



المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية



الرابطة العلمية لمراكز بحوث تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي  
الأمانة العامة للرابطة

المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية  
National Center for Human Resources Development

أوراق و أبحاث وتقارير

مؤتمر:

"تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي /التحديات وآفاق المستقبل"

الخرطوم، السودان، 6-7 تشرين ثاني/ نوفمبر 2013

الموافق: 10-11 ذو القعدة، 1433هـ

جمعها وراجعها

د. أحمد عيسى الطويسي

بإشراف الأستاذ الدكتور

عبدالله يوسف عباينة

2014

المملكة الأردنية الهاشمية

**رقم الإيداع لدى المكتبة الوطنية ( 2014/ 7/3125 )**

يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى

محتويات هذا الكتاب لا تعبر بالضرورة عن وجهة نظر الرابطة أو المركز

تم ترتيب الأوراق والتقارير في هذا الكتاب بحسب تسلسل عرضها في المؤتمر  
(أنظر أجندة المؤتمر ص (8) إلى ص (10)

## المحتويات

الصفحة	المحتوى
4	● تقديم الكتيب بكلمة من عطوفة أ. د. عبدالله عباينة أمين عام الرابطة العلمية لمراكز بحوث تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي (رئيس المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية-الأردن).
6-5	● تعريف بالرابطة.
7	● أيجاز عن وقائع حفل افتتاح المؤتمر.
11-9	● برنامج المؤتمر. / الأوراق التي قدمت في المؤتمر
29-15	● واقع الموارد البشرية في السودان. د. كوثر عبد الرحمن حسن (السودان)
53-31	● واقع المرأة في سوق العمل الأردني...حقائق وأرقام...تحديات وآمال. الباحث أمجد حسين محمد النمورة- ديوان الخدمة المدنية (الأردن).
71-55	● واقع وتحديات تنمية الموارد البشرية في السودان. دراسة تطبيقية عن مؤشرات (الصحة، التعليم ودخل الفرد) د. هيام أحمد عبدالرحيم- جامعة الأميرة نوره بنت عبدالرحمن-السعودية.
85-73	● خصائص سوق العمل في دولتي مصر وتونس وألويات التنمية البشرية. أ. د. محمد جمال ماضي أبو العزائم المركز القومي للبحوث- جمهورية مصر العربية
105-87	● الشراكة التربوية بين جامعة التكوين المتواصل والمديرية العامة للتوظيف العمومي بالجزائر في ظل مسعى تنمية الموارد البشرية بين الواقع والطموح د. السعيد سليمان عواشيرية جامعة سطيف2، الجزائر
118-107	● أهمية التدريب في تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي. د. خالد قاشي- جامعة البلديدة/الجزائر
139-119	● التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية د. آمنه حسين صبري علي-مركز التخطيط جامعة بغداد/العراق
152-141	● من تنمية الموارد البشرية إلى التنمية البشرية ودورها في التنمية في الجزائر. د. حميدوش علي - جامعة المدينة/ الجمهورية الجزائرية.
164-153	● تأثير التقنيات الحديثة على ادوار ادارة الموارد البشرية. م. عايدة عبدالكريم صالح الحسن-جامعة بغداد/كلية التربية للبنات.
174-165	● آليات تعبئة الموارد البشرية و دورها في تحسين الإنتاجية و تحقيق الميزة التنافسية. د. محمد الحسين لعبوبي- جامعة ابن زهر - أكادير (المغرب)
187-175	● سوق العمل كمصد حقيقي لتحقيق تنمية فعالة للموارد البشرية: (ثنائية التكوين النظري والتطبيقي) د/ محمد ميلود بلشير -جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان. د/ وديعة محمود عبد المجيد حبه-جامعة محمد خيضر بسكرة. الجزائر
201-189	● التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في الوطن العربي وأساليب مجابتهها د. محمد الفاتح محمود بشير المغربي- جامعة القرآن والعلوم الإسلامية
214-203	● استراتيجية ادارة الموارد البشرية لبقاء المنظمات في بيئة تنافسية عالميا د. عبدالسلام علي حسين النوري-جامعة الانبار- جمهورية العراق
217-215	● توصيات المؤتمر

## تقديم الكتيب بكلمة أمين عام الرابطة

(رئيس المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية)

الأستاذ الدكتور عبدالله عباينة

يطيب لي وكافة أعضاء الرابطة أن نضع بين يدي المهتمين، بقضايا الموارد البشرية في وطننا العربي، مجموعة من أوراق العمل والبحث والتقارير التي قدمت في الدورة الثانية من المؤتمر السنوي للرابطة العلمية لمراكز بحوث تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي والذي انعقد في مدينة الخرطوم بجمهورية السودان. وبرعاية كريمة من لدن صاحب السمو الملكي الأمير الحسن بن طلال (رئيس المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا) في الأردن، وشاركه الرعاية معالي الدكتور عيسى بشري وزير العلوم والاتصالات في السودان (رئيس مجلس إدارة أكاديمية السودان للعلوم). وبإستضافة من أكاديمية السودان للعلوم، ودعم مالي من رئاسة الجمهورية،

ولعله من المهم الإشارة إلى أنه ومنذ اللحظة الأولى لتأسيس الرابطة تأكد لنا جميعاً الدور الريادي الذي ستضطلع به من خلال الأنشطة المختلفة لها. وها هي الأوراق والتقارير التي قدمت في المؤتمر تعكس إيماننا بأن تنمية الموارد البشرية أصبحت ذات اولوية خاصة في الوطن العربي، وأن المؤشرات النوعية المرتبطة بها تحتاج الى دراسات معمقة. وهذا يستلزم التنسيق بين المؤسسات المعنية بتنمية واستثمار الموارد البشرية في الوطن العربي.

من ناحية أخرى فإنه ينظر إلى أن هذه الوثيقة (مجموعة الأوراق والتقارير)، قد تؤسس إلى أعمال وبحوث مستقبلية في مجال تنمية الموارد البشرية.

وارجو ان لا يفوتنا في الأمانة العامة للرابطة من توجيه كلمة شكر وتقدير وعرفان لكل من بذل جهداً في إنجاح هذا المؤتمر وفي إخراج هذا الكتيب (الذي يشمل أعمال المؤتمر) إلى حيز الوجود. كما أن الشكر واجب لكافة الزملاء في الأمانة العامة لاتحاد مجالس البحث العلمي العربية لحرصهم على التنسيق المستمر مع الأمانة العامة للرابطة، وعلى رأسهم أمين عام الاتحاد، معالي البروفيسور مبارك محمد المجذوب، وسعادة البروفيسور الشيخ المجذوب منسق عام الروابط، للدعم الموصول الذي تتلقاه الرابطة منهما. وفقنا الله وإياكم جميعاً لما فيه خير أمتنا والله ولي التوفيق.

## تعريف بالرابطة العلمية لمراكز بحوث تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي

تعتبر الرابطة العلمية لمراكز بحوث تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي، إحدى الروابط العلمية المنبثقة عن اتحاد مجالس البحث العلمي العربية. والاتحاد منظمة عربية تُعنى بتنسيق الجهود وتبادل الخبرات بين هيئات ومراكز البحث العلمي العربية، ويعمل على توثيق أواصر التعاون بينها وتوفير الفرص لعقد اللقاءات العلمية وتنظيم تبادل نتائج البحوث والمعلومات العلمية. ويتمتع الاتحاد بمثل ما تتمتع به جامعة الدول العربية ومنظماتها من مزايا وحصانات وإعفاءات، ويجري التعاون بين الاتحاد وجامعة الدول العربية ومنظماتها وفقاً للنظام المعتمد من قبل مجلس الجامعة للتعاون والتنسيق، حيث ان الاتحاد عضو بلجنة التنسيق العليا للعمل العربي المشترك وعضو بالمجلس الاقتصادي والاجتماعي بالجامعة. ووفق النظام الأساسي للرابطة، فهي هيئة علمية عربية ينتسب لها المؤسسات البحثية والجهات والأفراد المهتمين بالأنشطة المرتبطة بتنمية الموارد البشرية. وتهدف الرابطة إلى الآتي: تشجيع مشروعات البحث العلمي المشتركة بين الدول العربية، وتبادل نتائجها؛ ربط موضوعات الأبحاث العلمية في مجال اختصاص الرابطة بخطط التنمية في الدول العربية؛ عقد اللقاءات العلمية، والمؤتمرات، والندوات المتخصصة دورياً، وتبادل الزيارات بين المختصين؛ تعرف طبيعة المشكلات والمعوقات التي تواجه مصادر العرض المنتجة للقوى البشرية ومصادر الطلب للقوى البشرية في الأقطار العربية واقتراح السياسات المناسبة لضمان المواءمة والتوازن لمنظومة التنمية البشرية؛ وتشجيع استحداث مراكز أبحاث تهتم في مجال اختصاص الرابطة، في الأقطار العربية التي لا يوجد فيها مثل هذه المراكز مع الاستفادة من خبرة المراكز البحثية القائمة في العالم العربي. تم عقد الاجتماع التأسيسي للرابطة في المملكة الأردنية الهاشمية، وباستضافة من مركز تنمية الموارد البشرية. وفي الاجتماع التأسيسي للرابطة تم اختيار المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية في الأردن، ليكون مقراً للرابطة. وجاء هذا الاختيار نتيجة طبيعة لما يتمتع به المركز من سمعة لدى المحافل الدولية والعربية.

أما المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية في الأردن (مقر الرابطة)، فقد مضى على تأسيسه ما يقرب من أربعة وعشرين عاماً، ويُشهد للمركز بدوره الأساس في تطوير البرامج النوعية، ودعم سياسات التطوير، وإجراء الدراسات، وإعداد المؤشرات الخاصة في التعليم والتدريب، بما في ذلك التعليم والتدريب التقني والمهني، الموجهة نحو الارتقاء بالقدرة التنافسية للقدرات الأردنية والعربية ورفع سوية نواتج الأنظمة التعليمية والتدريبية في الميادين المختلفة. وتعددت إسهامات المركز لتشمل المنطقة العربية، وقد تمثلت هذه الإسهامات في الاستفادة من الخبرات المتنوعة في المركز في عمل الدراسات وتنظيم الدورات وتنفيذ المشاريع وتقديم الاستشارات في مجالات التنمية البشرية. وخلال مسيرة الأربعة وعشرين عاماً حقق المركز انجازات مهمة منها على سبيل المثال وليس الحصر: استراتيجية تنمية الموارد البشرية التي أقرها مجلس الوزراء سنة 1998، وإنشاء نظام معلومات الموارد البشرية، وإبراز محور التشغيل والتعليم والتدريب المهني في الأجندة الوطنية، وتفعيل دور القطاع في تنمية الموارد البشرية، وإعداد التصنيف العربي للمهن، أضف إلى هذا وذاك انجاز العشرات من

الدراسات الخاصة بمراقبة وتقييم خطط التطوير التربوي، وفي تقييم الطلبة الأردنيين في الدراسات الدولية والوطنية مثل TIMSS, PISA, NAFKE.

ونظرا لإنجازات المركز والخبرات التراكمية لديه أصبح المركز يتمتع بسمعة وطنية وإقليمية وعالمية طيبة، كما يشكل ركنا مهما في دعم الجهود الوطنية الموجهة لتنمية الموارد البشرية ويعود الفضل في هذه الانجازات إلى التوجيهات المستمرة من لدن صاحب السمو الملكي الأمير الحسن بن طلال المعظم حفظه الله (رئيس المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا)، الذي يؤمن بان تنمية الموارد البشرية بالإضافة إلى أنها مطلب اقتصادي فهي واجب اجتماعي وإنساني، وترجمة حقيقة لرؤية جلالة الملك عبد الله الثاني ابن الحسين المعظم أدامه المولى بان " الإنسان هو الثروة الأولى" في الأردن.

كيف يمكن الاتصال بمقر الرابطة (المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية في الأردن)؟! يمكن الوصول إلى المركز من خلال الموقع الرسمي على الشبكة العنكبوتية، وذلك على النحو الآتي: <http://www.nchrd.gov.jo/>. وعبر البريد الإلكتروني: [hrd@nchrd.gov.jo](mailto:hrd@nchrd.gov.jo) ، أو من خلال الاتصال الهاتفي فيمكن الاتصال بنا على الأرقام الآتية: 0096265336690 أو 0096265336658، أو 0096265331451 أو 009625340351. أو من خلال الفاكس على الرقمين الآتين: 0096265340356، 0096265341307.

## ايجاز عن وقائع حفل افتتاح المؤتمر

افتتح المؤتمر بحضور مندوب راعي المؤتمر صاحب السمو الملكي الأمير الحسن بن طلال، وحضور معالي أمين عام مجالس البحث العلمي العربية، ومندوب معالي وزير العلوم والاتصالات في السودان الشقيق. كما حضر حفل الافتتاح كل من سفراء الأردن والعراق وليبيا وعمان، وجمع من الباحثين قارب من الـ 120 باحثاً.

استهل الحفل بتلاوة من الذكر الحكيم، ثم جاءت الكلمات على النحو الآتي:

- كلمة معالي أ.د. مبارك محمد علي مجذوب - الأمين العام لاتحاد مجالس البحث العلمي العربية والتي شكر من خلالها سمو الأمير الحسن بن طلال المعظم على شمول المؤتمر بكريم رعايته. ثم أكد على أهمية مثل هذا المؤتمر والأوراق التي تقدم فيه، وبخاصة تلك البحوث التي تقدم حلولاً عملية لمشكلات تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي. وأثنى على دور المركز الوطني لتنمية البشرية في الأردن (مقر الرابطة) في الإعداد لهذا المؤتمر وتفاني كوادر المركز في سبيل نجاح هذا المؤتمر.

- كلمة معالي الدكتور عيسى بشري وزير العلوم والاتصالات في السودان. والتي ألقاها نيابة عنه أ.د. الطيب إدريس عيسى (رئيس أكاديمية السودان للعلوم)، حيث شكر المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية في الأردن (مقر الرابطة) على الجهود المضيئة التي بذلت من أجل انجاح هذا المؤتمر، والجهد الذي بذل حتى أصبحت الرابطة حقيقة واقعة. وقال أنه ليس ادل على نجاح المؤتمر من تنوع محاوره والأوراق المقدمة فيه.

- كلمة مندوب صاحب السمو الملكي الأمير الحسن بن طلال، عطوفة أ.د. عبدالله عباينة- أمين عام الرابطة ( رئيس المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية-الأردن). حيث استهل كلمته بنقل تحيات راعي المؤتمر، صاحب السمو الملكي الأمير الحسن بن طلال المعظم، إلى المشاركين في المؤتمر، وكذلك تمنيات سموه للمؤتمر بالنجاح. وأكد على دور الهاشميين في رعاية العلم والعلماء. ودعا المشاركين إلى الخروج بتوصيات عملية تسهم في دفع الجهود الرامية لتنمية الموارد البشرية وتطويرها بما يشكل ضماناً لنجاح خطط التنمية الشاملة في الوطن العربي. وفي الجلسة الختامية للمؤتمر والتي رأسها: معالي أ.د. مبارك محمد علي مجذوب - الأمين العام لاتحاد مجالس البحث العلمي العربية، وقام بأعمال مقررهما: د. أحمد الطويسي - منسق عام المؤتمر (نائب رئيس المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية-الأردن)، أكد المشاركون على التوصيات الواردة في نهاية هذا الكتيب.







رابطة مراكز بحوث تنمية الموارد البشرية في الدول العربية  
الأمانة العامة/ المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية  
عمان-الأردن

برنامج مؤتمر:

## "تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي /التحديات وآفاق المستقبل"

الخرطوم، السودان، 6-7 تشرين ثاني/ نوفمبر 2013 (فندق كورال/الهيلتون سابقاً/ الخرطوم)

### الأربعاء، 6 تشرين الثاني (نوفمبر) 2013

التسجيل	9:30-9:00
حفل الافتتاح	
- آيات من الذكر الحكيم. - كلمة معالي أ.د. مبارك محمد علي مجذوب -الامين العام لاتحاد مجالس البحث العلمي العربية. - كلمة معالي الدكتور عيسى بشري وزير العلوم والاتصالات في السودان. - كلمة مندوب صاحب السمو الملكي الأمير الحسن بن طلال، عطوفة أ.د. عبدالله عباينة- أمين عام الرابطة ( رئيس المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية-الأردن).	10:00 - 9:30
استراحة	10:30 - 10:00
<b>الجلسة الأولى: محور واقع تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي.</b>	<b>11:45 - 10:30</b>
رئيس الجلسة: أ.د. الطيب إدريس عيسى- رئيس أكاديمية السودان للعلوم مقرر الجلسة: د. عبدالحميد الياس سليمان- أكاديمية السودان للعلوم	
(1) واقع الموارد البشرية في السودان. د. كوثر عبد الرحمن حسن (السودان)	
(2) واقع المرأة في سوق العمل الأردني...حقائق وأرقام...تحديات وآمال. الباحث أمجد حسين محمد النمورة ديوان الخدمة المدنية (الأردن)	
(3) واقع وتحديات تنمية الموارد البشرية في السودان. دراسة تطبيقية عن مؤشرات (الصحة، التعليم ودخل الفرد) د. هيام أحمد عبدالرحيم- جامعة الأميرة نوره بنت عبدالرحمن-السعودية	
استراحة	12:15 - 11:45

### محور سوق العمل وأولويات تنمية الموارد البشرية.

رئيس الجلسة: د. عبدالرحمن الدقم بختان- مدير عام دائرة الأبحاث الاقتصادية والاجتماعية

مقرر الجلسة: د. محمد الحسين لعبوبي جامعة ابن زهر – اكادير- المغرب

- 1) خصائص سوق العمل في دولتي مصر وتونس وأولويات التنمية البشرية  
أ.د. محمد جمال ماضي أبو العزائم  
المركز القومي للبحوث- جمهورية مصر العربية
- 2) الشراكة التربوية بين جامعة التكوين المتواصل والمديرية العامة للتوظيف العمومي بالجزائر  
في ظل مسعى تنمية الموارد البشرية بين الواقع والطموح.  
د. السعيد سليمان عواشرية جامعة سطيف2، الجزائر

### محور الرؤى والتطلعات نحو تنمية الموارد البشرية

رئيس الجلسة: أ.د. سعدي محمد. عميد كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية- جامعة تلمسان/الجزائر

مقرر الجلسة: أ. عبدالله السهلي- مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية- السعودية

- 1) أهمية التدريب في تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي  
د. خالد قاشي - جامعة البليدة/ الجزائر  
الأستاذ رمزي بودرجة - جامعة البليدة/ الجزائر

فداء مع الرحلة النيلية بدعوة من معالي وزير العلوم والاتصالات الأكرم

3:30-1:30

### الجلسة الرابعة و الجلسة الخامسة

4:45-3:30

### محور تنمية الموارد البشرية كمحفز للاستثمار:

رئيس الجلسة: أ.د. محمد أبو العزائم- المركز القومي للبحوث/ مصر

مقرر الجلسة: د. هيام أحمد عبدالرحيم (جامعة الأميرة نوره-المملكة العربية السعودية).

- 1) التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية  
د. آمنه حسين صبري علي-مركز التخطيط-جامعة بغداد/العراق
- 2) من تنمية الموارد البشرية إلى التنمية البشرية ودورها في التنمية في الجزائر  
د. حميدوش علي - جامعة المدية/ الجمهورية الجزائرية
- 3) تأثير التقنيات الحديثة على ادوار ادارة الموارد البشرية  
م. عايد عبدالكريم صالح الحسن-جامعة بغداد/كلية التربية للبنات

### محور: الرؤى والتطلعات نحو تنمية الموارد البشرية

رئيس الجلسة: د. محمد الفاتح محمود بشير المغربي-جامعة القرآن الكريم-السودان

مقرر الجلسة: د. آمنه حسين صبري – جامعة بغداد(العراق)

1. آليات تعبئة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية  
د. محمد الحسين لعبوبي جامعة ابن زهر – اكادير (المغرب)

العشاء بدعوة من أكاديمية السودان للعلوم

الخميس، 7 تشرين الثاني (نوفمبر) 2013

10:00 صباحاً الجلسة الختامية: توصيات المؤتمر والخطوات القادمة

رئيس الجلسة: معالي أ.د. مبارك محمد علي مجذوب – الامين العام لاتحاد مجالس البحث العلمي العربية  
مقرر الجلسة: د. أحمد الطويسي - منسق عام المؤتمر  
(نائب رئيس المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية-الأردن)

الغداء والعشاء بدعوة من اتحاد مجالس البحث العلمي العربية

- ✓ مكان انعقاد المؤتمر فندق كورال (الهيلتون سابقاً) - الخرطوم/السودان.
- ✓ مكان إقامة المشاركين من خارج السودان في فندق كورال (الهيلتون سابقاً) - الخرطوم/السودان.



## **الأوراق التي قدمت في المؤتمر**



## **واقع المورد البشرية في السودان**

د. كوثر عبد الرحمن حسن

جامعة الحدود الشمالية - السعودية

[Kawther@hotmail.com](mailto:Kawther@hotmail.com)

## 1. المقدمة

في إطار التنمية الاقتصادية والاجتماعية تزايد الوعي بأهمية إدماج العوامل السكانية كضلع فاعل في توازن التنمية الشاملة والمستدامة. وتمثل ذلك الاهتمام في التركيز علي قضايا ذات انعكاسات مباشرة علي المسألة السكانية كالاهتمام بالرعاية الصحية الأولية والأمن الغذائي والحفاظ علي البيئة والخطط الإسكانية.

وإذا كانت ديناميكية السكان تعمل عبر زمن طويل بصورة متصل فلا بد من مراعاة عدم انقطاع البرامج السكانية لبلوغ أهداف كمية مرحلية مبنية علي واقعية الموارد المتاحة ، وعلية وفي ذات الإطار لا يمكن النظر لعملية المتغيرات السكانية إلا في إطار مفهوم التنمية المستدامة التي تهدف لتحسين نوعية الحياة للسكان دون إن تتعرض الأجيال المقبلة للخطر في سبيل تلبية حاجاتها من الموارد الذاتية ، إذ إن العملية السكانية هي التي تولد حجم الأجيال المقبلة ، وخصائصهم ومن ثم تمثل استراتيجية السكان مفهوم يجب غرسه في قلب التنمية البشرية والتي بدورها تمثل الطريق لتحقيق التنمية المستدامة.

وفي إطار هذا المفهوم هدفت هذه الورقة إلى إبراز خصائص القوي العاملة في السودان من وقائع الاحصاء السكاني لعام 2008 وذلك عبر الخصائص الديمغرافية باستخدام التعدادات السكانية السابقة والموجهات العامة للسياسة السكانية الواردة بالاستراتيجية القومية الشاملة.

## 2. السكان ومفهوم الموارد البشرية

### 1.2 الخصائص السكانية

تتفاعل المعطيات الديمغرافية مع عناصر التنمية تفاعلاً وثيقاً في إرساء قواعد استراتيجية التنمية والتخطيط لها إذ يلعب الواقع السكاني دوراً في تحديد وتوفير الحاجات المتزايدة للسكان من حيث رصد أعدادهم ، وتوقع نسب الزيادة .. الخ.

كما أنه لا بد لأي خطة في التنمية من أن تأخذ بعين الاعتبار قوة المورد المتوفرة ، ويتطلب الأمر معرفة الواقع السكاني بشكل دقيق ويأتي هذا في سلم الأولويات التي يجب أن يلتفت إليها الباحث الديمغرافي ويعتبر العدد السكاني وما يتعلق به من خصائص حجر الزاوية لأي تنمية شاملة والتعداد السكاني وسيلة يلجأ إليها المخططون من أجل مسح الموارد الاقتصادية والبشرية وغيرها وفي منتصف الخمسينات حيث كان اول تعداد سكاني اجري بالبلاد وتُعتبر معرفة الخصائص الأساسية للتركيب الديمغرافي في السودان من أهم المنطلقات الرئيسة في توضيح الأساس الاجتماعي لعملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتخطيط لها ، فيه تمكن من معرفة التركيب النوعي للسكان وكذلك التوزيع العمري وحجم القوة البشرية وحجم الإعالة وغيرها من المتغيرات الديمغرافية التي تتعلق بالهيكل التركيبي للسكان وحركته ووظيفته.



أوضحت التعدادات السكانية تزايد عدد السكان في السودان من أول تعداد للسكان الفترة من 1955-1956 وقد بني على أسس علمية حيث سبقته تقديرات للسكان على أسس إدارية كان أولها التعداد الإداري الذي اجري في السودان 1896-1903 وأسفر عن تقدير حجم السكان بحوالي 1.9 مليون نسمة. قدر حجم السكان وفقا لتعداد 1956/55 بحوالي 10.3 مليون نسمة. بعد حوالي ثمانية عشر عاما تم إجراء التعداد الثاني للسكان 1973 وقدر عدد السكان بحوالي 14.1 مليون نسمة. التعداد الثالث للسكان اجري في العام 1983 وقدر حجم السكان بحوالي 21.5 مليون نسمة. التعداد الرابع للسكان والمساكن (1993) عكس حجم السكان في السودان بحوالي 25.6 مليون نسمة.

