

جامعة 08 ماي 1945 قالمت
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية

دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية الاقتصادية

دراسة حالة - مؤسسة كوندور برج بوغريج

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية نظام (ل.م.د)
تخصص: إدارة الجماعات المحلية

إشراف الأستاذ:
د. إسماعيل بوقنور

إعداد الطالبين:
حسين علال
فؤاد مكاري

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الصفة
اليامين بن سعدون	رئيسا
د. إسماعيل بوقنور	مشرفا
ليندة لفحل	مناقشا

السنة الجامعية: 2015 - 2016

إهداء

إلى الوالدين الكريمين،

إلى أسرتي وعائلي العزيزة،

إلى كل من ساعد في هذا العمل المتواضع،

إلى أصدقائي،

إلى كل طالب علم ينفع به الناس،

إلى هؤلاء جميعا، أهدي هذا العمل المتواضع.

حسين

إهداء

إلى منارة العلم وإمام الأمة المصطفى سيدنا
محمد صلى الله عليه وسلم،
إلى أبي وأمي (حفظهما الله)، اللذان علّمانِي حُب
العلم والاجتهاد في طلبه.
إلى إخوتي وأخواتي،
إلى أصدقائي الذين تسكن صورهم وأصواتهم
أجمل اللحظات والأيام التي عشتها
إلى الأخوات اللواتي لم تلدهن أُمي
إلى كل الأهل والأقارب

فؤاد

تشكراتنا

نتقدم بالشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف: د. إسماعيل بوقنور الذي بذل جهدا كبيرا معنا، لإعداد هذا البحث متمنيان له بمزيد من التفوق والنجاح في مشواره العلمي.

كما نتقدم بالشكر الجزيل لجميع أساتذتنا المحترمين على مستوى كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة 08 ماي 1945 قالمة.

والشكر موصول إلى إطارات وموظفي مؤسسة كوندور برج بوغريج على تعاونهم بالقدر الممكن لانجاز الجانب التطبيقي من بحثنا.

كما نشكر كل من ساعدنا في انجاز هذا العمل المتواضع.

مقدمة

يمثل العنصر البشري أهم مدخلات النظام الإنتاجي وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المنظمة الحديثة ورسم معالم مستقبلها، كما أنه يعتبر بمثابة السند الأساسي لحركة المجتمع والمحدد لمكانته بين الدول، فالموارد البشرية تمثل الغاية من عملية التنمية وأداتها الرئيسية في ذات الوقت، إن الأفراد هم الأساس في الجهود الرامية للحاق بركب التقدم في عالم يتسم بسرعة التحول وتعدد المؤثرات وتعقد المكونات.

فالعنصر البشري بما لديه من قدرة على التجديد، والإبداع، والاختراع، والابتكار، والتطوير، يمكنه أن يتغلب على ندرة الموارد الطبيعية، وألا يجعلها عائقا نحو النمو والتقدم، عن طريق الاستغلال الأفضل إن لم يكن الأمثل لطاقت المجتمع العلمية والإنتاجية، فضلا عن الاستغلال الرشيد للموارد الطبيعية والاستثمارات المتاحة.

إن الموارد الطبيعية والأموال المتوافرة للدولة ما رغم أهميتهما وضرورتهما الكبرى لا يغنيان أبدا عن العنصر البشري الكفاء، والماهر، والفعال، والمدرب، والمعد إعدادا جيدا مبنيا على أسس علمية دقيقة، وهذه حقيقة راسخة على مر العصور والأزمان، فالأموال والموارد الطبيعية لا ينتجان منتجا بذاتهما، فالبشر بخصائصهم التي خلقهم الله سبحانه وتعالى عليها هم القادرون على استخدام هذه الموارد بنسب متفاوتة من حيث الكفاءة والفعالية في العمليات الإنتاجية، للحصول على السلع والخدمات التي تعمل على تحقيق أقصى إشباع ممكن للحاجات الفسيولوجية للفرد، بهدف الوصول إلى تحقيق الرفاهية أو الحياة الكريمة للفرد والمجتمع، ومن ثم تحقيق التنمية الاقتصادية للدولة، وللاقتصاد العالمي ككل.

1. أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث في العديد من الجوانب من أهمها:

- التنمية الاقتصادية كانت ولا تزال أحد أهم المواضيع التي تنال قسطا مستمرا من الدراسة والاهتمام، سواء في مجال البحوث العلمية والأكاديمية، أو دراسات مراكز البحث، أو الهيئات الدولية، أو توجهات متخذي القرارات المتعلقة بالسياسات الاقتصادية للدول.

- توسع الاهتمام بالعوامل الدافعة للتنمية الاقتصادية باعتبارها هدفا مشتركا تسعى إلى تحقيقه كافة الدول، وفق نظريات حديثة تتجاوز الجانب الكمي التقليدي، وارتباطها بالنواحي الاجتماعية والسياسية والثقافية.
- خصوصية الفترة التي تمر بها اقتصاديات الدول النامية وفي مقدمتها اقتصاديات الجزائر، بالنظر إلى التحديات الواجب التصدي لها سواء على مستوى الأفراد أو المنظمات، لتحقيق تنمية شاملة والقضاء على مظاهر التخلف ومواكبة التطور الذي هو من سمة العالم المتقدم.

2. أسباب اختيار الموضوع:

- إن دراسة أي موضوع واختياره يكون نتيجة أسباب ودوافع، والتي أدت إلى التطرق إلى هذا الموضوع، أهمها:
- أ. أسباب ذاتية:

- رؤيتنا لموضوع البحث هذا يعد من صميم تخصص تحصيلنا العلمي بالجامعة وعليه نحاول تقديم بصمة جديدة في هذا الموضوع.
- اقتناعنا بأن المورد البشري من أهم الموارد الإستراتيجية، نظرا لكونه يحدد فرص المنظمات في البقاء والنجاح والتقدم، كما أنه يحدد قدرتها على المنافسة وعلى التفوق على مثيلاتها من المنظمات في السوق.
- ب. أسباب موضوعية:

- أردنا أن نتعرف عن مدى مساهمة الموارد البشرية في تحقيق التنمية الاقتصادية، خاصة في ظل الأوضاع الاقتصادية التي تعيشها دول العالم حاليا، كالانتقال إلى اقتصاد السوق وما تبعها من تطورات مذهلة ومستمرة في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، والتكتلات الإقليمية والدولية.
- ازدياد الحاجة إلى الإدارة الفعالة للموارد البشرية، في إطار التوجهات العالمية الجديدة، بحيث تسمح بمواجهة تحديات العصر، بسبب ما تملكه الموارد البشرية من مهارات، وقدرات، خبرات، يصعب تقليدها، حيث يعتبر ما تملكه تلك الموارد مصدرا لارتقاء المنظمات بأدائها، وهذا ما

يشجع الباحثين لدراسة مختلف الإستراتيجيات والوظائف، والأنشطة والأنظمة المتعلقة بالموارد البشرية.

- اعتبار أن المورد البشري هو مورد مؤثر وحاكم في أداء المنظمة إذا ما قورن بغيره من الموارد، فعلى الرغم من أن هذا المورد لا يظهر له قيمة مالية، إلا أنه يعتبر المورد الحقيقي لأي منظمة، لذلك اهتمت مختلف المدارس الإدارية في جميع العصور إلى الوقت الحاضر بهذا المورد وقامت بتدريبه وتطويره وتنمية قدراته، وعملت على تهيئة البيئة الداخلية والخارجية له لكي يؤدي الأعمال والأنشطة الموكلة إليه بأفضل كفاءة ممكنة، فالرورد البشري هو الذي يقوم بدمج عناصر الإنتاج وهو الذي يقوم بترتيبها وضبطها واستغلالها، كما أن هذا المورد يعمل على توزيع الأدوار ويحدد السلطات ويفوضها ويشرف على النشاطات والأدوات، وبالتالي هو المورد الذي يحضى بالدراسة والبحث العلمي.

3. الأهداف: يمكن عرض أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

أ. الأهداف العلمية: وتتمثل في:

- محاولة الإحاطة بالأطر النظرية والفكرية المتعارف عليها عبر مراحل تاريخية وإلى يومنا هذا بين الباحثين والأكاديميين المتخصصين في هذا المجال.

- محاولة التقييد بمنهجية علمية لدراسة موضوع البحث والوصول إلى نتائج يمكن أن تعتمد من طرف الهيئات المهمة بمثل هذه المواضيع.

ب. الأهداف العملية: وتتمثل في:

- محاولة معرفة وتقييم دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية الاقتصادية في أحد مؤسسات القطاع الخاص بالجزائر من خلال الجانب التطبيقي لموضوع البحث.

- تحليل المعطيات والمعلومات وإعطاء تفسيرات وفق الأطر النظرية، من أجل الوصول إلى حلول وأفكار جديدة حول موضوع البحث قد تفيد المؤسسات الجزائرية في معالجة مشاكلها، وكذا رفع

التحديات والصعاب المواجهة لها، مما يتيح لها المساهمة في بناء الاقتصاد الوطني وتحقيق التنمية المرغوب فيها من طرف الأفراد والمجتمع والدولة في آن واحد.

4. مشكلة الدراسة:

تعتبر الموارد البشرية عنصرا مهما في المؤسسة، ومن أهم الأصول التي تمتلكها، حيث لا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة بدون الموارد البشرية، التي يجب على المنظمة أن تسعى دائما جاهدة للاهتمام بها والاستثمار في تنمية مهاراتها وكفاءتها لتكون قادرة على تحقيق أهدافها بفعالية وتساعدتها في مواجهة التغيرات والتحديات، لذلك أتت هذه الدراسة لتجيب على إشكالية الدراسة التي تتمثل في السؤال التالي:

ما هو دور الموارد البشرية في تحقيق تنمية اقتصادية حقيقية، انطلاقا من تنوع اختصاص المنظمات، لتعم المجتمع داخل الدولة؟

ولمعالجة هذه الإشكالية ينبغي الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالموارد البشرية؟
- ما مدى أهمية وجود مناخ تنظيمي يستجيب لمتطلبات الموارد البشرية لتساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية المرغوبة؟
- ما المقصود بالتنمية الاقتصادية؟
- ما هي الأساليب والطرق التي يمكن أن تعتمد عليها الموارد البشرية لتلبية رغبات وحاجيات المجتمع المادية والمعنوية؟

5. الإطار المكاني والزمني للدراسة:

الإطار المكاني: كانت الدراسة في أحد المؤسسات الجزائرية، والتي تمثل رقما مهما في مجال تحقيق التنمية الاقتصادية في الدولة، وهي مؤسسة كوندور ببرج بوعربريج.

الإطار الزمني: تم إنجاز الدراسة في شقها العملي في الفترة ما بين بداية شهر مارس إلى غاية نهاية شهر ماي 2016.

6. فروض الدراسة:

للإجابة على التساؤلات السابقة والتي تمثل إشكالية البحث قمنا بصياغة الفرضية العامة التالية:

تسهم الموارد البشرية في تحقيق التنمية الاقتصادية، من خلال قيامها بمجموعة من الممارسات والأساليب التي تهدف إلى تفعيل استغلال عنصر العمل وتطوير الأداء والإنتاج عن طريق الإبداع واكتساب المعرفة داخل أو خارج المنظمة.

إن هذه الفرضية العامة تنطوي تحتها الفرضيات الجزئية التالية:

- الاهتمام بتنمية الموارد البشرية قد يهدف إلى تحويل الموارد البشرية إلى ثروة و طاقة إنتاجية أكثر نجاعة وفاعلية داخل المنظمات الحديثة.

- التنمية الاقتصادية في العصر الحالي لا تقتصر على مدى توفر الموارد الطبيعية أو رؤوس الأموال بقدر اعتمادها على مدى توفر الموارد البشرية المدربة والمبدعة.

- قد يكون التمييز بين المنظمات الحديثة بمدى اكتسابها للمعرفة ومساهمتها في مواجهة التحديات المطروحة واقتراح الحلول المناسبة لموضوع التنمية.

7. منهجية الدراسة:

من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث، وتحليل أبعادها، ومحاولة اختبار صحة الفرضيات المقدمة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بغية استيعاب الإطار النظري للموضوع وفهم مكوناته وتحليل أبعاده.

كما تم الاعتماد على منهج دراسة حالة من أجل إسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسات الجزائرية، متخذين مؤسسة كوندور نموذجاً باعتبارها أكبر المؤسسات الرائدة في مجال الالكترونيات والمعلوماتية في الجزائر، وقد استعنا فيها بكل من استمارة استبيان، أسلوب المقابلات وكذا بعض الوثائق المزودة بمعلومات نخدم بحثنا. بالإضافة إلى الاقتراب المؤسسي الذي يعتمد على تحليل البنى الهيكلية للمؤسسة ودراسة أهم تكويناتها.

8. الدراسات السابقة:

بالرغم من أهمية الموضوع الذي هو محل الدراسة، والمتعلق بدور الموارد البشرية في تحقيق التنمية الاقتصادية، فقد نجد بعض المواضيع التي تقترب من حيث مضمونها إلى الموضوع الذي نحن بصدد مناقشته منها:

- دراسة **حسين يرقى** أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر والتي تحمل عنوان: "إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سونا طراك" والتي تناول فيها أهمية تنمية الموارد البشرية في الرفع من مستوى الأداء الكلي، مع تحسين أداء الموارد البشرية، فانصبت دراسته هذه على آليات ومقومات التسيير الاستراتيجي و الاستثمار في تنمية الموارد البشرية، كما أنه درس جزءا من جانب تقييم أداء الموارد البشرية ويبقى بعضا منها للتحليل والذي يعد مهما في هذا النوع من الدراسة، مكتفيا بربط تنمية المؤسسة بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

- دراسة **أبو القاسم حمدي** أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر والتي تحمل عنوان: "التنمية الإستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة- دراسة حالة مديرية الصيانة بسونا طراك " أهمية التنمية الإستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية ودورها في مساعدة المنظمات في الاندماج بفعالية في الاقتصاد المبني على المعرفة. وقد ركز على كل من إستراتيجية بنوعيتها الرسمي وغير الرسمي، إستراتيجية المكافآت التي تؤدي دورا مهما في دفع الأفراد نحو الانجاز والتعلم والإستراتيجية الأخرى هي من مسؤوليات الإدارة العليا التي تهدف إلى إقامة مناخ تنظيمي يحفز على التعلم والإبداع.

- **الاستثمار في الموارد البشرية " التدريب " دراسة حالة، رسالة ماجستير في علوم التسيير** من إعداد الباحث: **نبق بوبكر**، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003، تناولت الدراسة تطور إدارة الموارد البشرية وتنميتها من خلال أهم المدارس، ثم تحليل التدريب كأهم مجالات الاستثمار في الموارد البشرية، وقد توصلت الدراسة إلى

أن الاستثمار كمفهوم غالبا ما يعالج على المستوى الكلي نظريا، وان هناك اهتمام بالاستثمار بالتدريب من طرف المؤسسة محل الدراسة، بدليل تغيير نظم التدريب التقليدية والاهتمام بجلب المكونين من الخارج، وفتح مراكز تكوين خاصة بالمؤسسة.

9. محاور الدراسة:

وللإجابة على الإشكالية والأسئلة المطروحة واختبار صحة الفرضيات المقترحة قمنا بتقسيم بحثنا هذا إلى ثلاثة فصول منها: فصلين نظريين وفصل تطبيقي، حيث تناولنا في الفصل الأول الإطار المعرفي والنظري للموارد البشرية من خلال المفهوم والأهداف والمميزات، كما تناولنا أهم المدارس الفكرية التي جاءت بنظريات حول الموضوع عبر مراحل زمنية متتالية مع الإشارة لخلفيات الأفكار التي سادت كل مدرسة. كذلك تطرقنا إلى تنمية الموارد البشرية من حيث المفهوم، الآليات الممكن توفيرها من خلال الانتباه إلى التحديات والمتغيرات المؤثرة.

أما في الفصل الثاني قمنا بدراسة العلاقة بين الموارد البشرية والتنمية الاقتصادية من خلال تطرقنا إلى مفهوم وأهداف ومعايير التنمية الاقتصادية، كما تناولنا مفهوم الأداء وما يترتب عنه من فعالية الموارد البشرية في تحقيق الإنتاجية في المنظمات، وكذا مفهوم الإبداع وأثره على التنمية.

وفي الفصل الثالث فهو الجانب التطبيقي الذي يتضمن دراسة حالة مؤسسة خاصة بحيث تطرقنا إلى التعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي وتحديد مهامها لمعرفة طريقة سيرورة نشاطها الإجمالي، كما تناولنا واقع تسيير الموارد البشرية عن طريق الوظائف المسندة إليها، بالإضافة إلى واقع العملية الإنتاجية والإبداع التكنولوجي من حيث الأساليب والبرامج والأهداف، حيث اعتمدنا على أداة البحث المتمثلة في استمارة استبيان التي تتضمن عدة محاور بها أسئلة للحصول إجابات العاملين ومن ثم جمعها وتحليلها للوصول إلى نتائج البحث.

الفصل الأول:

الموارد البشرية: الإطار المعرفي والنظري

تقديم:

لقي العنصر البشري اهتماما كبيرا في الفكر الإداري، فتعددت النظريات التي أولت له أهمية على اعتباره عاملا مؤثرا في نشاطات المنظمة، ومساهما فعالا في بلوغ الأهداف، وقد كان لتغير البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات دورا في بلورة مجموعة من الأفكار، تباينت من خلالها الأهمية المعطاة للأفراد، لكن وبالرغم من هذا التباين تجاه العنصر البشري، فقد أجمع المفكرون في مجال التسيير والتنظيم على ضرورة الاعتناء به وتحفيزه ومحاولة كسب ولائه، وهذا اقتناعا بأهمية مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة.

وقد سعت المنظمات وبالنظر لأهمية الموارد البشرية في تحقيق أهدافها، إلى الاعتراف بدورها وأهميتها وأوجدت غالبيتها إدارة خاصة بها تعنى بشؤون العاملين وترعى مصالحهم، فخلال العقدين الماضيين زاد إدراك المنظمة بأهمية ممارسات وظيفية الموارد البشرية، وهذا عندما تحولت هذه الوظيفة من مجرد وظيفة متخصصة ومستقلة ترعى شؤون العاملين، إلى اعتبارها مصدرا للميزة التنافسية للمنظمة وذلك من خلال مشاركتها الفعالة مع المسؤولين عن الأنشطة الأخرى. ولدراسة هذا الجانب من الموضوع، فقد قسمنا هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية

المبحث الثاني: التطور التاريخي لفكر إدارة الموارد البشرية

المبحث الثالث: تنمية الموارد البشرية

المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية

يعد تحديد المفاهيم لبعض المصطلحات المتداولة في الفكر الإداري بالأمر الصعب نتيجة تباين آراء ووجهات النظر بين المفكرين والباحثين، وهذا راجع إلى العديد من المبررات الموضوعية منها: التنوع الثقافي والبيئي، درجة التطور والتقدم العلمي، الخبرات، ولهذا نحاول ضبط بعض المفاهيم المتعلقة بالموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية

يعد مدخل الموارد البشرية مدخلا حديثا نسبيا في إدارة الأفراد، حيث انتشر هذا الاصطلاح أثناء السبعينات وذلك نظرا للدور الكبير الذي تلعبه الموارد البشرية في المؤسسة، فقد نالت الموارد البشرية اهتماما من قبل العديد من الباحثين في مختلف المراحل التاريخية، لذلك أدت هذه الدراسات إلى تغيير النظرة للمورد البشري، فبعد أن كان ينظر له على أنه ماعدا آلات أو أدوات للإنتاج أصبحوا يمثلون موردا مهما من موارد المؤسسة لذلك يعتبر مصطلح الموارد البشرية مصطلح جديد ويصعب تعريفه تعريفا إجرائيا.

عرف جاكسون و آل (Jackson et al) مصطلح الموارد البشرية بأنها: "جميع الناس الذين يسهمون حاليا في انجاز أعمال المنظمة وأولئك الناس الذين يحتمل أن يساهموا مستقبلا وكذلك الناس الذين قد يسهموا في الماضي القريب وتركوا المنظمة"¹.

في حين يشير مصطلح الموارد البشرية بأنهم جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة بما في ذلك المديرين في جميع المستويات القيادية والإداريين والفنيين والأفراد العاملين الدائمين وغير الدائمين.²

¹. حسن حريم، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، 2013، ص19.

². عبد الباري درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة،

القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص108.

الفصل الأول: الموارد البشرية: الإطار المعرفي والنظري

ويعرف حسن إبراهيم بلوط الموارد البشرية على أنها مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجازات العمال التي تقوم بها المؤسسات وتقسم هذه الموارد إلى خمسة مجموعات:¹

1. الموارد الاحترافية *human resources Professional*

2. الموارد القيادية *top management*

3. الموارد الإشرافية *line management*

4. باقي الموارد المشتركة *Other organisational resources*

5. الاتحادات العالمية *unions*

ويعرف علي غربي وآخرون الموارد البشرية على أنها: " تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات و القدرات المناسبة، لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع وحسب الكتاب فإنه يمكن التعرف إلى صفتين أساسيتين في تركيب الموارد البشرية وهما:

1- صفة القدرة على أداء الأعمال *ability*

2- صفة الرغبة في أداء الأعمال *motive*

والصفتان متلازمتان ومتفاعلتان على حسب الكتاب، ولا غنى للواحدة عن الأخرى، كما أن أداء العمل يتوقف على التفاعل، والتكامل بين قدرات الموارد البشرية، ورغباتها في أداء العمل".² وفي تعريف آخر يشير إلى انه جميع الناس الذين يعملون في المنظمة: رؤساء ومرووسين والذين جرى توظيفهم لأداء كافة وظائفها وأعمالها وتحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية

¹ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت: دار النهضة العربية، ط1، 2002،

ص 16.

² علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2002، ص19.

الفصل الأول: الموارد البشرية: الإطار المعرفي والنظري

والمستقبلية مقابل ذلك أن تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة تعويضات متنوعة تتمثل في رواتب وأجور ومزايا وظيفية في عملية تبادل المنفعة تتم بينهم وبينها.¹

كما أن الدكتور علي سلمي يرى بان الموارد البشرية تعد الدعامة الحقيقية لتحقيق أهداف المؤسسة فهي مصدر الفكر والتطوير وهي قادرة على تشغيل وتوظيف الموارد المادية المتاحة للمؤسسة.²

كما أن الموارد البشرية تشمل جميع السكان الذين يمكن إعدادهم للدخول في دائرة الاستغلال الاقتصادي، فالإنسان بهذا المفهوم يعد موردا اقتصاديا، إما ذلك الجزء الذي يساهم فعلا في عملية الإنتاج، فهو يعتبر من عوامل الإنتاج، وبالطبع فان الجزء الذي يساهم فعلا في العملية الإنتاجية فهو الذي يعتبر بمثابة مدخلات.³

وفي تعريف آخر لغنية بودوح: "هي مجموعات الأفراد الذين يسهمون بطريقة فعالة في تنمية المجتمع ويمكنهم من استلام مسؤوليات مختلفة وأداء أعمالهم على أحسن وجه".⁴

على حسب التعاريف المقدمة فقد اتفق معظم الكتاب على أن الموارد البشرية "هي مجموع الأفراد والجماعات التي تكون في المنظمة في وقت معين ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبراتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم وطموحهم كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية وتستعمل المنظمة هذه الموارد البشرية من أجل تحقيق أهدافها.⁵

¹ . نبيلة جعيجع وحياء إبراهيمي، مداخله بعنوان: إدارة الموارد البشرية في عصر المعرفة، ملتقى دولي حول رأس المال

الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاد الحديث، جامعة الشلف: يومي 13_14 ديسمبر 2011، ص3.

² . علي سلمي، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت: دار النهضة العربية، ط1، 2002، ص16.

³ . هشام مصطفى الجمل، دور الموارد البشرية في تمويل التنمية بين النظام المالي الإسلامي والنظام المالي الوضعي،

الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، ط1، 2005، ص173.

⁴ . غنية بودوح، إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة

الدكتوراه في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بيسكرة، 2012_2013، ص30.

⁵ . وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، قالمة: مديرية النشر للجامعة قالمة، 2004، ص30.

الفصل الأول: الموارد البشرية: الإطار المعرفي والنظري

في حين يعتبر بعض الأكاديميين والممارسين أن مصطلح الرأس المال الفكري يعتبر من المفاهيم التي لها علاقة مع مصطلح الموارد البشرية فقد عرفه سباندر *spender* "هو تلك النخبة المتميزة من العاملين لهم القدرة على تفكيك هيكلية الصندوق الأسود للعمل الإنتاجي إلى المكونات الأولية وإعادة تركيبها بشكل متميز".¹

أما كتعريف آخر فيرى أولريش *ulrich* أن رأس المال الفكري هو مجموعة المهارات المتوفرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات العملاء والفرص التي تتيحها التكنولوجيا.²

وفي ضوء مما سبق ذكره، فيتضح أن رأس المال الفكري يتمثل في القدرة العقلية لدى فئة من الموارد البشرية، المتمثلة في الكفاءات القادرة على توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الخلاق والاستراتيجي للأنظمة والأنشطة والعمليات والاستراتيجيات بما يضمن للمنظمة امتلاك الميزة التنافسية المستدامة، وبالتالي فإن رأس المال الفكري هو مجموعة من الأشخاص الذين يمتلكون المعارف والخبرات والمنجزات التي تمكنهم من الإسهام في أداء المنظمات التي يعملون بها. أما فيما يخص الموارد البشرية في المنظمة فقد استخدم في العديد من المصطلحات نذكر منها:³

✓ العاملون: وهو يستخدم للإشارة إلى الأفراد الذين تستعين بهم المنظمة

✓ المستخدمون: يستخدم للإشارة إلى ارتباط الأفراد في المنظمة بعقد استخدام دائم

¹. حمود علي روسان ومحمود محمد العلجوني، أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية، مجلة جامعة

دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 26، العدد 2، الأردن، 2010، ص 6.

². رضا إبراهيم صالح، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو

أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 7.

³. وفاء برهان برقاي، إدارة الموارد البشرية، المفهوم والوظائف والاستراتيجيات، ط1، الأردن: مؤسسة حمادة

للدراستات الجامعية للنشر والتوزيع، 2013، ص 34.

✓ العمال: يستخدم للإشارة إلى الأفراد العاملين في الإنتاج وتدفع أجورهم بناء على كمية العمل المنجز وليس على أساس الزمن.

أما فيما يخص المصطلحين القوى العاملة والموارد البشرية فيجب التفريق بينهما لأن مصطلح القوى العاملة يشير إليه مصطفى محمد أبو بكر " إلى تلك النسبة التي تنحصر من الموارد البشرية (السكان بصفة عامة) والذين في سن العمل ويعملون في قطاعات الإنتاج أو الخدمات وذلك بأجر أو بدون أجر بالإضافة إلى الفئة المتعطلة التي لديها القدرة والرغبة والاستعداد للعمل ويبحثون عنه".¹

المطلب الثاني : أهمية ومميزات الموارد البشرية

1) أهمية الموارد البشرية

إن جميع المنظمات اليوم تبنت مبدأ الاهتمام بالبشر كأحد المؤشرات القوية التي تعطي ميزة تنافسية خاصة مع دخول القرن الواحد والعشرين والذي يركز على اقتصاد المعرفة لذا استلزم على المنظمات الاستثمار في أهم موارد المؤسسة، فالموارد البشرية أصبحت القوة الدافعة لأي منظمة والمحك الرئيسي في بقائها ونجاحها ففي تقرير منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية *OCDE* لعام 1998 حيث اعتبرت أن الموارد البشرية ضمان للنجاح والأمان.

ويعتبر *P, LOUART* " أن الإنسان قيمة تتمثل في مجموع مؤهلاته، خبراته، ومعارفه ويعتبر استقطابه مجال استثماري".²

ولهذا وجب على المنظمات أن تدمج الموارد البشرية في انشغالات السياسة العامة للمؤسسة ليفتح سبلا جديدة لتطوير النشاطات.

¹. مصطفى محمد أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006، ص 54.

². نوال بوكعباش، تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر، دراسة حالة ولاية جيجل، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، جامعة الجزائر 3، 2010، ص 92.

الفصل الأول: الموارد البشرية: الإطار المعرفي والنظري

فال مورد البشري يعد من المحددات الرئيسية للإنتاجية في مختلف المنشآت فالإنسان هو الذي يخطط وينظم ويتخذ القرارات، وينفذ ويتابع سير العمل من اجل تحقيق أهداف معينة، لذا فإن الموارد البشرية تعبر عن الثروة الإنسانية في أي منظمة إنتاجية أو خدماتية وهي عنصر الإنتاج الرئيسي والأهم التي تطغى أهميته على ما عداه من عناصر الإنتاج.

بحيث أصبح المورد البشري الفعال المحور الأساسي في فكر الإدارة الحديثة فهو يخلق القدرة التنافسية في المنظمة، وهو ركيزة هذه القدرة.¹

ومن هنا جاءت أهمية المورد البشري فهو قوة العمل الحقيقية في المنظمة إذ أنه هو الجالب للمال والمشغل للتكنولوجيا، وبدونه تفتقد هذه العناصر فائدتها وبالتالي فهو أكثر العناصر فعالية في دولا ب حركة العمل وأكثرها أثرا في تحقيق أهداف المنظمة، لذا نرى أحيانا أنها تفوق أهمية الماكنة والتحديث التقني، ويرجع إليها الفضل في التأثير الفعال على اقتصاديات الدول خلال مراحل تطورها ونموها إما سلبا أو إيجابا ، فهي إما أن تكون عناصر مبتكرة وخلاقة تسعى لبث المعرفة ونماء الأفكار ونشر الإبداع والابتكار أو أن تكون معوقة لا تسعى إلى التطور والتحديث وتضع العراقيل أمام روح الإبداع والابتكار.

لذا باتت الموارد البشرية الشغل الشاغل للمنظمات من حيث البحث عنها واختيارها وذلك لأهميتها فهي أصبحت بمثابة أصول ينظر إليها كرأس مال بشري لا تقوم على أكتافه المنظمات فحسب، بل تعتمد عليه الدول في تفاعلاتها وعلاقاتها الاقتصادية والسياسية والثقافية، وان نجاح المؤسسات يحقق في النهاية نجاحا جميعا للدول ككل.²

2)مميزات الموارد البشرية

تتميز الموارد البشرية عن غيرها من الموارد الإنتاجية الأخرى بالسما ت التالية :

✓ الموارد البشرية تفكر وتعقل وتمثل فيما يتاح لها من المعلومات فهي قادرة على الاختيار.

¹. علي سلمي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع، 2001، ص 31.

². طارق علي جماز، إدارة الموارد البشرية، الأكاديمية العربية المفتوحة(كلية الإدارة والاقتصاد)، الدمنارك، (د.س.ن)، ص

الفصل الأول: الموارد البشرية: الإطار المعرفي والنظري

- ✓ الموارد البشرية لها أحاسيس ومشاعر وانفعالات ومن ثم لها اتجاهات وميول.
- ✓ الموارد البشرية لها قدرات ومهارات ومن ثم لها قدرات على العطاء ويستطيع الإنسان على العموم في مواقف العمل والإنتاج أن يتخذ احد المواقف التالية:¹
 - المشاركة الفعالة الايجابية في العمل وتحقيق الأهداف
 - المشاركة في حدود ما يطلب منه، وتحدد إنتاجيته وعطاءه دون المستوى الأقصى الذي يستطيع البلوغ إليه
 - التكاسل والتهرب عن العمل ومن ثم يفسد إنتاجيته كما ونوعا دون المستوى المطلوب من الإدارة.

المطلب الثالث : مفهوم إدارة الموارد البشرية

نظرا لأهمية الموارد البشرية ومع تزايد الاهتمام بالعاملين تحول مستوى الجهاز الإداري المشرف على أنشطة هؤلاء العاملين من إدارة المستخدمين أو شؤون الموظفين أو العلاقات الصناعية إلى ما يسمى بإدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية.

ومع نهاية السبعينات وأوائل الثمانينات ومع تنامي الإدراك لأهمية المورد البشري وانه لا يمكن للمورد البشري أن يقوم بدوره إلا في ظل وجود إدارة واعية، تعرف كيف توظف العنصر الكفاء وتحافظ عليه وتعمل على زيادة كفاءته وفعاليته، بالاعتماد على سياسات إدارية جديدة لاجتذاب واستقطاب الكفاءة البشرية والحفاظ عليها وتحفيزها وتطويرها، والتأكيد على أن الموارد البشرية هي أثن الموارد المتاحة لدى الإدارة وبالتالي تغير مسمى الجهاز المشرف على النشاط الحيوي إلى إدارة الموارد البشرية وفي ضوء هذا سنحاول إعطاء مجمل هذه التعاريف لنصل إلى تعريف إجرائي:

¹. علي سلمي، المرجع السابق، ص 47-48.

