاني: أهمية الإدارة الإستراتيجية
32	المطلب الثالث: أهداف الإدارة الإستراتيجية
33	المطلب الرابع: نماذج تصميم إستراتيجية الموارد البشرية
36	المبحث الرابع: مفهوم المؤسسة
36	المطلب الأول: تعريف المؤسسة
38	المطلب الثاني: أنواع المؤسسة
39	المطلب الثالث: وظائف المؤسسة
40	خلاصة

<b>الفصل الثاني: آليات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية</b>	
43	المبحث الأول: إستراتيجية تكوين وتدريب الموارد البشرية
43	المطلب الأول: تعريف التدريب والتكوين
46	المطلب الثاني: مراحل عملية تكوين الموارد البشرية
47	المطلب الثالث: أهمية التكوين
48	المطلب الرابع: طرق وأساليب التدريب
51	المبحث الثاني: إستراتيجية التخطيط الإستراتيجي وتنمية القيادات الإدارية
51	المطلب الأول: تعريف التخطيط الإستراتيجي
53	المطلب الثاني: مبررات ومراحل التخطيط الإستراتيجي
55	المطلب الثالث: تعريف القيادة الإدارية
57	المطلب الرابع: أنماط القيادة الإدارية وأهميتها
58	المبحث الثالث: إستراتيجية التعلم وإدارة المعرفة وتنمية الرأس المال الفكري
58	المطلب الأول: إستراتيجية التعلم الفردي والتنظيمي
59	المطلب الثاني: تعريف إدارة المعرفة
61	المطلب الثالث: أهمية إدارة المعرفة وإدارة التعلم
63	المطلب الرابع: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة:
64	المبحث الرابع: إستراتيجية الإدارة الالكترونية والرقمنة
64	المطلب الأول: تعريف الإدارة الالكترونية
66	المطلب الثاني: تعريف الرقمنة وخصائصها
67	المطلب الثالث: أهداف الإدارة الالكترونية
68	المطلب الرابع: أهمية الإدارة الالكترونية
69	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: واقع إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية</b>	
72	المبحث الأول: متطلبات تجسيد إستراتيجية تنمية الموارد البشرية
72	المطلب الأول: الإمكانيات المادية والبشرية
74	المطلب الثاني: الإمكانيات الإدارية والتنظيمية
75	المطلب الثالث: الإمكانيات التقنية والقانونية (التشريع)
77	المبحث الثاني: تأثير الإستراتيجيات على تنمية الموارد البشرية في بعض المؤسسات العمومية

77	المطلب الأول: في المؤسسة الجامعية
78	المطلب الثاني: في المؤسسة العمومية التعليمية
81	المطلب الثالث: في المؤسسة الاقتصادية
84	المبحث الثالث: افاق إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في الجزائر.
84	المطلب الأول: معوقات إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية.
87	المطلب الثاني سبل تفعيل إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية
89	خلاصة الفصل
91	الخاتمة
93	قائمة المراجع
99	فهرس المحتويات
-	الملخص

### قائمة الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
01	يمثل دورة النجاح السيكلوجي	16
02	التطور التاريخي لوظيفة الموارد البشرية	19
03	نموذج (GUST) عن إطار إستراتيجية إدارة الموارد البشرية	33

## الملخص:

إن بقاء المنظمة وإستمرارها مرهون بمدى قدرتها على تقديم منتجات وخدمات في أسرع وقت وأقل جهد وتحقيق الرضا لدى الزبائن، وهو مرتبط بشكل أساسي بمدى كفاءة وإحترافية مواردها البشرية التي تمثل العنصر الأهم لخلق القيمة المضافة لجميع الموارد التنظيمية.

لذا تعد الموارد البشرية الركيزة الأساسية لأي منظمة، وأحد دعائمها الإستراتيجية وأساس تحريك عجلات النمو، وهو مادفع إلى الإهتمام المتزايد بموضوع الموارد البشرية، والسعي للبحث عن اليات وإستراتيجيات حديثة من أجل تطوير وتنمية العنصر البشري.

سعت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهم الإستراتيجيات التي من شأنها تنمية المورد البشري كإستراتيجية التخطيط، التدريب، الإدارة الإلكترونية...، ودراسة واقع كل ذلك على الحالة الجزائرية.

**الكلمات المفتاحية:** تنمية الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية.

## Summary:

The survival of the organization and its continuity depends on the extent of its ability to provide products and services in the fastest time and with the least effort and to achieve customer satisfaction, and it is mainly related to the extent of the efficiency and professionalism of its human resources, which represents the most important element for creating added value for all organizational resources.

Therefore, human resources are the basic pillar of any organization, and one of its strategic pillars and the basis for moving the wheels of growth, which is what prompted the increasing interest in the issue of human resources, and the search for modern mechanisms and strategies for the development and development of the human element.

This study sought to shed light on the most important strategies that would develop the human resource, such as the strategy of planning, training, electronic management..., and studying the reality of all of this on the Algerian case.

**Keywords:** human resource development, human resource management, human resource development strategy.