تعتبر ولايات الخرطوم، الجزيرة و جنوب دارفور الأعلى من حيث حجم السكان علي التوالي حيث مثلت في مجموعها نسبة 32.7% في 1993 و 36.8% في 2006 و 39.7% في 2018 من حجم السكان الكلي للسودان. تمثل ولايات الشمالية والنيل الأزرق والبحر الأحمر اقل الولايات من حيث حجم السكان علي التوالي بنسبه 6.7% في 1993 و 5.9% في 2006 و 5.3%.

توزيع السكان في السودان غير متوازن، يؤكد ذلك البيانات التي توضح الكثافة السكانية لولايات السودان المختلفة محسوبة من حجم السكان حسب بيانات المسح السوداني لصحة الأسرة 2006. نلاحظ من بيانات المسح المتمركز الواضح للسكان في ولايتي الخرطوم والجزيرة. يعكس هذا التوزيع غير المتوازن للسكان الأوضاع الاقتصادية والبيئة في السودان حيث يتمركز السكان في مناطق توفر الخدمات الضرورية وفرص العمل والاستثمارات. والكثافة السكانية عالية في كل من ولاية الخرطوم وولاية الجزيرة 238 و163 شخص للكيلو متر على التوالي مقارنة بـ 2 و 4 أشخاص للكيلومتر في كل من الشمالية والبحر الأحمر على التوالي. التباين في الكثافة السكانية يرتبط أيضا بمعدلات النمو السكاني، حيث تعكس مناطق الكثافة السكانية العالية نمو سكاني مرتفع، كمثال ولاية الخرطوم ذات أعلى معدل النمو السكاني العالي 4.8 % ترتفع فيها الكثافة السكانية لتصل إلى 238 شخص للكيلو متر المربع، ولاية الشمالية ذات اقل معدل نمو سكاني 0.8 وكثافة سكانية 2 شخص للكيلو متر المربع.

يشير نمو السكان إلى التغيير في حجم السكان عبر الزمن، وقد شهد السودان عدة مراحل للنمو السكاني حيث شهدت الفترة ما بين التعداد السكاني الأول والثاني (1956-1973) معدلات نمو سكاني منخفض مقارنة بالفترة ما بين التعداد السكاني الثاني والثالث (1973-1983)، إما الفترة الممتدة بين التعداد السكاني الثالث والرابع (1983-1993) فقد شهدت اعلي معدلات نمو للسكان في السودان على الإطلاق ثم توالى بعد ذلك معدلات النمو في الانخفاض حسبما تفيد الإسقاطات السكانية للجهاز المركزي للإحصاء المبنية على التعداد الرابع للسكان والمساكن(1993). بالرغم من الانخفاض في معدلات النمو السكاني لا يزال السودان يصنف الإفريقية الواقعة جنوب الصحراء ذات معدلات النمو السكاني العالي.

إذا استمر معدل النمو الحالي (2.53%) من المتوقع إن يتضاعف عدد السكان بحلول عام 2028 إي بعد 20 عاما تقريبا. يرجع الارتفاع في معدلات نمو السكان إلى الانخفاض السريع لمعدلات الوفيات مقارنة بمعدلات الخصوبة والتي شهدت انخفاض ملحوظ منذ الثمانينات من القرن الماضي. من المتوقع إن تستمر معدلات النمو في الارتفاع لعقود قادمة وذلك يرجع لهيكل السكان الفتى. الجدول يوضح معدلات النمو السكاني في السودان خلال الفترة من 1956-2008.

جدول (1) معدل النمو السكاني للسودان 1956/1955 – 2008

الرقم	الفترة الزمنية للتعدادات السكانية	معدل النمو السنوي للسكان (%)
1	1973 – 1956 /1955	2.13
2	1983 – 1973	2.57
3	1993 – 1983	2.88
4	*2003 – 1993	2.70
5	2008- 2003	2.66

المصدر: الكتاب الإحصائي السنوي 2008 - الجهاز المركزي للإحصاء \* الاسقاطات السكانية، 1993-2003 - 1996 .

التركيبية السكانية للسودان تركيبة فتية تعكس معدلات خصوبة عالية في الماضي، وتشير بيانات التعدادات (1956/ 1973/1983/1993) إلى أن أكثر من 40% من سكان السودان في الفئة العمرية 0-14 وحوالي 50% من السكان في الفئة العمرية 15-64 بينما هنالك ازدياد في فئة السكان 65 مما يتيح للسودان فرصة الاستفادة من النافذة الديموغرافية المتوقعة في معرفة القوى العاملة ورسم الاستراتيجية القومية بالبلاد.

## 2.2 تعريف القوى البشرية

القوى العاملة في أي مجتمع هم الأفراد القادرون على العمل في مختلف القطاعات الاقتصادية سواء في الاعمال المهنية أو الفنية أو الادارية على مختلف المستويات وهم يساهمون بصورة مباشرة أو بأخرى وبدرجات متفاوتة في عملية الانتاج ومن هنا تنبع هذه الأهمية من أن العنصر البشري هو العنصر الرئيسي في الانتاج كما أنه الدعامة الأساسية التي ترتكز عليها أي دولة في نهضتها الصناعية وتقدمها الاقتصادي وتطورها الحضاري .

وتعتبر القوى العاملة في أي مجتمع الثروة الحقيقية والعنصر الأساسي في تحقيق التقدم والتطور ومن هذا المنطلق ازداد حرص الدول والمجتمعات بالعنصر البشري من حيث تنميته وإعداده بمختلف الوسائل والطرق من اجل اعداد قوى بشرية قادرة على الابداع والتميز وتحقيق الهدف المنشود في ظل الامكانيات المتاحة لكل دولة ومجتمع . ومن الاسباب التي ادت الى وجود تباين واختلاف في معالم التقدم الذي تعيشه دول العالم هي اهتمام تلك الدول بالعنصر البشري من حيث التخطيط له وإعداده وتنميته على كافة المستويات .

وتتمثل أهمية القوى البشرية في النقاط التالية :

1. العنصر البشري هو الأساس الذي يقوم عليه النشاط الانتاجي
2. يعتبر العنصر البشري هو المحرك الرئيسي لكل الانشطة الاقتصادية والاجتماعية .
3. الانسان تتوقف عليه مسيرة الحياة فهورائد النهضة وصانع الحضارات والقوي العاملة في السودان تشمل الاشخاص في سن 10 سنوات ومافوق وهذه هي الفئات النشطة اقتصاديا والتي من المتوقع ان تساهم بشكل فعال في النشاط الاقتصادي في البلاد. والموارد البشري يعتبر من اهم الموارد والطاقات الكامنة في البلاد ووفقاً للتعداد 2008 عدد الناشطين اقتصاديا بلغ 8.03 مليون نسمة بنسبة بلغت عدد العاملين 18.83% والعاطلين 16.82% حيث كان العدد الكلي للسكان في السودان 30.500.000 نسمة بنسبة ذكور بلغت 50.5% ونسبة اناث 49.5% الجدول (2) يوضح التوزيع النسبي والنوعي للسكان في السودان وفقاً للتعداد 2008

جدول (2) التوزيع النسبي لسكان السودان حسب الفئات العمرية المختارة

معدل النمو	السكان الاناث		السكان الذكور		السكان			الفئة العمرية
	2008	1993	2008	1993	1983	1973	1956	
2.3	14.70	14.99	15.03	15.22	45.0	46.6	45.2	4-0
1.9	26.60	28.82	28.56	30.66				14-5
2.7	46.43	46.96	43.58	43.59	++++	++++	++++	49-15
2.3	55.47	52.83	52.41	50.11	52.0	50.2	52.1	64-15
2.5	3.23	3.30	40.00	3.87	3.0	3.2	2.7	+ 65

المصدر: الجهاز المركزي للإحصاء التعدادات السكانية، المسح السوداني لصحة الأسرة.

جدول (3) الناشطين اقتصاديين وفقاً للتعدادات (1983، 2008، 1993) بالملايين

النسبة المئوية	القوي العاملة	السكان	التعدادات
29.2	4471	15322	1983
30.2	6478	21267	1993
26.3	8027	30504	2008

المصدر: الجهاز المركزي للإحصاء ، التعدادات السكانية

نلاحظ من بيانات الجدول إن السكان في الفئة العمرية 15-64 سنة يمثلون أكثر قليلا من نصف سكان السودان 54% وفئة صغار السن 0-14 سنة تشير لانخفاض ضئيل لهذه الفئة العمرية، مما يدل على الانخفاض في الخصوبة، ومن الملاحظ أيضا الزيادة الطفيفة لحجم السكان في الفئة العمرية 65 سنة فما فوق، هذه الزيادة تشير إلى ضرورة الاهتمام بهذه الفئة بتوفير شبكات الحماية والضمان لكبار السن. من أهم المقاييس الشائعة للدلالة على فتوة السكان الوسيط العمري للسكان يعنى الحد العمري الذي يكون نصف عدد السكان اعلي منه، والنصف الأخر أدنى منه تم حساب وسيط العمر للسودان للأعوام 1993، 1998، 2003، 2008 و 2013 وفي جميعها كان في الفئة العمرية 15-19 إي في حدود 17.5 عاما إلا انه زاد عند حسابه عند عام 2003 ليبلغ تقريبا 22.5 عاما.

بالنسبة لإعالة العمرية نجدها مرتفعة جدا حيث من المعلوم إن فتوة السكان ترتبط طرديا بنسب الإعالة العمرية أي انه كلما كان المجتمع فتى ارتفعت نسبة الإعالة العمرية ويرتبط بارتفاع نسبة الإعالة زيادة في الأعباء الاقتصادية وارتفاع كبير في الإنفاق على الخدمات الاجتماعية كالتعليم والصحة وغيرها. ووفقاً لبيانات التعداد السكاني الخامس نجد ان معدل المشاركة في القوي العاملة لكلا الجنسين في السودان بلغت 26.3% حيث كانت نسبة المشاركة من الذكور 38.3% وكان معدل مشاركة الاناث 14.1% وذلك وفق تعداد 2008 اما في تعداد 1993 كانت معدلات المشاركة الخام كالآتي 32.1% لكلا الجنسين بنسبة 46.2% للذكور و17.8% للإناث مما يعني ان ثلث السكان تقريبا من المشاركين في عملية انتاج السلع والخدمات. وكان معدل النشاط في المناطق الريفية اعلي من معدلات المشاركة في المناطق الحضرية خصوصا وسط النساء حيث بلغت نسبة الاناث 23.5% في المناطق الريفية و15.7% في المناطق الحضرية مقارنة بين معدلات المشاركة في عامي 1993 ، 2008 تظهر ان معدلات في عام 1993 كانت اعلي من عام 2008 بالنسبة للذكور والاناث بين الجنسين في السودان.

ونلاحظ تراجع ملحوظ في معدلات مشاركة في كل من المناطق الحضرية والريفية خلال فترة ما بين التعدادين مع استثناء معدلات الاناث في المناطق الحضرية والتي اظهرت زيادة في عام 2008. عموماً تراجع نسبة المشاركة الخام للذكور قد يكون بسبب زيادة معدلات الالتحاق بالمدارس بالنسبة للأطفال في سن التعليم اما بخصوص الزيادة في معدلات الاناث يمكن ان تعني الي عدد متزايد من النساء العاملات في القطاع غير الرسمي. معدلات المشاركة الخام النسبي للأشخاص في سن 10 سنوات وما فوق يظهر فرق بين النوعين حيث نجد ان نسبة المشاركة للجنسين كانت 37.4% لكلا الجنسين كانت علي النحو التالي 54.8% للذكور و19.8% للإناث لاحظ مستوي الفرق بين الجنسين الجدول (4) الي (6) يوضح ذلك. كما ان معدلات المشاركة في القوي العاملة في السودان خلال التعدادين 1993-2008 في عام 2008 تزداد نسبة المشاركة مع زيادة العمر حتي تصل الفئة العمرية 45-49 سنة وبعد ذلك تبدأ نسبة المشاركة تنخفض مع تقدم العمر حتي تصل الي 26.3% كنسبة مشاركة للجنسين.

اما بالنسبة لتعداد 1993 تزداد نسبة المشاركة لكلا الجنسين مع التقدم في العمر تصل اقصها في الفئة العمرية 44-40 وتنخفض عند ارتفاع الاعمار مع بعض التقلبات في سن 54-50 و59-55 بعد ذلك نلاحظ انخفاض تدريجي في الفئات الباقية بالنسبة لذكور نجد ان معدلات زيادة تصل الي سنوات الفئة العمرية 35-39 الي اقصي مستواها 98.5% وانخفضت علي تدريجيا ، اما معدلات الاناث تظهر نفس النمط الذي يزداد مع تقدم العمر حتي يصل الي 32.7% في الفئة العمرية 44-40 ويعنى هذا الانخفاض في معدلات المشاركة الي زيادة معدلات التعليم والتحاق اعداد كبيرة من الاطفال والشباب في سن التعليم وكذلك التعليم العالي كما ان اعلي معدلات المشاركة كانت في المناطق الريفية عنها من الحضرية.

#### جدول (4) معدلات مشاركة القوي العاملة الخام والمنقح حسب النوع ونمط المعيشة ، 2008

معدل النشاط المنقح			معدل النشاط الخام			نمط المعيشة
الاناث	الذكور	الجنسين	الاناث	الذكور	الجنسين	
19.8	54.8	37.4	14.1	38.3	26.3	كل السودان
16.4	51.9	34.6	12.2	38.7	25.8	الحضر
21.1	54.4	37.4	14.8	36.8	25.7	الريف
24.3	67.8	48.1	16.4	45.8	32.4	الرحل

المصدر: الجهاز المركزي للإحصاء ، التعداد السكاني الخامس 2008

#### جدول (5) معدلات مشاركة القوي العاملة الخام والمنقح حسب النوع ونمط المعيشة 1993

معدل النشاط المنقح			معدل النشاط الخام			نمط المعيشة
الاناث	الذكور	الجنسين	الاناث	الذكور	الجنسين	
26.5	71.3	48.5	17.8	46.2	32.1	كل السودان
14.4	68.4	42.4	10.1	47.6	29.7	الحضر
32.5	73.0	51.8	21.4	45.5	33.2	الريف

المصدر: الجهاز المركزي للإحصاء ، التعداد السكاني الرابع ، 1993

جدول (6) معدلات النشاط العمري الخاص حسب النوع ونمط المعيشة 2008

الريف			الحضر			اجمالي القوي العاملة			الفئات العمرية
الاناث	الذكور	الجنسين	الاناث	الذكور	الجنسين	الاناث	الذكور	الجنسين	
70.6	73.1	71.9	60.9	61.4	61.2	68.9	71.0	70.0	كل السودان
61.4	60.9	61.1	45.6	44.2	44.8	58.8	58.2	58.5	14-10
65.0	62.7	63.8	48.3	44.8	46.5	62.0	59.4	60.6	19-15
71.5	69.0	70.4	62.2	56.2	59.3	69.7	66.4	68.2	24-20
75.4	78.2	76.6	70.9	69.7	70.3	74.6	76.4	75.4	29-25
78.3	83.7	80.5	72.4	76.0	47.2	77.1	82.0	79.3	34-30
79.7	87.4	83.3	76.6	78.1	77.4	79.1	85.6	82.2	39-35
80.5	87.8	84.0	74.8	81.1	78.0	79.5	86.6	83.0	44-40
79.7	88.9	84.6	73.2	80.6	77.1	78.7	87.6	83.4	49-45
76.6	88.1	82.6	67.3	81.7	74.8	75.0	87.0	81.3	54-50
72.4	86.5	80.3	63.1	77.4	70.4	70.8	85.1	78.7	59-55
69.3	83.7	77.4	59.3	75.7	67.9	67.6	82.5	75.9	64-60
44.9	68.9	58.7	28.6	55.9	42.7	42.3	67.2	56.4	69-65
38.3	60.6	51.5	30.2	45.6	38.8	36.9	58.3	49.5	74-70
37.3	60.7	51.4	29.6	48.2	40.3	36.1	58.9	49.7	+75

المصدر: الجهاز المركزي للإحصاء ، التعداد السكاني الخامس ، 2008

### 3. طول الحياة العملية

جدول حياة القوي العاملة المعروض وفق بيانات 1993 ، 2008 تستعرض دخول او مغادرة القوي العاملة حسب العمر ومتوسط عدد السنوات المتبقية في حياة العمل في كل العمر واجمالي السنوات التي يعيشها الافراد والتي تعتمد علي سنوات النشاط الاقتصادي ومعدلات صافي سنوات الحياة النشطة قبل الوفاة.

ومتوسط سنوات النشاط لكل شخص هي افتراضية الفوج الذي سيبقي علي قيد الحياة بين سنوات دخول حياة العمل والتقاعد عن العمل بالتالي سيتم استعراض من هم في سن النشاط الاقتصادي او قوة العمل مع الاخذ بالاعتبار استبعاد اثر الوفيات، الجدول (7) والجدول (8) تظهر اجمالي سنوات الحياة النشطة لكلا من

#### جدول (7) اجمالي سنوات النشاط في الحياة حسب النوع والعمر 1993

الاناث			الذكور			طول الفئة العمرية	الفئات العمرية
اجمالي سنوات النشاط العمري	متوسط النشاط في سنوات العمر	معدل النشاط العمري الخاص	اجمالي سنوات النشاط العمري	متوسط النشاط في سنوات العمر	معدل النشاط العمري الخاص		
(8)	$(2*6) = 7$	(6)	(5)	$(2*3) = 4$	(3)	(2)	(1)
17.5	1.0	0.20	53.7	1.4	0.29	5	14-10
16.5	1.2	0.24	52.3	2.5	0.50	5	19-15
15.3	1.3	0.26	49.8	3.8	0.76	5	24-20
14.0	1.5	0.30	46.0	4.7	0.94	5	29-25
12.5	1.5	0.31	41.3	4.9	0.98	5	34-30
11.0	1.6	0.31	36.4	4.9	0.99	5	39-35
9.4	1.6	0.33	31.5	4.9	0.98	5	44-40
7.8	1.5	0.31	26.6	4.9	0.98	5	49-45
6.3	1.5	0.31	21.7	4.8	0.97	5	54-50
4.8	1.3	0.27	16.9	4.8	0.96	5	59-55
3.5	1.4	0.28	12.1	4.6	0.92	5	64-60
2.1	2.1	0.21	7.5	7.5	0.75	10	+ 65
-	15.4	-	-	46.2	-	55	اجمالي (65-10)
-	17.5	-	-	53.7	-	65	اجمالي +10

المصدر: الجهاز المركزي للإحصاء ، التعداد السكاني الرابع 1993

الجنسين كما نلاحظ انه من اصل 55 عام من الحياة في الفئة العمرية (10-65) امضوا سنوات قدرها 36.8 نشاط اقتصادي في حين ان الاناث أنقضت 12.1 سنة في الفترة العاملة وايضا من اصل 65 عاما من الحياة في سن 10 وما فوق امضوا 41.4 سنة اما الاناث أمضوا 13.4 علي التوالي في القوي العاملة وذلك وفق بيانات 2008 نلاحظ انخفاض في نسبة الاناث ويعزى ذلك الي الانخفاض في معدلات المشاركة مقارنة مع الذكور.

جدول (8) اجمالي سنوات النشاط في الحياة حسب النوع والعمر ، 2008

الاناث			الذكور			طول الفئة العمرية	الفئات العمرية
اجمالي سنوات النشاط العمري	متوسط النشاط في سنوات العمر	معدل النشاط العمري الخاص	اجمالي سنوات النشاط العمري	متوسط النشاط في سنوات العمر	معدل النشاط العمري الخاص		
(8)	$(2*6) = 7$	(6)	(5)	$(2*3) = 4$	(3)	(2)	(1)
13.4	0.5	0.103	41.4	0.8	0.160	5	14-10
12.9	0.7	0.142	40.6	1.6	0.315	5	19-15
12.2	0.9	0.189	39.0	2.6	0.525	5	24-20
11.3	1.2	0.247	36.4	3.6	0.723	5	29-25
10.1	1.3	0.256	32.8	4.0	0.795	5	34-30
8.8	1.4	0.271	28.8	4.2	0.839	5	39-35
7.4	1.4	0.278	24.6	4.2	0.841	5	44-40
6.0	1.4	0.272	20.4	4.3	0.856	5	49-45
4.6	1.3	0.251	16.1	4.1	0.820	5	54-50
3.3	1.1	0.214	12.0	4.0	0.798	5	59-55
2.2	0.9	0.187	8.0	3.4	0.679	5	64-60
1.3	1.3	0.125	4.6	4.6	0.464	10	+ 65
-	12.1	-	-	36.8	-	55	اجمالي (65-10)
-	13.4	-	-	41.4	-	65	اجمالي +10

المصدر: الجهاز المركزي للإحصاء ، التعداد السكاني الخامس ، 2008



يشير صافي السنوات من الحياة النشطة إلى توقع الحياة النشطة او متوسط عدد السنوات النشطة ان يكون لكل شخص عاش في الفوج الافتراضي من الباقيين علي قيد الحياة وكما يتم اخذ نسبة الوفيات في الحسبان علي عكس السنوات الاجمالي بالتالي يعني الارقام الصافية لسنه المتوقعة ان يعيشه الشخص في العمل. كما نجد ان السنوات الصافية النشطة للذكور في عام 1993 و2008 نلاحظ انه في عام 2008 متوسط سنوات صافي الحياة النشطة للباقيين علي قيد الحياة بلغ 34.2% سنة في سن 10 سنوات اما في تعداد عام 1993 كان متوسط صافي سنوات في الحياة النشطة للذكور 44.8% سنة في سن 10 سنوات وفي سن 65 عاما بينما كان من النسبة قد بلغت 7.5 سنوات و2.1 سنة في عام 2008. ومن جداول توقع الحياة عند الميلاد بالنسبة للذكور في سن الـ 40 هو 29.2 سنة والتي ستكون قد قضاها 19.2 سنة في النشاط الاقتصادي ( اي ان 65.8% من الباقيين علي قيد الحياة و34.2% غير ناشطين وذلك في عام 2008).

#### 4. تركيب القوي العاملة

وفقاً للبيانات تعداد 1993 – 2008 يتضح ان الهيكل الوظيفي في البلاد حسب التصنيفات المهنية المختلفة كما موضح في الجداول (9) (10) نجد ان مجموعة كبيرة من المهن تشكل القوي العاملة في البلاد حيث ان المهن الاولية تمثل المركز الاول في توزيع الوظائف ويلها اعمال الزراعة والري والصيد كما نلاحظ ان نسبة جدول (9) التوزيع النسبي لقوي العاملة حسب الوظيفة والنوع ونمط المعيشة 2008

الريف			الحضر			اجمالي القوي العاملة			المهنة
الاناث	الذكور	الجنسين	الاناث	الذكور	الجنسين	الاناث	الذكور	الجنسين	
2.7	7.7	6.5	6.3	15.2	13.5	3.8	9.8	8.6	المدرء والاداريين
7.4	2.5	3.6	26.4	6.9	10.6	12.9	3.8	5.7	المهنيون، العلميون
1.4	1.1	1.2	5.5	3.3	3.7	2.6	1.8	1.9	الفنيون ، المهنيون
1.1	1.1	1.1	13.9	5.8	7.4	5.0	2.6	3.1	المكتئين، المحاسيين
3.8	4.4	4.3	14.8	11.6	12.2	7.2	6.5	6.7	البيع والخدمات
62.1	38.7	44.2	3.8	4.6	4.4	41.5	23.7	27.4	الزراعة، الرعي، الصيد
4.2	10.2	8.8	4.7	21.7	18.5	4.4	13.1	11.3	الحرف اليدوية
0.5	4.4	3.5	1.8	10.0	8.4	0.8	5.9	4.8	تشغيل، تركيب تجميع الآلات
16.8	29.8	26.8	22.9	20.9	21.3	21.8	32.8	30.5	المهن الاولية

المصدر: الجهاز المركزي للإحصاء ، التعداد السكاني الخامس 2008

الذكور اكبر منها مشاركة من الاناث في كلا التعدادين والمهن الهيكلية الصناعية توضح ان الزراعة والغابات والصيد بلغت نسبة 41.5% من مجموع القوي العاملة بالسودان وفي المناطق الحضرية 11.8% يعملون في الزراعة بينما في المناطق الريفية 62.1% و 86.8% لسكان الرحل وهذه النسب متوقع نسبة لان السودان بلد زراعي كما ان الري والزراعة مصدر رئيس للبدو الرحل وسكان الريف وتلهمها في المرحلة الثانية البيع وتجارة القطاعي واصلاح المركبات والدرجات النارية بنسبة 10.13% مع ملاحظة ارتفاع هذه النسبة في الحضر عنها في الريف.