الفصل الأول: الموارد البشرية: الإطار المعرفي والنظري

فقد عرف سكولا *sikula* إدارة الموارد البشرية على أنها " استخدام القوى العاملة بالمنشأة ويشمل ذلك التعيين وتقييم الأداء والتعويض والترقيات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد".¹

وفي تعريف آخر للكاتبين ويلى وإلريج *willy F Eldridge* إدارة الموارد البشرية هي "الطريقة التي تدير بها المنظمة العاملين لديها وتساعدهم في النمو والتطور وهي تهتم بالتحديد بكيفية تصرف الناس في موقف العمل الرسمي وتعطي اهتماما ضئيلا للناس خارج العمل أو الناس العاملين في موقف غير رسمي".²

عرفها احمد ماهر بأنها: " الإدارة التي تقوم بشؤون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بالمشروع، بغية المساعدة على تحقيق أهداف هذا المشروع لذلك فهي تهتم اهتماما كبيرا بالوظائف التي تقوم بأدائها هذه الموارد على مستوى رئيس العمال والإدارة الوسطى ومستويات الإدارة العليا".³

وفي تعريف آخر "هي مجموعة من الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها، ومنها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة".⁴

وفي تعريف آخر "هي تلك الوظيفة التي تهتم بكيفية إعداد القدرات اللازمة للمنظمة وكيفية توزيعها على مختلف المناصب داخل هذه الأخيرة ومن ثم الإشراف والتوجيه لهذه القدرات وتعويضها، بما تستحقه جراء قيامها بها أنيط إليها من واجبات ووظائف".⁵

¹. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2012، ص 6.

². حسين حريم، المرجع السابق، ص 19.

³. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، مصر: دار الغريب، 1981، ص 28.

⁴. طارق علي جماز، المرجع السابق، ص 4.

⁵. فضيل حمد عبد القادر القردوح، اثر المعلوماتية في أداء الموارد البشرية دراسة تطبيقية لإدارة ميناء بنغازي البحري،

رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة، الأكاديمية العربية البريطانية لتعليم العالي، (د.س.ن)، ص 18.

الفصل الأول: الموارد البشرية: الإطار المعرفي والنظري

و يرى بيجروس ومايرز "أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد بالمنشأة بحيث يمكنهم تحقيق ذواتهم، وأيضاً الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية".¹

وعرفها جرانث وسميث: "إدارة الموارد البشرية مسؤولية كافة المديرين في المنشأة وأيضاً توصيف لما تقوم به الموارد البشرية المتخصصون في إدارة الأفراد".²

كما عرفها محمد عثمان إسماعيل " بأنها هي التي تختص بشؤون الاستخدام الفعال للموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية بالمنظمة وذلك للمساعدة على تحقيق أهدافها".³

إن مجمل التعارف السابقة تعرف إدارة الموارد البشرية من خلال الأنشطة التي تقوم بها والأهداف التي ينبغي أن تحققها في المؤسسة لذلك يمكن طرح تعريف إجرائي لإدارة الموارد البشرية: هي نشاط من أنشطة التسيير، وإذا نظرنا إليها من حيث الوظيفة فهي وظيفة كل رئيس في المؤسسة أيا كان مركزه التنظيمي، وهي كوحدة تنظيمية ذات طبيعة استشارية تقدم خدماتها ومساعداتها واقتراحاتها لكل المديرين والعاملين ويعتبر الاستخدام الفعال للمورد البشري أولى وأهم انشغالاتها في جميع المستويات التنظيمية من خلال استقطاب واختيار الموارد ذات الكفاءات والمحافظة عليها بتطويرها، وتنميتها من حيث القدرات، وتفعيل رغبتها في العمل حتى تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها بأحسن فعالية ممكنة.

¹. صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية، 2000، ص 20.

². نفس المرجع السابق، ص 22.

³. علي بن راشد بن سالم اليعقوبي، واقع فعالية أداء التخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الإستراتيجي في النظام

التربوي بسلطنة عمان: رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية للتعليم العالي، مارس

2011، ص 10.

المطلب الرابع : أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

تمتلك إدارة الموارد البشرية أهمية كبرى داخل المنظمة لما تحمل من أهداف هامة وتمثل في:

1) أهمية إدارة الموارد البشرية.

بشكل عام يمكننا القول أن زيادة أهمية إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المنشأة الأساسية يعود للأسباب الآتية:

● اكتشاف أهمية العنصر البشري في العمل، كأحد عناصر الإنتاج الأساسية، والدور الهام الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية كوحدة مختصة في تنمية وتطوير الأداء الإنساني للعمل، وفي توجيهه والتأثير عليه

● نمو حجم المنشأة نتيجة التطور الفني والتكنولوجي في مجالات الإنتاج، أدى إلى تزايد كبير بل تضخم في اليد العاملة في المنشأة، وهذا أدى إلى زيادة مشاكل العمالة والحاجة إلى وحدة إدارية متخصصة، تقوم بمعالجة هذه المشاكل، ورعاية شؤون العاملين فيها¹

● تساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية بفضل تعظيم الاستفادة من الكفاءات المتوفرة في المنظمة.

● تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية التدريب ورفع روحهم المعنوية واستقرارهم الوظيفي وزيادة إنتاجهم.

● إن وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية القادرة والمؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة ثم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من إنتاجية المنظمة ويعزز من مركزها الاقتصادي في المدى الطويل.

● إن الإدارة الناجحة للموارد البشرية توفر على المنشآت تكاليف باهظة قد يلجأ إليها العاملون لا سيما في حالات الفصل، أو عدم منح العلاوة أو الترقيات.

¹. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، الأردن: مؤسسة زهران، 1991، ص 4.

• إن قدرة المؤسسة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل من خلال تبني برامج للموارد البشرية قد تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي وهذا سيزيد من إنتاجيتهم ثم زيادة فعالية المنظمة ككل.¹

2) أهداف إدارة الموارد البشرية

تهدف إدارة الموارد البشرية بشكل أساسي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين وخفض تكلفة العمل، وذلك لتحقيق أهداف المنشأة وضمان استمرارية نشاطها، والعمل على تحقيق أهداف العاملين وإشباع رغباتهم وحاجاتهم، وجعلهم سعداء في عملهم بالمنشأة، وخلق الرغبة لديهم في العمل وبذل الجهود في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة التي تعود بالنفع عليهم وعلي المنشأة أيضا، وهي في سبيل ذلك تقوم بأداء وظائف متعددة تتضمن قواعد وأسس علمية، وذلك من خلال وظائف أساسية محددة يمكن تقسيمها إلى ثلاث مجموعات رئيسية وهي:

المجموعة الأولى: هدفها تحقيق وزيادة المقدرة على الأداء، وتشمل على الوظائف التالية:

1- الاستقطاب والاختيار: وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل، وتصنيفهم من خلال طلبات التوظيف، والاختبارات، والمقابلات الشخصية، وغيرها من الأساليب، وذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.²

2- التدريب: إن عملية إعداد كوادر إدارية من الموضوعات التي واجهت الكثير من الصعوبات والتي يتم التركيز عليها من طرف الإدارة.

3- تخطيط وتنفيذ البرامج: يعتبر التخطيط إحدى الوظائف الإدارية بصفة عامة، ويتضمن تحديد الأهداف، ودراسة البدائل المتاحة والمفاضلة بينهما وتحديد البرامج والمسؤولين عن التنفيذ.³

المجموعة الثانية: تسعى إلى تحقيق وزيادة الرغبة في العمل، وإدخال السعادة إلى نفوس

العاملين، ورفع روحهم المعنوية، وتمثل هذه الوظائف في:

¹. وسيلة حمداوي، المرجع السابق، ص 21-31.

². أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 29.

³. صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص 129.

- 1- الحوافز: وضع نظام سليم للحوافز الاقتصادية والمعنوية، لإشباع حاجات العاملين ضمن نطاق المعقولة وعلى أسس سليمة معتمدة في ذلك على قياس الدافعية الإنسانية في العمل.¹
- 2- المعاملة الحسنة للعاملين: أو ما يعرف بالبرامج الخاصة بالعلاقات الإنسانية، ترتب على وجود الكثير من البحوث المتصلة بالسلوك الإنساني والاتحادات العمالية ومختلف الأجهزة الحكومية واهتمامها بالقوى العاملة ورعاية مصالحها، مما اضطر الكثير من المنظمات لتطوير برامج العلاقات الإنسانية كمدخل لتحسين العلاقات بين العاملين والأطراف الأخرى.²
- 3- تقدير جهود العاملين المبذولة: وذلك باستخدام قياس الكفاءة بحيث يكافأ كل فرد على قدر جهده المبذول في العمل.

المجموعة الثالثة: وتشمل الوظائف التالية:

- تخطيط القوى العاملة وتصميم وتحليل الأعمال: بحيث يتم تحديد احتياجات المنشأة من العمالة في الأمد القريب والبعيد، وتحديد المواصفات التي يجب توفرها في شاغلي الوظائف، لتقوم وظيفة الاختيار بانتقاء أفضل المتقدمين للعمل في المنشأة على ضوء المواصفات المحددة.
 - تقييم الوظائف: وتهتم بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة، وتحديد أجرها، وتحديد درجات أجرية للوظائف، كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم والأهمية للوظائف المختلفة.³
 - بحوث الأفراد: وتهدف إلى القيام بدراسات سلوكية وغيرها، يتم التوصل بموجبها إلى نتائج علمية تساعد الوظائف الأخرى في عملها وأداء مهامها.⁴
- من خلال هذه المجموعات الثلاث نلاحظ نوع من التكافؤ بين أهداف المنظمة من جهة والأفراد العاملون من جهة ثانية من حيث الحقوق المرغوبة والواجبات المطلوبة.

¹ . عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مصر: الدار الجامعية الجديدة، 2002، ص 34.

² . نفس المرجع السابق، ص 36.

³ . أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 31.

⁴ . عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص 7.

المبحث الثاني: التطور التاريخي لفكر إدارة الموارد البشرية

جاء إنشاء حقل إدارة الموارد البشرية متأخرا بالقياس إلى الحقول الأخرى في إدارة الأعمال حيث كان التركيز على الجوانب المادية في العملية الإنتاجية بدلا من العنصر البشري، وبزيادة المعرفة والتطور في الجوانب الإدارية المختلفة أصبح لزاما على الإدارة الاستجابة لحاجات ومتطلبات الأفراد العاملين لديهم وتكليفهم في العمل وليأخذوا دورهم في إدارة وتوجيه الموارد المادية فهم العنصر الفعال والمؤثر في العمل والإنتاجية.

المطلب الأول: المدرسة الكلاسيكية

شهدت هذه الفترة بداية تطور الفكر الإرادي وظهور المدرسة الكلاسيكية التي تمحورت حول نظريات فسرت السلوك الإنساني، باختلاف نماذجها، بحيث افترضت أن الأفراد غير قادرين على التنظيم والتخطيط والعمل وغير عقلانيين وأنهم انفعاليين ولذلك فإنهم غير قادرين على أداء أعمالهم بصورة سليمة وفعالة، وفي هذه المرحلة زاد الاهتمام بالإدارة واعتبروها علما مثل العلوم الأخرى، تستند إلى مبادئ ومفاهيم يمكن تدريسها في الجامعات، وبدأت الإدارة تكتسب صفة المهنية.¹

1. الإدارة العلمية: يعد فريدريك تايلور *frederickw taylor* الأب الحقيقي والقوة الدافعة باتجاه الإدارة العلمية، حيث ركزت على فض النزاعات بين الإدارة والعاملين من خلال (دراسة العمل) وذلك عن طريق وضع أساليب إدارية أخرى مثل الاختيار وتعيين الأفراد المناسبين للوظيفة والأجور المناسبة وإزالة مصادر الصراع بين الإدارة والعاملين مما يمكن من زيادة في الإنتاجية، وزيادة الأجور من خلال زيادة الأرباح.²

إذا ارتبطت مجهوداته وقدراته على الأداء بتوفر الحافز المادي الذي يشكل القاعدة الأساسية التي جعلت "تايلور" يتجه بفكره واهتمامه إلى تنمية العنصر البشري، والنهوض بمجهوداته لحل

¹. حسين حريم، المرجع السابق، ص 22.

². يوسف حجم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1،

الفصل الأول: الموارد البشرية: الإطار المعرفي والنظري

مشكلة الكفاية الإنتاجية، ولهذا تعتبر لإدارة العلمية لتايلور مدخلا عمليا اعتمد فيه على مختلف الأساليب الإدارية الضرورية لتحسين الأداء، وقد لاقت هذه التوجهات انتشارا واسعا في مختلف التنظيمات التي طبقت مبادئ الإدارة العلمية، خاصة في إدارة الأفراد كاختيار وتدريب العاملين فمثلا قام مسؤولي الأفراد بعمل دراسات الزمن والحركة ودراسات الإجهاد، وطبقوا تحليل العمل، وأعدوا تحديد وتخصيص العمل وخلقوا برامج.¹

2. نظرية العملية الإدارية (المبادئ الإدارية):

يعد كل من هنري فايول، وجيليك وبيرويك وغيرهم من الذين ركزوا في تحليلاتهم على الأسس العلمية الإدارية داخل التنظيمات حيث استطاع فايول أن يضع حزمة من المبادئ وهي 14 مبدأ ومن خلالها يمكن الاطلاع على أنشطة الإدارة وهي:²

1. تقسيم العمل والتخصص: يمكن تحسين العمل من خلال تقسيم العمل بين الناس مع التخصص.

2. السلطة والمسؤولية: وتعني السلطة الحق في إصدار الأوامر، أما المسؤولية فتعني مقدار لمسألة في إطار إصدار الأوامر.

3. الضبط والربط: إن أفضل الطرق للحصول على الضبط هي أن يطبق المدير أنظمة الجزاء والعقاب في حالة الخطأ وبصورة عادلة

4. وحدة الأمر: وتعني إن كل فرد يحصل على أوامره من طرف شخص واحد

5. وحدة الهدف: وتعني أن وحدات التنظيم تسعى كاملة من أجل تحقيق أهداف المشروع

6. أولوية المصالح العامة على المصالح الشخصية: وهذا يعني انه عندما تتعارض مصالح المنظمة مع مصالح الأفراد تأتي مصالح المنظمة في ترتيب متقدم

7. عوائد العاملين: يجب أن يكون الأجر والمستحقات مناسبة لكل العاملين والمنظمة

¹. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2000، ص 27.

². هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة مكملة لنيل

شهادة الماجستير، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة: 2005-2006، ص 26-27.

الفصل الأول: الموارد البشرية: الإطار المعرفي والنظري

8. المركزية: إن التعامل مع الأفراد يمثل نوع من اللامركزية، في حين يمثل استخدام السلطات الإدارية نوعاً من الحقوق المتمركزة لدى المتدربين.

9. التسلسل الرئاسي: لابد من وضوح التبعيات الرئاسية باعتبارها خطوط السلطة والاتصالات بين الرؤساء و المرؤوسين وعلى كل منها أن يتبع هذه الخطوط بدقة في عملية الاتصال.

10. النظام: على الموارد مثل الخامات والأفراد والأدوات أن تكون في مكانها في الوقت المناسب لكي تستخدم استخداماً أمثلاً.

11. العدالة: لابد من توفير معاملة عادلة لكل العاملين.

12. استقرار العمالية: لابد من توفير العمال بطريقة سليمة حتى يمكن التقليل من احتمال التسرب.

13. المبادرة: لابد من تشجيع المبادرة والابتكار لضمان تطور المشروع.

14. تنمية روح الجماعة: يجب تنمية روح الجماعة والتوافق بين العاملين.

وعلى الرغم من إسهامات الحركة العلمية الإدارية إلا أن فايول انطوى على نقائص تمكن في إهماله للجانب الإنساني للعامل وتركيزه على الجوانب الإدارية فقط.

3. النظرية البيروقراطية:

تستند هذه النظرية إلى العالم الألماني ماكس ويبر **MAX WEBER** (1864-1920) بحيث اهتم بدراسة الإدارات الحكومية الكبيرة والتي كانت تتصف بتدني الكفاءة وتواجه العديد من المشكلات الإدارية، وحظي موضوع هيكل السلطة باهتمامه، و قد ميز بين القوة والسلطة فاعتبر القوة على إجبار الآخرين على الامتثال والطاعة، أما السلطة فهي تعني الانصياع طواعية للأوامر وفي إطار السلطة يرى الشخص التابع (المرؤوس) أن إصدار الأوامر والتوجيهات من قبل صاحب السلطة (المدرء) أمر مشروع.¹

¹. حسين حريم، السلوك التنظيمي المعاصر، مصر: الدار الجامعية الحديثة، 2003، ص 57.

الفصل الأول: الموارد البشرية: الإطار المعرفي والنظري

وحدد ويبر خصائص النظرية البيروقراطية من خلال العناصر الآتية:

1. تقسيم العمل والتخصص
2. تنظيم المكاتب والوظائف على شكل سلم هرمي السلطة مما ينتج عن ذلك تسلسل الأوامر
3. اختيار جميع العاملين على أساس المؤهلات الفنية
4. الموظفون والإداريون يعملون مقابل رواتب ثابتة
5. الموظفون يعينون ولا ينتخبون
6. الموظف الإداري لا يملك الوحدة يديرها ويستمد سلطته من وظيفته
7. على الإداري أن يخضع القوانين وضوابط ورقابة شديدة، أثناء تأديته لعمله¹

ومن أهم عيوب النظام البيروقراطي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- تضخم الأعباء الروتينية
- عدم اعتناء العاملين بمصالح المنظمات واهتمامهم فقط بالإجراءات
- شعور العاملين بأنهم يعاملون كآلات، وانتقال الشعور نفسه لمن يتعاملون معهم
- القضاء على روح المبادرة والابتكار والنمو الشخصي.
- تشابه في شكل السلوك وتوحده بسبب الالتزام بالإجراءات، ثم إلى تحجر السلوك مما يزيد الأداء صعوبة.

وفي الأخير يمكن القول أن كل من الحركة العلمية، نموذج العملية الإدارية والنموذج البيروقراطي المثالي تشترك في كونها تندرج تحت نطاق النظريات الكلاسيكية في دراسة التنظيم، هذه الأخيرة التي فرضت رغم اختلاف نماذجها بأن الأفراد كسالى، وأنهم غير قادرين على تنظيم وتخطيط العمل، وأنهم غير عقلائيين، ويمتازون بالانفعال، ولهذه الأسباب فهم غير قادرين على أداء أعمالهم بصورة سليمة وفعالة، وعليه وجب السيطرة على هذا السلوك غير الرشيد، فباتت

¹. ن حسين حريم، المرجع السابق، ص58.

الفصل الأول: الموارد البشرية: الإطار المعرفي والنظري

افتراضات هذه النماذج الكلاسيكية تؤمن بضرورة فرض نموذج عقلائي، رشيد، وقوي على العاملين، وذلك في محاولة السيطرة والتحكم في السلوك داخل المنظمات.

المطلب الثاني : حركة العلاقات الإنسانية

ظهرت هذه الحركة من خلال البحوث العلمية والدراسات التي إجراها كل من آلتون مايو *ELTON MAYO* وفرتز روزث لزيبركر *LISBERGER FRITZ ROESTH* من جامعة هارفارد في مصانع هورثون خلال الفترة (1923-1930) والتي استهدفت تحديد عوامل الإنتاجية المرتفعة الذي كان له الأثر الكبير في تحويل اهتمام الممارسين والباحثين عن النظرة الميكانيكية للإنسان باعتباره آلة يجب تحديد حركته وأسلوب عمله وتقييده بأسلوب رقابة شديدة مع توفر المادية له لكي يصبح أداؤه بالمستوى المطلوب.¹

قلبت نتائج تجارب الهاوثورن، كثيرا من الأفكار التي كانت سائدة (الإنسان الاقتصادي الراشد) رأسا على عقب وأنتجت أفكار جديدة، بحيث تنظر الإنسان على انه إنسان اجتماعي بطبعه ويمكن بلورة النتائج فيما يلي:

1. يتحرك الفرد في المنظمة بالفعل الاجتماعي، وليس بالفعل الاقتصادي.
2. تلعب الحوافز المعنوية أدوارا مؤثرة وربما أكثر من الحوافز المادية.
3. فعالية التنظيمات غير الرسمية - أول من اكتشفها - بدرجة أكبر من التنظيمات الرسمية
4. يحمي الأفراد بعضهم بعضا من خلال التنظيمات غير الرسمية حتى ولو كان على حساب الأجر والحوافز.
5. يواجه العمال الإدارة ، على شكل جماعات وليس فرادى.
6. يتوق الأفراد إلى الديمقراطية القيادية، وإلى ترسيخ إحساساتهم بالنواحي الإنسانية لكونهم بشرا وليسوا آلات.²

¹. يوسف حجم الطائي وآخرون، المرجع السابق، ص 59.

². محمد حافظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة والنشر، ط1، 2007، ص38-39.

وبالتالي ركزت هذه النظرية على إنتاجية العامل واهتمت بالعمال ونمط الإشراف عليهم والخدمات المقدمة لهم، ويعتمد هذا الاتجاه على تشجيع مشاركة العمال وإعطائهم الميزات الاجتماعية الضرورية لتحسين العلاقات والتفاوض معهم في المسائل التي تخصهم من أجل رفع المستوى من الإنتاجية.¹

المطلب الثالث : إدارة الأفراد

عندما استقرت العلاقات نسبيا بين الإدارة من جهة والعاملين من جهة ثانية، انسحب ذلك على النقابات العمالية ولعل ذلك يرجع إلى المتغيرات التي سادت في تلك المرحلة، حيث كان الاتحاد السوفياتي في النصف الثاني من القرن العشرين في أوج مجده وفيه تملك الدولة وسائل الإنتاج والتزمت بكافة حقوق العاملين.²

وبينما حدث هذا في المعسكر الشرقي، ظهر مصطلح إدارة الأفراد *personnel management* في المعسكر الغربي، بحيث كان أول ظهور له في الشركات الخاصة في أمريكا حيث بدأ التأكيد ينصب على العمالة وضرورة الاهتمام بحسن اختيارها ووضعها في مجال تخصصها وهذا بعدما كان اهتمام الشركات ينصب حول توفر الموارد المالية والآلات والأدوات. وقد بدأت أقسام إدارة الأفراد تظهر من خلال ازدياد حركة الإضرابات العمالية وتفاقم مشاكلهم، وبعد أن قوى نفوذ النقابات العمالية والمنظمات غير الرسمية وأصبحت المفاوضات والمساومات والتحكيم في المنازعات لوضع الاتفاقيات والعقود الجماعية تستحوذ على معظم وقت الإدارة، وجب على الشركات الخاصة وضع مكاتب تختص في معالجة مشاكل وقضايا العمال باسم إدارة الأفراد للقيام بهاته المهام.³

¹. وسيلة حمداوي، المرجع السابق، ص 30-31.

². محمد حافظ الحجازي، المرجع السابق، ص 40.

³. محمود احمد عبد النبي، المرجع السابق، ص 26.

الفصل الأول: الموارد البشرية: الإطار المعرفي والنظري

ويعود استقرار العلاقات بين الإدارة والنقابات لعدة أسباب نذكر منها:

- تغير وضع النقابات وضمحل دورها السياسي ، واهتمامهم بالنواحي الاقتصادية للعاملين بشكل أكبر.
- ميل الوحدات المسماة بالعلاقات الصناعية إلى تركيز جهودها على العلاقات مع النقابات، وأيضا بالوحدة المسماة بالعلاقات الإنسانية على العلاقات مع العاملين.
- استقرار أوضاع العاملين بصفة عامة والتفاهم التام بين النقابات والإدارة، وظهور أدوار جديدة لقياداتها تمثلت في منافع كثيرة جدا مما جعل الطرفين يحافظان على مكتسباتها مع استقرار الصلة بين الإدارة والعمال عن طريق إدارة الأفراد.¹

المطلب الرابع : نظرية إدارة الموارد البشرية

وهي التسمية الأكثر شيوعا خلال عقد التسعينات والتي لا تزال تحظى بالانتشار والقبول لدى معظم الباحثين والدارسين لهذا الحقل، وقد يرجع ذلك إلى إبراز الموارد البشرية كطاقة وكمورد أساسي في المنظمات تفوق أهميته الموارد المادية والاقتصادية التي تدخل في عملية الإنتاج.² يهتم هذا المدخل بتعظيم الإنسان والنواحي المتعددة التي تحقق منفعته، فيدرس حاجات المورد البشري ويعتني بتنميته وتطويره بصورة مستمرة، إن جوهر هذا المدخل هو العنصر البشري (حاجاته وتصرفاته وممارساته وكيفية تنمية ورفع كفاءته وفعاليتها)، ويقوم مدخل الموارد البشرية على ما يلي:

- أن الأفراد هم عبارة عن استثمار إذا أحسنت إدارته وتنميته
- لا بد من توجه السياسات والبرامج والممارسات لإشباع الحاجات النفسية والمادية للفرد
- لا بد أن تهيء بيئة للعمل بحيث تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم لأقصى حد

¹. حمد حافظ الحجازي، المرجع السابق، ص 41-42.

². محمود أحمد عبد النبي، المرجع السابق، ص 30.

الفصل الأول: الموارد البشرية: الإطار المعرفي والنظري

• برامج وممارسات الموارد البشرية يجب أن توضع وتنفذ مراعية تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة، وتتحقق هذه المهمة من خلال عملية دائرية والتي يساعد فيها كل من المنظمة والأفراد بعضها البعض على مقابلة أهدافهم.

حيث أن وجود دافعية عالية لدى الأفراد وقدراتهم التطبيقية يؤدي إلى جودة ومقدار العمل بدرجة كبيرة، وهذا يؤدي إلى إنتاجية ورجحية عالية للمؤسسة، مما يؤدي إلى تقدير عالي للأفراد وبدوره يؤدي إلى دافعية عالية، وهكذا تستمر العملية في علاقة دائرية.¹

المبادئ الرئيسية للنظرية: أو ما تعرف بخصائص السلوك الإنساني:

1. الإيمان بالفروق الشخصية بين الأفراد

2. السلوك الإنساني محصلة لتفاعل الفرد مع البيئة المحيطة به، أي أن هناك عوامل داخلية (الفرد نفسه) وعوامل خارجية (المجتمع والبيئة المحيطة بالفرد) تتفاعل معاً وتسهم في تشكيل سلوك الفرد.

3. أن وراء السلوك دافعا محددًا (الدافع هو حاجة يسعى الإنسان إلى إشباعها) وهو المحرك القوي لسلوك الإنسان، فعندما تكون هناك حاجات غير مشبعة يميل الإنسان إلى إتباع سلوك معين لإشباعها.

4. يتصف السلوك الإنساني بأنه هادف، يسعى لدفع ضرر أو كسب منفعة.

ظهرت المدرسة السلوكية في نهاية الأربعينيات الميلادية من أهم علمائها: ابراهام ماسلو، ديفيد ميكلاند، دوجلاس ماكريجور، فردريك هرزبيرج، كريس آرجرس.

وترتكز الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية على الدعائم التالية:

➤ الإنسان طاقة ذهنية في الأساس

➤ الإنسان يعمل برغبة في الإنجاز

➤ الإنسان يحتاج إلى نمط متحرر من القيادة

¹ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، عمان: دار وائل للنشر، ط1، 1999، ص 55.

➤ الإنسان يبدع حيث يعمل ضمن فريق متجانس

كما يركز هذا المدخل على إدارة العنصر البشري من حيث أهميته وحاجاته ووحدته وتكامله واندماجه بالمنظمة، ويعتبر مدخلا سلوكيا يركز على مجموعة من سياسات الموارد البشرية التي تتوافق مع استراتيجيات المنظمة.¹

من خلال ما سبق يتبين لنا أن الفكر التنظيمي وكنتيجه للتطور العلمي والتكنولوجي انتقل في تركيزه من اعتبار الإنسان آلة إلى الاهتمام بالجانب الإنساني واعتباره أساس العملية الإنتاجية في التنظيم والتكامل بين مختلف عناصر العملية الإنتاجية وضرورة التنسيق بينها، فأصبحت المهارة الفنية والنظرية والاجتماعية مطلوبة من العامل بعدما كان التركيز على المهارة اليدوية، فزاد الاهتمام بمشكلات الدوافع والروح المعنوية في المؤسسات العصرية فالمراحل التي مرت بها فلسفة العمل وظروفه ساهمت كلها في تشكيل ذهنية العامل ونظرته للمهام المهنية، كما أن ظروف العمل تطورت لصالح رفاهية العمل وراحة العامل حتى يعود بالفائدة على المنظمة.

¹. غنية بودوح، المرجع السابق، ص 59-60.

المبحث الثالث : تنمية الموارد البشرية

يعتبر موضوع تنمية الموارد البشرية أحد المواضيع الحساسة في التنمية، وذلك انطلاقاً من كون العنصر البشري هو الوسيلة والغاية في نفس الوقت في مجال التنمية، كما أنه لا يمكن الحديث عن التنمية دون الحديث عن تنمية الموارد البشرية، فالتنمية تتم بالموارد البشرية ومن أجلها.

المطلب الأول : مفهوم تنمية الموارد البشرية

تعد تنمية الموارد البشرية من أهم العمليات التي تجعل المورد البشري يواكب التغيرات المعرفية والتكنولوجية الحاصلة في العالم، وتمكن المؤسسة من مواجهة التحديات والمنافسات، مما يقتضي ضرورة مواكبة هذه التغيرات، حتى تستطيع المحافظة على بقائها، واستمرار نشاطها، وبالتالي يعتبر مصطلح تنمية الموارد البشرية من المصطلحات المهمة في إدارة الموارد البشرية ومحاوله لفهم تنمية الموارد البشرية، سنعطي بداية مفهومًا للتنمية، لنخلص إلى مفهوم تنمية الموارد البشرية.

أ- مفهوم التنمية: عملية حضارية متكاملة، شاملة لمختلف أوجه النشاط في المجتمع، بما يحقق رفاه الإنسان وكرامته، و تسعى إلى بناء الفرد و تحريره، و تطوير كفاءاته، وإطلاق قدراته للعمل البناء، وهي اكتشاف لموارد المجتمع و تنميتها، والاستخدام الأمثل لها من أجل بناء الطاقة الإنتاجية، القادرة على العطاء المستمر.¹

تعريف هيئة الأمم المتحدة:

التنمية هي العمليات التي توجد بين الأهالي وجهود السلطات الحكومية لتحسين الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمجتمعات المحلية، وتحقيق التكامل لهذه المجتمعات في إطار حياة الأمة، ومساعدتها على المساهمة التامة في التقدم القومي، وتقوم هذه العملية على عاملين: إحداها مساهمة الأهالي في الجهود المبذولة لتحسين مستوى معيشتهم، وثانيها توفير ما يلزم من الخدمات الفنية، وغيرها بطريقة من شأنها تشجيع المبادرة والمساواة التامة، والمساعدات

¹. علي غربي وآخرون، المرجع السابق، ص19.

الفصل الأول: الموارد البشرية: الإطار المعرفي والنظري

المتبادلة بين عناصر المجتمع، وجعل هذه العناصر أكثر فعالية.¹
توجد عدة تعريفات لتنمية الموارد البشرية من أهمها ما يلي:

تعرف تنمية الموارد البشرية على أنها زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في شتى المجالات، والتي يتم انتقائها واختيارها على ضوء ما أجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن.²

وقد أشار تقرير التنمية البشرية الصادر عن الأمم المتحدة سنة 1990 أن التنمية

البشرية تعنى بتوسيع نطاق الاختيار أمام الأفراد وذلك بزيادة فرصهم في التعليم والرعاية الصحية والدخل والعمالة.

في حين عرف الدكتور أحمد منصور تنمية الموارد البشرية بأنها تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية، في جوانبها العلمية 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.³

وهي أيضا وسيلة تدريبية تعطى بالطرق العلمية الحديثة والأساليب 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 وسيلة سلوكية، تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته المادية والأدبية، وتمنحه الفرصة لإعادة النظر في مسلكه في العمل وتصرفاته في الوظيفة، وعلاقته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه.⁴

¹ . هشام بوكفوس، المرجع السابق، ص 51.

² . ناصر مراد، تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية والمالية الجزائرية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 7، كلية العلوم الاقتصادية التسيير العلوم التجارية، جامعة البليدة، 2009، ص 60-61.

³ . احمد منصور، قراءات في تنمية الموارد البشرية، الكويت: وكالة المطبوعات، 1996، ص 45.

⁴ . نعيمة بارك، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، جامعة الشلف: مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 7، 2006، ص 276.