جدول (10) التوزيع النسبي لقوي العاملة حسب الوظيفة والنوع ونمط المعيشة ، 1993

الريف			الحضر			اجمالي القوي العاملة			المهنة
الاناث	الذكور	الجنسين	الاناث	الذكور	الجنسين	الاناث	الذكور	الجنسين	
0.01	0.1	0.07	0.45	0.93	0.86	0.08	0.39	0.3	المديرين، الاداريين
2.15	1.52	1.73	17.5	4.27	6.22	4.63	2.5	3.09	المهنيون، العلميون
0.92	5.47	3.97	13.5	20.1	19.13	2.96	10.6	8.54	الفنيون، المهنيون
0.31	0.72	0.58	14.3	4.97	6.35	2.56	2.23	2.32	المكتبيين، المحاسبين
0.33	1.54	1.14	16.7	7.35	7.84	1.99	3.6	3.16	البيع والخدمات
85.5	64.7	71.57	11.6	9.35	9.68	73.4	45.8	52.92	الزراعة والرعي والصيد
1.11	5.27	3.9	4.76	21.0	18.61	1.69	10.9	8.33	الحرف اليدوية
0.1	3.28	2.23	1.32	8.74	7.64	0.3	5.22	3.86	تشغيل وتركيب تجميع الآلات
8.23	15.5	13.06	22.9	15.7	16.8	10.6	15.6	14.19	المهن الاولية
0.01	0.62	0.42	0.73	5.78	5.04	0.13	2.45	1.81	الامن
1.35	1.31	1.33	2.43	1.76	1.83	1.52	1.47	1.48	المهن غير المهنية

المصدر: الجهاز المركزي للإحصاء ، التعداد السكاني الخامس 1993

## 5. العمالة والبطالة

وفقاً لتعداد عام 2008 نجد ان مجموعة 6.677 مليون شخص من العاملين الذين يعملون داخل البلاد بنسبة 28.2% في المناطق الحضرية 64% في المناطق الريفية و 7.8% في مناطق البدو الرحل كما ان العدد الاجمالي للأشخاص الذين يعلمون ارتفع من 5.8 مليون نسمة في تعداد 1993 الي 6.677 مليون في تعداد

2008. وهذه الزيادة قد تعدي الي تنمية الاقتصاد وكذلك الي زيادة نسبة النمو السكاني في الفترة بين التعدادين.

ويبلغ عدد العاطلين عن العمل وفقاً للتعداد 2008 حوالي 1.350 مليون شخص بمعدل قدره 19.8% لكلا الجنسين وكانت معدلات البطالة للذكور 13.9% وللإناث 24.7%. وفي عام 1993 بلغ عدد العاطلين عن العمل 734 الف شخص أي ما يعادل 11.1% من اجمالي القوي العاملة ونجد ان الفترة بين التعدادين كان معدل النمو السنوي فيها 1.3% مقارنة مع 2.4% من السكان وهذا يدل علي ان معدل نمو القوي العاملة كانت اقل نسبيا من نمو السكان حوالي 2.4 ونجد ان معدل النمو بين التعدادين للعاطلين عن العمل الذين كانوا يبحثون عن عمل لأول مرة بلغ 3.1% وهذا يرجع اساساً الي زيادة في المعروض من القوي العاملة حيث ان اصل السكان العاطلين عن العمل من مجموع الذين بلغ 1,350,003 بالنسبة للسكان في الفئة العمرية 10 سنوات وما فوق، انظر الجدول (11).

اما معدلات البطالة حسب العمر كانت اقل بالنسبة للذكور مقارنة عنها للإناث في السودان حيث بلغ معدلها 13.7% للذكور 20.2% للإناث وايضا نجد ان القوي العاملة في الفئات العمرية الاصغر (10-14 ، 20-24) تعكس معدلات البطالة المرتفعة بغض النظر عن الجنس ومع تقدم العمر بعد الفئة العمرية (20-24) بدأت تزداد حتي تصل أقصاها الفئة العمرية (50-54) من اولئك الذين يبحثون عن عمل لأول مرة. جدول (12) (13) توضح معدلات البطالة بالفئات العمرية حسب النوع ونمط المعيشة في التعدادين 1993، 2008.

#### جدول (11) التوزيع النسبي لسكان السودان حسب الفئات العمرية المختارة 2008 – 1993

القوي العاملة				الحد الأدنى للعمرى للقوي العاملة	السكان	السنة
الباحثين عن العمل لأول مرة	اجمالي العاطلين	موظف	الحجم			
9,435	1,350,003	6,677,410	8,027,413	10	30,504,166	2008
593,552	734,639	5,859,182	6,593,820	10	21,266,641	1993
3.1	4.1	0.9	1.3	++++	2.4	معدل النمو

المصدر: الجهاز المركزي للإحصاء، 2008، 1993 التعداد السكاني الخامس

جدول (12): معدلات البطالة بالفئات العمرية حسب النوع ونمط المعيشة، 2008

الريف			الحضر			الاجمالي			الفئات العمرية			
الاناث	الذكور	الجنسين	الاناث	الذكور	الجنسين	الاناث	الذكور	الجنسين				
24.5	12.7	15.5	19.9	16.1	17.5	20.2	9.3	12.3	20.2	13.7	15.9	الاجمالي
30.5	20.9	23.6	26.8	26.9	26.9	26.4	23.5	24.7	27.1	25.6	26.3	10
9.1	19.1	21.5	24.7	25.2	25.1	26.7	18.7	21.3	25.3	23.1	23.9	15
25.4	15.1	17.6	23.6	21.8	22.6	34.5	16.7	22	26.1	19.6	22.1	20
22.2	10.4	13.4	20.4	16.5	18.1	28.5	12.7	17.6	22.6	14.7	17.6	25
20.5	8.7	11.4	17.9	13.5	15.3	18.3	7.5	10.6	18.2	11.1	13.5	30
19.1	7.4	9.7	14.8	11.3	12.6	12.8	4.9	7.2	14.5	8.8	10.6	35
19.6	7.5	9.8	15.1	10.6	12.2	10.5	4.2	5.8	14.1	8.2	10	40
19.4	6.7	8.9	13.5	9.7	10.9	8.6	4.1	5.2	12.3	7.6	8.9	45
21.3	8.2	10.5	15.2	10	11.6	10.1	4.7	5.8	14.2	8.1	9.7	50
18.5	8.1	0.9	13.5	9.8	10.7	9.7	5.8	6.6	12.7	8.4	9.4	55
22.1	8.4	10.4	14.3	10.9	11.8	12.4	7.3	8.2	14.2	9.7	10.7	60
20.1	8.4	9.9	10.4	9.1	9.3	9.3	7.1	7.4	10.5	8.4	8.8	65
22.2	10.1	11.8	12.4	10.6	11	9.9	6.4	0	12.3	9.5	10.1	70
25.7	12.4	14.8	15.2	10.7	11.7	11.8	8.3	9.1	14.9	10.3	11.3	+ 75

المصدر: الجهاز المركزي للإحصاء التعداد السكاني الخامس

جدول (13): معدلات البطالة بالفئات العمرية حسب النوع ونمط المعيشة ، 1993

الريف			الحضر			الاجمالي			الفئات العمرية
الاناث	الذكور	الجنسين	الاناث	الذكور	الجنسين	الاناث	الذكور	الجنسين	
8.90	10.57	10.02	21.12	12.24	13.69	11.09	11.16	11.14	الاجمالي
22.28	35.66	30.25	54.94	62.01	60.18	25.04	39.66	34.02	14-10
13.31	19.28	17.07	41.69	25.58	28.47	16.86	21.03	19.67	19-15
10.14	11.38	10.95	33.99	14.08	17.41	15.14	12.49	13.34	24-20
4.60	6.33	5.70	19.16	8.75	10.81	8.18	7.39	7.62	29-25
3.08	4.05	3.76	9.9	5.69	6.35	4.83	4.78	4.79	34-30
1.91	2.77	2.50	7.30	4.17	4.65	3.02	3.34	3.25	39-35
2.19	2.48	2.39	6.31	4.55	4.81	2.95	3.26	3.18	44-40
2.58	2.74	2.69	6.89	5.05	5.31	3.39	3.60	3.55	49-45
3.25	3.07	3.12	9.41	6.93	7.25	4.25	4.37	4.34	54-50
4.37	3.30	3.55	12.18	9.08	9.40	5.65	5.25	5.33	59-55
5.37	4.89	5.01	15.53	17.03	16.86	6.80	8.48	8.13	65-60
7.15	6.53	6.65	19.40	20.56	20.45	8.96	10.47	10.20	69-65
12.02	7.75	8.76	23.85	25.40	35.21	13.52	12.17	12.45	47 -70
21.87	18.57	19.30	34.77	35.07	35.04	23.57	22.74	22.9	+ 75

المصدر: الجهاز المركزي للإحصاء التعداد السكاني الرابع

## 6. الخاتمة

نجد ان حجم القوي العاملة في السودان ازداد بنسبة نمو سنوي قدره 1.3% عما كان عليه عام 1993 من 6.5 مليون الي 8 مليون عام 2008 وكانت معدل المشاركة الخام لكلا الجنسين في السودان وفقا لتعداد 2008 حوالي 30.5% وللذكور وللإناث كانت علي النحو التالي 40% و20.8% علي التوالي. كان معدل النمو بين التعدادين (1993-2008) من القوي العاملة اقل من معدل نمو السكان بين التعدادين ومعدل نمو البطالة كان اكبر من معدل نمو القوي العاملة وعلية فان معدل البطالة يعتبر مرتفع حيث بلغ 15.9% وبالنسبة للذكور 13.7% للإناث 20.2% اما معدل البطالة في المناطق الريفية كان حوالي 17.5% باعتبار أعلى من معدل المناطق الريفية 12.3%. كما اتضح ان معدلات المشاركة في القوي العاملة بين الولايات المختلفة كانت في ولاية البحر الاحمر اعلي معدل بينما في ولاية القضايف ادني المعدلات.

## 7. المراجع

1. التعدادات السكانية 1956 ، 1973 ، 1983 ، 1993 الجهاز المركزي للإحصاء
2. التعداد السكاني الخامس 2008، الجهاز المركزي للإحصاء الفصل الثامن القوة العاملة، د. النعيم سليمان.
3. وزارة الرعاية الاجتماعية وشئون المرأة والطفل، السياسة القومية للسكان، المجلس القومي للسكان، 2002.
4. وزارة الرعاية الاجتماعية وشئون المرأة والطفل، خصائص وديناميكية السكان في السودان ، المجلس القومي للسكان، 2007.
5. محمد أدهم علي، فائض العمالة، الأساليب والحلول، الخرطوم مركز فائض العمالة، 1992.
6. الطيب عبدالوهاب محمد مصطفى، تمويل التعليم العالي في السودان وسبل تطويره، ورقة منشورة في دراسات وأبحاث الملتقى العربي الثاني للتربية والتعليم ببيروت، مؤسسة الفكر العربي، أكتوبر 2005.
7. البشير عبد الكريم، تصنيفات البطالة و محاولة قياس الهيكلية و المحبطة منها، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الأول، 2004، ص: 152.
8. رمزي زكي، الاقتصاد السياسي للبطالة، مجلة عالم المعرفة، العدد 226، الكويت، أكتوبر 1997، ص : 39.
9. جغرافية السكان، أ. د. موسى سمحة. جامعة القدس المفتوحة طبعة 2002
10. الأخرس ، صفوح ، عمم السكان وقضايا التنمية، دمشق ، 1990
11. د. عبد السلام مصطفى عبد السلام ، بعض خصائص التوظيف من واقع تعداد 2008 في السودان، 2010.

## References

1. NANCY BIRDSALL, ALLEN C. KELLEY, AND STEVEN SINDING(2002) POPULATION MATTERS ,DEMOGRAPHIC CHANGE, ECONOMIC GROWTH ,AND POVERTY IN THE DEVLOPING WORLD, OXFORD, p185.
2. U.N METHODS OF ANALIZING CENSUS DATA ON ECONOMIC ACTIVITIES OF POPULATION STUDIIES ,(1968),NO 43,P:13 ,NEW YORK.
3. DEPARTMENT OE STATISTIC (1989): POPULATION CENSUS (1983, 1993). RESULTS OF 2008 CENSUS.



**”واقع المرأة في سوق العمل الأردني....  
حقائق وأرقام.... تحديات وآمال”**

إعداد الباحث / أمجد حسين النموره

ديوان الخدمة المدنية – الأردن

[amjad7950@yahoo.com](mailto:amjad7950@yahoo.com)

## ملخص البحث

يتناول هذا البحث واقع المرأة في سوق العمل الأردني من خلال ما يعرضه من حقائق وأرقام وما تكشف من خلاله عن تحديات وآمال من خلال عدة أهداف تتمثل في رصد واقع المرأة في سوق العمل الأردني من وذلك بتتبع أهم المؤشرات حوله مع التركيز على الفئة الشابة منهن والتعرف على حجم الدور الذي تلعبه المرأة في سوق العمل الأردني والمقارنة بين واقع المرأة والرجل في هذا السوق وتوضيح مدى التباين بينهما إضافة إلى التعرف على أهم التحديات التي تواجه الإناث في سوق العمل والآمال المرجوة في هذا الجانب والإسهام في إيجاد حلول واقعية للتحديات التي تواجه المرأة بما ينعكس بالإيجاب على واقع سوق العمل الأردني بكافة مكوناته. في حين تتمثل مشكلة البحث في واقع الحال لمكانة المرأة في سوق العمل ومدى أهمية دورها إضافة إلى المسار الذي تخطوه المرأة على مدار السنوات المتتالية في خضم عدم الاستقرار في هذا السوق الذي أصبح رهنا بما تمر به اقتصادات الدول من أزمات وتحديات.

ويستند منهج البحث في هذه الورقة على استخلاص النتائج وصياغة التوصيات من خلال التحليل المتعمق والمقارن لأحدث البيانات المتوفرة من خلال تسلسل زمني متتابع يتيح قراءة مدى التغيير الذي يطرأ على أهم المؤشرات التي تبحث فيها هذه الورقة.

وكان من أهم النتائج التي كشف عنها هذا البحث الواقع الحرج للعديد من المؤشرات التي تتعلق بواقع المرأة في سوق العمل الأردني ، فبالرغم من ضعف المؤشرات المرتبطة بالذكرور في هذا الجانب إلا أن المؤشرات المتعلقة بالمرأة كانت أكثر إيلاما، وهذا ما يمكن ملاحظته عند التمعن في محتويات هذا البحث فعلى سبيل المثال تبلغ نسبة البطالة بين الإناث في الأردن ضعف النسبة بين الذكور التي تعد من النسب المرتفعة مقارنة مع الدول المتقدمة، ومن هذه النتائج أيضا التراكم الهائل والمستمر للخريجين لاسيما الجامعيين ضمن اختصاصات محددة لا تتواءم مع متطلبات سوق العمل، وكان منها أيضا اكتساب البطالة الذكورية طابع التعليم المتدني "الأمية" في حين اكتساب البطالة بين الإناث طابع البطالة "المتعلمة" إضافة إلى ضعف الاستفادة لصناع القرار والمخططين في الأردن من عناصر قوة سوق العمل الأردني وتوجيهها لصالح العامل الأردني من حيث العمل والأجر المناسبين.

• **الكلمات الدالة :** سوق العمل، المشتغلون، المتعطلون، معدل المشاركة الاقتصادية، فجوة الأجور



## Abstract

This research studies the status of women in the Jordanian labor market, through what is presented by the facts and figures, and reveal which challenges and hopes through several **objectives** like monitoring the status of women in the Jordanian labor market and it keeps track of the most important indicators around it, with a focus on young women class and to identify the size of the role played by women in the Jordanian labor market and the comparison between the reality of women and men in this market, in addition to identify the most important challenges facing women in the labor market, also contribution to finding realistic solutions to the challenges faced by women as reflected in the affirmative way on reality of the Jordanian labor market with all its components.

While **search problem** is in fact the case for the status of women in the labor market and the importance of their role, in addition to the path tread by women over successive years, in the midst of instability in this market, which has become subject to what countries' economies passes through as crisis and challenges.

The **research approach** in this paper is based on drawing conclusions and formulates recommendations through in-depth and comparative analysis of the latest data available through consecutive chronology that lets read the extent of the change that occurs to the most important indicators that this paper is looking for.

One of the most important **findings** revealed by this research that the indicators relating to women was more painful, and this can be seen when you reflect on the contents of this Search, also accumulate massive and continuing for graduates, within specific aspects doesn't match requirements of the labor market, The acquisition of unemployment among male character of low education "illiteracy" unemployment, While the acquisition of unemployment among female character of "educated" unemployment, in addition to weak utilization of decision makers and planners in Jordan from elements of the power of the Jordanian labor market and directed for the benefit of Jordanian worker in terms of work and right remuneration .

## مقدمة :

أدى الركود الكبير الذي وقع في عام 2008، إلى ارتفاع مستويات البطالة بمقدار 30 مليون شخص لينخفض معدل العمالة على الصعيد العالمي إلى أدنى مستوى له في عقدين، وفي كلمة ألقيت مؤخرا في ربيع عام 2012 شددت مديرة عام صندوق النقد الدولي كريستين لاغارد على أن "أسواق العمل التي تعمل بصورة أفضل" تشكل لبنة بناء أساسية لنمو الناتج القابل للاستمرار واستحداث وظائف<sup>1</sup>.

وقد تأثر الأردن كحال كافة دول العالم بهذه التداعيات وانعكس ذلك على سوق العمل بل وتعاضمت كثير من الشكوك حول تأثير العمالة الأردنية في الخارج ولاسيما في الخليج بهذه الأزمة، إلا أن ذلك لم يكن ليمنع الأردن من التغلب على هذه المشاكل من خلال حزم جديدة من الإصلاحات والإجراءات الاقتصادية مدعومة بتدفق المساعدات الخارجية، خاصة من دول الخليج، لتعويض هذه النفقات والحد ولو بشكل آني من عجز الميزانية المتصاعد - الذي يشكل حوالي 10٪ من الناتج المحلي الإجمالي - والتباطؤ في النمو الاقتصادي نتيجة للأزمة المالية العالمية.

ونظرا لانعكاس الحقائق أنفة الذكر على كلا الجنسين في سوق العمل الأردني، فإن أهمية هذه الورقة تتمثل في رصدها لواقع المرأة في سوق العمل الأردني من خلال تتبع الحقائق وإبراز أهم الأرقام حوله بالإضافة إلى الوقوف على أهم التحديات والآمال في هذا الجانب من خلال أحدث البيانات المتوفرة والتي تخدم هذا الجانب وذلك من خلال البحث في الجوانب التالية:

أولاً: واقع سوق العمل في الأردن

ثانياً: خصائص قوة العمل في الأردن

ثالثاً: فجوة الأجور في الأردن / دراسة حالة موظفات وزارة التربية والتعليم الأردنية.

## أولاً: واقع سوق العمل في الأردن

فيما يلي ملخص لأهم عناصر القوة والضعف (التحديات) التي تواجه سوق العمل الأردني:

### ■ أبرز عناصر قوة سوق العمل الأردني

1. القيادة القوية والداعمة من رأس الدولة للاقتصاد الوطني.
2. المناخ الآمن والمستقر على مستوى المنطقة.
3. الدرجة العالية من المهارة والخبرة التي تمتلكها القوة العاملة الأردنية خصوصا في قطاعي تكنولوجيا المعلومات والمصارف.
4. التوجه المتنامي إلى الاستثمار في الإنسان الأردني باعتباره موردا بشريا كفوًا.
5. الصادرات والاستثمارات المتزايدة في الأردن.
6. السير قدما في إنشاء مناطق اقتصادية لجذب صناعات جديدة وتوفير الخدمات في المناطق الأقل تطورا.
7. تحفيز النمو الغير مسبوق في المراكز الحضرية في الأردن مثل عمان والعقبة على وجه الخصوص، حيث يمتلك الأردن ستة مناطق اقتصادية خاصة ، بالإضافة إلى ان الأردن يمتلك عددا وفيرا من المناطق الصناعية.

نموذج لتحليل مؤشرات سوق العمل وإعداد توقعات بشأنها، إعداد فريق من خبراء صندوق النقد الدولي، رالف شامي وآخرون 1

8. تمتع الأردن بوضع متقدم مع الاتحاد الأوروبي والعضوية في منطقة التجارة العربية الحرة الكبرى حيث يتقدم الأردن على أي بلد عربي آخر بعدد الاتفاقيات التجارية.

### ■ تحديات تواجه سوق العمل الأردني

1. انخفاض مستويات الأجور وحدها الأدنى في مقابل ارتفاع معدلات الفقر والتضخم.
2. ارتفاع معدلات البطالة (12.8% - الربع الأول 2013) وتبلغ بين الإناث حوالي ضعف نسبة الذكور
3. عدم تنظيم العمالة الوافدة (المهاجرة)
4. عدم الاستقرار السياسي والامني والاقتصادي في دول الجوار والهجرات المتتالية لقوة العمل من هذه الدول تجاه الاردن.
5. ضعف المشاركة الاقتصادية بشكل عام ومشاركة المرأة بشكل خاص.
6. اتساع القطاع غير المنظم.
7. عدم مواءمة مخرجات النظام التعليمي (الأكاديمي والمهني) وحاجات سوق العمل.
8. استمرار معاناة الفئات المستضعفة/ المهمشة مثل الأشخاص ذوي الإعاقات والأطفال.
9. العجز الكبير في موازنة الدولة والحاجة الى الاقتراض لسد هذا العجز.
10. شح الموارد والثروات الطبيعية الاساسية (المياه، البترول) .
11. تركز أغلب الاستثمارات ضمن حدود المحافظات والمدن الرئيسية.

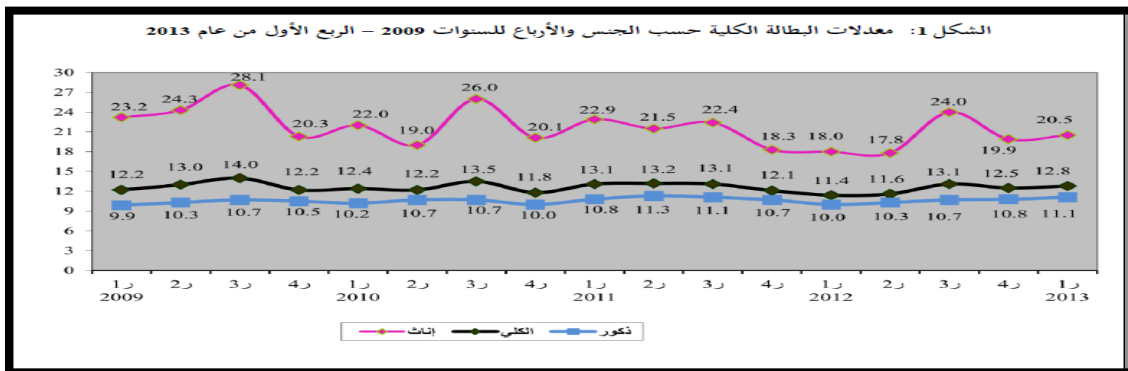
### ثانياً: خصائص قوة العمل في الأردن

○ السكان

- بلغ عدد السكان المقدر في المملكة حتى نهاية العام 2012 حوالي (6388000) نسمة، تشكل الإناث حوالي (48%) من مجمل السكان.

○ البطالة

- بلغ معدل البطالة في الربع الأول من العام 2013 حوالي (12.8%) مرتفعاً عن الربع الأخير من عام 2012 الذي بلغ (12.5%)، وقد شكلت نسبة البطالة بين الإناث ضعف معدل الذكور تقريبا بواقع (20.5%)، (11.1%) على التوالي. وذلك كما يظهر في الشكل (1) وجدول (1):



المصدر: دائرة الإحصاءات العامة الأردنية، خير صحفي

الجدول (1): يبين مقارنة الأردن ببعض الدول بحسب القوى العاملة والبطالة

Year			Country_Name	Indicator (Source: <a href="http://data.albankaldawli.org/indicator">http://data.albankaldawli.org/indicator</a> )
2009	2010	2011		
110,943,001	114,491,878	117,805,036	Arab World	Labor force, total
3,184,600,345	3,220,621,052	3,266,461,960	World	
2,970,572	2,940,067	2,948,761	Denmark	
1,591,950	1,613,065	1,677,855	Jordan	
9,047,937	8,882,337	8,927,303	Netherlands	
5	7	8	Denmark	Unemployment, female (% of female labor force)
4	5	4	Netherlands	
24	22	21	Jordan	
7	8	8	Denmark	Unemployment, male (% of male labor force)
3	4	5	Netherlands	
10	10	11	Jordan	
10			Arab World	Unemployment, total (% of total labor force)
	6		World	
6	8	8	Denmark	
3	5	4	Netherlands	
13	13	13	Jordan	
10	12	13	Denmark	Unemployment, youth female (% of female labor force ages 15-24)
6	9	8	Netherlands	
46	47	47	Jordan	
7	13	16	Denmark	Unemployment, youth male (% of male labor force ages 15-24)
5	7	9	Netherlands	
23	23	24	Jordan	
22	23	23	Arab World	Labor participation rate, female (% of female population ages 15+)
52	51	51	World	
61	60	60	Denmark	
15	15	16	Jordan	
60	58	58	Netherlands	
74	74	75	Arab World	Labor participation rate, male (% of male population ages 15+)
77	77	77	World	
71	69	69	Denmark	
67	65	66	Jordan	
73	72	71	Netherlands	
49	49	50	Arab World	Labor participation rate, total (% of total population ages 15+)
64	64	64	World	
66	65	64	Denmark	
42	41	42	Jordan	
67	65	65	Netherlands	

○ التعليم

● التعليم في مراكز تعليم الكبار ومحو الأمية

يظهر الجدول (2) وجود تزايد مضطرد في أعداد الشعب وأعداد الملتحقات والناجحات مقارنة مع ما هو عليه حال الذكور، وتزايد الفجوة لصالح الإناث في هذه المؤشرات مع التقدم في السنوات، كما ويظهر الجدول (3)

والشكل (2) وجود تراجع لأعداد الطلبة الملتحقين من الذكور مع التقدم في المراحل الدراسية المتتالية (رياض الأطفال - الثانوية) على النقيض تماما فيما يخص الإناث.

الجدول (2) أعداد الشعب وأعداد الملتحقات والناجحات مقارنة مع ما هو عليه حال الذكور،

مقارنة إحصائية لشعب وملتحقين في مراكز تعليم الكبار ومحو الأمية حسب الجنس للسنوات (2010-2012)												
Comparative Statistic of class-units & Literacy Enrolments in Adult Education Centers by Gender for The Years (2010-2012)												
الناجحون			الملتحقون				الشعب				السنة الدراسية	
Passed			Enrolments				Class- Units					
الفجوة / Gap	إناث	ذكور	المجموع	الفجوة / Gap	إناث	ذكور	المجموع	الفجوة / Gap	إناث	ذكور	المجموع	Scholastic Year
	Female	Male	Total		Female	Male	Total		Female	Male	Total	
-3988	4255	267	4522	-4883	5233	350	5583	-418	444	26	470	2010/2009
-4377	4639	262	4901	-5168	5523	355	5878	-441	469	28	497	2011/2010
-4377	4639	262	4901	-5124	5637	513	6150	-457	500	43	543	2012/2011

المصدر: التقرير الإحصائي السنوي / وزارة التربية والتعليم 2012

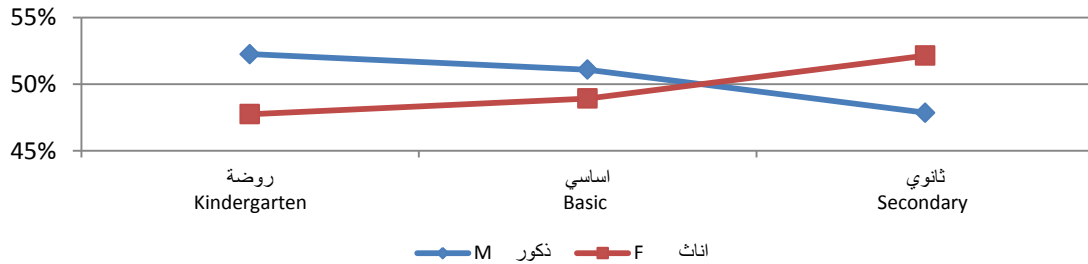
### الجدول (3) التعليم ما قبل الثانوية العامة

المرحلة Stage								الجنس Gender
النسبة	المجموع Total	النسبة	ثانوي Secondary	النسبة	اساسي Basic	النسبة	روضة Kinderearten	
51%	857750	48%	102301	51%	697883	52%	57566	M ذكور
49%	832422	52%	111477	49%	668346	48%	52599	F إناث
100%	1690172	100%	213778	100%	1366229	100%	110165	T مجموع

المصدر: التقرير الإحصائي السنوي / وزارة التربية والتعليم 2012

### الشكل (2) أعداد الطلبة الملتحقين بالتعليم بحسب المرحلة والجنس

شكل توضيحي يبين أعداد الطلبة الملتحقين بالتعليم على مستوى المملكة وفقاً للمرحلة والجنس



### • التعليم لمرحلة الثانوية العامة

يظهر الجدول (4) وعبر القيمة المحدسبة (الفجوة في نسب النجاح) وجود تفوق لصالح الإناث بالمقارنة مع الذكور وبشكل شبه مطلق على نسب النجاح على مستوى أغلب فروع الدراسة لمرحلة الثانوية العامة، وهذا من

المبررات الواقعية لاستئثار الإناث بأغلب المقاعد الجامعية في الجامعات الأردنية والأثر المترتب على سوق العمل وتلبية احتياجاته من المهارات والخبرات لكلا الجنسين معا على ضوء هذه الحقائق.

الجدول (4) الفجوة في نسب النجاح في امتحان شهادة الدراسة الثانوية العامة بحسب الفرع والجنس

مقارنة إحصائية بأعداد الطلبة ونسب النجاح في امتحان الثانوية العامة حسب نوع الدراسة والجنس والفرع التعليمي للأعوام الدراسية من عام 2010 وحتى 2012											
Comparative Statistic for Number of Students & Success Rates in General Secondary Exam by Study Type ,Stream & Gender for the Academic Years From 2010 to 2012											
المجموع Total			الجنس Gender						السنة Year	الفرع Stream	
			إناث F			ذكور M					
نسبة % Rate	ناجح Pass	متقدم Applicant	الفجوة في نسب النجاح	نسبة %	ناجح Pass	متقدم Applicant	نسبة %	ناجح Pass	متقدم Applicant		
%41.8	12338	29536	%17.5-	%48.5	8832	18218	%31.0	3506	11318	2010	أدبي Literary
%41.3	14689	35568	%17.1-	%48.3	10157	21028	%31.2	4532	14540	2011	
%33.9	11388	33610	%12.4-	%40.7	8175	20083	%28.3	4202	14854	2012	
%63.8	18671	29256	%11.4-	%69.5	10181	14652	%58.1	8490	14604	2010	علمي scientific
%59.6	19665	33009	%12.9-	%66.2	10697	16165	%53.2	8968	16844	2011	
%55.7	20458	36743	%9.6-	%67.6	11658	17243	%58.0	10210	17614	2012	
%52.6	13514	25675	%27.8-	%68.2	7716	11318	%40.4	5798	14357	2010	الإدارة المعلوماتية IT
%55.0	20432	37122	%23.2-	%68.3	10892	15951	%45.1	9540	21171	2011	
%50.7	22094	43535	%24.0-	%64.8	12978	20033	%40.7	10317	25318	2012	
%42.2	1089	2578	%23.7-	%52.7	760	1443	%29.0	329	1135	2010	تعليم صحي Health
%44.8	1274	2843	%21.5-	%52.8	943	1785	%31.3	331	1058	2011	
%45.8	1205	2629	%9.1	%22.9	35	153	%31.9	274	858	2012	
%31.2	77	247	%2.9	%29.7	35	118	%32.6	42	129	2010	الشري Sharie
%33.2	112	337	%1.8-	%34.2	55	161	%32.4	57	176	2011	
%20.6	78	378	%32.3-	%53.8	1009	1874	%21.6	50	232	2012	
%38.1	686	1799	%1.5-	%39.3	158	402	%37.8	528	1397	2010	الزراعي Agricultural
%23.9	814	3404	%6.8-	%29.4	197	671	%22.6	617	2733	2011	
%15.5	371	2397	%12.1-	%25.3	113	447	%13.2	259	1960	2012	
%43.3	2214	5115	%3.3-	%46.6	34	73	%43.2	2180	5042	2010	الصناعي Industria
%46.2	3641	7873	%16.5-	%62.5	75	120	%46.0	3566	7753	2011	
%47.8	4427	9270	%64.3-	%77.5	131	169	%13.2	259	1960	2012	
%31.8	285	897	%39.1-	%70.0	14	20	%30.9	271	877	2010	تعليم الفندقى Hotel Education
%30.7	405	1320	%25.4-	%55.6	15	27	%30.2	390	1293	2011	
%21.4	245	1147	%17.6	%3.4	1	29	%21.0	235	1118	2012	
%36.5	1487	4077	%29.0-	%36.7	1485	4051	%7.7	2	26	2010	لاقتصاد المنزلي Home Economics
%34.4	2109	6139	%25.4-	%34.6	2103	6074	%9.2	6	65	2011	
%29.1	1500	5158	%18.3-	%29.4	1490	5060	%11.1	11	99	2012	

المصدر: التقرير الإحصائي السنوي / وزارة التربية والتعليم 2012

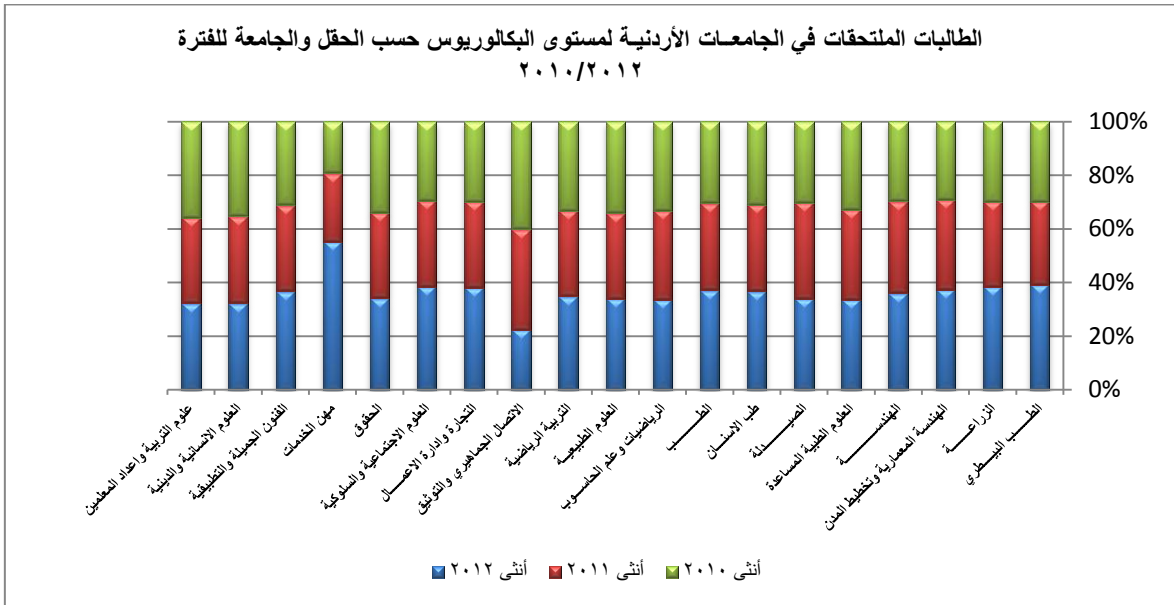
• **التعليم لمرحلة البكالوريوس** (تم تجاوز كل من مرحلة الدبلوم والدراسات العليا)

- يظهر الجدول (5) تفوق عدد الإناث الملتحقات بالتعليم لمرحلة البكالوريوس على الذكور ضمن اختصاصات كل من (العلوم الطبية المساعدة، الصيدلة، العلوم الطبيعية، العلوم الاجتماعية والسلوكية، العلوم الانسانية والدينية، علوم التربية واعداد المعلمين)، مع وجود تزايد خلال العام الأخير لصالح تخصص (مهن الخدمات) وتراجع ملموس ضمن تخصص (الاتصال الجماهيري والتوثيق) كما هو واضح في الشكل (3).
- في حين يظهر الجدول تفوق عدد الذكور الملتحقين بالتعليم لمرحلة البكالوريوس على الإناث ضمن اختصاصات كل من (الهندسة، التجارة وادارة الاعمال، الحقوق)، مع وجود تزايد خلال العام الأخير لصالح تخصصي (مهن الخدمات، الطب البيطري) وتراجع ملموس ضمن تخصصات (الفنون الجميلة والتطبيقية، الحقوق، العلوم الانسانية والدينية، العلوم الطبية المساعدة) كما هو واضح في الشكل (4).

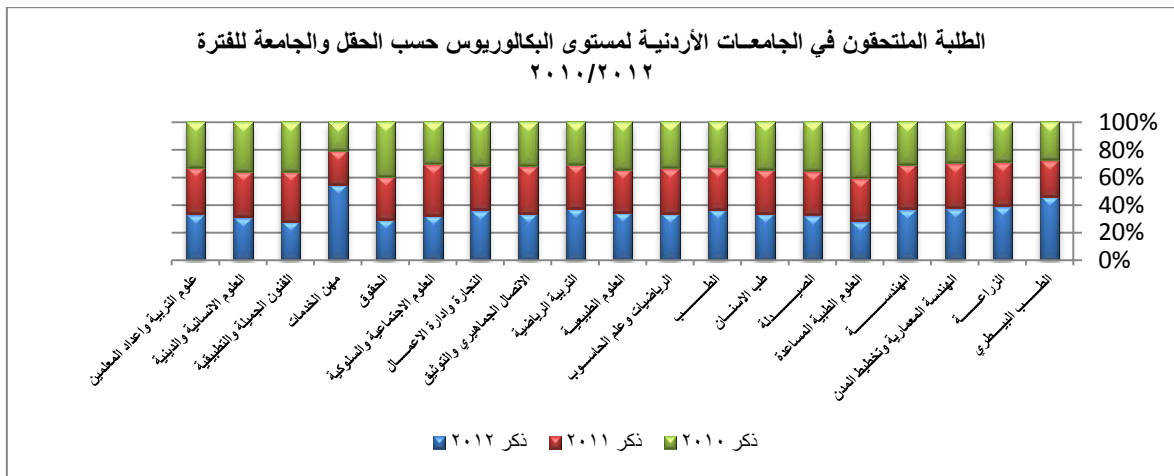
**الجدول (5) عدد الملتحقين بالتعليم لمرحلة البكالوريوس**

الطلبة الملتحقون في الجامعات الأردنية لمستوى البكالوريوس حسب الحقل والجامعة للفترة 2012/2010									
#	الحقل / بكالوريوس	2012			2011			2010	
		المجموع	ذكر	أنثى	المجموع	ذكر	أنثى	المجموع	أنثى
1	الطب البيطري	315	124	191	206	98	108	207	94
2	الزراعة	4295	2547	1748	3519	2102	1417	3258	1971
3	الهندسة المعمارية وتخطيط المدن	4179	2647	1532	3668	2357	1311	3266	2065
4	الهندسة	39954	13018	26936	35882	12313	23569	33076	10686
5	العلوم الطبية المساعدة	11665	7969	3696	11983	7941	4042	13048	7761
6	الصيدلة	7824	5344	2480	7996	5599	2397	7426	4751
7	طب الاسنان	2165	1381	784	1950	1216	734	1953	1159
8	الطب	6178	2435	3743	5249	2128	3121	5283	1984
9	الرياضيات وعلم الحاسوب	21693	10574	11119	21290	10431	10859	21429	10425
10	العلوم الطبيعية	10789	6978	3811	9941	6479	3462	10771	7000
11	التربية الرياضية	3610	1491	2119	3128	1357	1771	3140	1419
12	الاتصال الجماهيري والتوثيق	1975	925	1050	2617	1537	1080	2642	1649
13	التجارة وادارة الاعمال	61792	23827	37965	53822	20111	33711	51726	18718
14	العلوم الاجتماعية والسلوكية	7799	5057	2742	7381	4247	3134	6419	3869
15	الحقوق	5051	1622	3429	5142	1520	3622	6164	1604
16	مهن الخدمات	2886	1527	1359	1312	700	612	1037	532
17	الفنون الجميلة والتطبيقية	4566	2454	2112	4854	2136	2718	4757	2072
18	العلوم الانسانية والدينية	26047	18725	7322	26503	18707	7796	28753	20371
19	علوم التربية واعداد المعلمين	18606	15327	3279	18509	15212	3297	20154	16976
	المجموع	241389	123972	117417	224952	116191	108761	224509	115106

الشكل(3): اعداد الطالبات المنتهقات في الجامعات الأردنية لمستوى البكالوريوس حسب الحقل والجامعة للفترة



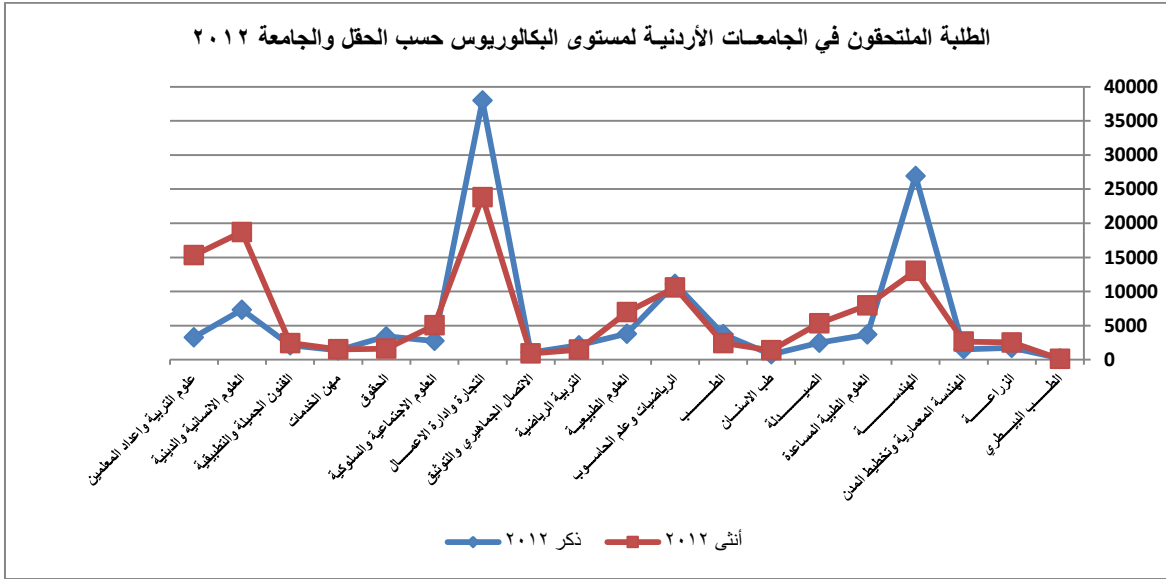
الشكل(4): اعداد الطلبة المنتهقون في الجامعات الأردنية لمستوى البكالوريوس بحسب التخصص



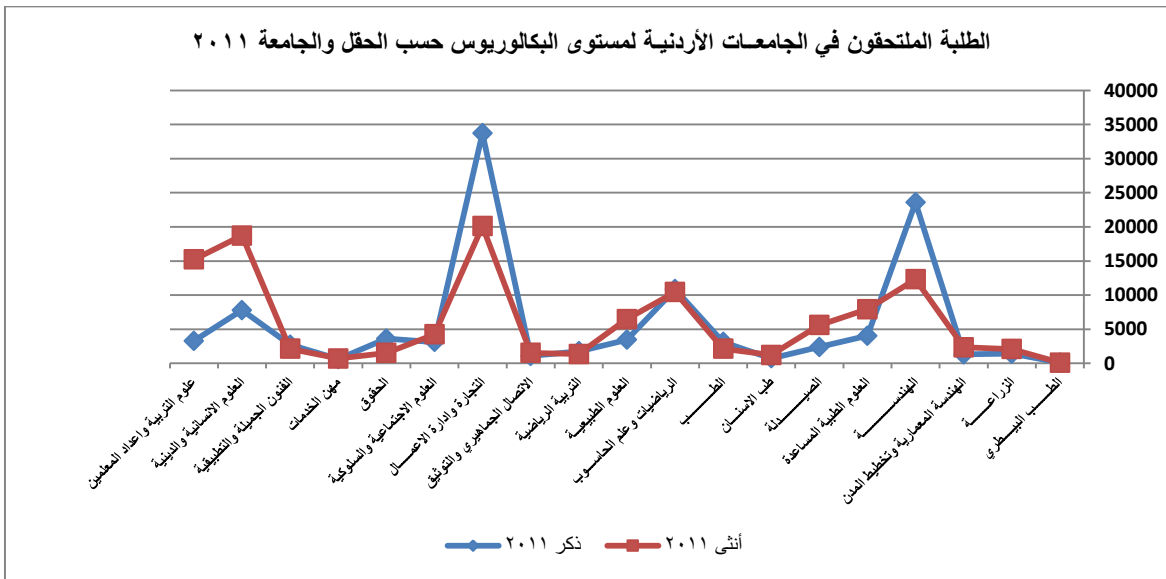
- وتظهر الأشكال(5-7) استمرار وتيرة التراكم في ذات الاختصاصات لطلبة البكالوريوس خلال الفترة (2010-2012) وحفاظها على نمطية واضحة لكلا الجنسين، مما يعني زيادة تراكم أعداد الطلبة ضمن هذه الاختصاصات بغض النظر عن مدى ملاءمتها لحاجات سوق العمل.



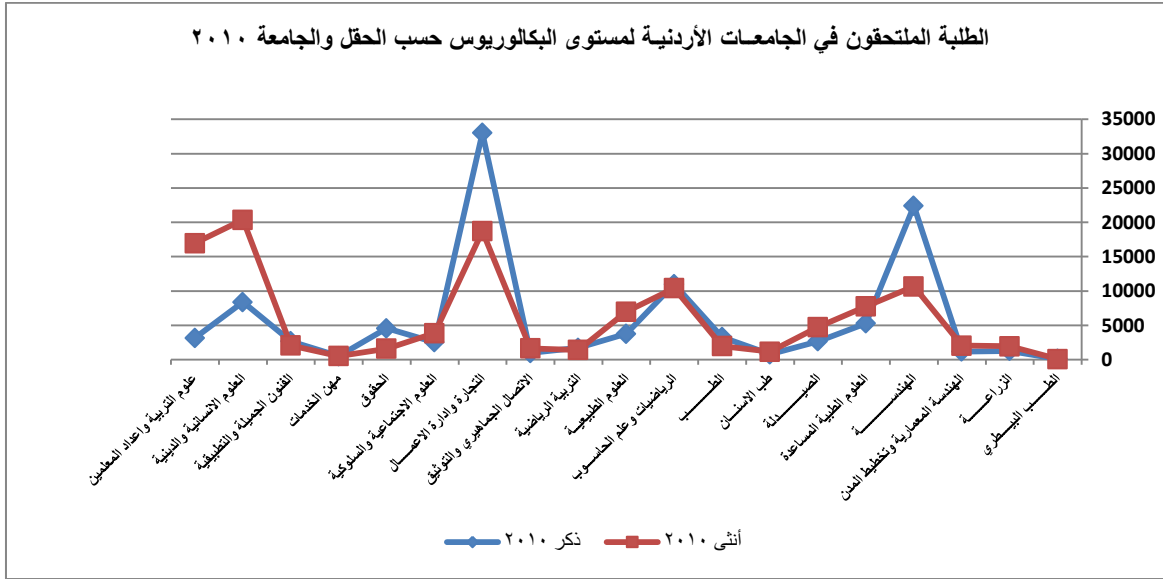
الشكل (5): وتيرة الالتحاق بالتخصصات المختلفة لمستوى البكالوريوس عام 2012



الشكل (6): وتيرة الالتحاق بالتخصصات المختلفة لمستوى البكالوريوس عام 2011



الشكل (7): وتيرة الالتحاق بالتخصصات المختلفة لمستوى البكالوريوس لعام 2010



الجدول (6): العرض والطلب على الوظيفة العامة في الخدمة المدنية (جامعيون فقط)

أعداد المتقدمين بطلبات توظيف من حملة الشهادة الجامعية لدى ديوان الخدمة المدنية موزعين حسب التخصص والجنس												
النسبة إلى إجمالي المعينين	معينون			النسبة إلى إجمالي الطلبات التراكمية	عدد الطلبات التراكمية			النسبة إلى إجمالي الطلبات الجديدة	عدد طلبات التوظيف الجديدة			التخصص
	المجموع	انثى	ذكر		المجموع	انثى	ذكر		المجموع	اناث	ذكور	
7.05%	353	135	218	7.64%	15819	13143	2676	7.27%	1916	1481	435	اللغة الانجليزية وأدائها
4.14%	207	82	125	5.39%	11151	6900	4251	6.70%	1767	1022	745	علوم الحاسب الالى
4.02%	201	81	120	5.22%	10796	3693	7103	9.06%	2387	836	1551	محاسبة
7.35%	368	111	257	5.03%	10420	9491	929	3.99%	1051	775	276	اللغة العربية وأدائها
5.27%	264	77	187	4.02%	8330	7578	752	2.56%	676	471	205	شريعة ودراسات اسلاميه
1.48%	74	73	1	3.98%	8239	8129	110	2.56%	676	665	11	تربية ابتدائية وطفل
1.40%	70	39	31	3.04%	6298	2461	3837	1.13%	299	150	149	حقوق
0.80%	40	9	31	2.89%	5985	3509	2476	3.43%	903	467	436	ادارة اعمال
2.12%	106	68	38	2.87%	5938	1752	4186	3.18%	837	539	298	تمريض
0.30%	15	6	9	2.58%	5348	2951	2397	2.48%	653	325	328	علوم مصرفية ومالية
1.52%	76	31	45	2.55%	5272	3255	2017	3.72%	981	623	358	نظم المعلومات الادارية
2.76%	138	64	74	1.96%	4066	3611	455	2.13%	562	363	199	كيمياء
6.61%	331	117	214	1.86%	3853	3484	369	3.05%	804	588	216	رياضيات
2.66%	133	75	58	1.75%	3619	3378	241	1.54%	405	294	111	احياء
1.38%	69	42	27	1.71%	3547	2605	942	1.80%	475	373	102	تربية خاصة وتأهيل
0.26%	13	6	7	1.65%	3408	2134	1274	1.91%	503	401	102	هندسة الحاسبات الالكترونية
1.62%	81	54	27	1.64%	3394	3100	294	2.33%	613	491	122	علم نفس وارشاد
1.16%	58	42	16	1.56%	3239	3178	61	0.11%	29	28	1	معلم مجال لغة انجليزية