الفصل الأول: الموارد البشرية: الإطار المعرفي والنظري

ويقصد بتنمية الموارد البشرية تحسين وتطوير أنماط سلوك الأفراد والعمل على تعديل اتجاهاتهم ومعتقداتهم وذلك للتكيف مع الظروف المتغيرة في البيئة الخارجية، وجعل الأفراد أكثر قدرة على التعامل مع تلك الظروف، وذلك لإحداث التوازن بين طبيعة هؤلاء الأفراد من حيث أهدافهم ودوافعهم وقدراتهم، وبين أعمال ووظائف وأهداف المؤسسة.

المطلب الثاني: آليات تنمية الموارد البشرية

تسعى المنظمات في وقتنا الحاضر للحصول على خدمات مواردها البشرية وضمان استمرار ولائهم وانتمائهم لها، وهذا يعتبر مطلباً أساسياً تقوم به كافة المنظمات لذا وجب على إدارة الموارد البشرية السعي وراء الحصول على هاته الموارد والحفاظ عليها لأنها تمثل الدعامة الأساسية لتحقيق النجاح والاستمرار والاستقرار والنمو لهذه المنظمات.

ومن أجل تحقيق ذلك يجب على الإدارة أن تقوم بمجموعة من الآليات التي يمكن من خلالها تطوير وتنمية الموارد البشرية نذكر منها:

● **آلية التكوين** : يلعب التكوين أثناء الخدمة دوراً أساسياً في زيادة فاعلية المؤسسة من خلال تحسين مهارات وقدرات الموظفين التي تساعدهم على تحسين أدائهم ومواكبة المستجدات والتطورات الحاصلة على مستوى المحيط المهني الداخلي للمؤسسة أو على الصعيد الخارجي لها، حيث أصبح تكوين الموظفين أثناء الخدمة ضرورة حتمية لا يمكن الاستغناء عنها من طرف المؤسسة إذا أرادت تحسين نوعية خدماتها والارتقاء بها إلى مستوى المنافسة والاستمرار والتطور.

بحيث يرى بيار كاس *Pierre casse* التكوين بأنه: " العملية التي تهدف إلى تنمية القدرات ومهارات الأفراد المهنية والتقنية أو السلوكية من أجل زيادة كفاءتهم وفعاليتهم في إطار تنفيذ المهام والأدوار المتصلة بوظائفهم الحالية أو المستقبلية، فهو وسيلة للترقية الفردية وتنمية الموارد البشرية، أو ضرورة للتكيف مع التقنيات الجديدة والقيود الاقتصادية ووسيلة فعالة لتسيير الموارد البشرية، الشيء الذي يسمح بنمو وتطور المؤسسة وهو لذلك يعتبر استثماراً للعامل، ويجب أن يشمل التكوين كل أعضاء المؤسسة بما فيهم المسؤولين، فهو عملية مستمرة من أجل تجديد المعلومات".¹

¹. *Pierre casse, la formation performante, office des publications universitaires centrale BenAknoun , Alger,1994, p48.*

● **آلية التعليم:** حيث يعد التعليم من أهم متطلبات التقدم الاقتصادي وهذا نظرا لما يساهم به من زيادة في الكفاءة الإنتاجية، وليس المقصود بالتعليم في هاته الحالة التعليم بمقصوده العام وإنما بمعنى التدريب على الفنون الإنتاجية الحديثة خاصة بالنسبة للعاملين في كل فرع من فروع المعرفة التي يتخصصون فيها حتى يكونون على دراية وإلمام بالأصول العلمية والفنية لعملهم.¹

وبالتالي يجب أن تتوفر في آلية التعليم الأبعاد التالية:²

- ✓ توفير الحد الأدنى من التعليم ومحو الأمية
- ✓ تنمية قدرات الأفراد على التفكير والإبداع
- ✓ توافر حرية التفكير والعمل الأكاديمي
- ✓ تعزيز القيم والاتجاهات التنموية
- ✓ تعزيز البرامج بما يتلاءم مع التغيرات البيئية والمستجدات
- ✓ ربط سياق التعليم مع احتياجات السوق
- ✓ استخدام التكنولوجيا التعليمية
- ✓ ربط برامج التعليم بمتطلبات التنمية الشاملة
- ✓ التنسيق والربط بين أجهزة التعليم القائمة عليه

● **آلية التدريب:** يمثل التدريب الآلية التي لها أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات، لأن ما ينفق عليه من أجل تدريب الموارد البشرية لا يعتبر ضياعا بل هو استثمار خاصة في ظل المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والتي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف المؤسسة.

ففي تعريف لآلية التدريب يعرف "على أنه مجموعة من العمليات والوسائل والتقنيات المخططة التي من خلالها يتمكن الأفراد من تحسين معارفهم والتغير في سلوكهم وعاداتهم والاستغلال الأمثل لطاقتهم، بغرض تحقيق أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى، وأهدافهم الشخصية بالدرجة الثانية،

¹. صلاح الدين حسن السيبي، تخطيط وتنمية الموارد البشرية والاقتصادية، القاهرة: دار الكتاب الحديث، ط1،

2012، ص 96.

². غنية بودوح، المرجع السابق، ص 62-63.

كما يهدف إلى جعل الأفراد يتأقلمون مع المحيط الذي يعيشون فيه، كما يساهم أيضا بجعلهم يقومون بإتمام العمل بالشكل الذي يناسب الحاضر والمستقبل.¹

الأهداف العامة للتدريب:

بالرغم من اختلاف البرامج التدريبية من مؤسسة إلى أخرى إلا أنها تشترك في مجموعة من الأهداف العامة التي يجب أن تراعيها عند إعدادها للبرنامج التدريبي، وتتمثل فيما يلي:

1- الأهداف الإدارية:

ويعنى هذا النوع من الأهداف بخدمة الإدارة بكافة مستوياتها بحيث تعمل بكفاءة أعلى، وفيما يلي بعض الأهداف الإدارية التي يجب أن يحققها أي برنامج تدريبي بصفة عامة:

- تخفيف عبء على المشرفين
- تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم
- مساعدة الإدارة في اكتشاف الكفاءات لتحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب
- تسهيل عملية الاتصال سواء كان من أعلى مستوى إداري إلى أسفله أو العكس.

2 - الأهداف الفنية:

ويتعلق هذا النوع من الأهداف بكافة النواحي في المؤسسة لضمان سلامتها سواء كان ذلك بالنسبة للألات والمعدات التي تستخدمها، أو بالنسبة للأفراد العاملين فيها، أو بالنسبة للمنتج ومن أهم هذه الأهداف نجد:

- تخفيض تكاليف صيانة الآلات و إصلاحها
- تخفيض حوادث العمل
- التقليل من نسبة العادم أو التالف. (استخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبتين)
- يساهم في معالجة مشاكل العمل

¹. الربيع بوعريوة، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، مذكرة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والتجارية، جامعة بومرداس، 2006_2007، ص 22-23.

3- الأهداف الاقتصادية والاجتماعية:

وتحقيق هذه الأهداف يؤدي إلى النهوض بالنواحي الاقتصادية للمؤسسة عن طريق تنمية القدرات الاقتصادية وتعظيم الربح في المؤسسة وضمان البقاء في السوق، وكذلك بالنهوض بالمستوى الاجتماعي للعاملين بما يتيح التدريب من فرص أفضل للكسب أمام العاملين، وشعورهم بالأهمية والمكانة في المؤسسة.

و يمكن صياغة هذه الأهداف في عدة نقاط رئيسية كالتالي:¹

✓ زيادة الكفاية الإنتاجية

✓ ارتفاع الربح

✓ زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة

✓ رفع معنويات الأفراد

● آلية الأجور والحوافز: حيث يعد الأسلوب الذي يحصل عليه العامل من خلاله على الأجر الذي يعتبر دافعا لدعم أداء العامل ورفع مستواه خاصة لوثم ربط الأجر بالإنتاجية، دون أن يتساوى الأجر بين العامل المجد والعامل المهمل الذي يتفانى في عمله، أي أن الأسلوب الأمثل لسداد الأجور يتعين ألا يكتفي بحساب أجر ساعة العمل بل يتدقق النظر إلى مستوى الأداء والإنتاجية معا.²

ووضع نظام سليم للحوافز الاقتصادية والمعنوية، لإشباع حاجات العاملين ضمن نطاق المعقولة وعلى أسس سليمة معتمدة في ذلك على قياس الدافعية الإنسانية في العمل بحيث يعمل نظام الحوافز على:³

¹. حسين يرقى، أسس التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية، حالة مركب السيارات الصناعية بالروبية، رسالة

ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، جامعة الجزائر، 2009، ص ص 18-20.

². صلاح الدين حسن السيسي، المرجع السابق، ص 96.

³. علي محمد عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة، اجتماع استشاري لتنمية الإدارة العامة

والمالية العامة، بيروت: كلية التجارة - جامعة عين شمس، تموز/يوليو 2003، ص 15.

✓ إذكاء المنافسة بين العاملين

✓ إشباع حاجات الأفراد المتنوعة مادية ومعنوية واجتماعية

✓ تشجيع العمل المتميز

● **آلية التخطيط الاستراتيجي:** وهو من المفاهيم المهمة في نشاط المنظمات وأهدافها التي تحرص من خلالها على سير أعمالها بشكل استراتيجي وضمن خطة مدروسة في المحافظة على مستوى العمل والسير قدماً لتطويره، وبما أن الموارد البشرية من أهم عناصر العمل في المنظمات لذا فهي تحرص دوماً على إعداد عملية منظمة ومدروسة مسبقاً لاحتياجاتها من جميع أصناف ومستويات العاملين الذين ستكون لهم الحاجة في عملياتها المستقبلية، بالإضافة إلى عملية تهيئة الخطط اللازمة للاستثمار الأمثل في الموارد البشرية الحالية أو المستقبلية وحسب ما تفرضه المرحلة العملية للمنظمة.

ويكون التخطيط في المنظمات كامناً في تقديراتها بالاحتياجات من الموارد البشرية المتنوعة بالعدد والتخصص المطلوب في أقسام المنظمة، وإن عملية التخطيط للموارد البشرية تضع النقاط على الحروف بالنسبة لرسم أسس واضحة لإدارة الموارد البشرية كما إنها تسهل عملية التوظيف للموارد البشرية وتقسيم العمل وتحديد أهداف كل خطوة أو مرحلة من مراحل العمل، لا سيما عندما يتضح ذلك من خلال بيان علاقة كل نوع من العمل مع المورد البشري الملائم له، والذي يعمل على توفير الإنتاج ضمن الهدف المخطط له.

وتكمن عملية تخطيط الموارد البشرية في المنظمات من خلال تحقيق الأهداف التالية:¹

1- تحقيق قدرة المنظمة في الاستثمار الأقصى لمهارات العاملين فيها، وتحقيق مبدأ الإنتاج الأكثر بأقل التكاليف من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتوفرة في داخل المنظمة.

2- يعتبر التخطيط هو السبيل الذي يتم من خلاله تعويض الوظائف الشاغرة بالموارد البشرية المناسبة والتي تنشأ نتيجة حالات متنوعة، إضافة إلى حالات تطوير العمل أو توسيع خطوط

¹. عبد القادر إسحق إسماعيل، إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير في الاقتصاد، الأكاديمية العربية بالدنمارك، كلية الإدارة

والاقتصاد الدراسات العليا، 2009، ص 12-13.

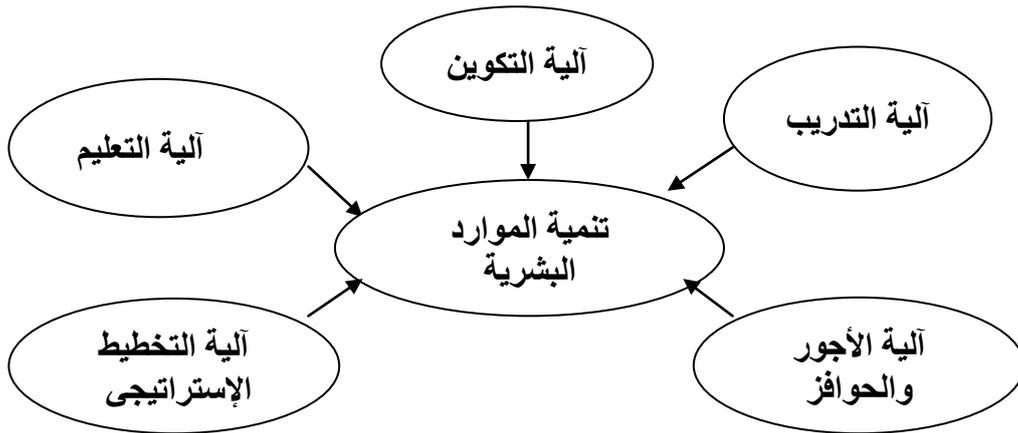
الفصل الأول: الموارد البشرية: الإطار المعرفي والنظري

الإنتاج، ويعمل التخطيط على توفير دراسات واضحة لتكاليف الموارد البشرية وأجورها، كما إنه يوضح حالات الترقيات والمسارات الوظيفية المناسبة مع العاملين في المنظمة.

3- يعتبر من الوسائل المهمة في الكشف عن مستوى العاملين، مما يساعد في وضع الخطط التدريبية المناسبة لتطويرهم وتنمية مستوياتهم بما يخدم تقدم الإنتاج في المنظمة.

4- يعتبر من الوسائل المهمة لحصول المنظمة على الموارد البشرية المرغوبة وضمن المواصفات المطلوبة وحاجة العمل لمستويات معينة منهم، ويقدم التخطيط التهيئة الجيدة لأعمال الاستقطاب والاختيار والتعيين للموارد البشرية، كما إنه يوفر للمنظمة الأسس التي يعتمد عليها في اكتشاف العدد الفائض من العاملين وكذلك العمل على إكمال العجز إن وجد في عدد أو نوع العاملين.

الشكل رقم (01): مخطط يوضح الآليات التي تفعل وتنمي الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبين

يمثل الشكل مجموعة من الآليات التي يمكن أن تسهم في تنمية الموارد البشرية، إذا ما استغلت بالشكل المطلوب من طرف المنظمات.

المطلب الثالث: التحديات المؤثرة في تنمية الموارد البشرية

هناك عدة تحديات تنافسية أثرت، ومازالت تؤثر على تنمية الموارد البشرية، وهذه التحديات جاءت كنتيجة لعدة متغيرات رئيسية على الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في معظم الدول على اختلافها، الأمر الذي جعل إدارة الموارد البشرية تتبع إستراتيجيات وسياسات مختلفة لتواكب هاته المتغيرات، ونذكر منها ما يلي:¹

● تحديات اقتصادية وقانونية:

في إطار عولمة المنافسة على المنظمة، وانتهاج مرونة الانسياب وهذا بالمحافظة على إنتاجية تنافسية في إطار مواكبة التطور التكنولوجي المستمر كما عليها استغلال مواقع الوفرة وتجنب مواقع الندرة، وكل هذا يكون في صورة مواجهة منافسة المنظمات المحلية والعالمية، كما أن التضخم الاقتصادي يؤدي إلى طلب العاملين بأجور أعلى وهذا يتصادم مع قدرة الكثير من المنظمات على دفع أجور للعاملين تتناسب مع مستوى هذا التضخم، إضافة إلى هذا فإن التشريعات والقوانين تفرض على المنظمات بعض الشروط التي يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية من خلاله، هذه الشروط ترجع إل طبيعة النظام القانوني التي تعمل به المنظمة

● تحديات اجتماعية وديمغرافية:²

إن البيئة الديمغرافية للمنظمة تعرف بعدة عوامل هي منها:

✓ النمو في السكان

✓ نقص في اليد العاملة ذات الكفاءة اللازمة (نسبة الأمية)

✓ القيم والاتجاهات والمعتقدات التي تلعب دورا هاما بالنسبة للإدارة الموارد البشرية إذ تؤكد

على دوافع وسلوك العاملين

أما التحديات الاجتماعية تتمثل فيما يلي:

¹. يوسف حجيم الطالي وآخرون، المرجع السابق، ص 71.

² .Pitter Toourt, *Gestion des Ressources Humaines, Universitaire de Lion, France, E2, 2002, P492.*

الفصل الأول: الموارد البشرية: الإطار المعرفي والنظري

- ✓ تتعدد ثقافات العاملين حيث تعكس كل ثقافة مجموعة من القيم والأعراف.
- ✓ تنوع لغات العاملين المتعددي الجنسيات، حيث يؤثر اختلاف اللغات على إكمال ووضوح الاتصال، ومن ثم على فعالية فهم التوجيهات كنقل الشكاوي والاقتراحات.
- ✓ يؤدي تعدد واختلاف الثقافات بين العاملين لزيادة احتمال تكوين جماعات غير رسمية يؤلفها العاملون من جنسية أو جنسيات متعددة.¹

● تحديات السوق العالمية:

إن تلبية توقعات الزبون هي من الأمور اللازمة على كل منظمة تسعى إلى تحقيق الربحية وإرضاء الزبون، فبالإضافة إلى التركيز على القضايا الداخلية في الإدارة يجب على المدراء أن يلبوا متطلبات الزبون من حيث الجودة والاختراع والتنوع والاستجابة، وغالبا ما تفصل هذه المعايير ما بين الراجحين والخاسرين في عالم المنافسة اليومي لذا وجب على أي منظمة أن تأخذ في عين الاعتبار الاستفهامات التالية:

- ✓ كيف يمكن للمنظمة أن تتعرف على ما يريده الزبون بصورة جيدة
 - ✓ وكم المدة التي تستغرقها المنظمة في تطوير هذا الإنتاج وعرضه في الأسواق
 - ✓ وما مدى استجابة الشركة للمتطلبات الخاصة
 - ✓ وكيف تتأثر بها
- إن مقاييس مثل "أسرع وأفضل وأرخص" هي ما يجب أن تقوم عليه المنظمات التي تسعى إلى الدخول إلى الأسواق العالمية المتنافسة.²

● التحديات التكنولوجية :

أصبحت التكنولوجيا من أهم المتغيرات التي تؤثر على ممارسة تنمية الموارد البشرية فالسرعة الكبيرة التي تسيير على التحولات التكنولوجية ستؤثر على مضمون العمل، وكذا المهارات المكتسبة

¹. أحمد السيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي، مصر: جامعة الزقازيق، 2000، ص41-44.

². يوسف حجيم الطالي وآخرون، المرجع السابق، ص 71.

من طرف العمل، إضافة إلى استعمال الحواسيب تؤدي إلى تغيرات جذرية في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها المنظمات للمستقبل الوظيفي بما يتناسب مع تلبية احتياجات هذه التغيرات.

إن هذه التغيرات التكنولوجية تعتبر سيف ذو حدين في تأثيرها على الطلب على الموارد البشرية، فالتطورات التكنولوجية في بعض الأعمال تؤدي إلى قلة الحاجة للموارد البشرية في أعمال أخرى كالمبرمجين ومشغلي الأجهزة الإلكترونية والحاسبات.¹

المطلب الرابع : المتغيرات المؤثرة في تنمية الموارد البشرية

إن دراسة البيئة المحيطة بالمنظمة يجعلنا نقف على مختلف العوامل والظواهر التي تعتبر من أولويات الإدارة لأن المنظمة تتأثر كثيرا بالبيئة التي تنمو فيها، سواء كانت هذه الظروف داخلية أو خارجية، إذ أن هناك تفاعل متبادل بين المنظمة والبيئة الخارجية، فدراسة البيئة وجمع المعلومات عنها وتحليلها يقدمان للإدارة بعدا علميا يساعد على تجاوز المعوقات والمشاكل ويعطيها فرصة للاستعداد لتطوير آليات عمل جديدة تساعدها في التصدي لكل متغيرات البيئة المحيطة بها.

وبالتالي تعد الموارد البشرية هي أكثر الموارد عرضة لهاته التغيرات خاصة التي تحدث في البيئة الخارجية، ومن ثم فإن إدارة الموارد البشرية يلزم عليها أن تكون شريكا في إعداد وتنمية وتطبيق الخطط الاستراتيجية لكونها المسؤولة عن الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية على مستوى المنظمة، وأن تتبنى دورا في التنبؤ بكل الظروف والمتغيرات التي تؤثر على إدارتها لمواردها البشرية بفاعلية. هناك تداخل وترابط بين العوامل البيئية للمؤسسة بحيث لا يمكن فصلها عن بعضها

البعض، ومعرفة تأثير كل منها مع ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة:

● **المتغيرات التعليمية:** تعتبر المتغيرات التعليمية من أهم المؤثرات الخارجية ، التي تحدث بالنسبة لإدارة الموارد البشرية فالنظام التعليمي هو الذي يمد المنظمة كل احتياجاتها من القوى العاملة من

¹. سهيلة محمد عباس وعلي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للنشر، 2000، ص 17.

الفصل الأول: الموارد البشرية: الإطار المعرفي والنظري

حيث أنواع التخصصات والأعداد المطلوبة في كل تخصص، وعجز النظام التعليمي على أداء هذه المهمة وبالتالي ينعكس على كفاءة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها، وفي هذه الحالة تعتبر العوامل التعليمية من معوقات تنمية الموارد البشرية. ومن هذه المعوقات نجد:¹

✓ ارتفاع نسبة الأمية بين المواطنين

✓ قصور نظام التعليم عن توفير بعض التخصصات الفنية والمهنية

✓ تضخم خرجي الجامعات عن الحاجة في بعض التخصصات غير المطلوبة لخطط التنمية

الاقتصادية، ويتسبب ذلك في وجود فائض وبطالة بين الخريجين

● **العوامل الاجتماعية:** هناك العديد من المؤثرات الاجتماعية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية وهي بذلك تخلق جزء من المناخ الخارجي الذي تعمل فيه ولهذه المؤثرات تأثير كبير على تخطيط طويل الأجل لذا يجب على المدير أن يكون ذا قدرة على فهم القوى والمؤثرات الاجتماعية السائدة حتى يستطيع تقدير الآثار القصيرة وطويلة الأجل التي تترتب على تصرفات الإدارة المعنية، وفي النهاية لا بد أن يقرر ما إذا كانت أنماط سلوك الماضي سوف تتغير أم لا، ومن الأمثلة التي نجدها في المنظمات وهي القوى الاجتماعية التي تؤثر في قرارات وسياسات المنظمة.²

● **المتغيرات الاقتصادية:** إن المناخ الاقتصادي هو أحد العوامل المحددة لنجاح المؤسسات ومع ذلك فالكثير من المديرين غير مؤهلين لدراسة وتحليل العوامل الاقتصادية مثل المستوى العام للنشاط الاقتصادي الذي يقاس بكثير من المؤشرات كالناتج القومي الإجمالي، ومن مؤشرات التي تستقى من مجال إدارة الموارد البشرية لقياس المستوى العام للنشاط الاقتصادي هو حجم العمالة الإجمالية أو نسبة العاطلين عن العمل، ويجب أن تؤخذ العوامل الاقتصادية بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات وإلا فإن احتمالات الخطر كبيرة في عدم إدراك المعنى الحقيقي لها.

¹. غنية بودوح، المرجع السابق، ص 71.

². علي سلمي، سياسات واستراتيجيات الأفراد في المؤسسة، القاهرة: مكتبة دار المعارف، 1993، ص 67.

● **المتغيرات السياسية والقانونية:** إن النظام السياسي للدولة وما يفرضه من قيود والتزامات يمثل عاملا هاما ومؤثرا على سياسة الموارد البشرية وبالتالي على كفاءتها، ومثال ذلك أن اختيار وتعيين القادة الإداريين لا يخضع لاعتبارات أخرى خلاف الكفاءة والقدرات وإنما على أساس الولاء السياسي والثقة، كذلك يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار شكل النظام ومدى تدخله وسيطرته على أعمال وسياسات المؤسسات، فعلى سبيل المثال نجد أنه لا بد من الحصول على تراخيص وموافقات الجهات الإدارية الحكومية وانعكاس تلك الإجراءات على الممارسات الإدارية وأيضا على وقت واهتمام العاملين، كما أن التغيرات وعدم الاستقرار السياسي ينعكس على إدارة المنظمة والسياسات الداخلية، وهناك تضارب بين الشركات حيث تقتضي هذه القوانين إنشاء مجالس لحل المشكلات والصعوبات الخاصة بهذه القوانين عن طريق التطبيق والفهم الجيد لها.¹

● **المتغير التكنولوجي:** يقوم جوهر التنمية على تغيير نمط تقسيم العمل المتخلف وتشجيعه للحاق بتكنولوجيا العصر وتحديث القيم وإزالة هياكل الجمود والتبعية التي أطلق عليها "دو ركائم" اسم التضامن الآلي، فلها التضامن العضوي بحيث تواجه الدول النامية تحديات ناتجة من التقدم التكنولوجي الهائل الذي يصعب من القدرة التنافسية لها في مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق سواء المحلية أو العالمية، فتقدم الأساليب التكنولوجية الحديثة له عدة مضامين تطبيقية بالنسبة للموارد البشرية ويرجع هذا لعدة أسباب:²

✓ افتقار الدول النامية إلى الأعراف والتقاليد الصناعية والتكنولوجية والتي تؤثر على الاستخدام والحفاظ على التكنولوجيا.

✓ تتطلب التكنولوجيا الحديثة لعدة تغيرات داخل المنظمة مثل طرق العمل ونماذج علاقات العمل وتغيير الإجراءات وإعادة هيكلة وبناء المنظمة في بعض الأحيان.

¹. ناصر حسين الحسن، الموارد البشرية في المملكة في ظل بيئة الأعمال الجديدة، محاضرات بجامعة الملك عبد العزيز:

كلية الاقتصاد والإدارة قسم إدارة الأعمال الدولية، 2008، ص 10-11.

². غنية بودوح، المرجع السابق، ص 73.

خلاصة واستنتاجات:

تعتبر الموارد البشرية من العناصر المهمة والأساسية التي ينبغي إدارتها وتسييرها بالشكل السليم الذي يمكن من استغلال الطاقة المتاحة لديها، وذلك بهدف تحقيق أعلى درجة من الجودة للمؤسسة التي تعمل بها.

وارتبطت نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية باكتشاف مدى أهمية العنصر البشري في العمل عبر المراحل المتعاقبة للفكر الإداري، ودوره الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة وبقائها واستمراريتها، وهذا يعني أن نشأتها وتطورها تعكسان مدى اهتمام المنظمات به، وبدور إدارة الموارد البشرية في تنمية وتطوير الأداء الإنساني في العمل والتأثير فيه إيجابيا.

تعتبر تنمية الموارد البشرية مطلبا أساسيا لبقاء وتطوير المنظمات على اختلاف أنواعها، فتتمية الموارد البشرية تفرضها التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات، وما لم يكن الاستعداد للتجاوب مع تلك التغيرات من إتباع استراتيجيات تواكب متطلبات التغيير والتطوير، والتي من أهمها تنمية مواردها البشرية فإن مصيرها الزوال، وفي ظل التحديات التي يفرضها التحول نحو اقتصاد المعرفة، أصبح ينظر إلى الموارد البشرية كأصول حقيقية ورأس مال استراتيجي تفوق قيمته رأس المال المادي.

الفصل الثاني:

علاقة الموارد البشرية بالتنمية الاقتصادية

تقديم:

احتل موضوع التنمية الاقتصادية في الماضي، ولا يزال في الوقت الحاضر، مكانا بارزا بين الدراسات التي يبحثها الفكر الاقتصادي، خاصة في الدول النامية، فالتنمية هي الهدف الأساسي لمختلف اقتصاديات الدول في العالم، إذ تعتبر الوسيلة الفعالة لتحقيق مختلف الأهداف السياسية، الاقتصادية والاجتماعية، وهذا ما جعل العديد من الدول تسعى جاهدة لتحقيق التنمية واستغلال مواردها المتاحة لتحسين مستوى معيشة سكانها، والنهوض بالقطاعات الإنتاجية المختلفة، والتنمية عملية شاقة تحتاج إلى جهد كبير ونفقات طائلة، ووقت طويل وإتباع السياسات والاستراتيجيات الملائمة لذلك.

ولمعالجة هذا الموضوع قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: ماهية التنمية الاقتصادية

المبحث الثاني: الأداء المنتج للموارد البشرية

المبحث الثالث: الإبداع البشري في التنمية

المبحث الأول: ماهية التنمية الاقتصادية.

تعتبر التنمية الاقتصادية عديدة الأهداف، تدور كلها حول رفع مستوى معيشة السكان وتوفير أسباب الحياة الكريمة لهم، فالناس في المناطق المتخلفة مقارنة بالمناطق المتقدمة يأملون في تحقيق تنمية اقتصادية كغيرهم ولكن هناك العديد من العوامل يجب توافرها تمتاز بالتعقيد والتحديات في جميع الميادين وعلى كافة المستويات، فينبغي هنا الجهد والمثابرة والتأني في التفكير، التخطيط والتنفيذ من قبل جميع الموارد البشرية الموجودة داخل الدولة الواحدة.

المطلب الأول: تعريف التنمية الاقتصادية

في البداية في مفهوم التنمية لا بد من التمييز بين النمو والتنمية الاقتصادية، فالنمو الاقتصادي هو عبارة عن معدل زيادة الإنتاج أو الدخل الحقيقي في دولة ما، خلال فترة زمنية معينة، ويعكس النمو التغيرات الكمية في الطاقة الإنتاجية المتاحة في جميع القطاعات الاقتصادية، ازدادت معدلات النمو في الدخل القومي والعكس صحيح.

أما التنمية فتعني إحداث تغيرات جذرية في بعض المتغيرات الاقتصادية التي تؤدي إلى تحقيق معدلات نمو فيها أسرع من معدلات نموها الطبيعي، وإذا كان النمو الاقتصادي ينحصر تأثيره في الجانب الاقتصادي أو في قطاع معين، فالتنمية تعني إحداث تغيرات جذرية في كافة المجالات الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية والثقافية.¹

وقد اختلفت مفاهيم التنمية الاقتصادية باختلاف المدارس والفترات الزمنية واختلاف

وجهات النظر:

- وعرفها "مانير بالدوين" بأنها: "عملية يتم من خلالها زيادة الدخل الوطني الحقيقي وخلال

فترة زمنية معينة".²

¹ . إسماعيل عبد الرحمن، حربي محمد مرسي، تعريف ومفاهيم أساسية في الاقتصاد الكلي، عمان: دار وائل للنشر، 1999، ص 363.

² . كاظم جاسم العيساوي، محمود الوادي، الاقتصاد الكلي، تحليل نظري وتطبيقي، عمان، 2000، ص 214.

الفصل الثاني: علاقة الموارد البشرية بالتنمية الاقتصادية

- وعرفها كاندل برجر "*Kindle Berger*" بأنها: "الزيادة في الناتج القومي وخلال فترة زمنية معينة، مع ضرورة إحداث تغيرات تكنولوجية وفنية وتنظيمية في المؤسسات الاقتصادية القائمة.
- وعرفها نيكولاس كولدور "*Nicolass Koldor*" بأنها: "مجموعة من إجراءات وسياسات وتدابير معتمدة وموجهة لتغيير بنية وهيكل الاقتصاد الوطني، وتهدف في النهاية إلى تحقيق زيادة سريعة ودائمة في متوسط دخل الفرد الحقيقي خلال فترة ممتدة من الزمن تستفيد منها الغالبية العظمى من أفراد المجتمع.
- هي عملية مستمرة لمدة طويلة وليست جهداً آلياً لزيادة الإنتاج فقط فعناصر التنمية هي خلق قاعدة النمو الذاتي وزيادة الإنتاج.¹
- هي العملية التي يحدث من خلالها تغيير شامل ومتواصل مصحوب بزيادة في متوسط الدخل الحقيقي، وتحسن في توزيع الدخل لصالح الطبقة الفقيرة وتحسن في نوعية الحياة الاجتماعية وتغير في هيكل الإنتاج.²
- التنمية هي تلك العملية متعددة الأبعاد والتي تتضمن إجراءات جذرية في الهياكل الاجتماعية والسلوكية والثقافية، والنظم السياسية والإدارة جنباً إلى جنب مع زيادة معدلات النمو الاقتصادي وتحقيق العمالة في توزيع الدخل القومي.³
- التنمية الاقتصادية هي تقدم المجتمع عن طريق استنباط أساليب إنتاجية جديدة أفضل ورفع مستويات الإنتاج من خلال إنماء المهارات والطاقات البشرية وخلق تنظيمات أفضل، هذا زيادة على رأس المال المتراكم في المجتمع على مر الزمن.⁴

¹ . احمد زهير شامية، مبادئ التحليل الاقتصادي، عمان: مكتبة دار الثقافة، 1992، ص 267.

² . عبد القادر محمد عطية، اتجاهات حديثة في التنمية، مصر: الدار الجامعية، 2000، ص 130.

³ . رمزي علي ابراهيم، اقتصاديات التنمية، الأردن: مركز دالتا للطباعة، 1998، ص 109.