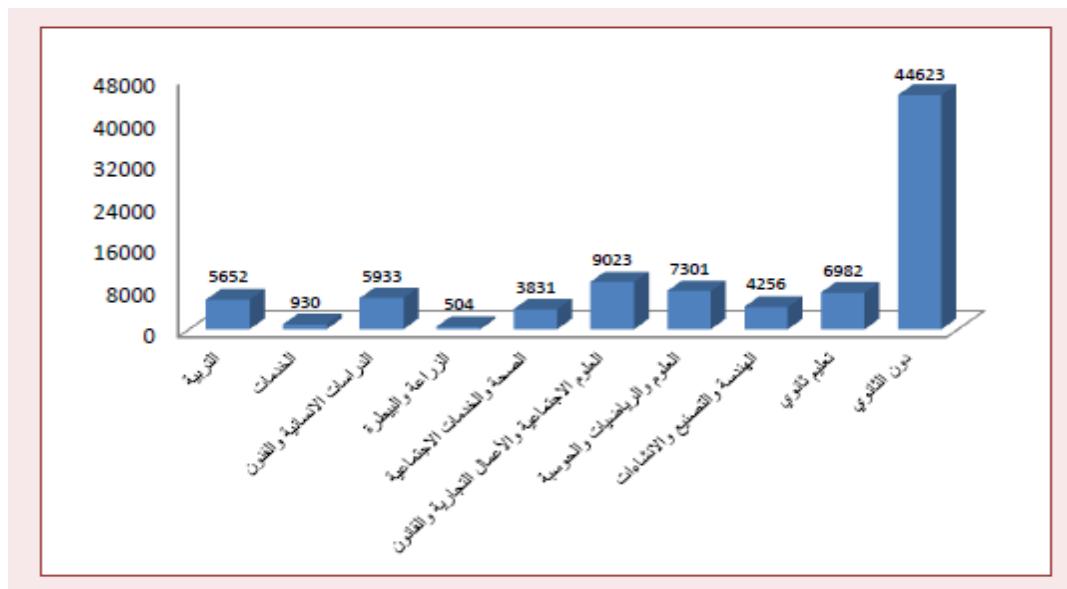
أعداد المتقدمين بطلبات توظيف من حملة الشهادة الجامعية لدى ديوان الخدمة المدنية موزعين حسب التخصص والجنس												
النسبة إلى إجمالي المعينين	معينون			النسبة إلى إجمالي الطلبات التراكمية	عدد الطلبات التراكمية			النسبة إلى إجمالي الطلبات الجديدة	عدد طلبات التوظيف الجديدة			التخصص
	المجموع	انثى	ذكر		المجموع	انثى	ذكر		المجموع	اناث	ذكور	
3.08%	154	84	70	1.50%	3105	2032	1073	1.93%	508	216	292	تربية رياضية
0.22%	11	0	11	1.48%	3056	1861	1195	1.24%	326	200	126	اقتصاد
0.64%	32	20	12	1.44%	2990	2803	187	0.91%	239	194	45	علم اجتماع
0.64%	32	28	4	1.26%	2603	2181	422	1.33%	351	307	44	صيدله
2.08%	104	44	60	1.22%	2520	2448	72	0.60%	159	117	42	جغرافيا
0.14%	7	5	2	1.16%	2404	1073	1331	0.72%	191	65	126	علوم سياسيه
2.64%	132	63	69	1.10%	2267	2007	260	1.45%	381	266	115	فيزياء
2.00%	100	43	57	1.02%	2118	2013	105	0.61%	160	102	58	تاريخ
0.24%	12	9	3	1.02%	2103	1647	456	0.63%	165	127	38	لغات اجنبية
0.56%	28	27	1	0.96%	1983	1686	297	1.18%	312	261	51	مختبرات وتحاليل طبية
0.10%	5	1	4	0.92%	1914	1297	617	0.91%	240	153	87	اثار
64.20%	3214	1436	1778	70.44%	145785	105400	40385	70.44%	18569	11900	6669	مجموع التخصصات أعلاه
35.80%	1792	951	841	29.56%	61188	43710	17478	29.56%	7792	4650	3142	بقية التخصصات
100%	5006	2387	2619	100%	206973	149110	57863	100%	26361	16550	9811	إجمالي التخصصات

المصدر: قاعدة بيانات ديوان الخدمة المدنية.

○ المتعطّلون عن العمل – فئة الشباب (15-24 سنة):

يبين الشكل (8) أعداد المتعطّلون عن العمل بحسب التخصص العلمي وذلك وفق إحصائيات عام 2011.

الشكل (8): المتعطّلون عن العمل وفقا للتخصص العلمي للعام 2011

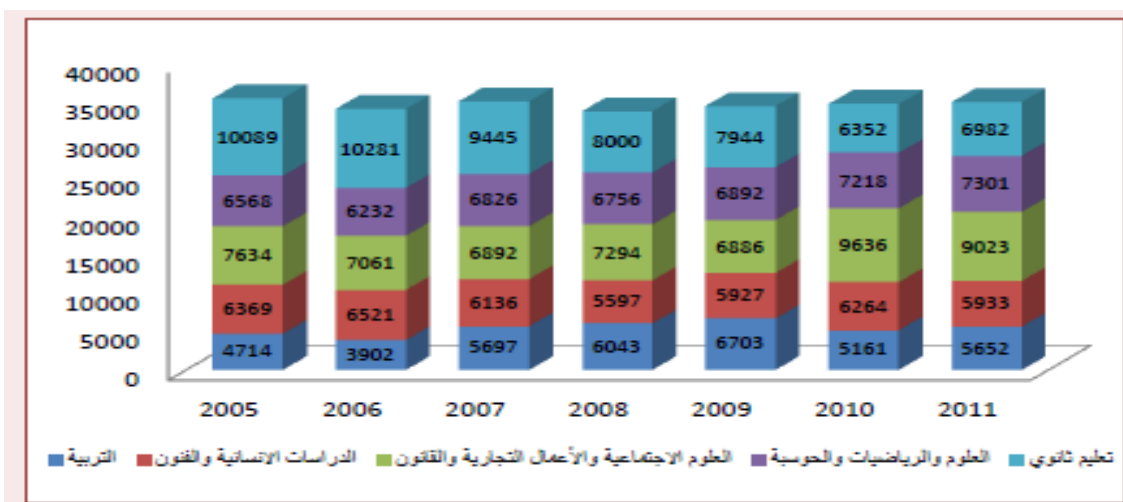


الرسم التوضيحي - المصدر: الشباب والعمل / دراسة تحليلية لخصائص القوى العاملة من فئة الشباب في الأردن 2013، إعداد د. خالد القضاة، آلاء البشايبة مشروع المنار / المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية

– المتعطّلون الشباب وفقا للتخصص الدراسي

- يظهر الشكل (9) وجود تزايد لأعداد المتعطّلين الشباب من حملة تخصصات (العلوم والرياضيات والحوسبة، العلوم الاجتماعية والتجارية والقانون، التربية).
- كما يظهر الشكل وجود تراجع لأعداد المتعطّلين الشباب من حملة تخصصات (التعليم الثانوي، الدراسات الانسانية والفنون).

الشكل (9): أعداد المتعطّلين عن العمل في بعض التخصصات لمستوى البكالوريوس للأعوام 2005-2011

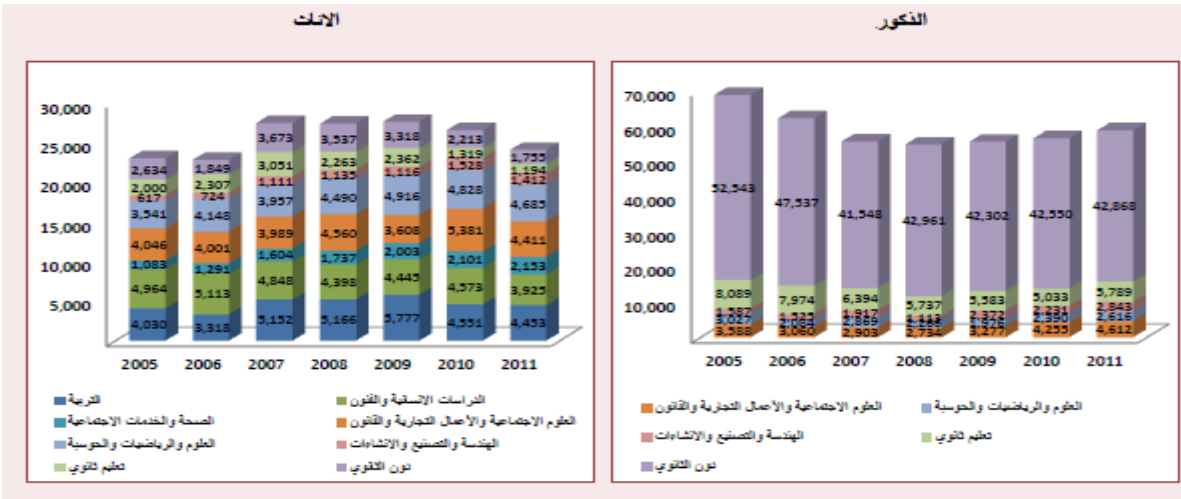


الرسم التوضيحي - المصدر: الشباب والعمل / دراسة تحليلية لخصائص القوى العاملة من فئة الشباب في الأردن 2013، إعداد د. خالد القضاة، آلاء البشايبة مشروع المنار / المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية

## – المتعطّلون الشباب وفقاً للتخصّص الدراسي والجنس

- يلاحظ من خلال الشكل (10) أن الغالبية الساحقة من المتعطّلين الشباب ضمن فئة الذكور هم من (دون الثانوية)، بينما تتقارب بقية التخصصات الأخرى.
- كما ويلاحظ أن غالبية المتعطّلين الشباب ضمن فئة الإناث هن من حملة اختصاصات (العلوم الاجتماعية والتجارية والقانون، العلوم والرياضيات والحوسبة، الدراسات الانسانية والفنون)، بينما تتقارب بقية التخصصات الأخرى.

الشكل (10): أعداد المتعطّلين عن العمل بحسب التخصص العلمي والجنس للأعوام 2005-2011



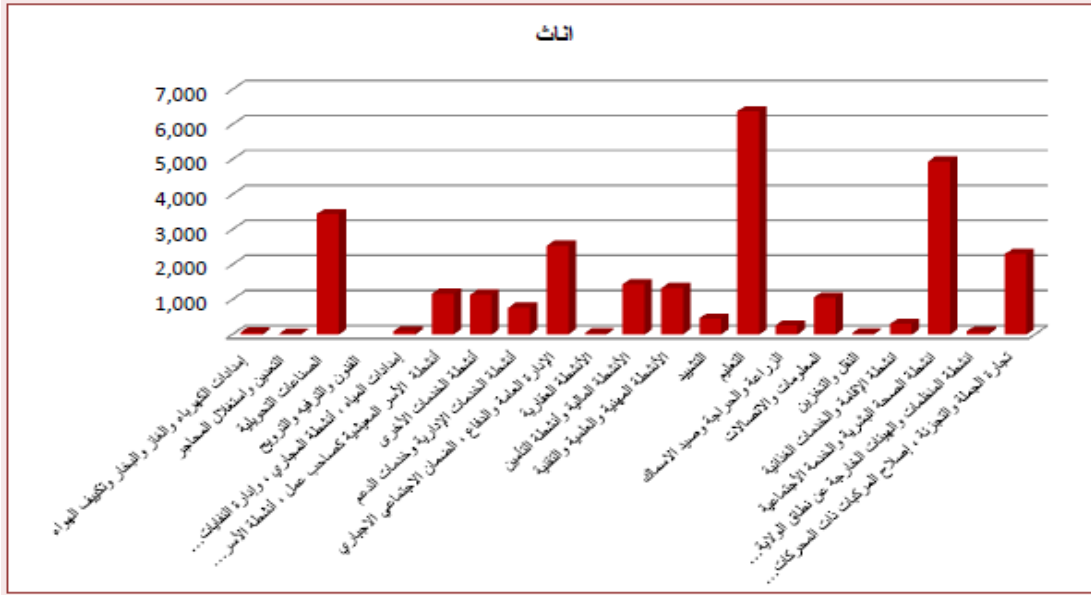
الرسم التوضيحي - المصدر: الشباب والعمل / دراسة تحليلية لخصائص القوى العاملة من فئة الشباب في الأردن 2013، إعداد د. خالد القضاة، آلاء البشايرة مشروع المنار / المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية

## ○ المشتغلون – فئة الشباب (15-24 سنة):

### – توزيع الشباب المشتغلين وفق النشاط الاقتصادي والجنس

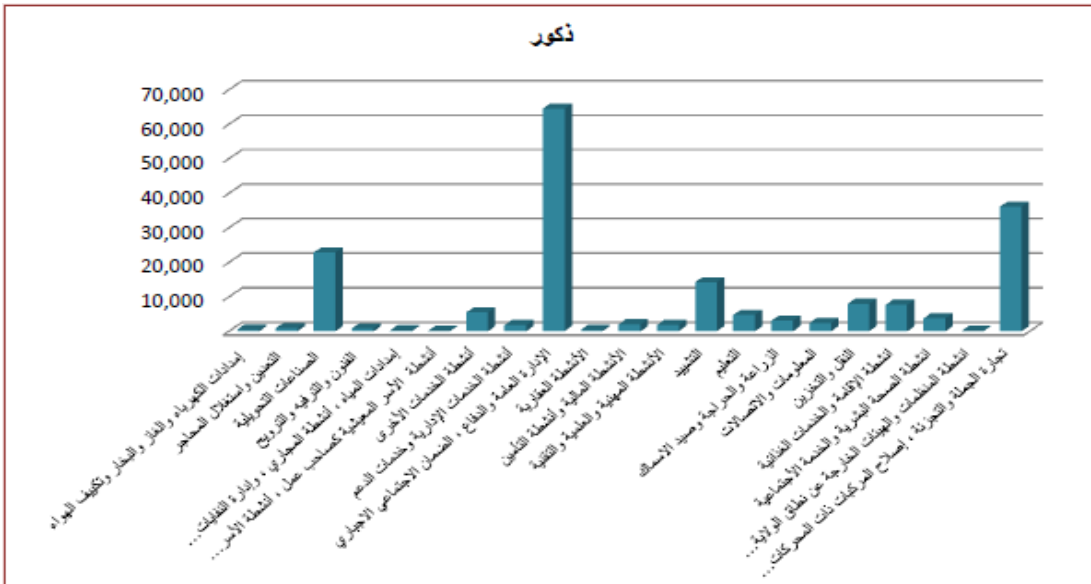
- يلاحظ من خلال الأشكال (11+12) أن أغلب المشتغلين من فئة الشابات الإناث ينخرطن ضمن قطاعات (التعليم، الصحة، الصناعات التحويلية، الإدارة العامة والدفاع والضمان الاجتماعي الإجباري، تجارة الجملة والتجزئة وإصلاح المركبات،.....).
- كما يلاحظ أن أغلب المشتغلين من فئة الشباب الذكور ينخرطون ضمن قطاعات (الإدارة العامة والدفاع والضمان الاجتماعي الإجباري، تجارة الجملة والتجزئة وإصلاح المركبات، الصناعات التحويلية،.....).

## الشكل(11): توزيع الإناث المشتغلات وفق النشاط الاقتصادي



الرسم التوضيحي - المصدر: الشباب والعمل / دراسة تحليلية لخصائص القوى العاملة من فئة الشباب في الأردن 2013 . إعداد د. خالد القضاة، آلاء البشير مشروع المنار / المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية

## الشكل(12): توزيع الذكور المشتغلين وفق النشاط الاقتصادي



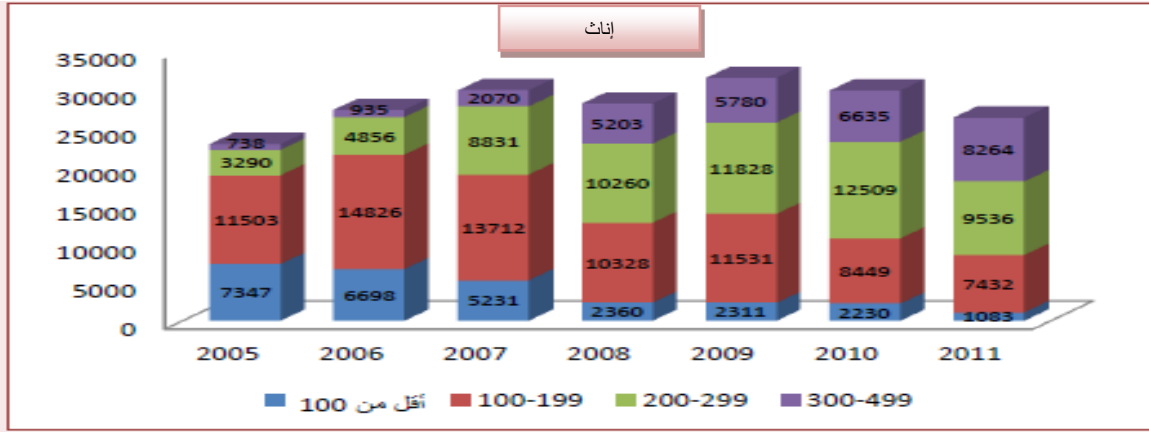
الرسم التوضيحي - المصدر: الشباب والعمل / دراسة تحليلية لخصائص القوى العاملة من فئة الشباب في الأردن 2013 . إعداد د. خالد القضاة، آلاء البشير مشروع المنار / المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية

### - توزيع الشباب المشتغلين وفق متوسط الأجر والجنس

- يلاحظ من خلال الأشكال(13-14) أن هناك تزايداً في متوسطات الاجور للمشتغلات من فئة الشابات الإناث مع التقدم في السنوات ضمن الفئة (300-499 دينار)، كما أن هناك تزايد متذبذب ضمن الفئة (200-299 دينار) وهناك اضمحلال لفئة الاجر (أقل من 100 دينار) التي توشك على الاختفاء مع تقدم السنوات.

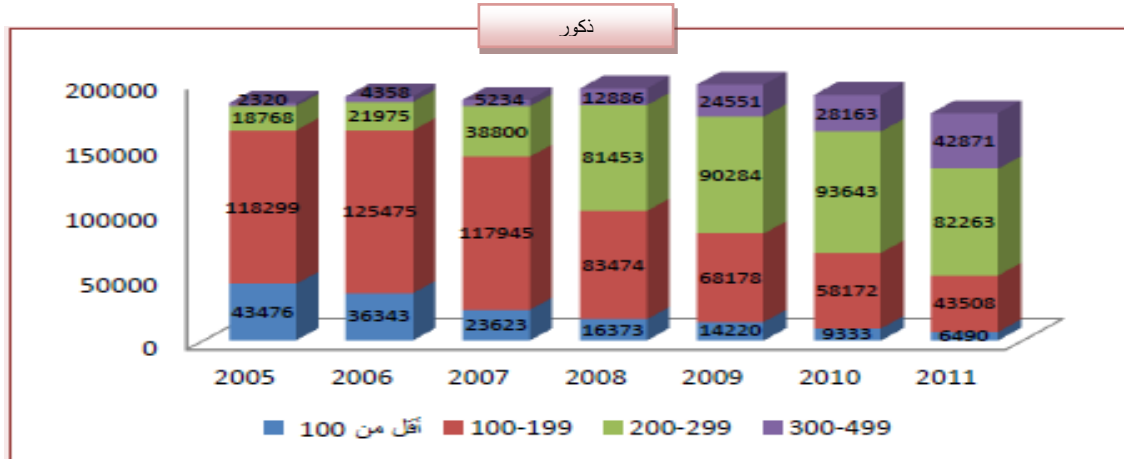
- كما يلاحظ أن هناك تزايد في متوسطات الاجور للمشتغلين من فئة الشباب الذكور مع التقدم في السنوات ضمن الفئة (200-299 دينار)، وعلى غرار الاناث هناك اضمحلال لفئة الاجر (أقل من 100 دينار) التي توشك على الاختفاء مع تقدم السنوات.

### الشكل (13): توزيع الإناث المشتغلات وفق متوسط الأجر



الرسم التوضيحي - المصدر: الشباب والعمل / دراسة تحليلية لخصائص القوى العاملة من فئة الشباب في الأردن 2013 ، إعداد د. خالد القضاة، آلاء البشايرة مشروع المنار / المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية

### الشكل (14): توزيع الذكور المشتغلين وفق متوسط الأجر

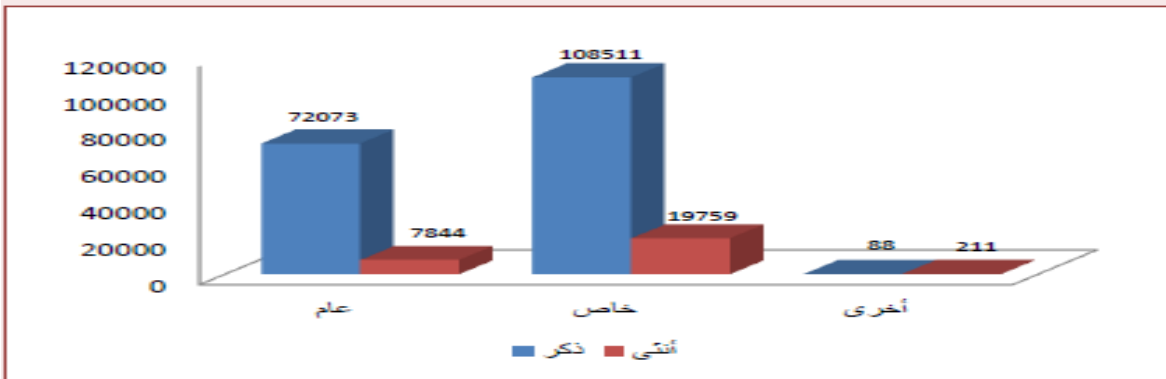


الرسم التوضيحي - المصدر: الشباب والعمل / دراسة تحليلية لخصائص القوى العاملة من فئة الشباب في الأردن 2013 ، إعداد د. خالد القضاة، آلاء البشايرة مشروع المنار / المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية

### توزيع الشباب المشتغلين حسب القطاع والجنس

- يلاحظ من خلال الشكل (15) أن القطاع الخاص يستقطب الغالبية الأكبر من عدد المشتغلين الشباب سواء الاناث منهم أو الذكور، كما ويلاحظ وجود نسبة أكبر من عدد المشتغلين الإناث في القطاع "أخرى" تفوق أعداد المشتغلين الذكور.

## الشكل (15): توزيع الشباب المشتغلين حسب القطاع والجنس

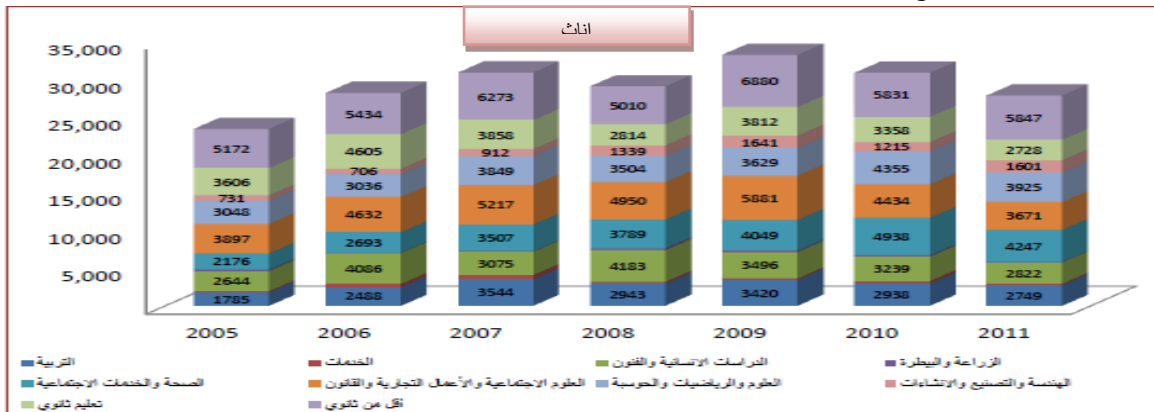


الرسم التوضيحي - المصدر: الشباب والعمل / دراسة تحليلية لخصائص القوى العاملة من فئة الشباب في الأردن 2013، إعداد د. خالد القضاة، آلاء البشيرة مشروع المنار / المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية

### - توزيع الشباب المشتغلين وفق التخصص

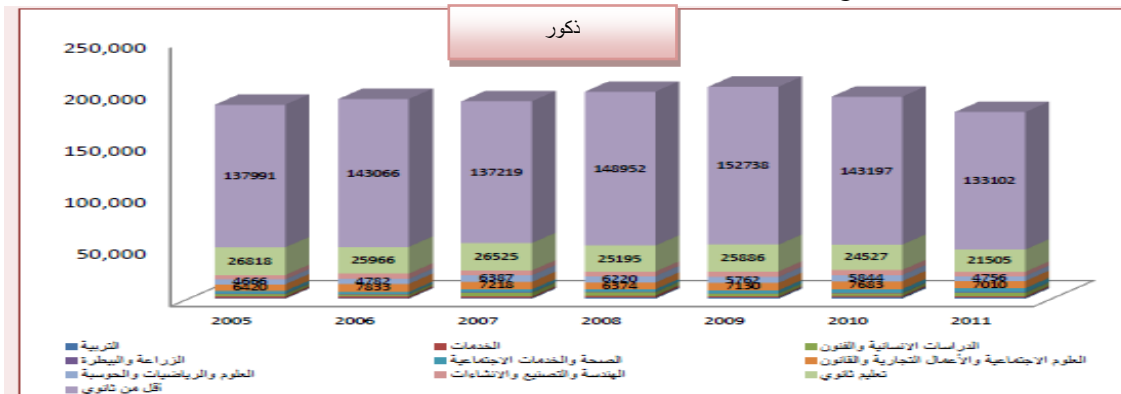
- يلاحظ من خلال الاشكال(16-17) أن أغلب المشتغلين من فئة الشابات الإناث هن من حملة مؤهل "دون الثانوية" تليهن حملة تخصص "الصحة والخدمات الاجتماعية".
- كما ويلاحظ أن الغالبية الساحقة من المشتغلين ضمن فئة الشباب الذكور هم من حملة مؤهل "دون الثانوية" يليهم حملة تخصص "الدراسات الانسانية والفنون".

## الجدول(16): توزيع الإناث المشتغلين وفق التخصص



الرسم التوضيحي - المصدر: الشباب والعمل / دراسة تحليلية لخصائص القوى العاملة من فئة الشباب في الأردن 2013، إعداد د. خالد القضاة، آلاء البشيرة مشروع المنار / المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية

## الجدول(17): توزيع الذكور المشتغلين وفق التخصص



الرسم التوضيحي - المصدر: الشباب والعمل / دراسة تحليلية لخصائص القوى العاملة من فئة الشباب في الأردن 2013، إعداد د. خالد القضاة، آلاء البشيرة مشروع المنار / المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية



### ثالثاً: فجوة الأجور بين الجنسين في الأردن / دراسة حالة (وزارة التربية والتعليم الأردنية)

وفقاً لبيانات دائرة الإحصاءات العامة المنبثقة عن مسح الاستخدام لعام 2009، أظهرت نتائجه وجود فجوة في متوسطات الأجور بين مختلف القطاعات الاقتصادية في المملكة وكان من بينها قطاع التعليم اذي أظهرت نتائج المسح وجود فجوة تصل إلى حوالي 26% بين متوسط الأجور للجنسين في قطاع التعليم العام مقابل ما يزيد عن 90% في قطاع التعليم الخاص، كما هو موضح في الجداول (7-9).

جدول (7): متوسطات الأجور للجنسين في قطاع التعليم العام

متوسطات الأجور في قطاع التعليم حسب القطاع والجنس والمستوى التعليمي ( بالدينار)، 2009						
القطاع الخاص			القطاع العام			المستوى التعليمي
نسبة الزيادة	إناث	ذكور	نسبة الزيادة	إناث	ذكور	
32.7	168	223	14.6	247	283	أقل من ثانوي
113.6	199	425	8.1	371	401	ثانوي أو دبلوم
120.2	337	742	39.1	371	516	بكالوريوس فأعلى
91.6	273	523	26.4	363	459	لمعدل العام

الجدول: المصدر: مسح الاستخدام 2009، دائرة الإحصاءات العامة.

ويمكن القول أن هذه الأرقام والنسب لا تعكس إلى حد كبير الواقع الفعلي للفجوة في متوسطات الأجور ما بين الذكور والإناث، فعلى الرغم من وجود توافق على تعاضم الفجوة في القطاع الخاص بشكل عام إلا أن الفجوة التي تم الإشارة إليها في قطاع التعليم العام غير دقيقة مطلقاً فهي تتصادم مع كافة التشريعات التي ينص عليها الدستور الأردني من حيث اعتبار كل المواطنين متساوين في الحقوق والواجبات بغض النظر عن العرق أو الجنس أو الدين.

جدول (8): أعداد الموظفين والرواتب الأساسية والاجمالية ومتوسطاتها في قطاع التعليم العام (وزارة التربية والتعليم)

المؤشر	ذكور	إناث	المجموع	الفجوة وفقاً للنوع الاجتماعي (معدل التغير)
عدد الموظفين	45,999	58,478	104,477	-21.30%
مجموع الرواتب الأساسية	9,195,747	11,387,790	20,583,537	-19.20%
مجموع الرواتب الاجمالية	25,292,249	30,738,680	56,030,929	-17.70%
متوسط الراتب الاجمالي	550	526	538	4.60%
متوسط الراتب الاساسي	200	195	197	2.70%

الجدول: المصدر: فجوة الأجور بين الجنسين في الأردن / دراسة حالة وزارة التربية والتعليم الأردنية - إعداد أمجد نموره - ديوان الخدمة المدنية.

وكما أشرنا مسبقاً ولغاية إعطاء مؤشرات دقيقة وتجنب التحدث بالمجمل فقد تم إيجاد الفجوة في متوسط الراتب الإجمالي بين الذكور والإناث حيث وصلت لحددها الأقصى البالغ (9.34%) في الفئة الأولى، ومن ثم في الفئة الثالثة بواقع (5.95%)، بينما يلاحظ انحسار هذا التباين إلى ما نسبته فقط (2.79%) بين موظفي الفئة الثانية التي غالباً ما تكون مؤشرات متقاربة على مستوى الجنسين بشكل عام:

جدول (9): متوسط الراتب الاجمالي وفقا للفئة الوظيفية

الفئة	أنثى	ذكر	الفجوة	المجموع	معدل التغير
الاولى	547	598	51	569	9.34%
الثانية	527	542	15	533	2.79%
الثالثة	289	306	17	300	5.95%

الجدول: المصدر: فجوة الاجور بين الجنسين في الاردن / دراسة حالة وزارة التربية والتعليم الاردنية - اعداد أمجد نموره - ديوان الخدمة المدنية.

**أولاً: توزيع الموظفين وفق رواتبهم الإجمالية في قطاع التعليم العام (وزارة التربية والتعليم)**  
 وهذا ما يؤكد أن انخفاض العمر الوظيفي بشكل عام لدى المرأة وخروجهن من الخدمة العامة في نطاق الدرجة الاولى من الفئة الاولى قبل وصول الكثير منهم الى الدرجة الخاصة يعظم من التباين الواضح في مستوى ومتوسط لأجر لدى الذكور مقارنة مع الإناث عند مقارنة هاتين الشريحتين معا على ضوء تأثر كلا من الراتب الأساسي والإجمالي بمدة الخدمة والزيادة السنوية المترتبة على ذلك.

جدول (10): توزيع الموظفين وفق فئة الراتب الإجمالي والنوع الاجتماعي في قطاع التعليم العام (وزارة التربية والتعليم)

فئة الراتب	أنثى	النسبة من مجمل الإناث	النسبة وفقا لفئة الراتب	ذكر	النسبة من مجمل الذكور	النسبة وفقا لفئة الراتب	الفجوة في النسبة وفقا للنوع الاجتماعي	النسبة في الفجوة في النسبة وفقا لفئة الراتب	المجموع	النسبة لمجمل الموظفين
أقل من 250	380	0.65%	53.30%	333	0.72%	46.70%	0.07%	-6.59%	713	0.68%
250 - أقل من 500	28170	48.17%	61.81%	17408	37.84%	38.19%	-10.33%	-23.61%	45578	43.62%
500 - أقل من 750	27550	47.11%	53.77%	23685	51.49%	46.23%	4.38%	-7.54%	51235	49.04%
750 - أقل من 1000	2011	3.44%	34.76%	3774	8.20%	65.24%	4.77%	30.48%	5785	5.54%
1000 - أقل من 1250	360	0.62%	34.65%	679	1.48%	65.35%	0.86%	30.70%	1039	0.99%
1250 - أقل من 1500	6	0.01%	5.41%	105	0.23%	94.59%	0.22%	89.19%	111	0.11%
1500 فأكثر	1	0.00%	6.25%	15	0.03%	93.75%	0.03%	87.50%	16	0.02%
المجموع	58478	100%	-	45999	100%	-	-	-	104477	100%

الجدول: المصدر: فجوة الاجور بين الجنسين في الاردن / دراسة حالة وزارة التربية والتعليم الاردنية - اعداد أمجد نموره - ديوان الخدمة المدنية.

**ثانياً: توزيع الموظفين وفق الفئة الاولى (الدرجة الاولى والخاصة) والنوع الاجتماعي في قطاع التعليم العام (وزارة التربية والتعليم):**

الجدول (11): توزيع الموظفين بحسب درجات الفئة الأولى ومتغير الجنس

المؤشر	انثى	النسبة	ذكر	النسبة	الفجوة في النسبة	المجموع
الفئة الاولى / درجة (1 - 5)	24993	57%	18784	43%	-14%	43777
الفئة الاولى / الدرجة (1 - 5) (5 سنوات فأكثر في الدرجة)	3015	50.20%	2988	49.80%	-0.45%	6003
الفئة الاولى / درجة خاصة	353	35%	659	65%	30%	1012

الجدول: المصدر: فجوة الاجور بين الجنسين في الاردن / دراسة حالة وزارة التربية والتعليم الاردنية - اعداد أمجد نموره - ديوان الخدمة المدنية.

العوامل المسؤولة عن التباين في متوسطات الاجور وفقا للجنس في قطاع التعليم العام ( وزارة التربية والتعليم )

المؤشر / دينار أردني										عدد الموظفين	الجنس	المؤشر
علاوة الرتب	عائلية	فرق علاوة	علاوة موقع عمل	علاوة تجبير	اشرفائية	فنية	غلاء المعيشة	مجموع الرواتب الأساسية	مجموع الرواتب الاجمالية			
444,053.62	28,660.00	61,100.20	9,920.00	28,450.00	130,726.50	10,859,801.80	7,788,266.00	11,387,790.00	30,738,680.00	58,478.00	إناث	العدد
367,510.10	713,320.00	73,871.20	7,070.00	374,400.00	156,393.20	8,361,451.90	6,042,722.00	9,195,747.00	25,292,249.00	45,999.00	ذكور	
811,563.72	741,980.00	134,971.40	16,990.00	402,850.00	287,119.70	19,221,253.70	13,830,988.00	20,583,537.00	56,030,929.00	104,477.00	المجموع	
7.59	0.49	1.04	0.17	0.49	2.24	185.71	133.18	194.74	525.65	-	إناث	النسبة إلى عدد الموظفين وفقا للجنس (مؤشر متوسط)
7.99	15.51	1.61	0.15	8.14	3.40	181.77	131.37	199.91	549.84	-	ذكور	
7.77	7.10	1.29	0.16	3.86	2.75	183.98	132.38	197.02	536.30	-	المجموع	
0.40	15.02	0.56	-0.02	7.65	1.16	-3.93	-1.82	5.18	24.20	-	الفرق	

## • نحو المساواة في الاجور / مراجعة قانونية للتشريعات الوطنية الاردنية – منظمة العمل الدولية المكتب الاقليمي للدول العربية.

صادق الأردن على اتفاقيات دولية تؤكد الحق في الأجر المتساوي عن العمل ذي القيمة المتساوية، فضلا عن أن الدستور الأردني ينص على حق جميع العمال في الحصول على أجر يناسب كمية ونوعية العمل المنجز، وتعد مبادرة الإنصاف في الأجور الأولى من نوعها في الدول العربية، ومن المتوقع ان تشكل نموذجا لبلدان أخرى في المنطقة تتطلع إلى إغلاق فجوة الأجور بين الجنسين. وقد تم بالتعاون ما بين اللجنة التوجيهية للإنصاف في الأجور، ومنظمة العمل الدولية، إطلاق دراسة عدم الإنصاف في الأجور بين الجنسين في الجامعات والمدارس الخاصة في الأردن وكذلك مراجعة للتعديلات القانونية المطلوبة لمواجهة مشكلة عدم الإنصاف في الأجور في الأردن، ويأتي ذلك ضمن حملة وطنية تنظمها اللجنة التوجيهية للإنصاف في الأجور لتعديل التشريعات الأردنية بما يتوافق مع اتفاقية منظمة العمل الدولية رقم 100 لعام 1951 حول المساواة في الأجور والتي تدعو إلى دفع أجور متساوية عن العمل ذي القيمة المتساوية وتحثّ العاملين على طلب المساعدة في حالات التمييز.

### النتائج :

1. ما تزال معدلات البطالة المرتفعة لاسيما بين الاناث من أكبر الصعوبات التي تواجه سوق العمل الاردني.
2. ضعف الاستفادة لصناع القرار والمخططين في الاردن من عناصر قوة سوق العمل الاردني وتوجيهها لصالح العامل الاردني من حيث العمل والاجر المناسبين.
3. تراكم هائل ومستمر للخريجين لاسيما الجامعيين ضمن اختصاصات محددة لا تتواءم مع متطلبات سوق العمل أو تكفي حاجة المملكة لعشرات السنوات كالعلوم الاجتماعية والانسانية، والعلوم والرياضيات والحوسبة وكذلك الدراسات الانسانية والفنون، والتربية.
4. يمكن القول ان بطالة الذكور ولاسيما الشباب منهم هي بطالة "أمية" في حين ان بطالة الاناث ولاسيما الشباب منهم هي بطالة "متعلمة".
5. تختلف وتباين بشكل ملحوظ توجهات المتعطلين عن العمل في طريقة البحث عن عمل وفقا للجنس.
6. فيما يتعلق ببيانات المتعطلات والمشتغلات من الاناث نلاحظ وجود تجانس أكبر بينهن مقارنة مع بيانات المشتغلين والمتعطلين الذكور وقد يعود ذلك لوجود خصائص أكثر تطابقا بينهن مقارنة مع الذكور.
7. على ضوء محدودية قدرة القطاع العام في استقطاب المزيد من المشتغلين والمشتغلات فإنه لايزال هناك حاجة لأن يرفع القطاع الخاص من قدرته على استقطاب الكم الأكبر من المشتغلين والمشتغلات لاسيما الشباب منهم.
8. اعتماد المؤشرات والنسب المستندة الى الاستثمارات تحديدا قد ينتج عنه الكثير من البيانات والحقائق الغير متوازنة لعدم وجود درجة مصداقية عالية في اغلب البيانات خصوصا ما ارتبط منها بالواقع المالي للفرد والاسرة.
9. هناك هوة كبيرة بين الفجوة التي تتشكل في القطاع العام من جهة مقارنة مع الفجوة في القطاع الخاص عند احتساب المؤشرات المتعلقة بالجوانب المادية ولاسيما الأجر بين المشتغلين والمشتغلات.
10. يساهم التباين في العديد من المتغيرات التي تتعلق بالمشتغلين والمشتغلات (ككون معدل العمر الوظيفي للذكور أعلى من معدل العمر الوظيفي للإناث) في زيادة الفجوة ما بينهم في الاجور وغيرها من جوانب المقارنة.

11. هناك توجهات متزايدة على الصعيد العالمي والاقليمي والمحلي لردم الهوة بين الجنسين في مختلف المؤشرات المتعلقة بهما ولاسيما العوائد المكتسبة للعاملين ومن أهمها انصاف الاجور وتعديل التشريعات التي تخدم هذا التوجه على مستوى كل دولة من الدول.

## التوصيات :

1. ضرورة معالجة بعض التشريعات ووضع سياسات وقوانين مراعية للنوع الاجتماعي تساهم في تمكين المرأة اقتصادياً ووظيفياً أسوة بالذكور، مما يحدث أثراً كبيراً في الحد من الفجوة بين الجنسين في مختلف جوانب المقارنة بينهما.
2. التوسع في انخراط المرأة في قطاعات غير تقليدية ضمن بيئة عمل مناسبة، ولا سيما في المشاريع لكبرى التي يتم اقامتها في كافة المحافظات.
3. الحد من تزايد اقبال الطلبة ولاسيما الاناث على التخصصات المشبعة في سوق العمل أو لا تتواءم مع متطلبات سوق العمل.
4. لا بد من تخطيط القوى العاملة وتحقيق التوازن في سوق العمل من خلال المعرفة عن أسواق العمل ومؤشراتها وبيئتها والتحديات المستقبلية والآنية التي تواجهها.
5. التوسع في تنمية الموارد البشرية التي تشمل الاستثمار في مهارات الأفراد، حيث تساهم في رفع كفاءة الموظفين وتسريع النمو الاقتصادي وزيادة الإنتاجية، وتساهم أيضاً في التنمية الاجتماعية والشخصية وتؤدي إلى خفض عدم المساواة الاجتماعي.
6. تشجيع وتحفيز الخريجين نحو المشاريع الريادية.
7. التركيز على دور الجامعات في تنمية مهارات الطلبة قبل التخرج.
8. التخطيط لتنمية الموارد البشرية من خلال اتخاذ قرارات رشيدة مبنية على مؤشرات دقيقة لرسم سياسات تنمية الموارد البشرية تؤدي إلى تلبية احتياجات التنمية الاقتصادية الاجتماعية وتوجيه الجهود والموارد لتنفيذها بتوازن وكفاءة وفاعلية.

## المراجع العلمية :

- النمره، أمجد (2013) فجوة الأجور بين الجنسين في الاردن / دراسة حالة وزارة التربية والتعليم الاردنية، عمان/الأردن، ديوان الخدمة المدنية.
- القضاة، خالد، البشايرة، آلاء (2013) الشباب والعمل / دراسة تحليلية لخصائص القوى العاملة من فئة الشباب في الأردن، عمان/الأردن، مشروع المنار / المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية.
- منظمة العمل الدولية (2013) نحو المساواة في الاجور / مراجعة قانونية للتشريعات الوطنية الاردنية، عمان/الأردن، منظمة العمل الدولية / المكتب الاقليمي للدول العربية.
- الحاج، حسن (2003) مؤشرات سوق العمل، الكويت، المعهد العربي للتخطيط – الكويت.
- مصطفى، أحمد، (2006) التصنيف المهني العربي ودوره في تخطيط وتنمية الموارد البشرية
- شامي، رالف، وآخرون (2012) نموذج لتحليل مؤشرات سوق العمل وإعداد توقعات بشأنها، صندوق النقد الدولي.
- عماوي، عصام، سوق العمل في الاردن – مقالة الكترونية.

مؤشرات سوق العمل إعداد أ. حسن الحاج 2

التصنيف المهني العربي ودوره في تخطيط وتنمية الموارد البشرية، م. أحمد مصطفى 3



**واقع وتحديات تنمية الموارد البشرية في السودان  
دراسة تطبيقية عن مؤشرات (الصحة، التعليم ودخل الفرد)**

د. هيام أحمد عبدالرحيم محمد

أ. مساعد – قسم الاقتصاد- كلية الإدارة والأعمال  
جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن-المملكة العربية السعودية

بريد اليكتروني: [hiyamrahim@yahoo.com](mailto:hiyamrahim@yahoo.com)

## الملخص

تناولت الورقة بالوصف والتحليل تنمية الموارد البشرية في السودان من خلال بعض المؤشرات الأساسية للتنمية البشرية وهي ( الصحة ، التعليم و دخل الفرد). هدفت الورقة إلى تحليل أثر الخدمات الصحية المقدمة في تحقيق تنمية جسدية للإنسان وخلق مورد بشري قادر على الإسهام بفعالية في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وكذلك توضيح مدى تأثير التعليم بشقية العام والعالي في رفع القدرات وتأهيل القوى البشرية وبالتالي انعكاسها على الأداء الاقتصادي وتحقيق معدلات إنتاجية عالية. كما سعت الورقة لتحليل تأثير دخل الفرد على التنمية البشرية في السودان، متمثلاً في متوسط دخل الفرد من الناتج المحلي الإجمالي والمستويات المعيشة وتحليل أثرها على تمكين الإنسان السوداني من تنمية وتطوير قدراته ومهاراته. طرحت الورقة تساؤلات أساسية حاولت الإجابة عليها من خلال وصف وتحليل البيانات والتي تغطي الفترة (2000-2012م) . أولاً ما هو واقع الأداء للمؤشرات الصحية الأساسية في السودان والتحديات التي تواجهها ومدى تأثير أدائها على مؤشرات التنمية البشرية في السودان. ثانياً : ما هي اتجاهات مؤشرات التعليم العام والعالي في السودان خلال الفترة قيد الدراسة وإلى أي مدى أسهمت تلك الاتجاهات في رفع مؤشر التنمية البشرية في السودان. ثالثاً: كيف أثر تغير متوسط دخل الفرد في مستوياته المعيشية وبالتالي أثر على تحقيق التنمية البشرية للإنسان في السودان. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للبيانات ذات الصلة التي تم جمعها من تقارير الجهاز المركزي للإحصاء في السودان وتقارير مؤشرات التنمية البشرية التي تصدرها الأمم المتحدة وبعض التقارير الرسمية الأخرى. أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: تدني مؤشرات التنمية البشرية في السودان مقارنة بالدول العربية الأخرى ودول التنمية البشرية المنخفضة في العالم، كذلك أسهمت محدودية الخدمات الصحية والتعليمية في انخفاض مؤشر التنمية البشرية في السودان، كما أوضحت الورقة أن لتدني مستوى متوسط دخل الفرد دور أساسي في تدهور مؤشرات التنمية البشرية في السودان نتيجة لمحدودية القدرة الذاتية للأفراد على رفع قدراتهم ومهاراتهم. أوصت الدراسة بضرورة زيادة الإنفاق الحكومي على الخدمات الصحية والتعليمية حتى تصل لجميع الشرائح الضعيفة في المجتمع وكذلك تحسين مستويات الأجور وفرص العمل بما يعمل على زيادة مستوى دخل الفرد ومن ثم تحقيق معدلات أفضل للتنمية البشرية في السودان.

الكلمات المفتاحية: (التنمية البشرية- المؤشرات الصحية- المؤشرات التعليمية -مؤشرات متوسط دخل الفرد)



## Abstract

The study discussed human resources development in Sudan through analyzing the main human development indicators:(health, education and income per capita). It aimed to reveal the impact of health services in enabling people to participate effectively in economic and social development. The study tried to assess the effect of education in enhancing human capabilities which reflected in better economic performance and higher productivity rates. Impact of average income per capita /GDP on empowerment of people to upgrade their skills and abilities, was also discussed. The main questions of the study covered the period (2000-2012) were: first, how were the main health indicators effected human development in Sudan, and what were the challenges facing them. Second, how did education indicators effected human development index in Sudan, and thirdly, how did the change in average income per capita effected living standards and consequently human development in Sudan. An analytical and descriptive approaches were used for data gathered from some resources ( United Nation Development reports, Bureau of Statistics reports and other relevant official reports). The results of the study showed that: there was significant decline in health indictors in all states in Sudan which led to low human development index; education services had limited contribution in human development; and finally founded that low average income per capita had main role in reducing human development index due to limited subjective abilities of people to improve their capabilities and skills. The study recommended that government expenditures on health and education have to be increased in order to meet needs of large social poor groups; wages have to be raised; and provide more employment opportunities to improve living standards and achieve human development.

## مقدمة

يعتبر المورد البشري رأس الرمح في العملية التنموية والأساس الذي تركز عليه الدول والمجتمعات في تحقيق التنمية في كل المجالات، الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، الثقافية والبيئية وغيرها. بالتالي لابد من الاهتمام أولاً بتنمية العنصر البشري وتأهيله حتى يقود عمليات التنمية، ذلك باستغلال الموارد المادية الأخرى وتوظيفها بالشكل الذي يرتقي بالمجتمع والدولة. فقد شهدت معظم دول العالم الثالث خلال السنوات العشر الأخيرة اهتماماً أكبر بتطوير وتأهيل القدرات البشرية وتوفير الخدمات الأساسية التي من شأنها الارتقاء بالإنسان وتطوير مهاراته وإمكانياته حتى يتمكن من إحداث التنمية في مختلف المجالات.