⁴ . محمد عبد العزيز عجمية، إيمان عطية ناصف، التنمية الاقتصادية، الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية، 2000، ص 20.

الفصل الثاني: علاقة الموارد البشرية بالتنمية الاقتصادية

- التنمية الاقتصادية تعني قيام المجتمع باستخدام الموارد أفضل استخدام ممكن في ظل المعرفة التقنية السائدة، وتوزيع الناتج توزيعاً عادلاً بين أفراد المجتمع، كما يراعي مفهوم حد الكفاية، والذي يتناسب مع حجم الدخل.¹

- التنمية الاقتصادية هي عملية تغيير مقصود ومخطط له بعناية لجميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية السائدة في مجتمع ما يتسم بسمة عدم التطور في هذه المجالات بهدف الوصول إلى مستويات أفضل من حيث الكم والنوع لإشباع وتلبية الحاجات الأساسية لأفراد هذا المجتمع.²

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن التنمية الاقتصادية هي الانتقال بالوضع الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والثقافي لمجتمع ما من حالة إلى حالة أحسن منها وذلك من خلال الزيادة المستمرة والحقيقية في نصيب الفرد من الناتج الوطني مع ضمان توفير الحاجات الأساسية كما ونوعاً عن طريق العدالة في توزيع الدخل الوطني.

المطلب الثاني: أهداف التنمية الاقتصادية

أهداف التنمية الاقتصادية تختلف من بلد لآخر ومن فترة لأخرى للبلد الواحد، ومع ذلك فإن هناك أهداف مشتركة تسعى إليها معظم الدول ومن أهمها ما يلي:

● **زيادة الدخل الوطني الحقيقي:** ويمكن القول بأن زيادة الدخل الوطني الحقيقي أياً كان حجم هذه الزيادة (في الدخل) أو نوعها تعتبر من أولى أهداف التنمية الاقتصادية وأهمها على الإطلاق في الدول النامية، وتقصد زيادة الدخل القومي الحقيقي النقدي أي ذلك الذي يتمثل في السلع والخدمات التي تنتجها الموارد الاقتصادية (الكلية) المختلفة في خلال فترة زمنية معينة، وزيادة الدخل القومي الحقيقي تحكمه عوامل معينة كمعدل الزيادة في السكان وإمكانيات البلد المادية والفنية.³

¹ . زياد الدماغ، الصكوك الإسلامية ودورها في التنمية الإسلامية، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، 2012، ص 143.

² . علي الشرفات، التنمية الاقتصادية في العالم العربي، عمان: دار جليس الزمان، ط1، 2010، ص 5.

³ . علي الشرفات، المرجع السابق، ص 12.

● **رفع مستوى المعيشة:** يحدث هذا عندما يزيد عدد السكان بنسبة أقل من الزيادة في الدخل الوطني، كما يمكن أن يرفع مستوى معيشة السكان بالتوزيع العادل للدخل الوطني على الأفراد، وكذا بزيادة متوسط ودخل الفرد حتى يتسنى له رفع مستوى المعيشة، فزيادة السكان بنسبة أكبر من زيادة الدخل القومي تجعل من المتعذر تحقيق زيادة في متوسط نصيب الفرد ومن ثم انخفاض مستوى معيشته.¹ ومن هنا نجد أن هدفها كرفع مستوى المعيشة، إنما هم من أهم الأهداف التي يجب أن تعمل التنمية الاقتصادية في تحقيقه في كافة البلاد المتخلفة التي تقوم بتنمية مواردها الاقتصادية، ولعل أقرب مقياس للدلالة على مستوى معيشة الفرد هو متوسط ما يحصل عليه من دخل، فكلما كان هذا المتوسط مرتفعاً كلما دل ذلك على ارتفاع مستوى معيشته والعكس صحيح.

● **تقليل التفاوت في الدخل والثروات:** يعتبر تقليل التفاوت في توزيع الدخل والثروات هدفاً من الأهداف الاجتماعية لعملية التنمية الاقتصادية، فأغلب الدول النامية التي تعاني من انخفاض الدخل القومي، ومن انخفاض متوسط نصيب الفرد، تعاني أيضاً من اختلالات في توزيع الدخل والثروات، فقد تستحوذ فئة صغيرة من السكان على جزء كبير من الثروة، بينما تعاني غالبية السكان من الفقر وانخفاض مستوى دخولهم مما يؤدي إلى تدني المستوى الصحي والتعليمي والمعيشي.²

● **تعديل التركيب النسبي للاقتصاد الوطني:** في الدول النامية يغلب قطاع الزراعة على القطاع الصناعي، حيث يعتبر الإنتاج الفلاحي مصدر عيش للغالبية من السكان، وتلعب الزراعة الدور الأساسي للقطاعات الأخرى في كونها مصدر من مصادر الدخل الوطني، ولهذا يجب أن يراعي القائمون على عملية التنمية الاقتصادية في الدول المتخلفة هذا الجانب، ويعملون على تخصيص نسبة معتبرة من موارد الدولة للنهوض بالصناعة سواء كان بإنشاء صناعات جديدة، أو التوسع في الصناعات القائمة، وذلك للتمكن من القضاء على بعض المشاكل كتخلف القاعدة الإنتاجية

¹ . كامل بكري، التنمية الاقتصادية، بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 2008، ص 74.

² . زياد الدماغ، المرجع السابق، ص 145.

الفصل الثاني: علاقة الموارد البشرية بالتنمية الاقتصادية

الصناعية، وضعف درجة التشابك بين القطاعات وهيمنة قطاع واحد، التي تثيرها سيطرة بعض القطاعات على البنيان الاقتصادي.¹

المطلب الثالث: معايير التنمية الاقتصادية

توجد ثلاث معايير رئيسية لقياس التنمية وتمثل في:

* معايير الدخل:

يعتبر المؤشر الأساسي الذي يستخدم في قياس التنمية ودرجة التقدم الاقتصادي، ومن الجدير بالذكر أن ضعف الأجهزة الإحصائية في الدول النامية وصعوبة تحديد مفهوم الدخل الحقيقي والاتفاق على البنود التي تحسب ضمن إجمالي الناتج القومي واختلاف الدول فيما بينها بالنسبة لمعالجة بنود الدخل، كذلك عدم ثبات أسعار الصرف الخارجية واختلاف الأسعار الرسمية عن الأسعار الحقيقية من الأمور التي يتعين أن تؤخذ في الحسبان عند تقدير وتقييم تلك المؤشرات.

1. **الدخل القومي الكلي:** يقترح الأستاذ "ميد" "Mead" قياس التنمية الاقتصادية بالتعرف على الدخل القومي الكلي وليس نصيب الفرد من الدخل، إلا أن هذا القياس لم يلق في الأوساط الاقتصادية القبول، وذلك لأن زيادة الدخل (أو نقصه) قد لا يؤدي إلى بلوغ نتائج إيجابية (أو سلبية)، فزيادة الدخل القومي لا تعني نموا اقتصاديا عند زيادة السكان بمعدل أكبر، ونقص الدخل القومي لا تعني تخلفا اقتصاديا عند انخفاض عدد السكان بمعدل أكبر، كذلك يتعذر الإفادة من هذا المقياس حينما تنتشر الهجرة من وإلى دولة.

2. **الدخل القومي الكلي المتوقع:** يقترح البعض قياس التنمية الاقتصادية على أساس الدخل المتوقع وليس الدخل الفعلي، فقد يكون لدى الجولة موارد كامنة غنية، كما يتوفر لها الإمكانيات المختلفة للاستفادة من ثرواتها الكامنة إضافة إلى ما بلغته من تقدم تقني، في هذه الحالة يرى بعض الاقتصاديين أن يؤخذ في الاعتبار تلك المقومات عند احتساب الدخل.

¹ . محمد عبد العزيز عجمية، إيمان عطية ناصف، المرجع السابق، ص 66-67.

3. معيار متوسط الدخل: يعتبر متوسط نصيب الفرد من الدخل أكثر المعايير استخداماً وأكثرها صدقاً عند قياس مستوى التقدم الاقتصادي في معظم دول العالم، إلا أن هناك العديد من المشاكل والصعاب التي تواجه الدول النامية للحصول على أرقام صحيحة تمثل الدخل الحقيقي للفرد،¹ من بين هذه الصعاب أن إحصاءات السكان والدخول غير كاملة وغير دقيقة، كطلبك فإن عقد المقارنات بين الدول المتخلفة أمر مشكوك في صحته ودقته نظراً لاختلاف الأسس والطرق، ويرى بعض الاقتصاديين أن الاهتمام بصدد التنمية يتعين أن يوجه إلى التنمية الإنتاجية وليس إلى مستوى المعيشة، أي إلى الدخل المنتج وليس إلى الدخل المنفق، وعلى العكس يرى البعض التمسك بنصيب متوسط الفرد من الدخل باعتباره الذي يجب الأخذ به لأن الهدف النهائي من التنمية هو رفع مستويات المعيشة ومستويات الرفاهية.

* المعايير الاجتماعية:

يقصد بها العديد من المؤشرات الخاصة بنوعية الخدمات التي تعايش الحياة اليومية لأفراد المجتمع وما يعترئها من متغيرات فهناك الجوانب الصحية والجوانب الخاصة بالتغذية وكذا الجوانب التعليمية والثقافية. وفيما يلي أهم المؤشرات الاجتماعية:²

1. معايير صحية: من أهم المعايير التي تستخدم لقياس مدى التقدم الصحي ما يلي:

- ارتفاع معدل الوفيات يعني عدم كفاية الخدمات الصحية وعدم كفاية الغذاء وسوء التغذية.

- معدل توقع الحياة عقد الميلاد، أي متوسط عمر الفرد، فكلما زاد دل ذلك على درجة من التقدم الاقتصادي، وكلما انخفض دل ذلك على درجة من التخلف الاقتصادي.

- كذلك توجد مؤشرات عديدة أخرى نذكر من بينها عدد الأفراد لكل طبيب.

¹ محمد عبد العزيز عجمية، إيمان عطية ناصف، المرجع السابق، ص 67.

² نفس المرجع السابق، ص 74 - 75.

الفصل الثاني: علاقة الموارد البشرية بالتنمية الاقتصادية

2. **معايير تعليمية:** إن أهمية التعليم وأثره الواضح على جانبي الإنتاج والاستهلاك وأن هناك إجماع على أن الإنفاق على التعليم يمثل استثمارا وليس استهلاكاً، وأن هذا الضرب من الاستثمار البشري، يحقق عائدا مرتفعا سواء للأفراد أو للمجتمع ككل ومن بين المعايير التي تستخدم في التعرف على المستوى التعليمي والثقافي:

- نسبة الذين يعرفون القراءة والكتابة من أفراد المجتمع.

- نسبة المسجلين في مراحل التعليم الأساسي وكذلك نسبة المسجلين في التعليم الثانوي من أفراد المجتمع.

- نسبة المنفق على التعليم بجميع مراحلها (على الجميع) إلى إجمالي الناتج المحلي وكذلك إلى إجمالي الإنفاق الحكومي.

3. **معايير التغذية:** إن العديد من الدول النامية غير قادرة على توفير الغذاء الأساسي لسكانها مما يؤدي إلى تعرضها إلى نقص التغذية أو سوء التغذية، وما يترتب على ذلك من ضعف قدراتها الإنتاجية ومن ثم انخفاض مستويات الدخل فيها ومن بين المؤشرات التي تستخدم للتعرف على سوء التغذية أو نقصها ما يلي:

- متوسط نصيب الفرد اليومي من السعرات الحرارية.

- نسبة النصيب الفعلي من السعر الحرارية إلى متوسط المقررات الضرورية للفرد.

* المعايير الهيكلية:¹

كانت الدول المتقدمة تعمل خلال فترة طويلة على توجيه اقتصاديات الدول النامية نحو إنتاج مواد غذائية وغيرها من المنتجات الأولية، الزراعية والمعدنية حتى يتسنى لها ضمان الحصول على تلك المنتجات الأولية بأسعار ملائمة وكذلك حتى تتمكن من جعل تلك الدول أسواقا لتصريف منتجاتها من السلع المصنوعة، إلا أن الوضع وعلى الأخص من الفترة التالية للحرب العالمية الثانية لم يعد مقبولا لأسباب كثيرة منها ما تعرضت له أسعار المنتجات الأولية من تقلبات

¹ . محمد عبد العزيز عجمية، إيمان عطية ناصف، المرجع السابق، ص 82-83.

الفصل الثاني: علاقة الموارد البشرية بالتنمية الاقتصادية

انعكس أثرها على مختلف أوجه النشاط الاقتصادي ومنها استمرار اتجاه معدلات التبادل الدولية إلى غير صالحها وكذلك استمرار تبعيتها الاقتصادية عن طريق الاتجاه نحو التصنيع وذلك لتوسيع قاعدة الإنتاج وتنويعه إضافة إلى تحقيق زيادة في الدخل ورفع مستويات المعيشة. ترتب على هذا الاتجاه تغيرات واضحة في الأهمية النسبية لقطاعات الاقتصاد المختلفة وعلى توزيع السكان بين الريف والمدينة، كل هذه التغيرات يمكن اتخاذها كمؤشرات للدلالة على درجة النمو والتقدم الاقتصادي. وأهم تلك المؤشرات:¹

- الأهمية النسبية للإنتاج الصناعي إلى إجمالي الناتج المحلي.
 - الأهمية النسبية للصادرات من السلع الصناعية إلى إجمالي الصادرات.
 - نسبة العمالة إلى القطاع الصناعي إلى إجمالي العمالة.
- ولا شك أن الاتجاه إلى التصنيع لا بد أن يؤدي إلى زيادة إجمالي الناتج المحلي نتيجة لإسهام الصناعات الجديدة، كما سيؤدي إلى زيادة الصادرات وزيادة فرص العمل.

¹ . محمد عبد العزيز عجمية، إيمان عطية ناصف، المرجع السابق، ص 89.

المبحث الثاني: الأداء المنتج للموارد البشرية

يعتبر الأداء عنصراً هاماً في التنظيم المهني، باعتباره المحرك لهذا الأخير. كما يعد المقياس الذي يعتمد عليه للحكم على فعالية الموارد البشرية في المنظمات، باعتبار أن الفرد يلعب دوراً حيوياً في كافة مستويات الأداء سواء على المستوى الإداري أو على المستوى التنفيذي وانطلاقاً من أهمية تحليل أداء الأفراد العاملين وربط ذلك بمستوى الإنتاجية المتوصل إليها.

المطلب الأول: مفهوم الأداء البشري

الأداء كمتغير اعتبر مركز اهتمام العديد من الدراسات والبحوث والتي كانت تهدف إلى تدقيق مفهومه، ورغم ذلك لم يتمكن الباحثون لحد الآن من تقديم مفهوم محدد ومتفق عليه، ولكن سنحاول أن نعرض بعض التعاريف.

فأصل مصطلح الأداء لاتيني فاللغة، الإنجليزية أعطت له معنى واضح ومحدد بمعنى تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة أو بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة. والأداء من الناحية الإدارية هو القيام بأعباء وظيفية من المسؤوليات والواجبات وفقاً للعمل المفروض أدائه من الموظف الكفء المدرب، أو قيام الموظف بواجباته الوظيفية على الوجه المقبول والمحدد للوظيفة التي يشغلها.¹

ولتوضيح أكثر مفهوم الأداء ينبغي تحليله في العناصر التالية:

أولاً: مفهوم واسع الاستعمال: يستخدم مصطلح الأداء على نطاق واسع في ميدان إدارة الأعمال، ولكن يبقى من الصعب إعطاء فكرة بسيطة ومحددة له وذلك راجع لتعدد الأبعاد التي يتكون منها الأداء الشامل في المنظمة، ويعني في هذا المجال النتيجة المحصل عليها في أي ميدان عمل، كالتائج التي يتم تحقيقها لدى ممارسة عمل ما والمعبر عنها بوحدات قياس معينة.

¹ . احمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، الإنجليزي فرنسي عربي، لبنان: مكتبة لبنان، 1982، ص310.

الفصل الثاني: علاقة الموارد البشرية بالتنمية الاقتصادية

ويعرف على أنه مجموعة من المعايير الملائمة للقياس التي يحددها الباحثون، والتي تمكن من إعطاء حكم قيمي على الأنشطة والنتائج والمنتجات وعلى آثار المنشأة على البيئة الخارجية.¹ ويشير كذلك إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة.

من التعاريف السابقة يتضح أن مفاهيم الأداء تختلف باختلاف الجماعات والأفراد الذين يستخدمونها، فعلى مستوى المنظمة يعني المردودية والقدرة على المنافسة أما لدى الموظف فينتج من إدراكه لمناخ العمل، وللعميل يعني نوعية الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة، إذن فالأداء مسألة إدراكية تختلف من فرد لآخر ومن فئة لأخرى، واستخدامه واسع لذا من الصعب توضيحه على مستوى كل الأبعاد في آن واحد.

ثانياً: الأداء مفهوم شامل: هناك من الباحثين من يفضل استخدام مدخلا شاملا لدراسة الأداء فمنهم من يقترح استخدام مجموعة من المؤشرات المتكاملة، وتكون لها علاقة بأهداف المنظمة، فالمؤشرات المالية لوحدها غير كافية للتعبير على أداء المنظمة، وبالتالي تكملها المؤشرات غير علمية وهذا التكامل يشكل أساس النجاح في المستقبل لكونه يوفر نظرة شاملة عن الأداء في مجالات متعددة.²

من هنا ينظر إلى مفهوم الأداء على أنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، وهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لذلك، أي أنه يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنظمة لتحقيقها.³ إذن مفهوم الأداء يشمل بالتالي عنصرين:

*** الأهداف:** أي النتائج التي ترغب المنظمة بتحقيقها خلال مدة زمنية معينة سواء على المدى البعيد (أهداف إستراتيجية) أو على المدى القصير (أهداف تكتيكية).

² . الطاهر مجاهدي، التدريب المهني وأثره على الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2002، ص49.

² . نفس المرجع السابق، ص53.

³ . عايدة خطاب، التخطيط الاستراتيجي، القاهرة: دار الفكر العربي، 1989، ص35.

الفصل الثاني: علاقة الموارد البشرية بالتنمية الاقتصادية

وهذه الأهداف لا بد أن تحدد بشكل دقيق، فهناك أهداف رسمية وأهداف فعلية فالنوع الأول في نظرة موجه للاستهلاك العام، والثاني لا يتم التعبير عنه بوضوح في أغلب الأحيان، إلا من خلال ما تقوم به المنظمة فعلا.¹

* **النظام:** وهو تكوين منظم وتركيب بين عناصر وأجزاء التنظيم معا، بشكل متناسق لتحقيق أهداف المنظمة. مستقبل النظام يتحدد بكيفية وكمية التفاعل الذي يحدث بين أجزاء النظام وعلاقة التأثير الذي تربطه مع بيئته، باعتباره نظاما مفتوحا في حركة دائمة بقصد البقاء والاستمرار.²

لكي يتم الأداء على الوجه الأفضل يجب توفير المستلزمات المادية والبشرية والمعنوية، ويجب تهيئة الظروف والأوضاع التنظيمية والإدارية، ويجب توفير المعلومات والإرشادات والمعايير الموجهة للأداء.³

وبالتالي من خلال ما تقدم شمولية هذا المفهوم من كونه يرتبط بأهداف المؤسسة من جهة وتنظيمها الداخلي وما يشتمله من أنظمة فرعية في تفاعل دائم مع بعضها ومع البيئة الخارجية من جهة أخرى.

ثالثا: الأداء مفهوم متجدد: أي أن مكوناته تتطور عبر الزمن، فمعايير التقييم الداخلية تتغير وتتطور بحكم ارتباطها بإدراكات المورد البشري وقدراته ومهاراته، التي هي في تطور مستمر، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى باعتبار أداء المنظمة ككل مرتبط بالتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية وعناصرها.

¹ . جون جاكسون وآخرون، نظرية التنظيم: منظور كلي للإدارة، الرياض: معهد الإدارة العامة، 1988، ص61.

² . عابدة حطاب، المرجع السابق، ص37.

³ . علي السلمي، تطوير أداء وتجديد المنظمات، القاهرة: دار قباء للطباعة، 1998، ص33.

الفصل الثاني: علاقة الموارد البشرية بالتنمية الاقتصادية

وحيث تتغير الأوضاع والظروف وتبديل الأساليب والتكنولوجيا، وتختلف كفاءة العناصر المستخدمة في الأداء من فترة لأخرى، وتستحدث أهداف وتطلعات متجددة، فإن الأمر يقتضي التطوير المستمر في الأداء وفقا لتطور الظروف والموارد والمعوقات المتغيرة باستمرار.¹

رابعا: الأداء مفهوم غني بالمكونات المتناقضة: فالأداء عبارة عن مجموعة من العوامل منها التي تكمل بعضها البعض ومنها التي تكون متناقضة، ويظهر هذا التناقض مثلا عندما يهدف المسؤولون لخفض التكاليف في نفس الوقت تحسين المنتجات، والحفاظ على الروح المعنوية العالية للأفراد.

وهذه المعايير تتحكم في الأداء وتتطلب درجة عالية من التنسيق، إذن فالأداء يعد نظاما متعدد الأبعاد والمكونات. إذن لتوضيح مفهوم الأداء علينا التطرق لجوانبه والمتمثلة في:

*** الجانب السلوكي:** ويشمل صفات المورد البشري الشخصية كالمخاض العقلية والعلمية والفنية وخبراته ومهارته وإمكانياته الذهنية، وبعبارة أخرى كل تصرفات وسلوكيات المورد البشري التي يسلكها أثناء أدائه لعمله كالسرعة والدقة في الانجاز.

لهذا عرفه "عاطف محمد عبيد" على أنه مدى مساهمة العاملين في انجاز الأعمال التي توكل إليهم، ومدى سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وعلى مقدار التحسن الذي يطرأ على أسلوبهم.² ويرى "صقر عاشور" أن الأداء هو قيام العامل بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، فهو يركز على مختلف النشاطات التي يؤديها العامل، وكذا مختلف السلوكيات التي يسلكها من أجل ذلك.³

*** الجانب المادي:** ويمكن أن يقاس الأداء كما وكيفا ويتمثل أساسا في مردودية الموارد البشري من الناحية الكمية والكيفية، وعلى هذا الأساس يرى "منصور احمد منصور" أن الأداء هو كفاءة

¹ . علي السلمي، المرجع السابق، ص34.

² . محمد مسعود وبرغدة، الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية وعلاقته بأدائهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر.

2002، ص33.

³ . احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، بيروت: دار النهضة العربية، 1983، ص50.

الفصل الثاني: علاقة الموارد البشرية بالتنمية الاقتصادية

العامل لعمله وسلوكه فيه، ومدى صلاحيته في النهوض بأعباء عمله وتحمله لمسؤولياته في فترة زمنية محددة.¹

ويعرفه "مصطفى عشوي" على أنه أي نشاط يؤدي إلى نتيجة، وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال.²

وهناك من يرى أن الأداء هو عن مقارنة حجم مستوى ما قام به العامل في عمله مع المنتظر القيام به كما وكيفاء، ومنه يجسد مدى كفاءة الأفراد للقيام بالأعمال التي توكل إليهم خلال فترة زمنية محددة مع مراعاة كمية الجهد المبذول ومدى مطابقتها مع المواصفات الكمية والتنوعية للإنتاج.³

كما ينظر إليه من زاويتين: الفعالية والمهارة في التسيير ومجموعة السلوكيات الاجتماعية وهي تتجسد من خلال مجهودات الفرد التي تتأثر بالمشاركة ونشاطات الاتصال الداخلي ومعايير التقييم.⁴

ويعرفه "حنفي سليمان" على مفهوم يعكس سلوك الكائنات- فرد- جماعة- مؤسسة في إدارة المهمات وهو مفهوم يرتب عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة.⁵

من هنا يتضح أن مفهوم الأداء يتضمن بعدين الكفاءة والفعالية وهاذين المفهومين بينهما اختلاف واضح، فالكفاءة تعرف بأنها انجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة، وهي تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها انجاز العمليات بالأهداف.⁶

1 . الطاهر مجاهدي، المرجع السابق، ص51.

2 . مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992، ص224.

3 . الطاهر مجاهدي، المرجع السابق، ص53.

4 - ، خضير كاظم حمود وياسين كاسب، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار المسيرة، ط1، 2007، ص26.

5 . حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، الإسكندرية: دار الجامعات المصرية، 1995، ص14.

6 . دايف فرانسيس ومآبك وودكوك، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمان احمد هيجان، الرياض: معهد الإدارة العامة، 1995، ص103.

الفصل الثاني: علاقة الموارد البشرية بالتنمية الاقتصادية

أما الفاعلية فتهم بقياس بعض الأهداف الواضحة أو غير الواضحة أي تحديد نسب التحقق الفعلي للأهداف المخططة في المجالات الرئيسية مثل: الإنتاج، الاستثمار، الأفراد العاملين.¹

وهناك ارتباط وثيق بين الكفاءة والفاعلية لكن لا يعني هذا إنهما مترادفان، حيث قد تتميز المؤسسة بالفاعلية في تحقيق الأهداف، ولكن لا تتسم بالكفاءة في استخدام الموارد كما قد تتميز بالكفاءة ولكن لا تتميز بالفاعلية.²

وإذا أردنا ربط مفهوم الأداء بالكفاءة والفاعلية فالأداء على مستوى المنظمة ككل يرتبط بكل من الفعالية والكفاءة، فلكي تبقى المؤسسة وتنمو يجب أن تحقق درجة معينة من الكفاءة والفاعلية.

المطلب الثاني: فاعلية الموارد البشرية في العملية الإنتاجية

تحتل الموارد البشرية على المستويين الجزئي والكلّي أهمية بالغة في الدراسات الاقتصادية، فعلى المستوى الجزئي أي في الوحدات الاقتصادية تمثل هذه الموارد محور النشاط الإنتاجي والمتغير الفاعل في تشكيل ديناميكية المنظمات، أما على المستوى القومي فهي تمثل المنطلق في تحقيق تنمية اقتصادية مستدامة والأساس في بلوغ مستويات مرتفعة من النمو الاقتصادي.

1. أهمية الموارد البشرية ومدى فعاليتها في العملية الإنتاجية:

تعتبر الموارد البشرية المتمثلة في الأفراد وفي جماعات العمل أهم القوى وأعظمها أثرا في تشكيل حركية المنظمات فهم الذين يتخذون القرارات التي تهيئ لها فرص الانطلاق والنجاح أو تسبب مشكلات ينتج عنها خسائر واحتمالات الفشل والانهيار، فكثيرا ما يكون فشل المنظمات يرجع إلى ضعف نظام العاملين وعدم كفاءة المديرين في التحليل والتخطيط وفي رسم السياسات والإستراتيجيات وعلى ضعف القدرات والمهارات لدى العاملين والمدراء بصفة عامة.³

¹ . فريد راغب محمد النجارية، المدبرون والمنظمات، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1999، ص118.

² . عابدة حطاب، المرجع السابق، ص39.

³ . مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات دراسة في تطور الفكر التنظيمي، الأردن: عالم الكتب الحديث، ط1، 2002 ص 74.

الفصل الثاني: علاقة الموارد البشرية بالتنمية الاقتصادية

لقد أدركت المنظمات اليوم أن السعي نحو تحقيق فرص النجاح والتقدم والازدهار هو العمل على تحقيق معدلات متنامية من الإنتاجية والربحية والحصة السوقية، وكذا إلى تحقيق المزايا التنافسية وتحسين الجودة، واستيعاب التطورات التكنولوجية.¹ وفي هذا الصدد يتكون لدى هذه المنظمات سؤال جوهري عن كيفية تحقيق هاته الأهداف وعن الدعم السياسي لتحقيق النجاح والاستمرار في الأسواق التنافسية، إننا نشير على أن الاهتمام بالموارد البشرية ومحاولة تنمية وتحسين أدائها يعد الدعامة الأولى والأخيرة التي تمكن مجموع المنظمات في تحقيق أهدافها والاستمرار في نشاطها وبناء اقتصاد قوي داخل الدولة.

1.1- أهمية تحسين الإنتاجية: تعتبر الإنتاجية متغيراً رئيسياً وحاكماً للنمو الاقتصادي الحقيقي وللتقدم الاجتماعي، وتحسين مستوى المعيشة لأي دولة وتحدد الإنتاجية إلى حد بعيد إلى أي مدى تتمتع منتجات الدولة بالقدرة التنافسية سواء على المستوى المحلي أو الدولي، فانخفاض إنتاجية دولة ما بالنسبة لإنتاجية غيرها من الدول، التي تنتج السلعة ذاتها يعني أن هذه الدولة تنتج تلك السلعة بتكاليف عالية ومع استمرار الارتفاع في تكلفة الإنتاج نجد أن تلك الدولة تفقد مبيعاتها بحيث يتحول العملاء إلى البائعين أقل تكلفة.

وتحاول بعض الدول التي لا تتمكن من تحقيق مستوى مرض من الإنتاجية بالنسبة لمنافسيها تخفيض قيمة عملاتها إلا أن هذا الإجراء يقلل من الدخل الحقيقي لهذه الدول ويؤدي إلى ارتفاع تكلفة السلع المستوردة ويزيد من مستوى التضخم والخلل في موازين المدفوعات، بالإضافة إلى تدهور معدلات النمو وارتفاع مستويات البطالة بتلك الدول.²

كما أنه تستطيع المؤسسة تحسين إنتاجيتها بفضل كل من التدريب وتنمية الموارد البشرية من خلال:³

- زيادة الفعالية بمستوى أحسن من الإلتقان ومستوى أعلى من الاحتفاظ بالتعلم

¹. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد مدخل كمي، الأردن: دار مجدي لابي، ط1، 2003، ص 73.

². مصطفى محمد أبو بكر، المرجع السابق، ص 34.

³. عبد الباري درة، المرجع السابق، ص 117.

الفصل الثاني: علاقة الموارد البشرية بالتنمية الاقتصادية

- زيادة الفعالية بتنمية الاتجاهات الايجابية لدى المتدربين
- رفع الكفاءة بإنقاص الوقت اللازم للتدريب
- تعظيم الكفاءة بتقليل الكلفة الإنمائية بواسطة زيادة عدد مرات إعادة البرنامج
- تعظيم الكفاءة بتدريب أكبر عدد من المتدربين في كل مرة يعاد فيها البرنامج
- تعظيم الكفاءة بتقليل نفقات الموارد البشرية عند كل مرة نقوم فيها بإعادة البرنامج

التدريبي

1. 2- الموارد البشرية والميزة التنافسية:

إن مفهوم الميزة التنافسية أو القدرة التنافسية تعني "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة وبالسعر المناسب وهذا يعني تحقيق منافع للعملاء أعلى مما يحققه له المنافسون الآخرون وتؤدي إلى حالة التميز والاختلاف فيما بين المنظمات ومنافسيها"¹.

وتحقق الميزة التنافسية بإحدى الاستراتيجيتين: إما من خلال تقديم منتج أقل أي إستراتيجية السيطرة على التكاليف الأقل، أو باستخدام إستراتيجية التميز بتقديم منتج بجودة أفضل يعتقد المستهلكون انه يستحق أعلى مقابل التمييز.

ويتم خلق هذه القدرات والكفاءات المحورية انطلاقاً من موارد المنظمة والتي تشمل كل الأصول، الإمكانيات العمليات التنظيمية الخصائص المتعلقة بالمنظمة المعلومات والمعرفة عن طريق تنمية وتوصيل وتبادل المعلومات والمعارف بين أعضاء المنظمة.

إن نقطة البدء لتحقيق الميزة التنافسية هي موارد المنظمة (المادية، البشرية) ويتم تحويلها إلى قدرات وكفاءات محورية والتي تعد بدورها مصدراً هاماً ورئيساً لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

إن الموارد البشرية التي تملكها المنظمة قادرة على تحقيق الميزة التنافسية ذلك إن هذه الموارد مزودة بالمعارف والمهارة والخبرات اللازمة لتطوير أساليب تفكير جديدة، وأساليب إنتاج جديدة تساهم في تحقيق الميزة التنافسية المتنامية، لقد أصبحت الموارد البشرية أساس التنافسية مما يعطيها

¹. نبيل محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة، 2003، ص21.

الفصل الثاني: علاقة الموارد البشرية بالتنمية الاقتصادية

بعدا استراتيجيا في قيادة ونجاعة المنظمات، كما أن وظيفة الموارد البشرية خرجت من إطارها التسييري إلى دورها الاستراتيجي تحت تأثير سرعة وحجم التحولات التنافسية.