وبغرض تحقيق التنمية البشرية تتضافر فيه عدداً من المؤشرات منها ما يؤثر بشكل مباشر وأخر غير مباشر على الإنسان مثل مؤشرات الصحة ، التعليم ، التدريب ، التقنية، الدخل، الثقافة، البيئة. وقد ركزت تقارير التنمية البشرية Human Reports Development Index (HDI) التي تصدرها الأمم المتحدة سنوياً عبر وكالتها المتخصصة (UNIDO) على مختلف المؤشرات ذات الصلة بتنمية الإنسان وتطوير قدراته. حيث تقدم التقارير المستويات المختلفة التي حققها الدول في مجال التنمية البشرية مستندة على عدد من المؤشرات التي يتم حسابها وبالتالي تقيس مستوى التنمية البشرية. وتشتمل التقارير على مؤشرات التنمية البشرية لـ 186 دولة حول العالم كما يتم تصنيف هذه الدول وفقاً لمستوى التنمية البشرية المتحقق.

جاء تقرير التنمية البشرية للعام 2013م مرتكزاً على مؤشرات ثلاث أساسية وهي ( الصحة ، التعليم ودخل الفرد)، وقدم التقرير مستويات التنمية البشرية للدول بشكل فردي وكي وفقاً لما حققته من تنمية في المجالات الثلاث المذكورة. وقد جاء تصنيف السودان في المرتبة 171 من مجموع 186 دولة حول العالم شملهم التقرير، وهو يُصنف ضمن المجموعة الرابعة (دول التنمية البشرية المنخفضة)، حيث هنالك دول التنمية البشرية العالية جداً، ودول التنمية البشرية العالية ودول التنمية البشرية المتوسطة ودول التنمية البشرية المنخفضة.

الأجزاء التالية من هذه الورقة توضح وضع التنمية البشرية في السودان خلال السنوات ( 2000-2012م) وفقاً للمؤشرات الثلاث ( الصحة ، التعليم ودخل الفرد)، وتتناول الورقة بالوصف والتحليل واقع المؤشرات الثلاث والتحديات التي تواجه هذه المؤشرات وتأثيرها على تنمية إنسان السودان وعلى واقع التنمية البشرية فيه.

## أولاً: أين السودان من منظومة التنمية البشرية في العالم!

يُعد السودان أحد الدول الأقل نمواً في العالم بالرغم من الثروات البشرية والمادية الهائلة التي يزخر بها، وتكمن المشكلة الأساسية في عدم الاستغلال الأمثل لهذه الموارد نتيجة لضعف الهيكل الاقتصادي والظروف السياسية غير المستقرة التي واجهت السودان طيلة الخمس عقود الماضية. بالتالي ظلت تلك الموارد كامنة تنتظر ما تأتي به الخطط الاقتصادية والتنموية لتصحو من ثبات طال أمده.

فالمورد البشري في السودان لم يحظى بمعدلات تنموية عالية، الشاهد على ذلك ما أشارت له تقارير التنمية البشرية التي تصدرها منظمة الأمم المتحدة للفترة 1980-2012م.

جدول رقم (1): مؤشرات التنمية البشرية (HDI) خلال السنوات 2012-1980

2012	2011	2010	2007	2005	2000	1990	1980	العام
90%	90%	89%	89%	87%	82%	77%	77%	دول التنمية البشرية العالية جداً
76%	76%	75%	74%	73%	70%	66%	60%	دول التنمية البشرية العالية
64%	64%	63%	61%	59%	55%	48%	42%	دول التنمية البشرية المتوسطة
47%	46%	46%	44%	42%	39%	35%	32%	دول التنمية البشرية المنخفضة
65%	65%	65%	63%	62%	58%	52%	44%	الدول العربية
41%	42%	41%	40%	39%	36%	30%	27%	السودان

المصدر: تقرير التنمية البشرية للأمم المتحدة 2013م

\*تم تحويل الأرقام لنسب مئوية وتقريبها

يلاحظ من الجدول أعلاه رقم (1) أن مؤشرات التنمية البشرية للسودان أقل من متوسط مؤشرات التنمية البشرية لدول التنمية البشرية المنخفضة التي يعتبر السودان أحدها، خلال الأعوام من 2012-1980م. كذلك يتضح من الجدول أن مؤشرات التنمية البشرية للدول العربية يقع بين دول التنمية البشرية العالية والمتوسطة، كما يلاحظ الفجوة الكبيرة بين مؤشرات التنمية البشرية بين دول التنمية البشرية العالية جداً وتلك المنخفضة حيث سجلت في العام 2012م (90%) للأولى مقابل (47%) للأخيرة.

وتشير الإحصاءات كما يوضحها جدول رقم (2) إلى أن جميع مجموعات الدول المذكورة شهدت معدلات نمو متذبذب لمؤشر التنمية البشرية، فقط بالنسبة للدول العربية فقد حقق معدل النمو قيم متناقصة.

جدول رقم (2): معدلات التغير السنوي لمؤشر التنمية البشرية 2012-1980م

2012-2000	2010-2000	2000-1990	1990-1980	السنوات
1.08	1.22	1.89	1.15	دول التنمية البشرية العالية جداً
0.36	0.40	0.59	0.56	دول التنمية البشرية العالية
1.29	1.41	1.32	1.38	دول التنمية البشرية المتوسطة
1.62	1.82	0.95	1.05	دول التنمية البشرية المنخفضة
0.94	1.07	1.21	1.56	الدول العربية

المصدر: تقرير التنمية البشرية للأمم المتحدة 2013م

وقد تضافرت مؤشرات الصحة والدخل والتعليم في تحقيق هذه المستويات لمؤشرات التنمية البشرية بمعدلات نمو متفاوتة بين مجموعات الدول وبالنسبة للسودان كما يتم توضيحه في الجدول رقم (3)، وقد تم استخدام المؤشرات التالية:

توقعات الحياة عند الولادة لمؤشر الصحة

متوسط السنوات الدراسية والسنوات الدراسية المتوقعة لمؤشر لتعليم

الدخل القومي الاجمالي بالنسبة للفرد لمؤشر الدخل .

جدول رقم (3): مؤشرات قياس مؤشر التنمية البشرية لمجموعات الدول للعام 2012م

المؤشر	مؤشر التنمية البشرية	توقعات الحياة عند الولادة (السنوات)	متوسط السنوات الدراسية (السنوات)	السنوات الدراسية المتوقعة (السنوات)	الدخل الاجمالي للفرد (الدولار)	القومي بالنسبة
دول التنمية البشرية العالية جداً	90%	80.1	11.5	16.3	33.39	
دول التنمية البشرية العالية	76%	73.4	8.8	13.9	11.501	
دول التنمية البشرية المتوسطة	64%	60.9	6.3	11.4	5,428	
دول التنمية البشرية المنخفضة	47%	59.1	4.2	8.5	1,633	
الدول العربية	65%	71.0	6.0	10.6	8,317	
السودان	41%	61.8	3.1	4.5	1,848	

المصدر: تقرير التنمية البشرية للأمم المتحدة 21013م

تشير بيانات الجدول أعلاه رقم (3) أن جميع المؤشرات الصحية والتعليمية والدخل عالية جداً بالنسبة لدول المجموعة الأولى خاصة فيما يتعلق بالدخل الذي يمثل حوالي ثلاث أضعاف مؤشر الدخل بالنسبة للمجموعة الثانية (دول التنمية البشرية العالية) ويمثل أكثر من ثلاثين ضعف لمؤشر الدخل بالنسبة للسودان. وبمقارنة مؤشرات التنمية البشرية للسودان مع تلك للدول العربية يتضح أن هنالك فجوة كبيرة لصالح الدول العربية في جميع المؤشرات لاسيما التعليم. كما يمثل مؤشر الدخل في الدول العربية ثمانية أضعاف نظيره في السودان. ويشير هذا إلى أن مؤشرات الصحة والتعليم والدخل جميعها لم تعمل لصالح التنمية البشرية في السودان وساهمت بشكل أساسي في تدني مستوى مؤشر التنمية البشرية في السودان خلال العام 2012م.

ولكي تستطيع الدولة تحقيق تنمية بشرية لابد من توفير الخدمات الاجتماعية المرتبطة بالصحة والتعليم والعمل مما يساعد في بناء قوة بشرية قادرة على تحمل عبء التنمية والتطوير. ويرتبط تحقيق التنمية البشرية بالإنفاق العام على الخدمات الأساسية كالصحة والتعليم ، فالدول التي شهدت نمو عالي في التنمية البشرية مثل ماليزيا وإندونيسيا الصين، قامت بزيادة مقدرة في إنفاقها على التعليم والصحة والخدمات الأخرى التي من شأنها رفع قدرات وإمكانيات مواطنيها.

### ثانياً: المؤشرات الصحية والتنمية البشرية في السودان

تعتبر "السودان دولة فتية" تعبير اكتسبه السودان من خصائص السكان فيه الذين يقدر عددهم ب 35,06 مليون نسمة في العام 2012م ويتوقع أن يصل إلى 41,098 مليون نسمة في العام 2018م كما هو موضح في الجدول رقم (4). ودلالة التعبير

هي التركيبة العمرية للهيكل السكاني في السودان، حيث أن هنالك 40.9% من السكان أعمارهم أقل من 15 سنة، فيما تمثل نسبة السكان فوق عمر 60 سنة 5.20%. ويمثل صافي معدل المواليد لكل 1000 من السكان 29.4% وصافي معدل الوفاة لكل

جدول رقم (4): تقديرات السكان من 2009-2018م

السنة	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2016	2017	2018
عدد السكان (مليون)	31.90	32.92	33.98	35.06	36.16	37.29	38.44	40.78	41.98

المصدر/الرصد الإحصائي 2012/ الجهاز المركزي للإحصاء

1000 من السكان 17.5%. بالتالي لتحقيق تنمية بشرية لا بد من الاهتمام بتوفير الخدمات الأساسية للسكان مراعين توزيع خصائصهم العمرية وتأتي على رأس تلك الخدمات، الخدمات الصحية بشقيها العلاجي والوقائي . ذلك لتمكين القوى البشرية الحالية والمستقبلية بالقدرات الجسدية والعقلية والنفسية التي من شأنها تعزيز قدرات السكان الإنتاجية ومن ثم الإسهام في تحقيق النمو الاقتصادي والتنمية في كافة المجالات. أما واقع الحال في السودان وفقاً للإحصاءات الرسمية ، فيشير إلى ان نسبة السكان الذين يتمتعون بخدمات صحية متاحة حوالي 70% من السكان ويشترك القطاع العام والخاص في تقديم الخدمات الصحية خاصة في المناطق الحضرية. فنسبة الإنفاق على الصحة من الناتج القومي الإجمالي (GDP) خلال الأعوام 2000 و2010م هو 0.9% و1.9%<sup>4</sup> على التوالي مقارنة ب2.4% و2.6% للدول العربية لنفس الأعوام. بالتالي هي نسبة منخفضة لا تتناسب وحاجة المجتمع من الخدمات الصحية ، خاصة وأن شرائح واسعة من السكان يمثلون حوال 46% تحت خط الفقر مما يعني عدم تمكنهم من الاستفادة من خدمات القطاع الخاص الصحية.

إذا تناولنا مستوى الخدمات الصحية مستنداً على مؤشرات معدلات المستشفيات والأسرة للسكان، فتشير الإحصاءات إلى هنالك ( 416 ) مستشفى بمعدل 1.2 لكل 100,000 من السكان، كما أن هنالك ( 7 ) ولايات ينخفض معدلها عن المعدل العام في السودان للعام 2011م. أما بالنسبة لتوزيع المستشفيات على الولايات، فقد أوضح تحليل البيانات إلى أن معامل ارتباط عدد السكان بالمستشفيات في الولايات الخمسة عشر هو (0.537) أي حوالي (54%) أي أن العلاقة بين عدد السكان وعدد المستشفيات موجبة لمدى متوسط حيث أن معامل الارتباط الكامل الموجب هو 1 صحيح. فهنالك كما تظهر البيانات في الجدول رقم (5) بعض الولايات لا يتناسب ارتفاع عدد السكان مع عدد المستشفيات كما هو الحال في ولايات دارفور الثلاث.

وتشتمل المستشفيات على عدد أسرة 27855 تمثل معدل 82.0 سرير لكل 100,000 من السكان في العام 2011م وبمعدل زيادة 9.8% عن العام 2010م. ومعدل السرير لكل 100,000 من السكان معدل متدني لا يبنى بمستوى خدمات علاجية جيدة خاصة في أوقات الكوارث والأزمات الصحية التي تواجه المجتمع، وما أكثرها في ولايات السودان المختلفة.

<sup>4</sup> Human Development Report /2013/ UNDP

يلاحظ من البيانات في الجدول رقم (5) أن الولاية الشمالية وولاية نهر النيل والخرطوم لهم أكبر معدل سرير لكل 100,000 من السكان ، وقد يرجع الأمر بالنسبة لولايتي الشمالية ونهر النيل إلى انخفاض حجم السكان بهما مقارنة بالولايات الأخرى . أما فيما يلي ولاية الخرطوم والتي بها (6523) سرير، فقد يعزى ذلك إلى أن الولاية تضم مستشفيات ضخمة بإمكانيات عالية لا تتوافر في بقية ولايات السودان الأربعة عشر الأخرى. وقد أوضح الجدول الانخفاض الكبير في معدل سرير لكل 100,000 من السكان في ولايات دارفور الثلاث خاصة ولاية جنوب دارفور (0.4) وهو معدل متدني جداً خاصة أن الولاية ذات كثافة سكانية عالية تلي ولاية الخرطوم مباشرة في عدد السكان ( 4,450,803 ) نسمة. وفي هذا إشارة إلى تراجع في الخدمات الصحية المقدمة لسكان الولاية مما يتعكس سلباً على مستوى التنمية البشرية فيها.

جدول رقم (5): معدل المستشفى والسرير لكل 100,000 من السكان للعام 2011م في ولايات السودان

الولايات	عدد السكان	عدد المستشفيات	عدد الأسرة	معدل المستشفى لكل 100.000 من السكان	معدل السرير لكل 100.000 من السكان
الشمالية	764,451	30	1810	3.9	236.8
نهر النيل	1,229,916	32	1934	2.6	157.2
البحر الأحمر	1,328,446	16	1156	1.2	87.0
القضارف	1,573,070	28	1550	1.8	98.5
كسلا	1,987,572	16	1131	0.8	56.9
الخرطوم	6,006,885	49	6523	0.8	108.6
الجزيرة	3,988,735	77	3770	1.9	94.5
سنار	1,454,155	26	1410	1.8	97.0
النيل الأبيض	1,936,609	30	1414	1.5	73.0
النيل الأزرق	910,546	17	894	1.9	98.2
شمال كردفان	3,017,033	31	2221	1.0	73.6
جنوب كردفان	1,702,177	17	1114	1.0	65.4
شمال دارفور	2,188,028	20	1185	0.9	54.2
غرب دارفور	1,437,168	10	646	0.7	44.9
جنوب دارفور	4,450,803	17	1097	0.4	24.6
السودان	33,975,594	416	27855	1.2	82.0

المصدر/ التقرير السنوي لوزارة الصحة 2011م

وقد أشار التحليل الاحصائي الى أن معامل الارتباط لعدد السكان والأسرة في جميع الولايات هو (0.768) كما تم توضيحه في الجدول رقم (6)، ويعني أن هنالك علاقة ارتباطية موجبة بين عدد السكان وعدد الأسرة بشكل قوي حوالي 77%.

جدول رقم (6): معامل الارتباط للمتغيرات (عدد السكان & عدد المستشفيات والأسرة) لولايات السودان للعام 2011م

بيان	عدد المستشفيات * عدد السكان	عدد الأسرة * عدد السكان
معامل الارتباط	0.537	0.768

المصدر: برنامج تحليل الاحصائي اكسيل

أما بالنسبة لتوافر القوى البشرية التي تقوم بتقديم الخدمات الصحية في السودان فإن جدول رقم(7) يبين المعدل العام لتوزيع الأطباء بالسودان يساوي 34.6 طبيب لكل 100,000 من السكان، ويرتفع المعدل في ولاية الخرطوم حيث يمثل 54.6، فيما تمثل ولاية جنوب دارفور أدنى معدل لتوزيع الأطباء بالنسبة للسكان وهو 3 أطباء مقابل 100,000 من السكان.

جدول رقم (7): معدل الطبيب لكل 100,000 من السكان في ولايات السودان للعام 2011م

الولاية	المعدل (طبيب)
الشمالية	24,6
نهر النيل	26,2
البحر الأحمر	9,8
القضارف	11,6
كسلا	10,5
الخرطوم	54,6
الجزيرة	18,5
ستار	12,8
النيل الأبيض	14,2
النيل الأزرق	10,7
شمال كردفان	9,2
جنوب كردفان	4,2
شمال دارفور	8,5
غرب دارفور	3,4
جنوب دارفور	3
السودان	34,6

المصدر: التقرير السنوي لوزارة الصحة 2011م

كذلك يتضح من الجدول رقم(7)، أن جميع ولايات السودان ينخفض فيها معدل الطبيب لكل 100,000 من السكان عن المعدل العام للسودان ما عدا ولاية الخرطوم .

أما المعدل العام لتوزيع الاختصاصيين بالسودان فيساوي 5.6 أخصائي لكل 100,000 من السكان. وأشارت البيانات إلى أن جميع ولايات السودان ينخفض فيها معدل توزيع الأخصائيين بالنسبة للسكان عن المعدل العام ما عدا ولايتي الخرطوم والشمالية ، ويوجد أعلى معدل للاختصاصيين بولاية الخرطوم حيث يساوي 19.2 وهو أعلى من المعدل العام بفارق 12.6 وفي

هذا دلالة على عدم التوزيع العادل للاختصاصيين حسب الولايات في السودان مما يجعل من ولاية الخرطوم ملجأ للمرضى من كل الولايات الذين تستعصى معالجتهم في ولاياتهم الأصلية لعدم توافر الاختصاصيين من جانب ولعدم توافر المستوى المطلوب للخدمات التشخيصية والعلاجية لكثير من الحالات في مستشفيات الولايات الأخرى. والشاهد على ذلك أن في ولاية جنون دارفور التي بها أكثر من 4,450,803 مواطن بها أقل معدل للأخصائيين يساوي 0.5 اخصائي لكل 100000 من السكان.

أما بالنسبة لتوزيع العاملين في تقديم الخدمات الصحية للأعوام 2007-2011م ، فتشير الإحصاءات كما هو موضح بالجدول رقم (8) إلى أن هنالك زيادة في معدل طبيب لكل 100,000 من السكان خلال السنوات (2007- 2010م) ولكن تدنى المعدل خلال العام 2011م، وقد يرجع ذلك لهجرة الكوادر الطبية التي شهدها السودان

جدول رقم (8): مؤشرات القوى البشرية 2007-2011م لكل 100,000 من السكان

السنوات	2007	2008	2009	2010	2011
القوى البشرية					
طبيب	29.9	28.0	35.6	38.0	34.6
الأخصائي	4.6	5.6	5.6	5.9	5.6
طبيب أسنان	1.6	1.5	1.6	1.8	1.7
صيدلي	1.9	1.9	2.3	2.6	4.7
فني	15.5	17.1	17.5	20.0	25.5
مساعد طبي	19.1	20.3	18.9	20.1	23.0
ممرض	48.6	47.6	43.7	46.8	52.8
ضابط صحة /مفتش صحة	2.3	2.3	2.5	2.5	3.3

المصدر/ التقرير السنوي لوزارة الصحة 2012م

خلال العام 2012م إلى المملكة العربية السعودية وبعض الدول المجاورة الأخرى. فقد بلغ عدد الأطباء اللذين هاجروا إلى تلك الدول خلال العامين (2011 و2012م) 1302 و1620 طبيب على التوالي<sup>5</sup>. فنقص الكوادر الطبية المؤهلة خاصة الأخصائيين نتيجة الهجرة، دلالة واضحة على تراجع مستوى الخدمات الصحية المقدمة، مما يؤثر سلباً على التنمية البشرية في السودان. أما بالنسبة لبقية الكوادر الصحية ، فقد شهدت وظائف (مساعد طبي وممرض) تذبذباً في معدلها بالنسبة لكل 100,000 من السكان خلال الأعوام 2007-2011م، فيما حقق معدل (صيدلي وضابط صحة) زيادة لنفس الفترة.

استناداً على ما سبق ذكره من مؤشرات أداء للخدمات الصحية في السودان، فإن مستوى الخدمات الصحية يحتاج لمزيد من الإنفاق العام والتجويد ودعم المستشفيات والمراكز العلاجية بالكوادر الصحية في مختلف التخصصات، وكذلك تشجيع القطاع الخاص على الاستثمار في المجال الصحي خاصة في ولايات السودان الأخرى التي تنخفض معدلات المستشفيات والأسرة والكوادر الصحية فيها غير ولاية الخرطوم عن المعدل العام للسودان.

<sup>5</sup> تقرير هجرة الكوادر السودانية الفترة 2000-2012م/ وزارة تنمية الموارد البشرية والعمل/ 2013م



## المؤشرات التعليمية والتنمية البشرية في السودان

" إن العلم يرفع بيتاً لا عماد له والجهل يهدم بيت العز والشرف" ، هذه المقولة لا تنطبق على الأفراد فقط بل يمكن اسقاطها لتشمل الشعوب والمجتمعات. فالمجتمع الذي يتسم أهله بالعلم، يرفع ويعلى شأنه مهما كانت محدودية الموارد المادية المتاحة فيه ، والعكس صحيح في المجتمعات التي تسودها الأمية والجهل وتدني المستوى التعليمي لإنسانها لن تتقدم مهما كانت موارده كبيرة، فأساس التنمية هو الانسان بقدراته العقلية والفكرية يستطيع استغلال الموارد الأخرى والاستفادة منها لتحقيق النمو والتنمية.

أصبح التعليم أحد المؤشرات المهمة ذات الوزن المقدر في تحديد مستوى التنمية البشرية للدول، فقد استخدمت الأمم المتحدة أثنان من مؤشرات التعليم في تحديد مستوى التنمية البشرية وهما :

1- متوسط السنوات الدراسية

2- السنوات الدراسية المتوقعة.

وارتبطت اقتصاديات التعليم بالاستثمار في رأس المال البشري على مستوى الفرد والدولة، فهو يشكل أحد الأركان الثلاث للاستثمار في رأس المال البشري وهم(الصحة – التعليم – التدريب)، وقد شهد العالم تقدم عدد كبير من الدول التي كان الإنسان محور اهتمامها مثل ماليزيا التي أعدت ونفذت الخطط التنموية التي عملت على تأهيل رأس المال البشري فيها. حيث أصبح التعليم مجانياً وإلزامياً للجميع، وبلغت نسبة دعم الحكومة الماليزية للتعليم الإلزامي حوالي 20,4% من الميزانية العامة للدولة في العام 2000 م .

والسودان بتركيبته السكانية الفتية يجعل من توفير التعليم الأساسي أمر ضروري لتحقيق التنمية البشرية فيه، ذلك بتعليم النسبة الكبيرة الحالية من السكان الذين تقل أعمارهم عن 15 سنة فهم البذور التي سوف تزرع لتحصد ثمار التنمية في المستقبل حيث أن دالة الاستثمار في التعليم ترتبط عكسياً مع العمر. وفي ظل المؤشرات الحالية للتعليم كمكون أساسي لحساب معدلات التنمية البشرية، تظل المؤشرات متدنية القيم. فقد أشار تقرير التنمية البشرية للأمم المتحدة للعام 2013م أن متوسط سنوات الدراسة 3.1 سنة والسنوات الدراسية المتوقعة 4.5 سنة وهي أقل القيم على مستوى العالم ومقارنة بالدول العربية التي تحقق ( 6.0 و 10.6 سنة) للمؤشرين على التوالي.

وقد أوضح التقرير أن معدل تعلم البالغين في السودان ( 71.1% ) من السكان ونسبة السكان على الأقل بتعليم ثانوي ممن هم 25 سنة فأكثر يمثلون( 15.5% )، فيما يمثل معدل المنخرطين بالتعليم الأساسي والثانوي من إجمالي السكان في سن التعليم الأساسي والثانوي( 73.0 و 39.0% ) على التوالي. كما أوضح التقرير أن نسبة المتسربين من التعليم الأساسي تساوي ( 9.1% )، وجاءت نتائج الدراسة التي أجرتها الأمم المتحدة المتعلقة بالرضا عن التعليم في السودان بنسبة رضا (43.0%) من عينة الدراسة وهي انعكاس للمؤشرات الحقيقية للتعليم بمستوياته المختلفة.