لقد بدأ الاعتماد على التكنولوجيا يتراجع لسرعة تغييرها إذ أصبح التنافس والتفوق المرتكز عليها أمرا صعبا ففي ظل عالم تتحرك فيه المعلومات، والموارد والتكنولوجيا بجديّة عبر الشركات والحدود، أصبحت أصول المنظمات قابلة للتبادل مع مثيلاتها من المنظمات الأخرى بخلاف عنصر واحد يملك قوة الترويج والمتمثل في الكفاءات البشرية القادرة على خلق القيمة المضافة من خلال ما تملكه من قدرات ومهارات مختلفة.¹

لقد أدركت الشركات العالمية المعتمدة لاستراتيجيات تنمية القدرات التنافسية أن العامل الإنتاجي الوحيد الذي يمكن أن يوفر لها الميزة التنافسية المتواصلة هم كفاءاتها البشرية، ذات المعرفة والمهارات العالية القادرة على الإبداع ومنه ذات الأهمية الإستراتيجية لتلك الموارد والكفاءات والتي تدفع للتحويل من اقتصاد المعلومات إلى اقتصاد المعرفة والعقول الذكية.

لقد أصبحت العقول الذكية المتمثلة في إجمال المعرفة والمهارات والقدرات التي تمتلكها الكفاءات البشرية المؤهلة للإبداع والتجديد والتحسين المستمر المصدر الجديد للميزة التنافسية.

وفي هذا الصدد يشير "جاك وبيش" وهو أحد أنجح وأشهر رجال الأعمال والمدير التنفيذي لشركة "جينرال إلكترونيك" بأمريكا، بقوله: "نحن كشركة جينرال إلكترونيك نحاول أن نميزها عن الشركات الأخرى وتنافسها عن طريق الارتفاع والرقى برأس المال الفعلي والإبداعي في القوى العاملة كلما أمكن ذلك، وهذا يحتاج إلى مجهود أكبر وأكثر من عملية زيادة رأس المال النقدي الذي يسهل تحقيقه في أي سوق من أسواق العالم".²

1. 3- الموارد البشرية والتكنولوجيا والإنتاجية:

يرتبط تحسين الإنتاجية بالتكنولوجيا ارتباطا وثيقا حيث يعتبر التقدم التكنولوجي الأساس في تحسين مستويات الإنتاجية وتنمية القدرات التنافسية للمنظمة، وفي هذا الصدد يرى الاقتصادي

¹ . نبيل محمد المرسي، المرجع السابق، ص23.

² . دافيد لاسكال، روي بيكوك، قمة الأداء، ترجمة عثمان أحمد، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1998، ص26.

الفصل الثاني: علاقة الموارد البشرية بالتنمية الاقتصادية

والصناعي "بورتير *PORTER*" أن التقدم التكنولوجي هو أحد أكبر القوى المحركة للمنافسة فهو يلعب دورا هاما في التغييرات الهيكلية للقطاعات وإنشاء قطاعات جديدة، وهو أيضا ممهد ومعوض للسبق التنافسي للمؤسسات ذات الاستقرار الجيد ودافع بمنظمات أخرى نحو الواجهة، غير أنه ليس كل تقدم تكنولوجي يمكن أن يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتنمية القدرة التنافسية للمنظمة، فالبعض يمكن أن يؤدي إلى تراجع القدرة التنافسية لها، وعليه فالتكنولوجيا تكون ذات أهمية عندما تكون لها تأثيرات لا يمكن إهمالها على السبق التنافسي للمنظمة أو على بنية القطاع الاقتصادي.

وعلى هذا الأساس نرى أن مساهمة التكنولوجيا في تحسين الإنتاجية وتنمية القدرة التنافسية للمنظمة يكون في حدود معينة أي بتعبير آخر فإن إدخال التكنولوجيات الحديثة مرتبط بمدى توفر الأفراد أو الكفاءات البشرية القادرة على تسيير والأخذ بهذه التكنولوجيات وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة، بما فيها هدف تحسين الإنتاجية، ولتحقيق ذلك يفترض على إدارة المؤسسة البحث عن الأفراد ذوي الكفاءات العالية والقادرة على تسييرها أو ينبغي عليها إعادة تأهيل القوى العاملة بالمنظمة وتدريبها لتتلاءم مع هذه التكنولوجيات، وفي كلتا الحالتين يبرز دور إدارة الموارد البشرية في جعل هذه التكنولوجيات ذات جدوى وفعالية.

بالإضافة إلى هذا فإن هناك درجة عالية من التكامل بين نمط معين من طرف الإنتاج وبين نوع الأيدي العاملة التي تتطلبها وبتعبير آخر فإن المستوى المعين من الإنتاجية إنما يتطلب نوعا من التنظيم ومعدات ورأس المال ومستوى معين من الفن الإنتاجي وهذه مجموعها تتطلب تركيبا مهنيا محددًا من الأيدي العاملة، ويمكن القول بناء على هذا أن هناك ارتباط وثيق بين مستوى الإنتاجية في المؤسسة أو صناعة معينة وبين نمط التركيز المهني للأيدي العاملة.¹

وبالتالي فإن مجموع القوى العاملة بالمنظمة الإنتاجية ليس الاستثمار في العناصر المادية بل هو الاستثمار في العامل البشري سواء كعامل أو موظف في المؤسسات أو كمسير ومنظم الإنتاج، باعتبار أن الأخير (الإنتاج) يحتاج في تسييره وتنظيمه إلى خبرات ومؤهلات، يفترض أن

¹. عقيل جاسم عبد الله، طارق عبد المحسن العكيلي، تخطيط الموارد البشرية، لبنان: المكتب الجامعي الحديث، 1998، ص 173.

الفصل الثاني: علاقة الموارد البشرية بالتنمية الاقتصادية

يكتسبها الإداريون، سواء في مجالات متابعة العملية الإنتاجية والوظائف الأخرى أو من ناحية توفير الظروف الملائمة للموارد البشرية داخل المنظمات، حتى تقدم هذه الموارد ما لديها من طاقات وتبذل مجهودات كافية لرفع إنتاجية رأس المال وكذلك إنتاجية جميع عناصر الإنتاج وهو الهدف الذي تسعى إليه كل القطاعات الاقتصادية.

المطلب الثالث: أهمية ومستويات الإنتاجية

تعد الإنتاجية مؤشرا هاما يستدل من خلاله على درجة التطور والتقدم الذي يحظى به الاقتصاد القومي لأي بلد، وتكمن أهمية الإنتاجية في أنها تساعد على تنمية الاقتصاد الداخلي للمنشأة باستخدام ذات عناصر الإنتاج بدون زيادة، مما يساعد في زيادة الناتج الكلي، وذلك باستخدام الموارد المتاحة الاستخدام الأمثل وليس بزيادة كمية الموارد المستخدمة، مما يعني تقدم مستوى المعيشة على المستوى القومي، ومن ثم تعتبر الإنتاجية المصدر الأهم للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع الحديث.¹

ويمكن القول أن أهمية الإنتاجية قد زادت وذلك بسبب ندرة الموارد، ومن الضروري الاهتمام برفع معدلات الإنتاجية وتحسين استغلال الموارد الأولية لأنها تساهم في زيادة أرباح المشاريع الاقتصادية وتزيد من دخل الأفراد.

1. أهمية الإنتاجية على مستوى الاقتصاد الوطني:

تعتبر الإنتاجية ذات أثر كبير في نجاح المشاريع التنموية، كما تعتبر من عناصر التقدم الاقتصادي لأي بلد من البلدان، فمن ناحية فإن زيادة الإنتاجية تحقق أقصى الأرباح الممكنة لأصحاب الأعمال، كما أن زيادة الإنتاجية توفر السلع والخدمات التي يحتاجها المجتمع بأقل تكلفة ممكنة، وعلى ذلك يمكن إجمال أهمية زيادة الإنتاجية بالنقاط التالية:²

● تحقيق الاستقلال الاقتصادي والذي يعد أحد أهم عوامل الاستقلال السياسي

¹. فليح حسن خلف، التنمية والنخطيط الاقتصادي، عمان: عالم الكتاب الحديث، 2006، ص 63.

². حمود خضير وفاخوري هايل، إدارة الإنتاج والعمليات، عمان: دار الصفاء، 2001، ص 45.

الفصل الثاني: علاقة الموارد البشرية بالتنمية الاقتصادية

- توفير العملات الأجنبية عن طريق الاستخدام الأمثل للمواد الأولية والتي تدفع فيها الدولة أموالاً طائلة خصوصاً إذا كانت هذه المواد مستوردة
- زيادة الدخل القومي والذي بدوره يؤدي إلى ارتفاع مستوى معيشة الأفراد وزيادة الرفاهية

2. أهمية الإنتاجية على مستوى المنشأة:

تعتبر الإنتاجية مؤشراً مهماً للحكم على مستوى كفاءة الإدارة، وكيفية استغلالها للموارد المتاحة من أجل الحصول على أفضل النتائج، وعلى ذلك فإن زيادة الإنتاجية يعني إمكانية زيادة أجور العاملين، وإدخال التقنيات الفنية الحديثة لتطوير المنتج، ورفع لمعدل المهارات للمورد البشري، أي بمعنى محاولة الإدارة استغلال الموارد المتاحة لها الاستغلال الجيد، أما الفوائد التي تحققها زيادة الإنتاجية على مستوى المنشأة فهي كالتالي:¹

- تحقيق الأرباح وزيادة القدرة على الاستثمار بتمويل ذاتي
- توسيع نطاق السوق عن طريق تقديم المزيد من السلع والخدمات
- الاستخدام الكفء للطاقات الإنتاجية ومن ثم خلق فرص للتوظيف والتشغيل
- زيادة مرتبات وأجور العمال، وبالتالي النهوض بمستوى المجتمع ككل

3. أهمية الإنتاجية على مستوى الفرد:

تعكس النتائج المترتبة على زيادة الإنتاجية مدى مساهمة الفرد في العمل الذي يؤديه، ومقدار الجهد والنشاط الذي يؤديه، بمعنى أن زيادة إنتاجية الفرد يعني زيادة مساهمته، وأهمية الدور الذي يلعبه في وظيفته، وإذا انخفضت الإنتاجية كان ذلك دليلاً على قلة مساهمته، وانخفاض دوره وأدائه المكلف به، كما أن الفرد يجني ثمار زيادة إنتاجيته، فكلما ارتفعت الإنتاجية كلما ارتفع دخل الفرد، وكلما ارتفعت درجة تقدير رؤسائه له، وكلما انخفضت إنتاجية الفرد فإن ذلك يعني نقصاً في الدخل وبعضاً من الآثار النفسية الأخرى كعدم رضا رؤسائه عنه.

¹ . حرب هاني، مدخل إلى إدارة الأعمال، عمان: الدار العلمية للنشر والتوزيع، ط1، 2000، ص191.

4. أهمية الإنتاجية على مستوى المجتمع:

تعتبر الإنتاجية من أهم المؤشرات للحكم على مدى رفاهية المجتمع، وذلك عن طريق ما تقدمه من سلع وخدمات لأفراد المجتمع، من حيث الكمية والجودة ومدى مقابقتها لتوقعات المستهلكين وتوقيت الوصول إليهم، هذا بالإضافة إلى أن ارتفاع الإنتاجية يعني استغلال موارد المجتمع البشرية والمادية التي تتميز بالندرة النسبية.¹

يتضح مما سبق أن الإنتاجية تعد من المؤشرات الرئيسية في تنظيم حياة المجتمع، كما أنها أداة مهمة في توزيع ثروة البلد على صعيدي الإنتاج وتوجيه الموارد.

¹ . علي محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، القاهرة: دار وهران للطباعة والنشر، 1984، ص 50.

المبحث الثالث: الإبداع البشري في التنمية

حين تكافح المنظمات من أجل تحقيق الازدهار في البيئات المضطربة والتنافسية أو المحافظة عليه، فإن الإبداع والابتكار يصبحان أمرين في غاية الأهمية، فالمنظمات تعيش في اقتصاديات غير مستقرة، كالاقتصاديات المعلوماتية التي تعتمد على السرعة والخيال والمرونة والابتكار والإبداع الذي يدعم قوة أي منظمة في تميزها عن المنظمات الأخرى.

كما أن الإدارة التقليدية أصبحت غير ممكنة في الوقت الحالي لما لها من عواقب وخيمة، فهي تحول الأفراد العاملين إلى بيروقراطيين وتسلبهم قدرتهم على الإبداع والتفكير.

المطلب الأول: المفاهيم العامة للإبداع

أولاً: مفهوم الإبداع من الناحية اللغوية

الإبداع كما جاء في لسان العرب من بدع يبدعه بدعا وابتدعه: أنشأه وبدأه. وأبدعت الشيء اخترعته لا على مثال، وفلان بدع في هذا الأمر: أي أول لم يسبقه أحد. فالإبداع لغة: هو استحداث أو ابتكار شيء جديد، فهو نقيض التقليد والمحاكاة واجترار المؤلف.¹

ثانياً: مفهوم الإبداع من الناحية الموضوعية

يرى ماكينون أن الإبداع ظاهرة معقدة متعددة الوجوه أكثر من اعتبارها مفهوماً نظرياً محددًا.²

لذلك اختلف العلماء في تحديد مفهوم الإبداع، فلم يكن هناك تعريف محدد متفق عليه، ولعل ذلك يرجع إلى كثرة المجالات التي شاع فيها هذا المفهوم من جهة، وإلى اهتمامات الباحثين ومدارسهم الفكرية من جهة ثانية، وتعدد جوانب الظاهرة الإبداعية وتعدد وجهات النظر. إلا أنه وجد أن تعريفات الباحثين لمفهوم الإبداع تتمحور حول عدد من الأبعاد منها:

¹ . حسن أبشر الطيب، محاور لتنمية التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري، مجلة الإدارة العامة، العدد 59، الرياض، 1989، ص 10.

² . مهدي السامرائي، التفكير الإبداعي لدى طلبة كليات التربية، المجلة العربية للتربية، العدد 14، تونس، 1994، ص 191.

* التعريفات التي تنظر للإبداع من زاوية السمات أو الخصائص الشخصية للشخص المبدع ومنها: تعريف سيمبسون للإبداع بأنه "المبادأة التي يبديها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير وإتباع نمط جديد من التفكير "وهو يعتبر أن مصطلحات مثل حب الاستطلاع والخيال والاكتشاف هي مصطلحات أساسية في مناقشة معنى الإبداع.¹

* التعريفات التي تركز على الإمكانية الإبداعية أو الاستعدادات النفسية الكامنة للإبداع: كما تكشف عنها الاختبارات النفسية، ويعرف الإبداع على أساسها على أنه الاستعداد الكامن للتفوق أو التميز.²

* التعريفات التي تنظر للإبداع باعتباره عملية عقلية: حيث يؤكد هذا الاتجاه توارنس وهو أحد الأوائل الذين كرسوا حياتهم لقياس الإبداع، فيعرف الإبداع بأنه العملية التي تتضمن الإحساس بالمشكلات والفجوات في مجال تكوين بعض الأفكار أو الفروض التي تعالج هذه المشكلات، واختبار هذه الفروض وإيصال النتائج التي توصل إليها المفكر إلى الآخرين.

* التعريفات التي تنظر للإبداع كنتاج ومنها: وهو قدرة الفرد على تجنب الروتين العادي والطرق التقليدية في التفكير مع إنتاج أصيل وجديد أو غير شائع يمكن تنفيذه أو تحقيقه.³

ويعرفه روشكا بأنه "الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل، ذي قيمة من قبل الفرد أو الجماعة." ⁴

* التعريفات التي تنظر للإبداع كأسلوب حياة: سواء بالإشارة إليه بأنه القوة التي تدفع الفرد إلى الاكتمال أو بالربط بين الإبداع وبين تحقيق الذات وتنميتها.⁵

¹ . كامل أبو سماحة، الإبداع والتطوير مفاهيم أساسية، مجلة دار التربية، عدد 127، قطر، 1998، ص 190.

² . عبد المعطي عساف، مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، مجلة الإداري، العدد 62، مسقط، عمان: معهد الإدارة العامة، 1995، ص 23.

³ . عادل العدل، السرعة الإدراكية والتفكير الابتكاري، دراسات تربوية، القاهرة: مج 10، 1995، ص 129.

⁴ . ألكسندرو روشكا، الإبداع العام والخاص، ترجمة أبو فخر غسان، الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، 1989، ص 54.

⁵ . نجم عبود، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، عمان: دار وائل للنشر، 2003، ص 84.

الفصل الثاني: علاقة الموارد البشرية بالتنمية الاقتصادية

وبملاحظة ما تتضمنه التعريفات السابقة لمفهوم الإبداع يمكن استنتاج الآتي:

- الإبداع ظاهرة معقدة جداً ذات وجوه أو أبعاد متعددة أكثر من اعتبارها مفهوماً نظرياً محددًا.
- الإبداع تقديم الجديد غير المسبوق.
- الإبداع هو نزعة تفوق وهو استعداد فطري عند بعض الأشخاص ينمى بالتدريب وتعلم المهارات.
- الإبداع هو استحداث أو ابتكار شيء جديد فهو نقيض التقليد والمحاكاة واجترار المألوف.
- الإبداع تصرف يهدف إلى تحقيق إنتاج يتميز بالجدية والملائمة وإمكانية التطوير.
- الإبداع هو مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير.
- قدرة عقلية تتفاوت من شخص لآخر ويمكن أن تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة.
- خروج عن المألوف في طريقة حل المشكلات التي تواجه العمليات الإدارية باستخدام عناصر المرونة والمخاطرة والقدرة على التحليل.

ثالثاً: مفهوم الإبداع الإداري

ينطلق مفهوم الإبداع الإداري من المفاهيم العامة للإبداع ذاتها، فالإبداع في الإدارة متعلق بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة وتطوير المنتجات وقيادة فرق العمل وتحسين الخدمات للعملاء، وكل وظائف الإدارة المعروفة.¹

وهناك تعدد وتباين في وجهات النظر حول تحديد مفهوم الإبداع الإداري وماهيته، فلا يوجد اتفاق بين العلماء حوله، ويعود ذلك إلى تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى مما أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية

¹. كامل أبو سماحة، المرجع السابق، ص 190.

الفصل الثاني: علاقة الموارد البشرية بالتنمية الاقتصادية

لموضوع الإبداع بسبب تباين اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم، وكذلك مناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية.

ومن جهة ثانية تواجه الباحثين مشكلة أخرى حول موضوع الإبداع الإداري وهي تعدد المصطلحات المرادفة له مثل الابتكار والاختراع والعبقرية والذكاء إلى درجة يصعب معها اختيار التعريف المناسب له.

ويشير قاموس ويبستر إلى الإبداع الإداري على أنه "الحالة التي تؤدي إلى تقديم شيء يتميز بالإبداع"، ويعني ذلك ضرورة أن يبدو العمل الإبداعي على شكل أصيل لم يكن معروفاً من قبل، سواء كان ذلك في مجال الإنتاج العلمي أو الميكانيكي أو الفني بجميع أشكاله.¹

كما يرى دركر أن الإبداع الإداري مصطلح اقتصادي أو اجتماعي أكثر منه مصطلحاً فنياً. وبناء على ذلك عرف الإبداع الإداري بأنه "تغيير وتعظيم حصيلته ونتائج الموارد والإمكانات، علماً بأن التغيير هو الذي يتيح دائماً الفرص لتحقيق الجديد، فالإبداع المنظم يتكون من البحث والتحليل الهادف للفرص التي يتيحها التغيير لإبداعات اقتصادية أو اجتماعية".²

ويرى القاسمي أن الإبداع الإداري هو "الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تفضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أهداف الشركات والمؤسسات والدوائر، وأكثر خدمة للمجتمع".³

ويشير أبو بكر للإبداع الإداري بقوله "قدرة الفرد على استخدام إمكانياته الذهنية أو العقلية والاستفادة من الإمكانيات والموارد المتوفرة أو الممكنة لتقديم أداة أو وسيلة أو فكرة أو منتج جديد نافع ومفيد للمنظمة وأعضائها وعملائها".⁴

¹ . رمضان القذافي، رعاية الموهوبين والمبدعين، الإسكندرية: المكتبة الجامعية، 2003، ص 13.

² . حسن أبشر الطيب، المرجع السابق، ص 13.

³ . القاسمي أميمة، مفهوم الإبداع الإداري وتنميته، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثالث في الإدارة القيادية الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، بيروت، 2002، ص 51.

⁴ . أبو بكر محمود، خصائص الأنماط القيادية في الواقع العملي ومتطلبات التفكير الاستراتيجي في المنظمات المعاصرة، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الثالث في الإدارة، القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، بيروت، أكتوبر، 2002، ص 46.

الفصل الثاني: علاقة الموارد البشرية بالتنمية الاقتصادية

وبالرغم من تعدد التعاريف التي وضعت لتحديد مفهوم الإبداع، إلا أننا نرى أنها جميعاً تصب في بوتقة واحدة، وتتفق على فكرة مؤداها أن الإبداع الإداري ببساطة هو التوصل لشيء جديد قد يكون خدمة أو سلعة أو نظرية أو أسلوب إداري أو اختراع جديد. كما أنه ليس من الضروري أن تكون جميع عناصر الشيء المبتكر جديدة تماماً، وإنما يكفي أن يكون الإبداع مجرد تأليف لأشكال قديمة، فالمبدع قد يستفيد من أفكار غيره ولكنه يوظفها توظيفاً جديداً، ويرى فيها معاني جديدة لم يسبقها إليه أحد.

ويمكن طرح تعريف إجرائي للإبداع الإداري بأنه مزيج من القدرات التي تمكن الفرد من إنتاج فكرة جديدة، متميزة، قابلة للتطبيق، بهدف حل مشكلة أو تطوير نظام قائم أو إيجاد مفهوم أو أسلوب عملي لتنفيذ أعمال المنظمة، بشكل يكفل تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. والقدرات التي يعينها الباحث في هذا التعريف هي: الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، قبول المخاطرة، التحليل والربط.

المطلب الثاني: أثر الإبداع البشري على التنمية الاقتصادية

هناك العديد من النظريات والنماذج الاقتصادية الحديثة للتنمية بصفة عامة والنمو الاقتصادي بصفة خاصة قائمة على أساس الأثر الكبير للإبداع البشري في بنائها واستدامتها كما ونوعاً، وسوف نتناول هذا الأثر من النواحي المتعلقة بالتنمية ثم من الناحية الخاصة المرتبطة بالنمو الاقتصادي:

1- الأثر العام: يقوم المورد البشري بدور حيوي في تنمية الاقتصاد المحلي والحد من الفقر عن طريق تنمية الموارد البشرية وتطوير قدرات الإبداع، وهما عاملان هامين في دفع ديناميكية التنمية القائمة على المعرفة، ويعد اكتساب المعرفة وتوظيفها بفعالية من خلال التعليم والتعلم والبحث والتطوير كفيلاً بتوفير عنصر جوهري من عناصر الإنتاج ومحدد أساسي للإنتاجية.

ويمكن النظر إلى العلاقة بين الرأسمال البشري والاقتصاد من خلال العناصر الآتية:¹

¹ . سعيد بن حمد الربيعي، التعليم العالي في عصر المعرفة، عمان: دار الشروق، 2008، ص169.

الفصل الثاني: علاقة الموارد البشرية بالتنمية الاقتصادية

- تعد الإنتاجية حالياً المقياس الحقيقي لتقدم الدول أو تخلفها
- يتأثر التقدم الاقتصادي بنوعية المورد البشري وطاقاته الإبداعية المتوفرة
- تتأثر إنتاجية الفرد بمقدار اهتمامه بالإبداع وتقديم حلول جديدة ومتميزة
- تقدم أي دولة في عصر ثورة المعلومات وعالمية المعرفة يتوقف على قيمة المعارف فيها
- قيمة أي منتج اليوم تتحدد بقيمة الإبداع في هذا المنتج
- قدرة أي دولة على تشجيع أبنائها لامتلاك المعرفة تعد معياراً مهماً للتقدم والأمن الوطني والإقليمي

- إعداد الطاقة العاملة المبدعة والخيرة باعتبارها مفتاح التنمية الاقتصادية والاجتماعية
 - زيادة قدرة الأفراد على التكيف مع متغيرات النمو الاقتصادي
 - تطوير أساليب البحث العلمي وتقنياته وتوظيف نتائجه
 - تنمية المناطق الأقل حظاً ونمواً وتحقيق تكافؤ الفرص
 - تغيير الاتجاهات السلبية لدى بعض الفئات البشرية نحو التكنولوجيا
 - تهيئة المواطن الأعلى ثقافة والأكثر قدرة على المنافسة
 - تهيئة المواطن الأكثر وعياً لحقوقه وواجباته المدنية والأكثر مشاركة
 - إتاحة فرص عديدة للأفراد لاكتشاف طاقاتهم الكامنة وتنميتها وتوظيفها
- من بين الآثار العامة للمورد البشري من خلال عملية الإبداع نجد الأثر على كل من القوى العاملة وعلى توزيع الدخل وعلى الفقر وعلى التطور التكنولوجي.¹

أولاً: الأثر على القوى العاملة

إن المساهمة المحتملة للتعليم في تحسين إنتاجية العمل وتعزيز النمو والتنمية أمر تم تأكيده من خلال العديد من الدراسات، فالمتعلمون يمكنهم استخدام رأس المال بكفاءة، وقوة العمل المتعلمة تجعل التعامل والاستفادة من التكنولوجيا أكثر سهولة وفائدة من قوة العمل التي مرت بسنوات

¹ . إبراهيم الدعمة، التنمية البشرية والنمو الاقتصادي، بيروت: دار الفكر، 2002، ص 104.

دراسية قليلة،¹ ومن خلال تعليم القوة العاملة أيضا تتحسن نوعية العمل ويزداد أثر الإحلال بين عوامل الإنتاج، ولكي تتحقق الفعالية الاقتصادية للتعليم، ولكي يقوم التعليم بدوره في عملية التنمية الاقتصادية والتأثير ايجابيا على قوة العمل، ويجب أن يقوم التعليم بإعداد القوى البشرية اللازمة للمجتمع بالكم والكيف المطلوبين، وأن يحسن المجتمع استخدام هذه القوة البشرية التي يخرجها التعليم.

ثانيا: الأثر على توزيع الدخل

الإبداع وعلاقته بتوزيع الدخل يعتمد على عدة أمور، حيث أن الأثر الإبداعي على العدالة في توزيع الدخل لا يعتمد على طريقة النشاط الإبداعي وتنميته وتمويله فقط، بل يعتمد أيضا على عوامل اقتصادية واجتماعية أخرى مثل احتمالات التنفيذ بعناية كبيرة مع الحوافز الضرورية لذلك.² فالشخص الذي يستثمر في الإبداع إنما يسعى للحصول على فرصة وظيفية ومكانة مرموقة بدخل أعلى من الدخل الذي كان يحصل عليه قبل وصوله إلى المستوى الجديد، فكلما زادت احتمالية تحقيق هذه الفرصة وانعكس ذلك على زيادة إنتاجيته أيضا كلما كانت مساهمته في النمو الاقتصادي أكبر، وبالتالي ينعكس إيجابا على توزيع الدخل أيضا، وعندما تتمتع هياكل الأجور بمرونة أكبر بحيث أن كسب الفرد يزداد حسب إبداعه حيث يكون ذلك حافزا له للإقبال على الإبداع، والذي يؤدي بالتالي إلى التحسين في توزيع الدخل، لذلك ورغم تأكيد كثير من الدراسات على مساهمة الإبداع في تحسين التنمية فلا بد من سياسات اقتصادية تضمن تحقيق عدالة أكبر من خلال توفير فرص وظيفية وحوافز مناسبة لكل الإبداعات البشرية التي تأتي كحلول جذرية لقضايا معقدة.

ثالثا: الأثر على الفقر

هناك علاقة بين الإبداع والفقر على المستويين الكلي والجزئي، فعلى المستوى الجزئي يعتبر الأفراد غير المبدعين قليلي الإنتاجية، لذلك فالفرص الوظيفية المتاحة لهم قليلة، وفي حالة حصولهم

¹ . أبو بكر محمود، المرجع السابق، ص 48.

² . إبراهيم الدعمة، المرجع السابق، ص 114.

على فرصة وظيفية فالدخل الذي يحصلون عليه يكون منخفضا مما يجعلهم على الأغلب تحت خط الفقر أو في مستوى معيشة منخفض، أما على المستوى الكلي فالمجتمعات التي تكون قليلة الإبداع لا تحرز تقدما بشكل جيد، ولا تتوفر لها القدرة على زيادة إنتاجها، وكنتيجة لذلك يبقى مستوى معيشتها منخفضا، لذلك إذا أراد الفرد أو المجتمع تحسين نوعية حياته بشكل عام لا بد له من تحسين مستوى إبداعه.¹

رابعا: الأثر على التطور التكنولوجي

لا بد من التأكيد بأن ما توصلت إليه اقتصاديات الدول المتقدمة من تطور تقني إنما هو نتاج العملية البحثية والتدريب الذي يحسن القدرات البشرية ويساهم في تحقيق النمو الاقتصادي، والذي تعود فوائده بالتالي على التنمية البشرية، فالاهتمام المستمر في مستوى الإبداع والمهارة للقوى العاملة لم يعد مجرد واحد من الانعكاسات الاجتماعية لحركة النمو، وإنما أصبح بسبب التقدم التكنولوجي الكبير الذي تعيشه البشرية في هذه الفترة من المستلزمات الضرورية لزيادة الإنتاجية، وبالتالي مواصلة النمو، فلمواكبة التقدم التكنولوجي لا بد من توفر مستوى متقدم لنوعية العمل البشري وهذا يتطلب إنفاقا على تدريب القوى العاملة في بعض الجوانب بمقدار يزيد على ما يخصص لوسائل الإنتاج الأخرى، ومن هنا أصبح الإبداع فرعا أساسيا من فروع الاقتصاد من حيث دلالاته وطرق تطويره.²

وبناء على ما سبق يتضح أن المورد البشري من خلال عملية الإبداع يرتبط ارتباطا وثيقا بالتنمية الاقتصادية والعناصر الأخرى للتنمية، ويلعب دورا محوريا في تحريك التنمية بكل عناصرها وأبعادها، و مهما كانت الغاية العامة من الإبداع والفلسفة التي يؤمن بها المجتمع وفي نفس الوقت يجب أن يوجه لخدمة الغايات الاقتصادية والتنموية في الدولة لأنها في النهاية هي المسؤولة عن توفير الحياة الكريمة وسبل العيش لأبنائها وشعبها، ولهذا يظل الإبداع الركن الأساسي في التقدم الاقتصادي و تطور المجتمع وخصوصا في عصر المعرفة.

¹. مدحت القرشي، اقتصاديات العمل، عمان: دار وائل، 2003، ص 65.

². نفس المرجع السابق، ص 67.

المطلب الثالث: تحديات النشاط الإبداعي لضمان استمرارية التنمية

في عصرنا الحالي ازداد حجم التحديات التي تواجه المنظمات الحديثة والدول برمتها، وأصبحت المنظمات الحديثة تحمل على عاتقها حملة جديدة تنبع من التقاطع مع الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة، وأصبح إلزاما عليها تبني أفكار جديدة من قبل العنصر البشري والقيام بعملية إعادة الهندسة للعديد من أنشطتها وأعمالها لتكون أكثر استجابة لمنظمات عصر المعرفة، فثورة المعرفة الجديدة وغمو أسواق المعرفة غيرت اتجاهات تفكيرهم ووضعهم داخل إطار القدرة على التنمية.¹

وذلك لكون المعرفة هي السلعة التي تحدد الاتجاهات المستقبلية للأعمال التي يمارسونها، ولكون منظماتهم يجب أن تبنى على أساس المعرفة، بل إن المنظمات الحديثة بحاجة إلى روح ريادية وسلوك ريادي متجدد. وهذا ينتج من خلال ما يسمى بالريادة الذاتية والتي تتسم بسلوك ريادي يلعبه الأفراد وتستطيع من خلاله تعزيز الأفكار الجديدة المؤدية إلى إنتاج منتجات جديدة باستمرار، ويمكن أن نشير هنا إلى أهم هذه التحديات وهي كالتالي:

1. الإبداع المستمر والروح الريادية:

يرتكز نجاح المنظمات الحديثة على قدرة مالكيها والعاملين فيها على جعل حالة الإبداع حالة مستمرة ودائمة، ففي مجال الإنتاج يمكن أن يكون الإبداع منتجا جديدا أو تحسينا لمنتج موجود أو عملية أو أسلوب إنتاجي جديد أو تحسين في عملية أو أسلوب إنتاجي جديد، وهي جهود جبارة، مرهونة بنمو مراكز البحث، ومراكز صنع القرار فعملية صنع المزايا التنافسية لا تتم تلقائيا بل تحتاج إلى جهد متواصل وبتعاون كافة الأطراف.²

أما في مجال التسويق فإنه يمكن أن يكون أسلوبا جديدا في التوزيع أو التغليف أو غيره، فيعرف التسويق تحولا جذريا في فنون الممارسة، وفي أساليب الإقناع، ومجالات وعناصر الجذب

¹ . غسان قاسم، إدارة التكنولوجيا: مفاهيم وتطبيقات علمية، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007، ص 86.

² . صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2007، ص46.

الفصل الثاني: علاقة الموارد البشرية بالتنمية الاقتصادية

التسويقي، وإضافة إلى أن التسويق نشاط فعال في تصريف المنتجات، وبالتالي لا بد من بذل جهود متكاملة في:¹

- * تطوير المنتجات، وجعلها أفضل وأكثر تناسبا مع احتياجات ورغبات المستهلكين
- * ترويج المنتجات، وفق نظام اتصال فعال، يتم من خلاله نقل كم مناسب من البيانات والمعلومات عن المنتجات المرغوب تسويقها
- * توزيع المنتجات، من خلال منافذ توزيع فعالة، تتواجد بقوة في الأسواق
- * تسعير المنتجات، واستخدام سياسات تسعير منشطة ومحفزة، وأن تتضمن هذه السياسات، السياسات الائتمانية المناسبة، وأساليب البيع بالخصومات التجارية، وخصومات الكمية، وخصومات الدفع النقدي، وسياسات البيع بالتقسيط
- ويساهم الإبداع في تطوير سلسلة القيمة التي تضيفها مختلف الأنشطة على المنتج، فالمستهلكون يطلبون دائما كل ما هو جديد ومختلف.

2. تحول الاقتصاد إلى اقتصاد معرفة:

- واحدة من عواقب الثورة التكنولوجية هي تحول اقتصاديات الكثير من دول العالم إلى ما يسمى باقتصاد المعرفة، لهذا الاقتصاد ملامح عديدة نلخصها هنا بنقطتين:²
- * الاستخدام الموسع للتكنولوجيا ولأنظمة المعلومات في العمل
 - * توسع التجارة والتسويق الإلكتروني، باستخدام الانترنت وشبكات الاتصال
- هذه التغيرات توفر الفرص لأعداد كبيرة من الأعمال، خاصة في الدول النامية، فرص دخول أسواق عالمية نائية ومنافسة الأعمال في الدول المتقدمة.

¹ . بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة المنظمات، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2008، ص24.

² . ياسين عساف وآخرون، قضايا عربية معاصرة: العلاقات الدولية، النفط، القضاء، التنمية الإنسانية، البحث العلمي الاجتماع،

المعلوماتية، مراجعة وتقدم: منذر المصري، الأردن: دار الفارس للنشر والتوزيع، ط2، 2005، ص129.

3. تزايد الاهتمام بدعم الريادة واحتضان الإمكانات الإبداعية التكنولوجية:

اتجاه آخر متنامي ومهم هو تصاعد اهتمام الحكومات في الدول المتقدمة اقتصاديا بأهمية النزعة الريادية في تنشيط الاقتصاد مما أدى إلى زيادة عدد المؤسسات الحكومية والدولية لرعاية الرياديين ومساعدتهم ، وهذا سيساعد الكثير منهم لاستفادة من هذه الفرص، فيزيد من أعداد الأعمال الريادية.

كما أدى إدراك أهمية العلم والتكنولوجية في نمو الاقتصاد إلى تصاعد أعداد البرامج التي تدعم وتحتضن أصحاب الأفكار الإبداعية العلمية والتكنولوجية، والذين قد لا يملكون الموارد المالية أو المهارات الإدارية لتحويلها إلى عمل، فهناك حاليا أعدادا كبيرة من برامج بأسماء مختلفة خاصة بدعم هؤلاء، منها مثلا "حاضنات الأعمال التكنولوجية *Technology business*" *incubators* أو "حدائق التكنولوجيا *Technology parks*"، أو "الحاضنات الافتراضية/المجازية *Virtual incubators*"، و غيرها وهذه جميعا تستخدم مفهوم الحاضنة للتأكيد على هدفها وهو احتضان أصحاب الإبداعات العلمية والتكنولوجية لتمكينهم من إقامة أعمال تحول إبداعهم إلى واقع فعلي.¹

وتقوم حاليا بعض المنظمات الدولية ببرامج مشابهة في الدول النامية، كوسيلة لدعم الريادة وللتقدم التكنولوجي في الدول النامية، فعلى سبيل المثال، تنفذ اللجنة الاقتصادية التابعة للأمم المتحدة في غربي آسيا (ألاسكوا) برنامجا باسم حاضنات الأعمال التكنولوجية، ومن المتوقع أن تتزايد هذه البرامج مع تزايد وعي الحكومات في هذه الدول لأهمية احتضان أصحاب الإبداعات العلمية.²

4. تحديات العولمة: يمكن تلخيص تحديات العولمة التي تواجه المجتمعات والمنظمات العاملة به بالنسبة لمستقبل منظومة العلم والتكنولوجيا بما يلي:³

¹ . حسين عجلان، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في المنظمات، عمان الأردن: إثراء للنشر والتوزيع، ط1، 2008، ص50.

² . حسين عجلان، المرجع السابق، ص52.

³ . فريد فهمي زيارة، وظائف منظمات الأعمال، مدخل معاصر، عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص 40.

الفصل الثاني: علاقة الموارد البشرية بالتنمية الاقتصادية

- * اختيار مجالات الأفضلية التنافسية للاقتصاد الوطني، ومن ثم مجالات وأنشطة البحث العلمي والتكنولوجيا المرتبطة بها، والتركيز عليها من خلال السياسات المحفزة لذلك.
- * تكييف مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي مع قوى السوق، والعمل على تحقيق استجابة مخرجاتها مع الاحتياجات من اليد العاملة.
- * تشجيع القطاع الخاص الوطني والأجنبي على تمويل وتنفيذ الأنشطة البحثية ذات المردود المباشر على القطاع، من خلال سياسات وبرامج محفزة، وتركيز دور الحكومات على بناء القدرات وتمويل الأنشطة الأساسية والإستراتيجية، ذات الصلة بالاقتصاد.
- * الدور المحوري للشركات متعددة الجنسيات والاستثمارات الأجنبية المباشرة في تطوير العلوم والتكنولوجيا المحلية وزيادة الطلب عليها.

خلاصة واستنتاجات:

استنادا إلى مدلول التنمية الاقتصادية وما تحمله من مفاهيم تصب كلها لفائدة الإنسان وبيئته التي يعيش فيها كالانتقال بالوضع الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والثقافي لمجتمع ما من حالة إلى حالة أحسن منها، وذلك من خلال الزيادة المستمرة والحقيقية في نصيب الفرد من الناتج الوطني مع ضمان توفير الحاجات الأساسية كما ونوعا عن طريق العدالة في توزيع الدخل الوطني، والهدف من ذلك هو زيادة الدخل الوطني الحقيقي ورفع مستوى المعيشة مع تقليل التفاوت في الدخل والثروات بين أفراد المجتمع.

ولتحقيق هذه المحاور الأساسية يتطلب توفير الموارد البشرية المتميزة بمواصفات الكفاءة والأداء الجيد باعتباره المقياس الذي يعتمد عليه للحكم على فعالية الموارد البشرية في المنظمات، سواء على المستوى الإداري أو على المستوى التنفيذي وربط ذلك بمستوى الإنتاجية من حيث النوع والكم تلبية لرغبات المجتمع، وكذا تحقيق معدلات متنامية من الربحية والحصة السوقية، والمزايا التنافسية وتحسين الجودة، واستيعاب التطورات التكنولوجية، لتحقيق النجاح والاستمرار في الأسواق التنافسية التي تمكن مجموع المنظمات في تحقيق أهدافها والاستمرار في نشاطها وبناء اقتصاد قوي داخل الدولة.

كما يجب الاهتمام بالموارد البشري المبدع وإدماجه في عملية التنمية الاقتصادية، بحيث يوجه لخدمة الغايات الاقتصادية والتنموية في الدولة لأنها في النهاية هي المسؤولة عن توفير الحياة الكريمة وسبل العيش لأبنائها وشعبها، ولهذا يظل الإبداع الركن الأساسي في التقدم الاقتصادي و تطور المجتمع وخصوصا في عصر المعرفة.

الفصل الثالث:

دراسة حالة – مؤسسة كوندور

برج بوعريريج

تقديم:

نظرا لحاجتنا كطلاب إلى الاحتكاك بالواقع والعمل الميداني إلى جانب التحصيل النظري، ومن أجل تجسيد الإطار النظري للبحث قمنا بدراسة حالة تتعلق بموضوع بحثنا في مؤسسة كوندور-برج بوعريريج، وهو الإطار التطبيقي للوقوف على الحقائق والمضمون المتعلق بالبحث، وذلك من خلال إعداد تقرير تربص والذي سيساعدنا حتما في حياتنا الدراسية والمهنية من خلال اكتساب الخبرة والتجربة والإلمام أكثر بالجانب التطبيقي لتخصصنا.

ولقد قمنا بتقسيم تقرير تربصنا إلى ثلاثة مباحث والمتمثلة في:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة كوندور - برج بوعريريج

المبحث الثاني: فعالية الإبداع التكنولوجي والعملية الإنتاجية

المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان

المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة كوندور-برج بوغريج

تختص مؤسسة كوندور في مجال صناعة الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية في الجزائر، ومما يدعم هذا هو خبرتها في هذا المجال، بالإضافة إلى الحجم الذي تتمتع به في الوقت الحالي مقارنة مع باقي المؤسسات الوطنية، كما أن التطور الذي عرفته في الآونة الأخيرة فيما يتعلق بالنتائج المحققة تثبت ذلك.

المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة

على إثر انتقال الجزائر من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق، ونظرا للحوامات الذي يسمح بوجود سوق تنافسية محلية جديدة، وفتح أبواب الاستثمار في السوق الوطنية والدولية أمام الخواص، ونتيجة لتطور وزيادة الطلب على المنتجات الإلكترونية والإلكترومنزلية، تأسست المؤسسة الخاصة ذات مسؤولية محدودة "SARL"، والتابعة لمجموعة بن حمادي التي تحتوي على أربع وحدات أخرى وهي:

✦ مؤسسة "Argilor" وهي وحدة لإنتاج الآجر

✦ مؤسسة "Gerbior" وهي وحدة لإنتاج القمح الصلب ومشتقاته

✦ مؤسسة "Polyben" وهي وحدة لإنتاج الأكياس البلاستيكية

✦ مؤسسة "Gemac" وهي وحدة لإنتاج البلاط ومواد البناء

تنشط المؤسسة وفقا لأحكام القانون التجاري، حيث تحصلت على السجل التجاري في

أفريل 2002، وبدأت نشاطها الفعلي في فيفري 2003.¹

وقد نشأت المؤسسة في بيئة ملائمة، حيث أن نشاطها في صناعة الإلكترونيك والإلكترومنزلي يعرف انتعاشا في بلادنا، وذلك لتزايد حاجة المستهلك لمثل هذه المنتجات العصرية، وكذلك لمبادرة الجزائر بإنشاء هذا القطاع الإلكتروني لتلحق بركب الدول، وهذا ما وفر لها بيئة تنافسية، وخاصة وأن هذه الصناعة متمركزة محليا في ولاية برج بوغريج.

¹ . مقابلة مع السيدة أسماء شبري، إطار بمديرية الموارد البشرية، تاريخ المقابلة يوم 2016/03/14.

هذه المؤسسة تحمل الاسم التجاري "عنترتراد"، وهو اسم باللغة الإنجليزية، ومعناه بالعربية "عنتر للتجارة". وكذلك العلامة التجارية "condor®"، والحرف ® يعني أن المؤسسة مسجلة في الديوان الوطني للمؤلفات والابتكارات، مما يضمن لها الحماية الكافية لمنتجاتها من التزوير والتقليد.

تقع مؤسسة "كوندور" بالمنطقة الصناعية لولاية برج بوغريج، تقدر المساحة الإجمالية للمؤسسة بـ : 80104 م²، طبيعة الاستثمار للمؤسسة هو: صناعة وتسويق الأجهزة الإلكترونية والإلكترومنزلية، يبلغ عدد عمال المؤسسة حوالي 1500 عامل موزعين على الوحدات والمصالح حسب التخصص، كما تحصلت المؤسسة على شهادة الجودة العالمية ISO 9001 VERSION 2000 ، ومرت المؤسسة بمجموعة من المراحل حتى يومنا هذا وهي:¹

1. الشراء من أجل البيع (Vente en état): حيث أن المؤسسة كانت تقوم بشراء المنتجات الإلكترونية جاهزة، وبيعها على حالها في السوق الجزائري، ونظرا لأن الطلب كان كبيرا على هذه المنتجات انتقلت المؤسسة إلى المرحلة الثانية.

2. شراء المنتج مفككا جزئيا (Semi Knock Down) SKD: في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بشراء المنتجات مفككة جزئيا، لتقوم بعد ذلك بتركيبها، وفي هذه الحالة تستفيد المؤسسة من عدة مزايا منها تخفيض تكلفة الشراء والتعرف على الجهاز المركب وطريقة تركيبه، كما تساهم في امتصاص البطالة وبالتالي الحصول على الدعم والإعانة الحكومية لها.

3. شراء الجهاز مفككا كليا (Complete Knock Down) CKD: أي شراء المنتجات مفككة كليا وإعادة تركيبها، وبهذا تستفيد المؤسسة من مزايا أهمها:

➤ التعرف على الجهاز أكثر وتعلم تركيبه

➤ معرفة المكونات التي يمكن إنتاجها محليا، أو ذاتيا، وبتكلفة أقل

➤ توفير مناصب عمل جديدة

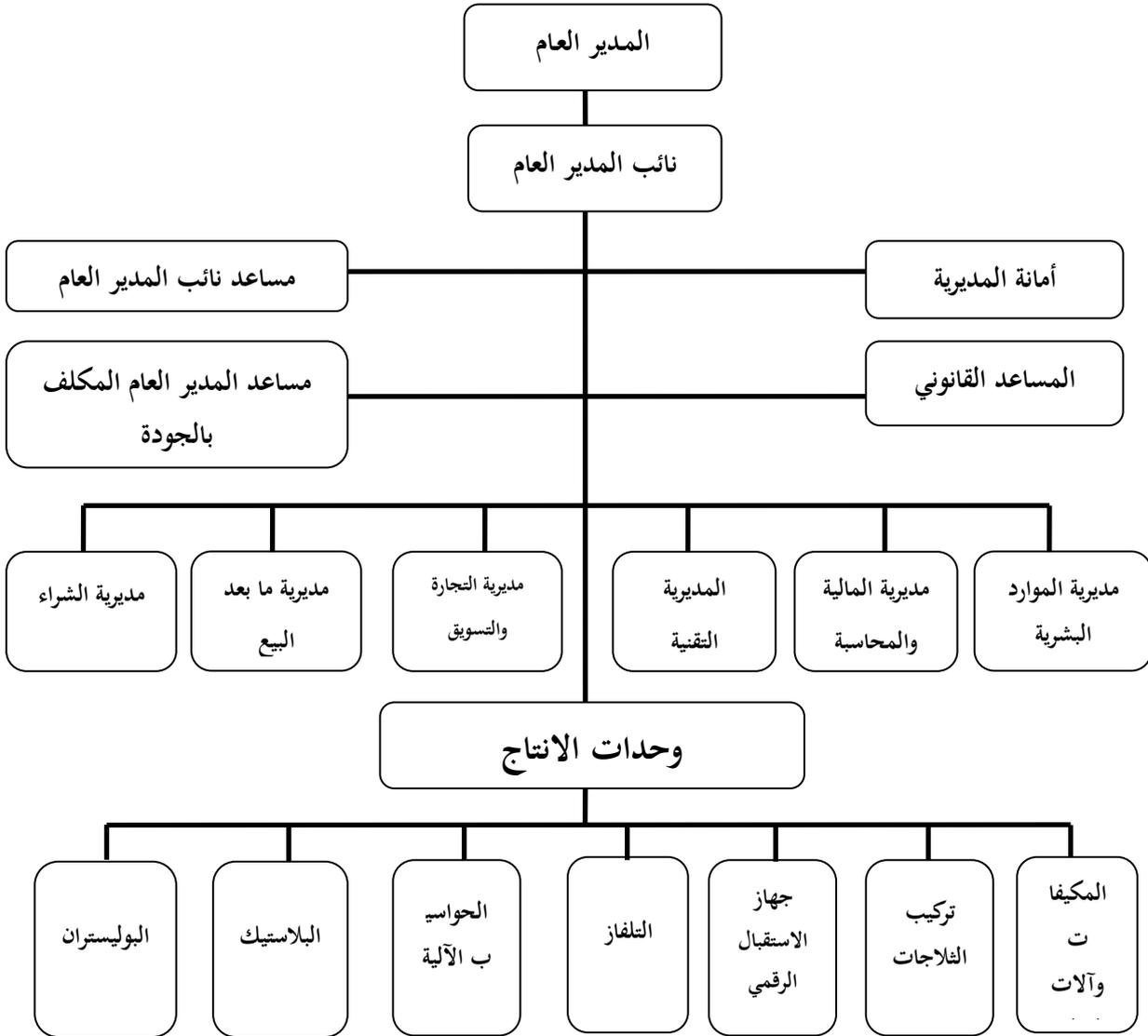
¹. مقابلة مع السيدة أسماء شبري، إطار بمديرية الموارد البشرية، تاريخ المقابلة يوم 2016/03/17.

4. الإنتاج: في هذه المرحلة وبعد الاستفادة من المراحل السابقة، أصبحت المؤسسة تتحكم في تقنيات تركيب الأجهزة، وبعد تحديد المكونات التي يمكن شراؤها محليا، أو إنتاجها ذاتيا، لم يبق لها سوى أن تسجله بعلامة تجارية خاصة بها، وذلك عن طريق شراء التراخيص، وهذا ما قامت به فعلا، حيث قامت بشراء التراخيص من مؤسسة Hisens الصينية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

1. عرض الهيكل التنظيمي: في ظل استقلالية المؤسسات والتي تهدف إلى تحقيق الربح والمردودية المالية، ومن خلال التطورات الأخيرة التي طرأت على الاقتصاد الوطني والتي أدت إلى تغيرات هيكلية وتنظيمية أصبحت تمس مجمل القطاعات الاقتصادية والمنشآت الوطنية، فان هذه التسميات استلزمت على مؤسسة كوندور إعادة النظر في هيكلها التنظيمي تماشيا مع الظروف الراهنة وإثباتا لوجودها وأملا في البقاء والاستمرار، حيث تحصلنا على الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما يلي:

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور



المصدر: مديرية الموارد البشرية لمؤسسة كوندور

2. تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يتم تقسيم العمل والترتيب التسلسلي والإداري لمصالح وفروع المؤسسة، وهو ما يساعد على

تحديد الاختصاصات والمسؤوليات، ومهام كل مصلحة من هذه المصالح.¹

¹ . مقابلة مع السيدة أسماء شبري، إطار بمديرية الموارد البشرية، تاريخ المقابلة يوم 2016/03/22.

- 1-المدير العام:** تتمثل مهمته في الإشراف على إدارة المؤسسة والسهر على تطبيق النظام العام بها، كما يقوم بالإمضاء باسم المؤسسة ويمثلها لدى الجهات القضائية والمالية والهيئات الأخرى، ويقوم باتخاذ القرارات وإصدار اللوائح والتعليمات لرؤساء المصالح والوحدات.
- 2-نائب المدير العام:** يساعد المدير العام في أداء مهامه، بحيث يقوم بمراقبة تنفيذ الإجراءات بالإشراف على وحدات الإنتاج، كما أنه يقوم باستخلاف المدير العام في حالة غيابه.
- 3-أمانة المديرية:** وتتمثل مهمتها في إعداد برامج المواعيد الخاصة باللقاءات الرسمية والاجتماعات مع مختلف الأفراد والمتعاملين التي يترأسها المدير العام، كما تقوم بترتيب وتصنيف مختلف الوثائق الصادرة من المؤسسة والواردة إليها.
- 4-مساعد نائب المدير والمساعد القانوني:** مهمتهما تقديم الاستشارات الخاصة بالجانب المالي والقانوني، وكذا إعداد الدراسات الخاصة بتطبيق استراتيجيات المؤسسة، وإعطاء النصائح لمختلف المصالح الأخرى.
- 5- مساعد المدير العام المكلف بالجودة:** وظيفته استشارية بحيث يمارس المهام التالية:
 - يعطي إرشادات خاصة بمتطلبات الحصول على شهادة الايزو
 - يعطي نصائح للمصالح الأخرى لتحسين جودة المنتج
- 6- مديرية الموارد البشرية:** تتمثل مهام هذه المديرية في توظيف العمال حسب طلبات هياكل المؤسسة، كما تتابع كل العمليات الخاصة بالتكوين، وتنسق مع الهياكل الخارجية التابعة للعمل والشؤون العامة للعمال، كما تقوم بتنشيط وتسيير البرنامج العام للأمن، بتنظيم الحراسة والسهر على أمن الممتلكات والأجهزة وعمال الوحدات والوقاية من الأخطار التي تهدد المؤسسة.
- 7- مديرية المحاسبة والمالية:** وتتمثل مهمتها في متابعة العمليات المحاسبية وتسجيلها، كما تقوم بتحليل النتائج المحصل عليها خلال السنة.
- 8- مديرية التجارة والتسويق:** تتمثل مهام هذه المديرية في:

- الاستماع إلى العملاء
 - تطوير عمليات البيع للحفاظ على العملاء الحاليين والحصول على عملاء جدد
 - تفقد عمليات البيع وطلبات العملاء والتكفل بتوفيرها
 - الإمداد والتكفل بالنقل
 - دراسة وجذب كل ما يتعلق بمعلومات السوق
 - القيام بحملات الإشهار في كافة وسائل الإعلام
 - تنظيم المعارض الوطنية والدولية
- 9- المديرية التقنية:** وتتمثل مهامها في:
- المحافظة على الحالة الجيدة لوسائل الإنتاج
 - القيام ببرنامج الصيانة الوقائية والسهر على تطبيقها
 - تنظيم ومراقبة مكتب الدراسات
 - السهر على التوفير الدائم لقطع الغيار
- 10- مديرية خدمات ما بعد البيع:** وتتمثل مهامها في:
- إدارة ومتابعة مراكز خدمات ما بعد البيع
 - توفير خدمات ما بعد البيع للعملاء في إطار الضمان
 - جمع المعلومات حول مختلف الأعطاب في المنتج
- 11- مديرية الشراء:** تتمثل مهام هذه المديرية في التنسيق مع الموردين والبنوك لتنظيم الطلبات ومتابعتها في مراكز العبور، لضمان وصولها في الأوقات المحددة، إضافة إلى إمداد المديرية الأخرى بالتجهيزات المكتبية اللازمة، السيارات، شاحنات النقل، وغيرها من الوسائل الأخرى.
- 12- وحدات الإنتاج:** تتكون مؤسسة كوندور من سبعة وحدات إنتاجية وهي:

- وحدة إنتاج المكيفات الهوائية والمنتجات البيضاء
- وحدة إنتاج الثلاجات
- وحدة إنتاج أجهزة الاستقبال الرقمي
- وحدة إنتاج التلفاز
- وحدة إنتاج الحواسيب الآلية
- وحدة إنتاج البلاستيك المستعمل في صناعة إطار التلفاز وبعض مكونات الأجهزة الكهرومنزلية
- وحدة إنتاج البولسترين المستعمل في تغليف المنتج وحمايته

المطلب الثالث: أهداف ومهام مؤسسة كوندور

تعتبر مؤسسة كوندور - برج بوغريج - ذات أهمية بالغة في الاقتصاد الوطني كونها تغطي الاحتياجات الوطنية من الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية، كما تعمل على تمويل القطاع الخاص بمختلف الأجهزة الضرورية وأيضا المؤسسات المحلية. مما يكسبها وزنا في الاقتصاد الوطني من حيث الإبداع والتصنيع والتعاملات الداخلية والخارجية.

1. أهداف المؤسسة: تتمثل فيما يلي:¹

- تحقيق الربح الذي يعتبر الهدف الأول والأساسي الذي تسعى إليه المؤسسة من خلال الوصول إلى رقم الأعمال المسطر لكل عام وكسب متعاملين جدد مع الحفاظ على المتعاملين الحاليين وبالتالي توسيع نشاطها للصمود أمام المنافسة
- تحقيق متطلبات المجتمع من خلال تلبية حاجيات المجتمع بتقديم منتج نوعي وكمي ذو جودة عالية وبأفضل الأسعار
- عقلنة الإنتاج من خلال الاستعمال الجيد لممتلكاتها وبالإشراف على عملها بشكل يسمح في نفس الوقت بتلبية رغبات المجتمع

¹. مقابلة مع السيدة أسماء شيري، إطار بمديرية الموارد البشرية، تاريخ المقابلة يوم 2016/03/27.

- ضمان مستوى مقبول من الأجور بحيث يسمح للعامل بتلبية حاجياته والحفاظ على كرامته، وتقديم مختلف العلاوات والمنح
 - إقامة أنماط استهلاكية معينة بالاعتماد على وسائل الإعلان
 - توفير خدمات التأمين للعمال مثل التأمين الصحي التامين ضد العمل والتقاعد
 - الاهتمام بالجانب البيئي إذ يفرض عليها موقعها الجغرافي التحكم قدر الإمكان في نفاياتها الصناعية تقوية مركز المؤسسة في السوق المحلية ورفع قيمة الإنتاج الوطني
 - العمل على نيل شهادة الجودة الخاصة بالمنتوج والمداومة على تنظيم وتحسين هياكل المؤسسة
 - تدعيم الاستثمارات باقتناء وسائل إنتاج عصرية بهدف تطوير وتنويع المنتوج
 - التكوين المستمر للعمال والإطارات مع الاستفادة من توظيف إطارات عالية المستوى والكفاءة
- 2. مهام المؤسسة:** من أهم مهام مؤسسة كوندور ما يلي:

- تطوير المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة: بحيث تعمل المؤسسة على تحسين جودة المنتجات، باستعمال أحسن وأحدث الابتكارات التكنولوجية وهذا لاستقطاب أكبر عدد ممكن من المستهلكين وكسب المكانة والسمعة السوقية.
- المساهمة في بناء وتطوير الاقتصاد الوطني من حيث توفير مناصب شغل جديدة والانتاج.
- توفير منتج وطني من خلال طرح وضخ المنتجات في السوق الوطنية الجزائرية
- تحقيق المخطط السنوي للإنتاج مع المؤسسات من نفس النوع أي تحقيق التكامل والتوازن واحترام الأهداف المسطرة مسبقا لضمان الاستمرارية وذلك من خلال الوصول إلى رقم الأعمال المسطر من قبل مجلس الإدارة.
- الحفاظ على الصحة السوقية بضمان الزبائن والعملاء الحاليين وكسب متعاملين جدد
- تقديم منتج نوعي ذو مواصفات جيدة وبأفضل الأسعار
- الحصول على متعاملين أجنب من خلال المعارض والحملات الإعلانية الأخرى
- السعي إلى منافسة المؤسسات العالمية التي تنشط في نفس المجال

المبحث الثاني: فعالية الإبداع التكنولوجي والعملية الإنتاجية

منذ إنشاء مؤسسة كوندور وهي تحاول تحقيق الاستمرارية والتطور، وكذا الريادة في مجال تخصصها أمام منافسيها، لذلك فهي تسعى دائما لأخذ بكل عوامل النجاح والتفوق في نشاطها اليومي، وسنتطرق في هذا المبحث لنشاط تسيير الموارد البشرية ووضع الإبداع التكنولوجي من حيث الآليات والبرامج، بالإضافة إلى مستويات الإنتاج المحققة لبعض المنتجات داخل المؤسسة.

المطلب الأول: نشاط مديرية الموارد البشرية

من خلال دراستنا الاستطلاعية بميدان الدراسة توصلنا إلا أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لمديرية الموارد البشرية حيث تتجلى هذه الأهمية في كون أن هذه المديرية هي الأساس الذي تعتمد عليه من أجل التسيير الجيد، فهي تهتم بتطبيق معظم الوظائف الموكلة إليها:¹

1. تحليل العمل وتخطيط القوى العاملة: يقوم مدراء الوحدات بتخطيط احتياجاتهم من القوى العاملة وتحليل العمل وتوصيفه وتحديد مواصفات من يشغله حيث أن هذه الوظيفة لا تطبق على كل المهام (المناصب) بل فقط على المهام التي تحتاج إلى تخصيص ثم يقوم المدير بإعلام المسؤول عن كل مصلحة بالمؤسسة للاتصال بمدير الموارد البشرية وإعلامه باحتياجاتهم.

2. جذب واستقطاب الأيدي العاملة: تعتمد المؤسسة في جذبها للأفراد على الاستقطاب الداخلي للاستفادة من الخبرات و القدرات التي تتراكم داخل المنظمة وكذلك على الاستقطاب الخارجي للمجيء وتنويع أفكار ووجهات النظر التي تستفيد بها المؤسسة.

3. الاختيار والتعيين: تركز المؤسسة في اختيار وتعيين أفرادها على أساس الكفاءة والمستوى التأهيلي (الشهادات) مع الأخذ بعين الاعتبار اعتمادها على التوظيف عن طريق المعارف والأصدقاء.

4. تحفيز القوى العاملة: بما أن المؤسسة إنتاجية فهي تعتمد على تحفيز القوى العاملة ماديا لأن هذا التحفيز يعطي دفعا قويا للعمال ورفع روحهم المعنوية.

¹ . مقابلة مع السيدة أسماء شبري، إطار بمديرية الموارد البشرية، تاريخ المقابلة يوم 2016/04/05.

5. تقييم الأداء: يتم تقييم أداء العمال في المؤسسة على أساس العمل، المردود، المبادرة والسلوك

6. تصميم هيكل الأجور: ويكون على المنوال التالي:

- اجتماع كل مدير وحدة مع رؤساء العمال وتصميم هيكل أجور خاص بعمال وحدتهم
يروونه مناسب.

- اقتراح الهيكل المصمم من طرف كل وحدة على نائب المدير العام والذي بدوره يعرضه على مدير الموارد البشرية حيث تتم دراسته و التوصل إلى هيكل أجور عام خاص بالمؤسسة.

7. تدريب وتطوير العاملين: في حالة وجود نقص في أداء العامل يتم تدريبه وتطوير مهاراته داخل

المؤسسة من طرف إطارات مختصة، وإن استدعت الضرورة فقد يتم إرسالهم إلى الخارج، حيث ترسل المؤسسة سنويا من 18 إلى 25 من إطاراتها حسب نوعية الآلات، وهذا فيما يخص المكلفين بعملية الإنتاج، مما سمح للمؤسسة بزيادة كفاءة الأداء المعرفية والتقنية للعمال.

أما العمال العاديين فيعتمد في تكوينهم على التكوين الداخلي ويتولى تكوينهم المسؤول المباشر (رئيس الوحدة) وهذه الطريقة في التكوين فعالية ونتائج جيدة في تحقيق ما تصبو إليه المؤسسة. ومن خلال التكوين تتمكن المؤسسة من تحقيق مجموعة الأهداف التالية:

- أهداف اقتصادية: تتمثل في زيادة الإنتاج والمبيعات وتنمية الحصة السوقية وتأكيد المركز التنافسي للمؤسسة.

- أهداف تقنية: تكون باستغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة وسرعة استيعاب التقنيات الجديدة.

8. تخطيط المسار الوظيفي: يهتم رئيس مصلحة المسار الوظيفي لكل فرد من أفراد المؤسسة أو

الوحدة المسؤول عنها خاصة فيما يتعلق بالتحويل والترقية والتدريب إلى غاية إحالته على التقاعد أو فسخ عقد العمل معه.

المطلب الثاني: واقع الإبداع التكنولوجي في مؤسسة كوندور

أولاً: البرنامج التكنولوجي للمؤسسة وأهدافه

قامت مؤسسة كوندور منذ نشأتها بالحصول على التكنولوجيا بشتى أنواعها من الدول الأجنبية كاليابان والولايات المتحدة الأمريكية من أجل إنتاج منتجات متنوعة وذات جودة عالمية وأسعار تنافسية، حيث تمثل البرنامج التكنولوجي للمؤسسة في:¹

1- تجهيز المؤسسة بكافة التقنيات والآلات الحديثة ذات التكنولوجيا المتطورة

2- الحصول على المعرفة الفنية المتعلقة بتكنولوجيا المنتج وأساليب الإنتاج، من خلال تبني

المؤسسة لسياسة تكوين اليد العاملة المحلية في الخارج (الصين، كوريا الجنوبية) من أجل التحكم في التكنولوجيات المستوردة.

وكان هدف المؤسسة من وراء استيراد التكنولوجيا هو تطوير عملية الإبداع التكنولوجي

الذي من شأنه أن يعزز تنافسيتها وذلك من خلال:²

- رفع كمية الإنتاج وتحسينها من حيث الجودة

- رفع المستوى الفني لليد العاملة المستعملة

- دفع وتحفيز الطاقات البشرية على الإبداع

- تحقيق أدنى تكلفة وحدوية للمنتجات لتخفيض أسعارها بنسبة 20 %

- تنمية قدرة المؤسسة على الاستجابة لحاجات العملاء في الأوقات المحددة

¹ . مقابلة مع السيد الواهن عبد الحكيم، نائب المدير العام المكلف بالجودة، تاريخ المقابلة يوم 2016/04/14.

² . مقابلة مع السيد كسال عبد الباقي، مدير التسويق، تاريخ المقابلة يوم 2016/04/17.

ثانيا : تصنيف التكنولوجيا الموجودة بالمؤسسة

يمكن تقسيم التكنولوجيات التي بحوزة المؤسسة إلى:¹

1- تكنولوجيا المنتج: تتميز التكنولوجيا التي بحوزة المؤسسة بالتجديد والتطوير، حيث تسعى المؤسسة دوما إلى إدخال وظائف تشغيلية متطورة على منتجاتها باقتناء أجهزة جديدة متطورة من أجل تقديم منتجات ذات خصائص تقنية ووظائف جديدة للعملاء، حيث تقوم المؤسسة بإنتاج مختلف التكنولوجيات المتاحة في الأسواق.

2- تكنولوجيا أساليب الإنتاج: تتميز البيئة التكنولوجية في مجال الصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية بتطور تقنيات التصنيع، حيث تغلب على هذه الصناعة التكنولوجيا العالية، كما تتطلب هذه الصناعة كثافة عالية لرأس المال، لذا تسعى مؤسسة كوندور إلى مساهمة التغييرات التكنولوجية، من خلال الإنفاق المتزايد على الاستثمار الموجه لتحديث معدات وأدوات الإنتاج لتطوير تقنيات التصنيع، حيث تتطلب عملية التوسع في الإنتاج مبالغ معتبرة كل سنة، وفي هذا الإطار تقوم المؤسسة بإعادة هيكلة وتحديد تجهيزاتها.

وسمحت عقود الشراكة من نقل التكنولوجيا بتكلفة منخفضة واكتساب خبرات عالية ومعارف علمية تؤهل المؤسسة لتعزيز موقعها في السوق المحلية، وتوسيع نطاق تواجدها في مختلف الأسواق العالمية، وزيادة منتجاتها وتحسين جودتها والوصول إلى أسعار تنافسية، حيث تتميز أسعارها بالانخفاض مقارنة مع أسعار المنافسين.

3- تكنولوجيا الإعلام الآلي: كل وحدات وأقسام ومديريات المؤسسة مزودة بأجهزة الإعلام الآلي، كما أن المؤسسة مزودة بشبكة للأنترنيت من أجل معرفة ما يجري من حولها من كافة التطورات في المجال الصناعي وتعميق اتصالاتها بالعملاء والموردين وترويج منتجاتها.

¹ . مقابلة مع السيد الواهن عبد الحكيم، نائب المدير العام المكلف بالجودة، تاريخ المقابلة يوم 2016/04/19.

ثالثا : تقييم التكنولوجيا الموجودة بالمؤسسة

تمتلك المؤسسة تكنولوجيا عديدة، والتي تتجسد من خلال:¹

1-التقنيات: يوجد لدى المؤسسة عدد كبير من التجهيزات والمعدات والآلات الحديثة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تسعى دوماً إلى التجديد واستخدام تقنيات جديدة متطورة من أجل إنتاج منتجات جديدة أو محسنة وذلك لتغطية طلبات السوق.

2-المعارف والخبرات: نظرا للتكوين الذي يتلقاه إطارات مؤسسة كوندور بالخارج وهذا إثر عقود أبرمتها المؤسسة مع مؤسسات أخرى المرافقة لعقود استيراد التكنولوجيا من نفس الدول، حيث تقوم المؤسسة بإرسال 18 من إطاراتها سنويا إلى كل من إيطاليا وألمانيا وذلك للتكوين والتحكم في التكنولوجيات المستوردة، بالإضافة إلى ذلك نجد بأن عمال المؤسسة يتلقون تدريبا من طرف هؤلاء الإطارات مما سمح لهم بامتلاك مهارات تقنية لا يستهان بها نتيجة الخبرة المتراكمة والتعلم، وما يجب الإشارة إليه هو أن المؤسسة تقوم دائما بتحسين وتطوير معارف ومهارات إطاراتها، إلا أن هذا غير كافي نتيجة التبعية للخارج خاصة مع التطورات التكنولوجية المستمرة.

المطلب الثالث: الواقع الإنتاجي للمؤسسة

أولا: عرض وتحليل نشاط الإنتاج:

الجدول رقم (01): تطور كمية الإنتاج للمنتجات الرئيسية بمؤسسة كوندور خلال الفترة 2012-2015 (الوحدة: وحدة منتجة)

السنة	2012	2013	2014	2015
المنتوج				
التلفاز	506.547	560.760	617.566	680.850
جهاز الاستقبال الرقمي	368.980	405.899	490.542	500.622
الثلاجات	345.810	367.110	400.550	420.138
المكيفات الهوائية	338.990	350.677	466.810	558.450

المصدر : مديرية التجارة والتسويق

¹ . مقابلة مع السيد الواهن عبد الحكيم، نائب المدير العام المكلف بالجودة، تاريخ المقابلة يوم 2016/04/14.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن كمية الإنتاج من أجهزة التلفاز، جهاز الاستقبال الرقمي، الثلاجات والمكيفات الهوائية في تزايد ملحوظ من سنة 2012 إلى 2015، وهذا راجع لإقبال العملاء على اقتناء هذه الأجهزة، عن طريق طلبات مسبقة.

ولتفسير تطور الإنتاج من سنة إلى أخرى، وجدنا عدة عوامل مساعدة منها:

- التحسين المستمر لنوعية المنتج من حيث التكنولوجيا المستخدمة عن طريق البحوث العلمية المتوصل إليها داخل المؤسسة، أو بالتعاون مع أطراف خارجية من أجل اكتساب تكنولوجيا جديدة لاستغلالها من طرف الإطارات والخبراء داخل المؤسسة.
- زيادة مستوى الكفاءة المهنية لدى العاملين بجميع الوحدات الإنتاجية، وهذا عن طرق برامج التدريب والتكوين بإشراف الإطارات والخبراء داخل وحدات المؤسسة، وهناك أيضا اتفاقيات مع بعض الجامعات الجزائرية والمعاهد المتخصصة من أجل تجسيد برامج التكوين والتدريب.
- الأساليب المنتهجة في عمليات التسويق والإشهار والبحث عن الأسواق، مما تستدعي موارد بشرية كفؤة في هذا الميدان، ويتجلى هذا في العلاقة بين تكلفة صنع المنتج من حيث الجودة والتكنولوجيا المستخدمة، وسعره عند البيع مقارنة بالمؤسسات المنافسة في هذا الميدان.

المبحث الثالث: نتائج الاستبيان

قمنا بإعداد الاستبيان الذي يتضمن مجموعة من الأسئلة مقسمة على عدة محاور لمعالجة موضوع الدراسة وتوزيعه حسب العينة التي تبلغ 25 فردا من وحدة التلفاز الذي يقدر عددهم الإجمالي 250 عامل أي ما يمثل 10 %، بالإضافة إلى مجموعة من المقابلات مع بعض المسؤولين والعاملين داخل المؤسسة .

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

الجدول التالية تبين الخصائص الشخصية للعينة.

جدول رقم (1): الفئات العمرية

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات العمرية
8 %	02	25 -]
40 %	10	35 . 26]
52 %	13	45 - 36]
100 %	25	المجموع

من خلال الجدول الإحصائي يتضح لنا أن عدد الذين يقل سنهم عن 25 سنة هم عاملين اثنين وهو ما يمثل نسبة (08 %) من العينة اما عدد العاملين الذين يتراوح أعمارهم ما بين 26 - 35] هو 10 عمال وهو ما يمثل نسبة (40 %) من العينة ، كذلك جاء عدد العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 36 - 45] هو 13 عامل وهو ما يمثل نسبة (52 %) من عدد العمال .

جدول رقم (2): توزيع العاملين حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
80 %	20	ذكر
20 %	05	أنثى
100 %	25	المجموع

من خلال الجدول الإحصائي يتبين أن عدد الذكور 20 عامل وهو ما يوافق (80%) من المجموع الكلي للعينة، أما باقي العمال وعددهم 05 يمثل الإناث وقد قدرت نسبتهم ب (20%)، وبالتالي عنصر الرجال يمثل الأغلبية داخل المؤسسة.

جدول رقم (3): تمثيل المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
20%	05	ثانوي
48%	12	شهادة جامعية
32%	08	تكوين متخصص
100%	25	المجموع

يتضح من خلال البيانات الإحصائية أن نسبة (20%) من العمال ذو مستوى تعليمي ثانوي. ثم يليهم عدد المتحصلين على شهادة جامعية بنسبة (48%)، ثم يليهم ذوي التكوين المتخصص بحيث قدرت نسبتهم ب (32%)، من خلال هذه النسب يتضح لنا إن غالبية العينة هي حاصلة على شهادات سواء شهادات جامعية أم شهادات في التكوين الخاص.

جدول رقم (4): يوضح الأقدمية في العمل

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات (السنوات)
20%	05	15 -
64%	16	10-6]
16%	04	10]
100%	25	المجموع

يتضح لنا من بيانات الجدول أن نسبة كبيرة من أفراد العينة ليس لهم أقدمية في العمل، حيث أن ما نسبته (64%) تقل خبرتهم في العمل عن عشر سنوات، من شأن هذا أن يؤثر على مستوى الرضا الوظيفي لديهم من خلال عدم اكتسابهم مهارات ومعارف بالشكل الذي يساعدهم على التكيف مع متطلبات العمل والارتباط به، وقد بينت الدراسات أن في البدايات

الأولى للعمل لا يقوم العامل أو الموظف بأدواره، وأداء عمله على أكمل وجه، فهذا يتطلب وقتا لاكتساب المهارات الأساسية، وخاصة وإن كانت هناك صعوبات في العمل كالتطور التكنولوجي، في المقابل النسبة التي تقع في الفئة [10] فما فوق تكتسب مهارات عالية وخبرات تجعلها تفرض مكانتها وتطمح إلى الوظائف الإشرافية دائما في المؤسسة كما تطمح إلى تحقيق ذاتها ورغبتها في الحصول على ترقية أكبر من وظيفتها الحالية وعلاوات مالية إضافية أي حافز مادي معنوي مما قد يؤثر إيجابا على مستوى مكانة المؤسسة الاقتصادية عبر التراب الوطني.

أما فيما يخص الفئة لذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات وهو ما يمثل نسبة (20%) حيث تنعدم للخبرة والمؤهلات اللازمة التي تساعد على التكيف مع العمل لعدم اكتسابهم للمهارات والمؤهلات اللازمة وهو ما يمكن أن يؤثر عليهم سلبا وهذه النسبة تعبر عن العمل العاديين داخل هذه المؤسسة.

أما فيما يخص الوظيفة التي يشغلونها حاليا والقسم الذي يعملون فيه والسلم الوظيفي الحالي لم تكن الإجابات كافية لتحليلها.

1. أثر نشاط التعيين والاختيار

جدول رقم (5): طريقة وشكل التوظيف

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
08 %	02	مسابقة
48 %	12	شهادة
42 %	11	ترقية
100 %	30	المجموع

من خلال معطيات الجدول أعلاه يتضح لنا إن نسبة العمال الذين يشغلون الوظيفة الحالية عن طريق الشهادة هي (48 %) من مستوى العينة أما نسبة (42 %) فهم متحصلين على وظيفتهم عن طريق الترقية وبالتالي نجد أن مؤسسة كوندور تقوم بانتقاء العاملين بطرق علمية مدروسة تعتمد على اقتناء ذوي الكفاءات من أصحاب الشهادات العلمية والمهنية، وكذا

الكفاءات العلمية والمسيرين والعمال المختصين بالآلات، لأن هذه العملية تساهم في تطوير المؤسسة وتحسين مكانتها ومنتجاتها وتساهم في تقديم الخدمة وإرضاء العملاء بطريقة فعالة ، بينما يرى ما نسبتهم (08 %) تحصلوا على وظيفتهم عن طريق المسابقة.

جدول رقم (6): ملاءمة العمل مع قدرات ومؤهلات وخبرات العمال

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
مناسب	20	80 %
يتناسب إلى حد ما	03	12 %
لا يتناسب إطلاقا	02	08 %
المجموع	30	100 %

من خلال معطيات الجدول أعلاه يتضح لنا إن ما نسبته (80%) وهم العمال المحييون بمناسب وهذا يوضح مستوى الرضا الوظيفي للعاملين وهذا ما يبين بأن المؤسسة تسعى إلى تحقيق الرضا الوظيفي عن طريق وضع العامل في مكانه المناسب، أما ما نسبته (12%) وهم الفئة المحيية ب: يتناسب إلى حد ما ترى بأنهم راضين إلى حد ما على العمل وهذا راجع إلى العمل الذي منحتم إياه المؤسسة، أما الفئة المحيية بلا يتناسب إطلاقا هي فئة قليلة نسبتها (08 %)

جدول رقم (7): توزيع أعباء العمل على العاملين

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
عادل	19	76 %
عادي	05	20 %
غير عادل	01	04 %
المجموع	25	100 %

من خلال معطيات الجدول أعلاه يتضح لنا إن ما نسبته (76%) وهم العمال المحييون بتوزيع العادل لأعباء العمل وهذا ما يؤدي إلى مساهمة العمال، بتحسين طرق العمل باستمرار من

باب إتقان العمل، وهذا ما يزيد من استقرار المؤسسة اقتصاديا ومواجهة المنافسة الخارجية، بينما يرى ما نسبتهم (20%) وهم المجهيون بتوزيع العمل بطريقة عادية ، أما نسبة (04%) هي تمثل نسبة عامل يرى بأن توزيعه غير عادل.

2. أثر نشاط تحليل الأعمال

جدول رقم (8): مدى رضی العمال عن الأعمال المسندة إليهم

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
راض	22	88%
راض إلى حد ما	03	12%
غير راض	00	00%
المجموع	25	100%

من خلال معطيات الجدول أعلاه يتضح لنا نسبة العمال الراضين عن عملهم في مؤسسة كوندور هي نسبة كافية لتأكد من أن المؤسسة تسعى إلى الحفاظ على عمالها عن طريق تحقيق مستوى كافي من الرضا وهذا ما حققته بحيث قدرت نسبتهم (88%) أجابوا برضى إلى حد ما، في حين لم تتوفر لنا ولا إجابة حول عدم رضاهم بالعمل.

جدول رقم (09): مدى الاستفادة من مهارات العمال بالشكل المطلوب

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	22	88%
لا	03	12%
المجموع	25	100%

من خلال معطيات الجدول أعلاه يتضح لنا إن ما نسبته (88%) أجابوا بنعم، حيث يرون إن المؤسسة تسعى إلى الاستفادة من خبراتهم وقدراتهم بصفة خاصة و بصفة مستمرة ،وذلك من اجل تحسين الإنتاج ، مما يؤدي إلى زيادة الولاء لديهم واستقرار العاملين في المؤسسة ،بينما يرى ما نسبتهم (12%) وهي الفئة التي ترى إن المؤسسة لا تولي أي اهتمام لقدراتهم ومهاراتهم، وهذا

لكون هذه الفئة من ذوي المستوى التعليمي الضعيف وكذلك إلى طبيعة عملهم ووظائفهم التي لا تستدعي مهارات وقدرات.

جدول رقم (10): اتجاه الإحساس بالاندماج داخل المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	21	84 %
لا	04	16 %
المجموع	25	100 %

من خلال معطيات الجدول أعلاه يتضح لنا إن ما نسبته (84%) أجابوا بنعم حيث يرون إن المؤسسة تعمل على تكوين علاقات اجتماعية وتكسيبهم قيم ومعايير الجماعة الاجتماعية التي ينتمي إليها ، كما تكسيبه فئات ومواقف معينة نحو العمل والعمال والإدارة ككل وعلى كسب ثقة العمال مما يساهم في استقرار العاملين في المؤسسة ، بينما يرى ما نسبتهم (16%) وهم المحبون بلا بحيث يرون بأن المؤسسة لا تعمل على تقوية هذا الجانب ، كون المؤسسة تبحث عن الربح فقط دون الاهتمام بالعلاقات داخل العمل.

3. أثر نظام التدريب

جدول رقم (11): حصول العمال لفرص التدريب

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	20	80 %
لا	05	20 %
المجموع	25	100 %

يتبين لنا من خلال معطيات الجدول أعلاه أن ما نسبته (80 %) يرون بأن المؤسسة تقوم بفتح دورات للتدريب بطريقة دورية ومستمرة للعمال مما يسمح لهم بتطوير وزيادة خبراتهم خاصة مع التطور السريع في التكنولوجيا، في حين يرى ما نسبته (20 %) وهم فئة العمال المحبين بلا

،حيث يرون بأن المؤسسة لا تقوم بتدريب جميع العمال وهذا راجع للعمل البسيط الذي لا يحتاج إلى التدريب.

جدول رقم (12): أماكن تدريب العمال

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
داخل المؤسسة	10	50 %
في مراكز متخصصة	05	25 %
خارج الوطن	05	25 %
المجموع	20	100 %

من خلال معطيات الجدول أعلاه يتبين لنا إن مكان التدريب يتغير حسب الوظيفة التي يشغلونها حيث تمثل نسبة (40%) ،عدد العمال الذين يتدربون داخل المؤسسة من طرف أخصائيين سواء كانوا زملاء في العمل متدربون في مراكز أخرى أو أخصائيين أجانب، أما فيما نسبة (20%) فهي تمثل فئة العمال الذين يتدربون في مراكز داخل الوطن أما نسبة (20%) تمثل فئة العمال المتدربون في مراكز خارج الوطن وهذا راجع للمكانة الحساسة التي يشغلونها.

جدول رقم (13): مدى تحسن أداء العاملين بعد عملية التدريب

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	20	100 %
لا	00	00 %
المجموع	20	100 %

يتضح لنا من خلال معطيات الجدول أعلاه أن جميع فئات التدريب يلاحظون أن أدائهم في تطور وتحسن دائم وهذا بفضل دورات التدريب التي يتلقونها بحيث تمثل نسبتهم (100%) من العاملين الذين أجابوا بنعم. بينما نلاحظ أن لا أحد يجيب بلا حيث مثلت نسبتها (00%) عكس الفئة الأولى.

جدول رقم (14): يوضح ما إذا كانت المهارات التي تم اكتسابها كافية لأداء العمل بنجاح

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	17	85 %
لا	03	15 %
المجموع	20	100 %

يتبين من خلال معطيات الجدول أعلاه أن مجموعة من العمال يلاحظون بأن دورات التدريب أكسبتهم خبرات ومؤهلات ساعدتهم فعليا لقيام بأعمالهم بالشكل المطلوب وهو ما يمثل نسبة (85%) أما نسبة (15%) تلاحظ بأن دورات التدريب غير كافية مع التطورات السريعة في تكنولوجيا الآلات.

جدول رقم (15): حالات حوادث العمل بعد التدريب

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	05	25 %
لا	15	75 %
المجموع	20	100 %

من خلال معطيات الجدول أعلاه والذي يبين ما إذا تعرض العامل لحادث بعد التدريب فكانت نسبة (25%) إجابة بنعم، أما نسبة (75%) إجابة بلا وهذا راجع إلى استيعابهم لتدريب بشكل جيد.

4. أثر نظام الأجور

جدول رقم (16): مدى مناسبة الأجر لقاء الأعباء والمسؤولية للعمال

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
مناسبة تماما	11	44 %
مناسبة إلى حد ما	12	48 %
لا تناسب إطلاقا	02	08 %
المجموع	25	100 %

من خلال معطيات الجدول يتبين لنا أن نسبة (44%) من العينة يرون أن طبيعة الأجر الذي يتلقونه في المؤسسة مناسب تماما مع أعباء عملهم والمسؤولية التي يتحملونها أما نسبة (48%) من العينة تلاحظ بأن الأجر الذي يتقاضاه مناسب إلى حد ما ويرجعون السبب إلى، كون المؤسسة ربحية تسعى للحفاظ على مواردها البشرية والحفاظ على أرباحها، أما عاملين من عمال المؤسسة لا يرون الأجر اللذان يتقاضونه كافي إطلاقا حيث مثلت نسبتهم (8%) من العينة.

جدول رقم (17): المكافآت الممنوحة للمردود الفردي والجماعي

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
مناسبة	18	72 %
غير مناسبة	07	28 %
المجموع	25	100 %

يتضح لنا من خلال معطيات الجدول أعلاه إن ما نسبتهم (72%) وهم المحييون بمناسبة المكافآت الممنوحة لمردودهم خاصة المردود الجماعي مما يبين بأن المؤسسة تسعى عن طريق هذه الإستراتيجية إلى تثبيت روح العمل الجماعي وحب العمل والمثابرة من اجل استمرار المؤسسة وعدم توقف الإنتاج. أما بالنسبة للفئة التي رأت عكس الفئة الأولى وهم الذين أجابوا بعدم مناسبة المكافآت وهذا نظرا للوظيفة التي يشغلونها وتمثلت بنسبة (28%).

5. أثر نظام التحفيز:

جدول رقم (18): الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
مرضية	20	80 %
غير مرضية	05	20 %
المجموع	25	100 %

يوضح الجدول التالي أن أغلبية العينة تلاحظ بأن المساعدات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة هي مرضية وهذا راجع لكون المؤسسة تسعى للحفاظ على كتلة العمال كتلة واحدة

وللحفاظ على مبدأ التعاون مما تؤدي إلى رفع مستوى الروح المعنوية في العمل وعلى الزيادة في الإنتاج وتمثلت هذه النسبة ب(80%) ، أما نسبة (20%) ترى بأن المؤسسة تقدم مساعدات اجتماعية لكنها غير مرضية.

جدول رقم (19): التسهيلات المقدمة من طرف المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
مناسبة	25	100 %
غير مناسبة	00	00 %
المجموع	25	100 %

يتضح لنا من خلال معطيات الجدول أعلاه أن نسبة (100%) يرون بأن التسهيلات المقدمة من طرف المؤسسة هي مناسبة لأن المؤسسة تسعى من خلال سياستها تسهيل الوصول إلى مكان العمل في الوقت المحدد عن طريق فتح قنوات النقل والمطعم الداخلي وتقديم الخدمات في الوقت المناسب، في حين لم تكن ولا إجابة على عدم مناسبة التسهيلات المقدمة من طرف المؤسسة.

جدول رقم (20): مدى مناسبة ظروف العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
تساعد على العمل	15	60 %
تساعد الى حد ما	10	40 %
لا تساعد على العمل	00	00 %
المجموع	25	100 %

يتضح لنا من خلال معطيات الجدول أعلاه أن نسبة (60%) من العمال يشيرون إلى ظروف العمل الجيدة الذي تمتاز به المؤسسة من إضاءة جيدة وكافية و أفران في الشتاء ومكيفات في الصيف وهذا ما يجعل المؤسسة من ذوي المؤسسات الرائدة ، اما نسبة (40%) من العينة

المؤخوذة تبين أن المؤسسة توفر للعمل ظروف تساعد إلى حد ما العمل وهذا راجع إلى الضوضاء التي تنجم عن الآلات ، في حين لم تردنا ولا إجابة عن عدم موثمة الظروف في العمل.

جدول رقم (21): إمكانية حصول العامل على فرص للترقية في العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	11	44 %
لا	14	56 %
المجموع	25	100 %

يتضح لنا من خلال معطيات الجدول أعلاه أن نسبة (44%) من العينة أجابة بأنهم تحصلوا على ترقيات في العمل عن طريق زيادات كفاءاتهم العلمية وزيادة خبراتهم المهنية بعد المدة الزمنية التي قضاها في المؤسسة ، وبذلك نستنتج بأن المؤسسة تقوم بترقية العمال على أساس معيارين الخبرة والكفاءات العلمية التي يتحصل عليها وهو يعمل ،أما نسبة (60%) لا ترى المؤسسة مستعدة لترقيتهم وهذا راجع لعدم توفر المعيارين فيهم.

جدول رقم (22): يوضح نوعية فرص الترقية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
مناسبة	11	44 %
غير مناسبة	14	56 %
المجموع	25	100 %

يتضح لنا من خلال معطيات الجدول أعلاه ان نسبة (40%) من العينة يرون بأن نوعية فرص العمل المقدمة من طرف المؤسسة هي مناسبة وعادلة لأنها تقوم على معايير وليس عن طريق المحاباة أما نسبة (60%) ترى عكس الأولى فهي ترى بأن المؤسسة لا تقوم بترقية العمال الجدد إلا بعد قضاءه مدة تتجاوز 5 سنوات وهي مدة طويلة نوعا ما.

6. أثر نظام تقييم الأداء:

جدول رقم (23): النظام المتبع في تقييم الأداء

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
مناسب	23	92 %
غير مناسب	02	08 %
المجموع	25	100 %

يتضح لنا من خلال معطيات الجدول أعلاه أن أغلب العاملين من أفراد العينة قد أجابوا بوجود نظام للتقييم يناسب أداءهم ويشجعهم على العمل أكثر فقد قدرت نسبة الذين أجابوا بمناسبة نظام التقييم ب(92%) فهو نظام يقيم العامل خلال تأديته لعمله و تقييم إنتاج هذا الأخير الذي يتحدد من خلال كميته ونوعه ومدى استغلاله للوقت لإنجاز عمل متقن وفي وقت قصير مع ضرورة تفادي الأخطاء ، أما نسبة (08%) ترى أن نظام تقييم الأداء صارم جدا ويقوم على معايير.

جدول رقم (24): مدى رضا العمال على نتائج التقييم

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
راض	19	76 %
راض إلى حد ما	06	24 %
غير راض	00	00 %
المجموع	25	100 %

يتضح لنا من خلال معطيات الجدول أعلاه أن نسبة (76%) راضون تماما عن نتائج التقييم لأنها تكسبهم ثقة في العمل و تساهم بشكل كبير في تحفيزهم وبالتالي هذا ما يدفعهم إلى تحسين أدائهم بصفة مستمرة ودائمة ، أما بالنسبة للعينة التي ترى بأنها راضية إلى حد ما بنتائج التقييم فقد بلغت نسبتها (24%) وها راجع لتدهور عمله وتدني نقاط تقويمهم في نتائج التقويم وبالتالي تدني زيادة في الأجور ، أما بالنسبة لكمية الإجابة عن عدم الرضى فلم نتحصل على ولا إجابة.

7. أثر نظام الإنتاجية والإبداع

جدول رقم (25): آراء العمال حول قيمة السلع والمنتجات للمؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
راض	22	88 %
راض إلى حد ما	03	12 %
عدم راض	00	00 %
المجموع	25	100 %

يتضح لنا من خلال معطيات الجدول أعلاه أن نسبة (88%) راضون تمام الرضى على قيمة سلع المؤسسة ويؤكدون بأنها سهلة الاقتناء ومضمونة مع إمكانية التعامل عند الشراء بالتقسيط وهذا ما أسهمها طابع اقتصادي قوي، في حين مثلت نسبة (12%) من العينة التي ترى أن قيمة سلع المؤسسة مرضية إلى حد ما.

جدول رقم (26): طبيعة المنافسين للمؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
منافس وطني	21	84 %
لا يوجد	00	00 %
منافس أجنبي	04	16 %
المجموع	25	100 %

يتضح لنا من خلال معطيات الجدول أعلاه أن طبيعة المنافسين لمؤسستهم أغلبيتها مؤسسات وطنية وبتالي تستطيع المؤسسة أن تحقق تنمية اقتصادية وطنية عن طريق تحسين المنتجات حسب متطلعات العميل وبسرعة وبتكلفة أقل وبهذا تستطيع مؤسسة كوندور أن تحطف العملاء والزبائن لشراء منتوجاتها بحيث تمثلت نسبتهم (84%)، في حين تعتبر نسبة المنافسين الأجانب (16%) وهي تعبر عن مدى تمكن المؤسسة من تحقيق قفزة في التنمية الاقتصادية الوطنية.

جدول رقم (27): مدى مساهمة المؤسسة في توفير احتياجات المواطنين

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	25	100 %
لا	00	00 %
المجموع	25	100 %

يتضح لنا من خلال معطيات الجدول أعلاه أن المؤسسة في نظر العمال أنها تساهم (100%) في تلبية حاجيات المواطنين، وبذلك فهي تقوم بتلبية طلبات العملاء والزبائن بصفة ممتازة فقد امتازت المؤسسة في الفترة الأخيرة بإنتاج الهواتف الذكية بجودة عالية وبتكلفة نستطيع أن نقول عليها عادية، أما فيما يخص الإجابات بلا لم تردنا ولا إجابة.

جدول رقم (28): تصنيف مستوى العلوم التكنولوجية المستخدمة في المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
مقبولة	11	44 %
جيدة	14	56 %
غير مرضية	00	00 %
المجموع	25	100 %

يتضح لنا من خلال معطيات الجدول أعلاه أن إجابات العمال على مدى مستوى التقنيات المستخدمة في مؤسسة كوندور تمحورت حول "مقبولة" و "جيدة" وهذا راجع إلى أن مؤسسة كوندور تسعى دائما إلى اقتناء آليات متطورة وحديثة ما تمكنها من احتلال المراكز الأولى في الإنتاج ومن منافسة منافسيها داخل الوطن وخارجه وبالتالي فاقتناء آليات حديثة ومتطورة أمر لازم على مؤسسة كوندور، بحيث أن النسبة المئوية لعدد الإجابات "مقبولة" كانت (44%) أما "جيدة" (56%) وهذا ما يعزز مكانة المؤسسة محليا وخارجيا.

جدول رقم (29): إمكانية وجود بحث علمي واكتساب تكنولوجيا جديدة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	06	24 %
لا	19	76 %
المجموع	25	100 %

يتضح لنا من خلال معطيات الجدول أعلاه بأن المؤسسة لا تولي اهتماما للبحث العلمي رغم ما تبذله المؤسسة حاليا من جهود لاكتساب تكنولوجيا حديثة وهذا راجع لنقص مراكز البحث العلمي في الجزائر وبالتالي تسعى مؤسسة كوندور لاكتساب تكنولوجيا عن طريق شراء عقول مبدعة وفتح المجال أمام الأفراد للإبداع.

جدول رقم (30): مكانة المؤسسة على المستوى الوطني

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
رائدة	20	80 %
غير رائدة	05	20 %
المجموع	25	100 %

يتضح لنا من خلال معطيات الجدول أعلاه نسبة (80 %) من أفراد العينة يرون بأن المؤسسة لها مكانتها على المستوى الوطني، مما يفسر على قوة درجة الولاء للمؤسسة، أما نسبة (20 %) تعطي انطبعا بأن هناك أسباب أخرى كشدّة المنافسة، الحصة السوقية، التكنولوجيا المستخدمة.

جدول رقم (31): إمكانيات المؤسسة في تحقيق التنمية داخل الوطن

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	60 %
لا	10	40 %
المجموع	25	100 %

يتضح لنا من خلال معطيات الجدول أعلاه (60 %) من العينة يرون بأن المؤسسة تلعب دورا مهما في التنمية بتحقيق رغبات المستهلكين لمنتجاتهم وكذا توفير مناصب شغل جديدة، بينما (40 %) منهم يرون العكس نظرا لحجم الدور المحدود على المستوى الوطني.

المطلب الثاني : نتائج الدراسة التطبيقية

من خلال مجريات وحيثيات الدراسة، يمكن تقديم نتائج التالية:

- ✓ تعتبر مؤسسة كوندور إحدى المؤسسات الوطنية الخاصة التي تمكنت من تحقيق نتائج معتبرة في السوق الوطنية للصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية.
- ✓ أن للحوافز دور فعال في التأثير على أداء العامل وبالتالي تحقيق الزيادة في الإنتاج.
- ✓ ظروف العمل المناسبة تعتبر عاملا مهما وأساسيا في المؤسسة لتحقيق أهدافها.
- ✓ أن الإحساس بالارتياح والانتماء للمؤسسة يساعد العمال على تقديم أحسن ما لديهم من عمل بأداء متميز.
- ✓ أن الزيادة في الأجر والعدالة في منح الفرص يساهم بشكل كبير في تحفيز العمال وبالتالي هذا ما يدفعهم إلى تحسين أدائهم.
- ✓ إن المؤسسة تسعى دوما إلى تخفيض تكاليفها وتحسين إنتاجيتها، مما يسمح لها بزيادة أرباحها ورفع حصتها السوقية وهذه تعتبر أهم مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة.
- ✓ يلعب الإبداع التكنولوجي دورا مهما في مواجهة قوى المنافسة، حيث يؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على القوى التنافسية.

✓ في ظل البيئة التنافسية لقطاع الصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية في الجزائر تواجه مؤسسة

كوندور منافسة حادة من قبل المنافسين في القطاع.

✓ تعتمد المؤسسة على سياسة تطوير وتحسين المنتجات وتنويعها عن طريق مجموعة من المصادر

المختلفة، بينما تعتمد على نقل التكنولوجيا والشراكة للحصول على المعدات والآلات الإنتاجية

الجديدة لزيادة طاقتها الإنتاجية.

✓ إتباع المؤسسة إستراتيجية التقليد نفس المنتج بأقل سعر، والتي تعتبر حسب موقف المؤسسة

التنافسي الإستراتيجية الملائمة حاليا من أجل الانتقال إلى الإستراتيجية الهجومية مستقبلا لتحقيق

السباق في السوق واستدامة مزاياها التنافسية.

خلاصة واستنتاجات:

لقد أصبحت مؤسسة كوندور للصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية في الجزائر في إطار انفتاح السوق وحدة المنافسة، مساهمة كبيرة في التنمية الاقتصادية للبلد وذلك باعتمادها على إستراتيجية مبنية على أسس موضوعية وعملية منها:

الاهتمام بالموارد البشري من حيث الاستقطاب والتدريب سواء على المستوى الوطني أو الدولي والحوافز والمزايا المقدمة، وهذا يعطي دفعة قوية نحو تحقيق أهداف المؤسسة والمتمثل في الربحية عن طريق تقديم وتطوير مستمر للمنتوج بمواصفات تلبي رغبة العملاء، وللحفاظ على مكانتها وسمعتها، أما العاملون للحفاظ على كرامتهم وروحهم المعنوية عن طريق الحوافز المادية والمعنوية المطلوبة لتحسين الأداء.

الاعتماد على الإبداع التكنولوجي في المؤسسة لتطوير وتحسين المنتجات الموجودة بالإضافة إلى تجديد أساليب الإنتاج من خلال إدخال المعدات والآلات الحديثة المتطورة تقنيا بالمؤسسة والذي يساعد على نقل واكتساب التكنولوجيا تدريجيا بالاعتماد على الخارج في جلب التجهيزات التكنولوجية الجديدة. وكذا التطوير الداخلي للمنتجات الموجودة، والقيام بعملية استقطاب الكفاءات البشرية بعقد اتفاقيات شراكة وتعاون مع الجامعات والخبراء، حيث تسمح لها هذه المدخل من الدفاع عن مكانتها ضمن المؤسسات الأخرى، وزيادة كمية المنتجات بمواصفات الجودة والتقنيات المتطورة التي تواكب الواقع المعاش.

الخاتمة

لقد حاولنا في بحثنا هذا تحديد ودراسة دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية الاقتصادية انطلاقاً من النشاطات المختلفة للمنظمات، وذلك عبر الإجابة عن تساؤلات تمثل إشكالية البحث، وللإجابة عليها قمنا بتقسيم بحثنا إلى جزئين جزء نظري والآخر تطبيقي.

في الجزء النظري حاولنا الإحاطة بإشكالية البحث من وجهتها النظرية، فبدأنا في الفصل الأول منه بمحاولة تقديم إطار معرفي حول مفهوم الموارد البشرية حسب تصورات مختلفة مبرزين مدى أهميتها ومميزاتها، ثم تطرقنا إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية مع توضيح أهميتها وأهدافها، بالإضافة إلى التطور التاريخي لهذا المفهوم، الذي برزت فيه العديد من المدارس في إطار الفكر الإداري والتي جاءت بنظريات تبين مواقفها ومبادئها منه إلى يومنا هذا حيث استقر الرأي على مصطلح الموارد البشرية، والذي بدوره أخذ عناية كبيرة من اهتمام الباحثين حول كيفية تنميته على أسس علمية وعملية بحكم فعاليته وقدراته الكامنة في تحقيق أهداف المنظمات.

أما في الفصل الثاني من هذا الجزء فحاولنا إبراز مدى مساهمة الموارد البشرية في تحقيق التنمية الاقتصادية، من خلال عرضنا لماهية التنمية الاقتصادية بمحاولة ضبط مفهومها مع تقديم بعض أهدافها ومعاييرها، بحيث تكون الموارد البشرية هي المستفيد والأداة في نفس الوقت لعملية التنمية، كذلك تناولنا مفهوم الأداء بجوانبه المختلفة، بحيث يعد المقياس الذي يعتمد عليه للحكم على فعالية الموارد البشرية في المنظمات، وبالاستناد إلى مدركات المورد البشري وقدراته ومهاراته التي هي في تطور مستمر لتحسين الإنتاجية على عدة مستويات، وخلق ميزة تنافسية للمنظمة. كما تطرقنا إلى مفهوم الإبداع الذي لقي اهتمام الباحثين ومدارسهم الفكرية، وتعدد جوانبه مما يحدث أثراً هاماً على الاقتصاد الوطني، القوى العاملة، مداخل أفراد المجتمع والتطور التكنولوجي، مع الأخذ بعين الاعتبار أهم التحديات التي تواجه هذه المنظمات من استمرارية الإبداع التكنولوجي، التحول نحو اقتصاد المعرفة في ظل ثورة المعلومات والاتصالات، وتحديات العولمة.

أما في الجزء التطبيقي فقد أردنا دعم هذا البحث والتعمق في إشكاليته والإحاطة بها من جوانبها المختلفة من خلال دراسة ميدانية، وقد اخترنا مؤسسة كوندور برج بوغريج لتكون نموذجاً من هذا الجانب.

ففي البداية قمنا بتقديم عام حول المؤسسة من أجل الاستكشاف، كعرض وتحليل الهيكل التنظيمي، المهام والأهداف للمؤسسة، ثم تطرقنا إلى نشاط مديرية الموارد البشرية من خلال قيامها بمجموعة من الوظائف والمتمثلة في: تحليل العمل وتخطيط القوى العاملة، جذب واستقطاب الأيدي العاملة، الاختيار والتعيين، تحفيز القوى العاملة وتقييم أدائهم، تصميم هيكل الأجور، تدريب وتطوير العاملين وتخطيط مسارهم الوظيفي. كما تناولنا الواقع الإبداعي للمؤسسة من خلال البرامج التكنولوجية المعتمدة، والتي تهدف إلى رفع كمية الإنتاج وتحسين جودته، رفع المستوى الفني لليد العاملة، تحفيز الطاقات البشرية على الإبداع وتنمية قدرة المؤسسة على الاستجابة لحاجات العملاء. أما واقع الإنتاج فعرضناه بواسطة جدول إحصائي الذي يوضح تطور الإنتاج عبر سنوات متتالية لبعض الأجهزة المنجزة داخل المؤسسة، كما قمنا بعرض وتحليل استثمارات الاستبيان التي تم توزيعها على مجموعة من العاملين بالمؤسسة ومنها تم الوصول إلى النتائج.

أولاً- اختبار فروض الدراسة:

في هذه الدراسة قد وضعنا مجموعة من الفرضيات تحت الاختبار، فكانت الإجابة عنها كالتالي:

الفرضية الأساسية: تسهم الموارد البشرية في تحقيق التنمية الاقتصادية، من خلال قيامها بمجموعة من الممارسات والأساليب التي تهدف إلى تفعيل استغلال عنصر العمل وتطوير الأداء والإنتاج عن طريق الإبداع واكتساب المعرفة داخل أو خارج المنظمة. تتمثل هذه الأساليب في: الأداء الجيد والفعال للمورد البشري في إطار المنظمة، فعليه استدراك النقائص والعمل على التجديد والتطوير والاستمرارية في المهام والوظائف المسندة إليه، من أجل تحقيق الإنتاجية التي تلي حاجيات المجتمع

ضمن اختصاصه. وكذا الالتزام بفلسفة الإبداع التي تتعدى إلى شتى ميادين الحياة في المجتمع، من خلال إيجاد حلول لمشكلات معقدة، أو تحسين لنوعية المنتجات مقابل تخفيض التكاليف وزيادة وتعميم المنفعة. أيضا العمل على كسب المعرفة التي تحتل الاهتمام الأكبر للمنظمات بحيث تقاس بمدى رصيدها المعرفي.

الفرضية الفرعية الأولى: الاهتمام بتنمية الموارد البشرية قد يهدف إلى تحويل الموارد البشرية إلى ثروة و طاقة إنتاجية أكثر نجاعة وفاعلية داخل المنظمات الحديثة. تعتبر صحيحة لأن في الوقت الحالي توجد استراتيجيات وسياسات بأكملها، تتمحور حول كيفية إعداد الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المنظمة في البقاء وتحقيق الريادة بقدر الإمكان.

الفرضية الفرعية الثانية: التنمية الاقتصادية في العصر الحالي لا تقتصر على مدى توفر الموارد الطبيعية أو رؤوس الأموال بقدر اعتمادها على مدى توفر الموارد البشرية المدربة والمبدعة. فهي المدبر الأول في استخدام الموارد الأخرى وجعلها في منفعتة نظرا لما تتميز به من تفكير، وبالتالي نعتبر المورد البشري هو الوسيلة والغاية في آن واحد.

الفرضية الفرعية الثالثة: قد يكون التمييز بين المنظمات الحديثة بمدى اكتسابها للمعرفة ومساهمتها في مواجهة التحديات المطروحة واقتراح الحلول المناسبة لموضوع التنمية. فلكل منظمة رصيد معرفي معين يبوؤها مكانة معينة ضمن المنظمات الأخرى، وفي الإطار تستغل المنظمات جميع إمكانياتها البشرية والمادية لاكتساب المعرفة واستغلالها في تحقيق الميزة التنافسية وبالتالي الوصول إلى الريادة ومواجهة التحديات والتغيرات.

ثانيا - نتائج الدراسة:

وانطلاقا مما سبق يمكن عرض النتائج التالية :

1- إن الموارد البشرية بالمؤسسات تمثل جوهر العملية التنموية، وتشتد الحاجة إلى هذه الموارد لرسم الخطط والإستراتيجيات واتخاذ القرارات الفعالة التي تؤدي إما إلى نجاح المؤسسة وتحقيق النمو والازدهار أو تؤدي إلى الفشل والانحيار. كما تعد الموارد البشرية بالمؤسسة المتغيرة الموجهة

للتكنولوجيات وجعلها ذات جدوى وفاعلية لتحسين الإنتاجية وتنمية القدرات التنافسية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة بصفة عامة.

2- إن وظيفة إدارة الموارد البشرية تمثل الجهة الإدارية المكلفة بإدارة هذه الموارد وتفجير طاقاته الفكرية والإبداعية وتنمية وتطوير أداءه وتوجيه سلوكه نحو الأداء الفعال بما يساهم في تحقيق التنمية، من خلال أنشطتها المتكاملة والمترابطة والتي تهدف إلى ترشيد استغلال الموارد البشرية المتاحة بالمنظمة، وذلك بتأثير وظائفها المختلفة على أداء ورضا وسلوك الأفراد والتي تعتبر المتغيرات الضمنية للعنصر البشري المؤثر على الإنتاجية، وبالتالي فإن استهداف التأثير على هذه المكونات يؤدي إلى تحسين الإنتاجية، ومن هذا المنطلق يعتبر تحليل الأعمال وتخطيط القوى العاملة والتدريب والتحفيز وتقييم الأداء الأساليب الحرجة الموجهة لهذا الأداء والرضى والسلوك وتوجيهها نحو هدف تحسين الإنتاجية.

3- إن التنمية هي محصلة لتفاعل عوامل عديدة داخلية وخارجية، تقوم بها الموارد البشرية لاستخدام الموارد المادية أفضل استخدام ممكن في ظل المعرفة التقنية السائدة، بهدف الوصول إلى مستويات أفضل من حيث الكم والنوع لإشباع وتلبية الحاجات الأساسية لأفراد هذا المجتمع.

4- إن تحسين الإنتاجية يعد مطلباً أساسياً لجميع المستويات سواء على مستوى الوحدات الاقتصادية أو على المستوى القومي، وفي هذا الصدد نشير إلى أن الإنتاجية تعبر عن الحالة التي تكون فيها المؤسسة منتجة بحسب جودة الطاقات البشرية المستخدمة، إن تحسين الإنتاجية يؤدي إلى زيادة ربحية المؤسسة وتنمية القدرة التنافسية لمنتجاتها، كما يساعد على رفع مستوى المعيشة للأفراد وتحقيق التنمية للدولة.

5- يعبر الإبداع التكنولوجي عن الجهود المتضمنة اكتساب المعارف الجديدة، وتحسينها في شكل منتجات وعمليات إنتاج جديدة، مع العمل على تطوير هذه المنتجات والعمليات بالشكل الذي يمنح المؤسسة ميزة تنافسية ورصيد معرفي يمكنها من الريادة.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 08 ماي 1945 قالمة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

استمارة بحث علمي بعنوان:

دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية الاقتصادية

ملاحظة:

هذه الاستمارة موجهة لغرض البحث العلمي وليس لها أي علاقة بإدارة وتسيير المؤسسة، والمعلومات التي تحتويها هذه الاستمارة تعتبر ضرورية لهذا نرجو من سيادتكم الإجابة على جميع هذه الأسئلة بكل عناية ووضوح.

المعلومات العامة:

<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى	السن <input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="text"/>			
<input type="text"/>			
<input type="checkbox"/> 01 إلى 05	<input type="checkbox"/> 06 إلى 10	<input type="checkbox"/> 11 إلى 20	<input type="checkbox"/>
<input type="text"/>			
<input type="checkbox"/> ثانوي	<input type="checkbox"/> جامعي	<input type="checkbox"/> تكوين متخصص	<input type="checkbox"/>

اثر نشاط التعيين والاختيار

1. كيف تحصلت على منصبك الحالي؟

<input type="checkbox"/> مسابقة	<input type="checkbox"/> شهادة	<input type="checkbox"/> ترقية
---------------------------------	--------------------------------	--------------------------------

بطرق أخرى أذكرها:

2. هل تعتقد أن العمل الذي تقوم به يتناسب مع قدراتك ومؤهلاتك العلمية وخبرتك؟

<input type="checkbox"/> مناسب	<input type="checkbox"/> يتناسب إلى حد ما	<input type="checkbox"/> لا يتناسب إطلاقا
--------------------------------	---	---

3. كيف تجد توزيع أعباء العمل مع فريق العمل الذي تعمل معه؟

<input type="checkbox"/> توزيع عادل	<input type="checkbox"/> عادي	<input type="checkbox"/> توزيع غير عادل
-------------------------------------	-------------------------------	---

اثر نشاط تحليل الأعمال

4. هل أنت راض عن العمل الذي تقوم به؟

<input type="checkbox"/> راض	<input type="checkbox"/> راض الى حد ما	<input type="checkbox"/> غير راض
------------------------------	--	----------------------------------

إذا كانت الإجابة بعدم الرضى، لماذا؟

5. هل تشعر بان قدراتك ومهاراتك يستفاد منها كما ينبغي بالشكل المطلوب ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة ب لا، لماذا ؟

6. هل تحس بالانسجام والاندماج مع العمل الذي تقوم به ؟

نعم لا

أثر نظام التدريب

7. هل تحصلت على فرصة للتدريب ؟

نعم لا

8. أثناء عملك بالمؤسسة أين تم تدريبك ؟

داخل مؤسستك مؤسسات متخصصة داخل الوطن خارج الوطن

9. هل تعتقد أن التدريب الذي حصلت عليه حسن من آدائك لعملك ؟

نعم لا

10. هل المعارف والمهارات التي اكتسبتها كافية لاداء عملك بنجاح ؟

كافية غير كافية

11. هل تعرضت لحوادث عمل بعد التدريب ؟

نعم لا

اثر نظام دفع الأجور

12. هل تعتقد أن الأجر الذي تتلقاه مناسب بما تقوم به من اعمال وما تحمله من مسؤولية ؟

مناسب تماما يتناسب إلى حد ما لا يتناسب اطلاقا

13. كيف ترون طريق منح مكافآت مردود الفردي والجماعي ؟

مناسبة غير مناسبة

أثر نظام التحفيز

14. ما رأيك في الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة (رحلات، مساعدات مالية، هبات... الخ) ؟

مرضية غير مرضية

15. ما رأيك في التسهيلات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة (خدمات ، نقل ، علاج ... الخ)؟

مناسبة غير مناسبة

16. كيف ترى ظروف العمل بالمؤسسة (الحرارة ، الضوضاء ، الإنارة ... الخ) ؟

تساعد على العمل تساعد إلى حد ما لا تساعد إطلاقا

17. هل تحصلت على فرص للترقية ؟

لا

نعم

18. كيف ترى فرص الترقية في المؤسسة ؟

غير مناسبة

مناسبة

أثر نظام تقييم الأداء

19. كيف ترى النظام المتبع في تقييم أدائك ؟

غير مناسب

مناسب

20. هل أنت راض على نتائج التقييم ؟

غير راض

راض إلى حد ما

راض

أثر نظام الإنتاجية والإبداع

21. هل أنت راض على قيمة سلع ومنتجات مؤسستك ؟

غير راض

راض إلى حد ما

راض

إذا كانت الإجابة بعدم الرضى، لماذا ؟

21. ما طبيعة المنافسين المتواجدين لمؤسستك ؟

منافس أجنبي

لا يوجد

منافس وطني

22. هل تسهم مؤسستكم في توفير احتياجات المواطنين من منتجاتكم ؟

لا

نعم

23. ما رأيك في مستوى العلوم التكنولوجية المستخدمة من طرف مؤسستك؟

غير مرضية

جيدة

مقبولة

إذا كانت الإجابة بعدم الرضى، لماذا ؟

24. هل هناك بحث علمي وتطوير حول اكتساب تكنولوجيا جديدة ؟

لا

نعم

25. حسب رأيك ما هي المكانة التي تصنف بها مؤسستك على المستوى الوطني؟

غير رائدة

رائدة

26. هل ترى مؤسستكم تسهم في تحقيق التنمية في الدولة؟

لا

نعم

الإجابة ب لا، لماذا ؟

الإجابة ب نعم، كيف ؟

فهرس

الأشكال والجد اول

الأشكال والجداول

1. قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
38	مخطط آليات تفعيل وتنمية الموارد البشرية	01
86	الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور	02

2. قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
95	تطور كمية الإنتاج بمؤسسة كوندور	01

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. اللوزي موسى، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، عمان: دار وائل للنشر، ط1، 1999.
2. ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، مصر: دار الغريب، 1981، ص 28.
3. منصور احمد، قراءات في تنمية الموارد البشرية، الكويت: وكالة المطبوعات، 1996.
4. أبو بكر مصطفى محمد، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006.
5. إسماعيل عبد الرحمن، حربي محمد مرسى، تعاريف ومفاهيم أساسية في الاقتصاد الكلي، عمان: دار وائل للنشر، 1999.
6. الجمل هشام مصطفى، دور الموارد البشرية في تمويل التنمية بين النظام المالي الإسلامي والنظام المالي الوضعي، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، ط1، 2005.
7. الحسن ناصر حسين، الموارد البشرية في المملكة في ظل بيئة الأعمال الجديدة، محاضرات بجامعة الملك عبد العزيز: كلية الاقتصاد والإدارة قسم إدارة الأعمال الدولية، 2008.
8. الدعمة إبراهيم، التنمية البشرية والنمو الاقتصادي، بيروت: دار الفكر، 2002، ص 104.
9. الدماغ زياد، الصكوك الإسلامية ودورها في التنمية الإسلامية، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، 2012.
10. الربيعي سعيد بن حمد، التعليم العالي في عصر المعرفة، عمان: دار الشروق، 2008.
11. السالم مؤيد سعيد، تنظيم المنظمات دراسة في تطور الفكر التنظيمي، الأردن: عالم الكتب الحديث، ط1، 2002.
12. السكارنة بلال خلف، الريادة وإدارة المنظمات، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2008.
13. السلمي علي، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت: دار النهضة العربية، ط1، 2002.
14. السلمي علي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع، 2001.
15. السلمي علي، تطوير أداء وتجديد المنظمات، القاهرة: دار قباء للطباعة، 1998.
16. السلمي علي، سياسات وإستراتيجيات الأفراد في المؤسسة، القاهرة: مكتبة دار المعارف، 1993.
17. السيد مصطفى أحمد، تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي، مصر: جامعة الزقازيق، 2000.

قائمة المراجع

18. السيسي صلاح الدين حسن، تخطيط وتنمية الموارد البشرية والاقتصادية، القاهرة : دار الكتاب الحديث، ط1، 2012.
19. الشرفات علي، التنمية الاقتصادية في العالم العربي، عمان: دار جليس الزمان، ط1، 2010.
20. العامري صالح مهدي ومنصور طاهر، الإدارة والأعمال، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2007.
21. العيساوي كاظم جاسم، محمود الوادي، الاقتصاد الكلي، تحليل نظري وتطبيقي، عمان، 2000.
22. القذافي رمضان، رعاية الموهوبين والمبدعين، الإسكندرية: المكتبة الجامعية، 2003، ص 13.
23. القرشي مدحت، اقتصاديات العمل، عمان: دار وائل، 2003، ص 65.
24. ألكسندرو روشكا، الإبداع العام والخاص، ترجمة أبو فخر غسان، الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، 1989.
25. المرسي نبيل محمد، الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة، 2003.
26. بدوي احمد زكي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، انجليزي فرنسي عربي، لبنان: مكتبة لبنان، 1982.
27. برقاي وفاء برهان، إدارة الموارد البشرية، المفهوم والوظائف والاستراتيجيات، ط1، الأردن: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية للنشر والتوزيع، 2013.
28. بكري كامل، التنمية الاقتصادية، بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 2008.
29. بلوط حسن إبراهيم، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت: دار النهضة العربية، ط1، 2002.
30. جاكسون جون وآخرون، نظرية التنظيم: منظور كلي للإدارة، الرياض: معهد الإدارة العامة، 1988.
31. جواز طارق علي، إدارة الموارد البشرية، الأكاديمية العربية المفتوحة (كلية الإدارة والاقتصاد)، الدنمارك، (د.س.ن).
32. حافظ الحجازي محمد، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر، ط1، 2007.
33. حجم الطائي يوسف وآخرون، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2006.
34. حرب هاني، مدخل إلى إدارة الأعمال، عمان: الدار العلمية للنشر والتوزيع، ط1، 2000.
35. حريم حسن، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، 2013.
36. حريم حسين، السلوك التنظيمي المعاصر، مصر: الدار الجامعية الحديثة، 2003.

قائمة المراجع

37. حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2012.
38. خطاب عايدة، التخطيط الاستراتيجي، القاهرة: دار الفكر العربي، 1989.
39. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، قلعة: مديرية النشر لجامعة قلعة، 2004.
40. حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مصر: الدار الجامعية الجديدة، 2002.
41. حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، الإسكندرية: دار الجامعات المصرية، 1995.
42. خضير حمود وفاخوري هائل، إدارة الإنتاج والعمليات، عمان: دار الصفاء، 2001.
43. خضير كاظم حمود وياسين كاسب، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار المسيرة، ط1، 2007.
44. خلف فليح حسن، التنمية والتخطيط الاقتصادي، عمان: عالم الكتاب الحديث، 2006.
45. دافيد لاسكال، روي بيكوك، قمة الأداء، ترجمة عثمان أحمد، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1998.
46. دايف فرانسيس ومآبك وود كوك، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمان احمد هيحان، الرياض: معهد الإدارة العامة، 1995.
47. درة عبد الباري، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
48. رمزي علي إبراهيم، اقتصاديات التنمية، الأردن: مركز دالتا للطباعة، 1998.
49. زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد مدخل كمي، الأردن: دار مجدي لاوي، ط1، 2003.
50. زيارة فريد فهمي، وظائف منظمات الأعمال، مدخل معاصر، عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009.
51. شامية أحمد زهير، مبادئ التحليل الاقتصادي، عمان: مكتبة دار الثقافة، 1992.
52. صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية، 2000.
53. عاشور احمد صقر، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، بيروت: دار النهضة العربية، 1983.
54. عبد القادر إسحق إسماعيل، إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير في الاقتصاد، الأكاديمية العربية بالدنمارك، كلية الإدارة والاقتصاد الدراسات العليا، 2009.
55. عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، عمان: دار وائل للنشر، 2003، ص 84.

قائمة المراجع

56. عجلان حسين ، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في المنظمات، عمان الأردن: إثراء للنشر والتوزيع، ط1، 2008.
57. عجمية محمد عبد العزيز، إيمان عطية ناصف، التنمية الاقتصادية، الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية، 2000.
58. العدل عادل، السرعة الإدراكية والتفكير الابتكاري، دراسات تربوية، القاهرة: مج 10، 1995.
59. عساف ياسين وآخرون، قضايا عربية معاصرة: العلاقات الدولية، النفط، القضاء، التنمية الإنسانية، البحث العلمي الاجتماع، المعلوماتية، مراجعة وتقديم: منذر المصري، الأردن: دار الفارس للنشر والتوزيع، ط2، 2005.
60. عشوي مصطفى، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992.
61. عطية عبد القادر محمد ، اتجاهات حديثة في التنمية، مصر: الدار الجامعية، 2000.
62. عقيل جاسم والعكيلي عبد المحسن، تخطيط الموارد البشرية، لبنان: المكتب الجامعي الحديث، 1998.
63. علي محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، القاهرة: دار وهران للطباعة والنشر، 1984.
64. غربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2002.
65. غسان قاسم، إدارة التكنولوجيا: مفاهيم وتطبيقات علمية، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007.
66. محمد النجاعة فريد راغب، المديرون والمنظمات، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1999.
67. محمد حسن راوية، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2000.
68. محمد عباس سهيلة وعلي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للنشر، 2000.
69. وصفي عقيلي عمر، إدارة الموارد البشرية، الأردن: مؤسسة زهران، 1991.
- الأطروحات والرسائل الجامعية:**
1. أبو بكر محمود، خصائص الأنماط القيادية في الواقع العملي ومتطلبات التفكير الاستراتيجي في المنظمات المعاصرة، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الثالث في الإدارة، القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، بيروت، أكتوبر، 2002.
2. القاسمي أميمة، مفهوم الإبداع الإداري وتنميته، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثالث في الإدارة القيادية الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، بيروت، 2002، ص 51.

قائمة المراجع

3. القردوح فضيل حمد عبد القادر، اثر المعلوماتية في أداء الموارد البشرية دراسة تطبيقية لإدارة ميناء بنغازي البحري، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة، الأكاديمية العربية البريطانية لتعليم العالي، (د.س.ن).
4. اليعقوبي علي بن راشد، واقع فعالية أداء التخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الإستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان: رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية للتعليم العالي، مارس 2011.
5. بودوح غنية، إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بيسكرة، 2012_2013.
6. بورغدة محمد مسعود، الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية وعلاقته بأدائهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر. 2002.
7. بوعريوة الربيع، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، مذكرة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والتجارية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2006_2007.
8. بوكعباش نوال، تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر، دراسة حالة ولاية جيجل، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، جامعة الجزائر 3، 2010.
9. بوكفوس هشام، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة: 2005-2006.
10. مجاهدي الطاهر، التدريب المهني وأثره على الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2002.
11. يرقى حسين، أسس التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية، حالة مركب السيارات الصناعية بالروبية، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، جامعة الجزائر، 2009.
- المجلات والدوريات:**
1. مراد ناصر، تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية والمالية الجزائرية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 7، كلية العلوم الاقتصادية التسيير العلوم التجارية، جامعة البليدة، 2009.
1. أبو سماحة كامل، الإبداع والتطوير مفاهيم أساسية، مجلة دار التربية، عدد 127، قطر، 1998.
2. السامرائي مهدي، التفكير الإبداعي لدى طلبة كليات التربية، المجلة العربية للتربية، العدد 14، تونس، 1994.
3. الطيب حسن أبشر، محاور لتنمية التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري، مجلة الإدارة العامة، العدد 59، الرياض، 1989.

قائمة المراجع

4. -بارك نعيمة، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، جامعة الشلف: مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 7، 2006.
5. -جعيجع نبيلة و إبراهيمي حياة، مداخلة بعنوان : إدارة الموارد البشرية في عصر المعرفة، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاد الحديث، جامعة الشلف: يومي 13_14 ديسمبر 2011.
6. -رضا إبراهيم صالح، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، 2009.
7. -روسان حمود علي و العلجوني محمود محمد، أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 26، العدد 2، الأردن، 2010.
8. -علي محمد عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة، اجتماع استشاري لتنمية الإدارة العامة والمالية العامة، بيروت: كلية التجارة - جامعة عين شمس، تموز/يوليو 2003.
9. عساف عبد المعطي، مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، مجلة الإداري، العدد 62، مسقط، عمان: معهد

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

1. *Pitter Toourt, Gestion des Ressources Humaines, Universitaire de Lion, France, E2, 2002, P492.*
2. *Pierre casse, la formation performante, office des publications universitaires centrale BenAknoun , Alger,1994.*

فهرس المحتويات

09	الفصل الأول: الموارد البشرية: الإطار المعرفي النظري
09	تقديم
10	المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية
10	المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية
14	المطلب الثاني: أهمية ومميزات الموارد البشرية
14	أهمية الموارد البشرية
15	مميزات الموارد البشرية
16	المطلب الثالث: مفهوم إدارة الموارد البشرية
19	المطلب الرابع: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية
19	أهمية إدارة الموارد البشرية
20	أهداف إدارة الموارد البشرية
22	المبحث الثاني: التطور التاريخي لفكر إدارة الموارد البشرية
22	المطلب الأول: المدرسة الكلاسيكية
22	الإدارة العلمية
23	نظرية العملية الإدارية
24	النظرية البيروقراطية
26	المطلب الثاني: حركة العلاقات الإنسانية
27	المطلب الثالث: إدارة الأفراد
28	المطلب الرابع: نظرية إدارة الموارد البشرية
31	المبحث الثالث: تنمية الموارد البشرية
31	المطلب الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية
33	المطلب الثاني: آليات تنمية الموارد البشرية
39	المطلب الثالث: التحديات المؤثرة في تنمية الموارد البشرية

41	المطلب الرابع: المتغيرات المؤثرة في تنمية الموارد البشرية
44	خلاصة الفصل
46	الفصل الثاني: علاقة الموارد البشرية بالتنمية الاقتصادية
45	تقديم
47	المبحث الأول: ماهية التنمية الاقتصادية
47	المطلب الأول: تعريف التنمية الاقتصادية
49	المطلب الثاني: أهداف التنمية الاقتصادية
51	المطلب الثالث: معايير التنمية الاقتصادية
51	معايير الدخل
52	المعايير الاجتماعية
53	المعايير الهيكلية
55	المبحث الثاني: الأداء المنتج للموارد البشرية
55	المطلب الأول: مفهوم الأداء البشري
55	مفهوم واسع الاستعمال
56	الأداء مفهوم شامل
57	الأداء مفهوم متحدد
60	المطلب الثاني: فاعلية الموارد البشرية في العملية الإنتاجية
61	أهمية تحسين الإنتاجية
62	الموارد البشرية والميزة التنافسية
63	الموارد البشرية والتكنولوجيا الإنتاجية
65	المطلب الثالث: أهمية ومستويات الإنتاجية
68	المبحث الثالث: الإبداع البشري في التنمية
68	المطلب الأول: المفاهيم العامة للإبداع

68	مفهوم الإبداع من الناحية اللغوية
68	مفهوم الإبداع من الناحية الموضوعية
70	مفهوم الإبداع الإداري
72	المطلب الثاني: أثر الإبداع على التنمية الاقتصادية
73	الأثر على القوى العاملة
74	الأثر على توزيع الدخل
74	الأثر على الفقر
72	الأثر على التطور التكنولوجي
76	المطلب الثالث: تحديات النشاط الإبداعي لضمان استمرارية التنمية
80	خلاصة الفصل
82	الفصل الثالث: دراسة حالة: مؤسسة كوندور - برج بوعريريج
82	تقديم
83	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة كوندور - برج بوعريريج
83	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
85	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
89	المطلب الثالث: أهداف ومهام المؤسسة
89	أهداف المؤسسة
90	مهام المؤسسة
91	المبحث الثاني: فعالية الإبداع التكنولوجي والعملية الإنتاجية
91	المطلب الأول: نشاط مديرية الموارد البشرية
93	المطلب الثاني: واقع الإبداع التكنولوجي في مؤسسة كوندور
93	البرنامج التكنولوجي للمؤسسة وأهدافه
93	تصنيف التكنولوجيا الموجودة بالمؤسسة

فهرس المحتويات

93	تقييم التكنولوجيا الموجودة بالمؤسسة
95	المطلب الثالث: الواقع الإنتاجي للمؤسسة
97	المبحث الثالث: نتائج الاستبيان
97	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الاستبيان
112	المطلب الثاني: نتائج الدراسة التطبيقية
114	خلاصة واستنتاجات
116	خاتمة
121	قائمة الملاحق
125	قائمة الأشكال والجداول
127	قائمة المراجع
134	فهرس المحتويات