### مؤشرات التعليم العام:

إن واقع التعليم العام في السودان ينبي وفقاً للإحصاءات بأن هنالك زيادة في قاعدة التعليم العام بكل أقسامه الأساسي والثانوي الأكاديمي والأقسام الأخرى. فقد شهد التعليم الأساسي ارتفاعاً في مؤشراتته خلال الفترة من 2001/2000 إلى

2011/2009م حيث ارتفعت أعداد مدارس الأساس بنسبة (32.7%) وازادت أعداد التلاميذ في هذه المرحلة بنسبة 41.3% وأعداد المعلمين بنسبة 17.4%.

أما بالنسبة للتعليم الثانوي فقد ارتفعت أعداد المدارس خلال الفترة من 2001/2000 إلى 2011/2009م بنسبة 100.5% وارتفعت أعداد التلاميذ الذكور بنسبة 68.2% والإناث بنسبة 52.5%. وقد صاحب هذه الزيادة ارتفاع في أعداد المعلمين في هذه المرحلة خلال نفس الفترة زيادة بنسبة 120.8%. ويعد الارتفاع في معدلات نمو المدارس والتلاميذ والمعلمين بهذه النسب المقدر، مؤشراً لتوسع قاعدة التعلم العام في السودان خاصة أن القطاع الخاص أصبح شريك أساسي للحكومة في تقديم الخدمات التعليمية استجابة لرغبات شرائح واسعة من السكان في السودان على وجه التحديد في العاصمة الخرطوم. وتشير الإحصاءات السابقة إلى التوسع في التعليم العام من حيث الكم، فإذا تناولنا أحد مؤشرات قياس الكيف وهو معدل التلاميذ لكل معلم في مرحلتي الأساس والثانوي فقد أوضحت الإحصاءات لاتجاهات معدل التلاميذ لكل معلم تذبذباً في قيمه

جدول رقم (9): أعداد طلاب ومعلمو ومدارس التعليم العام في السودان للعام 2009/2008م

أعداد المعلمين	أعداد الطلاب			أعداد المدارس
	المجموع	الطالبات	الطلاب	
263086	7580484	3564975	4015509	43324

المصدر: الرصد الإحصائي 2011-2002م/الجهاز المركزي للإحصاء/ السودان 2012م

حيث ظلت هذه المعدلات ثابتة لبعض السنوات وشهدت ارتفاعاً وانخفاضاً في سنوات أخرى خلال الفترة من 2001/2000م إلى 2010/2009م كما يبينه الجدول رقم (10). فكلما انخفض معدل تلميذ لكل معلم يتوقع زيادة جودة التعليم، فقد أسهم القطاع الخاص في انخفاض هذا المعدل نتيجة لإنشاء العديد من للمدارس الخاصة لكلا المرحلتين الأساس والثانوي .

جدول رقم (10): معدل التلاميذ لكل معلم لمرحلتي الأساس والثانوي للفترة 2010-2001م

السنوات	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
معدل تلميذ لكل معلم	34	36	34	33	33	30	29	28	28	28
مرحلة الأساس	17	18	16	15	17	19	23	25	23	22
مرحلة الثانوي										

المصدر: الرصد الإحصائي 2011-2002م/الجهاز المركزي للإحصاء/ السودان 2012م

## التعليم العالي:

شهد السودان منذ العام 1990م توسعاً في مؤسسات التعليم العالي في شتى التخصصات النظرية والتطبيقية، فقد تجاوز عدد الجامعات الأربعين جامعة (حكومية وخاصة) إضافة إلى الكليات والمعاهد العليا. و صاحب هذا التوسع زيادة كبيرة في أعداد الطلاب المتحقين بمؤسسات التعليم العالي، حيث بلغ عددهم لمستوي البكالوريوس والدبلوم في الجامعات الحكومية للعام 2009/2008م (519109) طالب وطالبة يقابلهم (11185) عضو هيئة تدريس من حملة درجات الدكتوراه والماجستير كما هو موضح بالجدول رقم (11).

جدول رقم (11): أعداد أعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي الحكومية حسب الدرجة العلمية

العام	الدرجة العلمية	دكتوراه	ماجستير	المجموع
2007/2006		4496	4023	8519
2008/2007		4612	6767	11379
2009/2008		5971	5214	11185

المصدر: الرصد الإحصائي 2011-2002م/الجهاز المركزي للإحصاء/ السودان 2012م

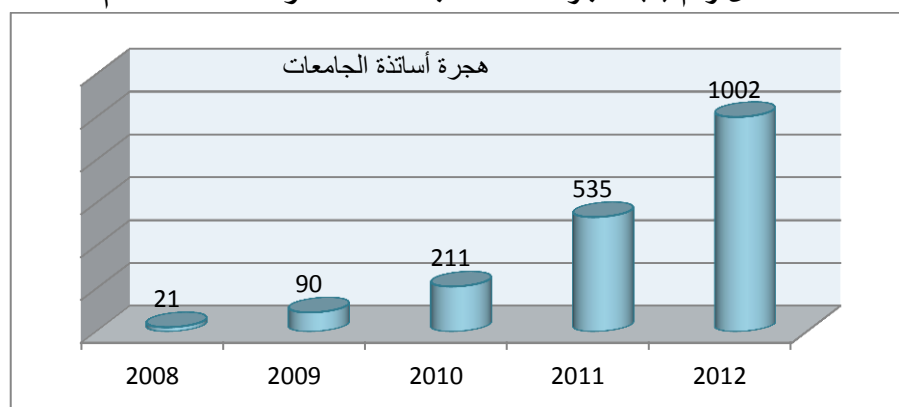
بالرغم من محدودية أعضاء هيئة التدريس خلال السنوات الموضحة بالجدول رقم (12)، فقد شهد السودان هجرة كبيرة جداً لأساتذة الجامعات خلال الفترة من 2008-2012م، حيث بلغت ذروتها في العام 2012م كما هو موضح بالشكل رقم (1)، حيث هاجر معظمهم إلى المملكة العربية السعودية، وقد باتت هجرة

جدول رقم (12): أعداد أعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي الخاصة

العام	الدرجة العلمية	دكتوراه	ماجستير	دبلوم عالي	المجموع
2007/2006		708	913	121	1732
2008/2007		168	407	6	1181

المصدر: الرصد الإحصائي 2011-2002م/الجهاز المركزي للإحصاء/ السودان 2012م

شكل رقم (1): هجرة أساتذة الجامعات للسنوات 2008-2012م



أساتذة الجامعات مهدداً لاستقرار وجودة تقديم الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة والحكومية في السودان. آخذين في الاعتبار أن إحلال الكوادر ذات الدرجات العلمية العالية مثل الدكتوراه في كثير من التخصصات ليس بالأمر السهل في المدى القصير.

### ثالثاً: متوسط دخل الفرد كمؤشر للتنمية البشرية في السودان

عندما نتناول متوسط دخول الأفراد في الاقتصاد السوداني، فإننا نبحث في قضية شائكة ولها جذور ضاربة في أصل الاقتصاد السوداني ولها وفروع ممتدة طالمت معظم شرائح المجتمع السوداني معاناة وكبد. وما يجسد هذا التعبير أن صار 46% من سكان السودان تحت خط الفقر ودفَعوا ضرائب المشاكل الاقتصادية تدنياً وتدهوراً في مستويات معيشتهم. فبات أكثرهم يكتفون بتوفير متطلبات الحياة الأساسية، وفضّل من حظي بعقد عمل في الخارج أن يترك السودان ويصبح مغترباً في إحدى دول الخليج العربي أو في إحدى الدول المجاورة، والأرقام خير دليل على ذلك حيث بلغ عدد المهاجرين في العام 2012م (75631) يمثلون ستة أضعاف المهاجرين في سنة 2008م بزيادة تراكمية 654% .

#### جدول رقم (13) المهاجرون لأغراض العمل (2008-2012م)

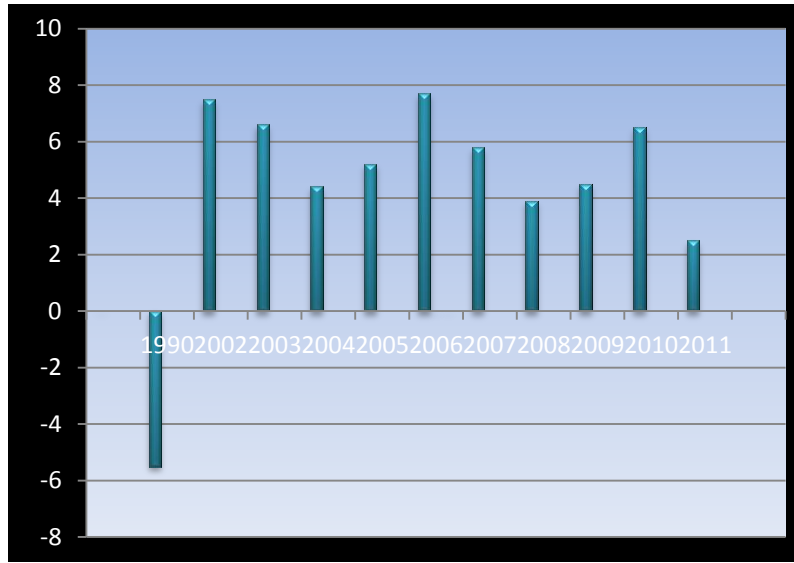
العام	جملة المهاجرين	الزيادة السنوية %	الزيادة بالنسبة لسنة الأساس %
2008	10032	0	0
2009	22722	126	126
2010	31879	40	218
2011	30993	-3	209
2012	75631	144	654

المصدر/ تقرير هجرة الكوادر السودانية/وزارة تنمية الموارد البشرية والعمل/2012م

إن الظروف الاقتصادية التي واجهها السودان خلال السنوات الأخيرة الماضية نتيجة لانفصال الجنوب وما أفرزه من فقدان للموارد الاقتصادية خاصة عائدات البترول، أسفرت عن تدني في جميع المؤشرات الاقتصادية. وبالرجوع للمؤشرات الاقتصادية الكلية، نجد أن معدلات النمو الاقتصادي سجلت تذبذباً واضحاً خلال السنوات من 2002-2011م وبلغ ذروته في العام 2006م محققاً (7.7%) ، ثم تراجع في السنوات 2007-2009م ثم ارتفع مرة أخرى في العام 2010م وشهد أدنى مستوياته في العام 2011م، ويعزى هذا التراجع الحاد في معدل النمو الاقتصادي خلال العام 2011م لانفصال جنوب السودان.

وانسان السودان ليس بمعزل عن تراجع المؤشرات الاقتصادية وأثارها، فقد أشارت البيانات إلى ارتفاع متوسط دخل الفرد من الناتج المحلي الإجمالي من (1.46) الف جنية في سنة 2002م إلى (4.42) الف جنية في سنة 2011م . إلا أن هذه الزيادة غير حقيقية ذلك أن معدلات التضخم أضحت تمثل أرقاماً عالية تجاوزت 40% خلال العام الماضي 2012م مما زاد تكاليف المعيشة بشكل كبير لشرائح واسعة من المجتمع، خاصة الولايات الأقل نمواً مثل ولاية دارفور التي شهدت أعلى معدلات للفقر في السودان بلغ 62% .

شكل رقم (2): معدل النمو الاقتصادي 1990-2011م



المصدر/ بيانات الجهاز المركزي للإحصاء 2013م

وفي ظل نسبة إعالة عالية لكل 1000 شخص (862) في العام 2011م يبدو جلياً مدى تدني المستوى المعيشي العام للسكان مما ينبئ بتراجع قدرة المجتمع على تحقيق معدلات تنمية بشرية عالية اعتماداً على مواردهم الذاتية، بتوفير التعليم والعلاج وتنمية مهاراتهم في المجالات المختلفة. بالتالي يلعب مستوى الدخل دوراً سلباً في تحقيق التنمية البشرية لإنسان السودان، ويظل المرتكز الأساسي لتحقيق التنمية البشرية في السودان في ظل تدني مستويات الدخل هو تخصيص مزيد من الموارد من الميزانية العامة لزيادة حصة الانفاق على الصحة والتعليم حتى تشمل مظلة الخدمات الصحية والتعليمية أكبر قدر من شرائح المجتمع ومن ثم تسهم في رفع القدرات البشرية بتأهيل الإنسان صحياً وتعليمياً.

جدول رقم (14): متوسط دخل الفرد من الناتج المحلي الإجمالي خلال الفترة (2002-2011م)

العام	متوسط دخل الفرد من الناتج المحلي بألاف الجنيهات
2002	1.46
2003	1.66
2004	1.99
2005	2.37
2006	2.64
2007	3.14
2008	3.46
2009	3.44
2010	3.80
2011	4.42

المصدر/ الجهاز المركزي للإحصاء/2012م

## النتائج:

- 1- تدني جميع مؤشرات التنمية البشرية في السودان مقارنة بالدول العربية ومجموعة دول التنمية البشرية المنخفضة في العالم.
- 2- انخفاض نسبة الإنفاق على الخدمات الصحية في ميزانية السودان مقارنة بالدول العربية الأخرى.
- 3- عدم تناسب الخدمات الصحية مع الكثافة السكانية في جميع ولايات السودان من حيث معدلات المستشفيات والأسرة بالنسبة للسكان.
- 4- انخفاض المعدل العام للكوادر الطبية بالنسبة للسكان في السودان والتدني الحاد لهذا المعدل في بعض ولايات السودان.
- 5- انخفاض مؤشرات متوسط سنوات الدراسة والسنوات الدراسية المتوقعة في السودان مقارنة بالدول العربية الأخرى.
- 6- توسع قاعدة التعليم الأساسي والعام خلال العقدين السابقين وتحسن معد التلاميذ لكل معلم خلال تلك الفترة.
- 7- الارتفاع الكبير في هجرة أساتذة الجامعات والأطباء للعمل في دول الخليج يؤثر بشكل كبير على مستوى الخدمات التعليمية والصحية المقدمة في السودان.
- 8- ارتفاع تكاليف المعيشة ومعدلات التضخم العالية أثرت سلباً على مستويات الدخل الحقيقية للأفراد في السودان.
- 9- صعوبة تنمية وتطوير الموارد البشرية بتوفير الخدمات التعليمية والصحية اللائقة اعتماداً على موارد الأفراد الذاتية.

## التوصيات:

- 1- زيادة انفاق الدولة على الخدمات الصحية خاصة في الولايات الأقل نمواً.
- 2- زيادة نسبة الإنفاق على التعليم في ميزانية الدولة
- 3- مجانية التعليم الإلزامي
- 4- الاهتمام بتحسين جودة الخدمات الصحية والتعليمية.
- 5- معالجة الآثار المترتبة عن التضخم على مستويات دخول الأفراد.
- 6- توسيع مظلة التأمينات الاجتماعية ودعم الشرائح محدودة الدخل.
- 7- تحسين أوضاع أساتذة الجامعات والأطباء للحد من هجرتهم.
- 8- تبني نماذج تنمية تتوافق واحتياجات المورد البشري في السودان.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية

- 1- الرصد الاحصائي 2000-2012/ الجهاز المركزي للإحصاء/ السودان/ ديسمبر 2012م.
- 2- السودان في أرقام/ الجهاز المركزي للإحصاء/ 2009م
- 3- التقرير السنوي 2011م/ وزارة الصحة / السودان/ 2012م.
- 4- تقرير هجرة الكوادر السودانية 2008-2012م/ وزارة تنمية الموارد البشرية والعمل/ 2012م.

### English References:

- 1- Human Development Index Report 2013/ UNDP/ United Nations.
- 2- Poverty in Northern Sudan ,Estimates from the NBH /2009/Central Bureau of Statistics/ Sudan





## **خصائص سوق العمل في دولتي مصر وتونس وأولويات التنمية البشرية**

أ. د. محمد جمال ماضي أبو العزائم  
أستاذ بحث متفرغ  
المركز القومي للبحوث – جمهورية مصر العربية

ertmohamed – azayem @ hotmail.com

## الملخص

يتضمن البحث دراسة خصائص سوق العمل في كلا من مصر وتونس من حيث عدد السكان وعدد المتعطلين عن العمل ونسبتهم إلى إجمالي القوة العاملة ونسبة بطالة الذكور ونسبة بطالة الإناث وتوزيع البطالة وفقا للحالة التعليمية والفئة العمرية ونسبة البطالة في كلا من المجتمع المصري والتونسي مقارنة بالمجتمع العربي مع استخدام التحليل الاحصائي المتمثل في اختبار مقارنة الأزواج Paired samples T test واختبار مربع كاي Chi-Square لدراسة المعنوية الإحصائية لمعايير الدراسة بين مصر وتونس. وأوضحت النتائج أنه على الرغم من زيادة نسبة السكان في مصر بالمقارنة بتونس إلا أن وضع البطالة في مصر ينخفض عن تونس بنسبة 38.7% حيث تبلغ نسبة البطالة في مصر 9.64% ونسبة البطالة في تونس نحو 12.75% كما تبين نتائج الدراسة ظاهرة تأنيث البطالة في كلا من مصر وتونس حيث يبلغ متوسط النسبة المئوية للمتطلين عن العمل من الإناث في مصر نحو 22.2% بينما تبلغ هذه النسبة في تونس 16.53% مما يعني أن وضع بطالة الإناث في تونس أفضل من مصر بسبب جهود تونس في تشغيل الإناث. كما تضمن البحث أولويات تنمية الموارد البشرية في كلا الدولتين والتي تتضمن تطوير التعليم الجامعي ليلتأهل مع متطلبات سوق العمل، وتنمية التعليم الفني، وتنمية قدرات ومهارات المرأة المصرية والتونسية لاحتياجات سوق العمل، وتفعيل دور المركز البحثية والجامعات في مجال التدريب التحويلي.

## ABSTRACT

Research includes the study of the characteristics of the labour force in both Egypt and Tunisia during the period 2005-2010 in terms of population, the number of unemployed and their percentage to the total labour force, unemployment rate of male and female, distribution of unemployment according to the situation of education and age group and the unemployment rate in both Egyptian and Tunisian society compared to Arab community. Statistical analysis representing in using paired samples T test and chi-square test to determine significant statistical of research criteria between Egypt and Tunis. The results showed that despite the increase in the proportion of the population in Egypt compared to Tunisia, but the unemployment situation in Egypt decreasing by 38.7% compared in Tunis, where the rate of unemployment reaching 9.64% in Egypt while reaching about 12.75% in Tunisia. The study results showed also the feminization of unemployment in both Egypt and Tunis, where the average percentage of unemployment rate in females in Egypt reaching about 22.2%, while these rate reaching about 16.35% in Tunisia, which means that the status of female unemployment in Tunis better than Egypt due to the efforts of Tunis in working females. The research also included human resources priorities in both countries which include the development of university education to suit the requirements of the labour market, development of capabilities and skills of Egyptian and Tunisian woman to the needs of labour market and activating the role of research centers and universities in the field of training transformational.

الكلمات الدالة على البحث: خصائص سوق العمل وأولويات التنمية البشرية.

## مقدمة:

يبلغ عدد السكان في دولتي مصر وتونس نحو 91.2 مليون نسمة في عام 2011 يمثلان نحو 25.2% من إجمالي عدد السكان في الدول لعربية والبالغ نحو 362.4 مليون نسمة. وتقدر البطالة في المجتمع العربي بنسبة 16% والذي يظل الأعلى بين مناطق العالم المختلفة ويقدر حجم المتعطلين عن العمل في الدول العربية بنحو 16 مليون بالمقارنة بنحو 197 مليون عاطل حول العالم ومتوسط بطالة بلغ نحو 6%(1). ويوضح الجدول رقم (1) زيادة معدلات البطالة في دول الربيع العربي تونس وسوريا ومصر واليمن بنحو 45.4% و 73.3% و 33.7% و 25.87% على الترتيب في عام 2011 بالمقارنة بعام 2010 مما يستوجب دراسة مشكلة البطالة في هذه الدول وعلى الأخص مصر وتونس لمعرفة أسباب المشكلة وممكنات الحل.  
طريقة البحث:

اعتمد البحث على أسلوب التحليل الوصفي والكمي لتصنيف المشكلة إضافة إلى استخدام بعض المؤشرات الإحصائية مثل المتوسط الحسابي والنسب المئوية. كما استخدم البحث البرنامج الإحصائي المتخصص SPSS لتقدير اختبار T لمقارنة الأزواج Paired Samples T test ، وحسب اختبار (2) T وفقاً للمعادلة التالية:

$$T = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{S} \pm$$

### جدول (1): تطور معدلات البطالة في بعض الدول العربية مقدره كنسبة مئوية

الدولة	2007	2008	2009	2010	2011	نسبة* الزيادة أو النقص (%)
الأردن	13.1	12.7	12.9	12.5	12.9	0.03
البحرين	4.0	4.0	4.0	3.8	3.7	-2.63
تونس	12.4	12.4	13.3	13.0	18.9	45.4
الجزائر	13.8	11.3	10.2	10.0	9.8	-2
سورية	9.2	10.9	8.5	8.6	14.9	73.3
فلسطين	21.5	21.6	21.5	26.6	26.6	----
مصر	8.9	8.7	9.4	8.9	11.9	33.7
المغرب	9.8	9.6	9.1	9.1	8.9	-2.3
اليمن	13.3	15.0	14.6	14.3	18.0	25.87

المصدر: صندوق النقد العربي- 2012م-التقرير الاقتصادي العربي الموحد-ابو ظبي-دولة الامارات العربية.

\*في عام 2010 بالمقارنة بعام 2011م.

حيث x1 متوسط المعيار محل الدراسة في مصر

x2 متوسط المعيار محل الدراسة في تونس.

SD ويمثل الخطأ المعياري للفرق.

كما استخدم البحث اختبار مربع كاي chi<sup>2</sup> Square أو ما يعرف باختبار (x2) وحسب وفقاً للمعادلة التالية:

$$(O - E)^2$$

$$x^2 = \frac{\sum}{E}$$

E

حيث O ترمز إلى القيم الفعلية Observed

E ترمز إلى القيم المتوقعة Expected

### تعريف البطالة وأشكالها:

هم الأفراد 15 سنة فاكثروا الذين يقدر على العمل ويرغبون فيه ويبحثون عنه ولا يجدونه ويعتبر الفرد متعطلاً مادام لم يشتغل خلال الأسبوع السابق ليوم الاستجواب أو الاستبيان ويتفق في ذلك من التعريف المصري (3) والتونسي (4) ينقسم المتعطلون إلى:

- متعطّل قديم سبق له العمل ولكنه لم يعمل خلال فترة البحث وفقاً للتعريف السابق.

- متعطّل حديث لم يسبق له العمل.

وهناك أنواع عديدة من البطالة (5) من أهمها البطالة الصريحة أو السافرة Visible Unemployment والتي سوف يتناولها البحث.

### تطور عدد السكان في كلاً من مصر وتونس:

يوضح الجدول رقم (2) تطور عدد السكان في مصر خلال فترة الدراسة حيث زاد عدد السكان من نحو 70 مليون نسمة في عام 2005 إلى نحو 77.8 مليون نسمة في عام 2010 بزيادة قدرها نحو 11.14% ويبلغ متوسط عدد السكان خلال فترة الدراسة نحو 73.78 مليون نسمة منها 37.73 مليون نسمة من الذكور بنسبة 51.14% ، ونحو 36.05 مليون نسمة من الإناث تمثل نحو 48.86% من متوسط السكان خلال فترة الدراسة.

### جدول رقم (2) تطور عدد السكان في مصر بالمليون نسمة

وكنسبة مئوية وفقاً للجنس في الفترة من 2005-2010م

السنة	الذكور	الإناث	الإجمالي	%	عدد	%	عدد
2005	35.8	51.14	34.2	48.86	-70.	100	
2006	36.51	21.17	34.84	48.83	71.35	100	
2007	37.3	51.13	35.65	48.87	72.95	100	
2008	38.04	51.1	36.4	48.9	74.44	100	
2009	38.91	51.12	37.2	48.88	76.11	100	
2010	39.8	51.2	38.00	48.8	7708	100	
المتوسط	37.73	51.14	36.05	48.86	73.78	100	

نسبة الزيادة في إجمالي عدد السكان خلال فترة الدراسة 11.14%

المصدر: جمعت وحسبت من الجهاز المركزي للتعبيث العامة والإحصاء 2012 - الكتاب الإحصائي السنوي - جمهورية مصر العربية.

ويوضح الجدول رقم (3) تطور عدد السكان في تونس خلال فترة الدراسة حيث زاد عدد السكان من نحو 10.01 مليون نسمة في عام 2005 إلى نحو 10.53 مليون نسمة في عام 2010 بنسبة زيادة تمثل نحو 5.2% خلال الفترة السابقة. ويبلغ متوسط عدد السكان خلال فترة الدراسة نحو 10.26 مليون نسمة منها 5.13 مليون نسمة من الذكور بنسبة 50.16% ونحو 5.14 مليون نسمة من الإناث بنسبة 50.1% من متوسط عدد السكان خلال فترة الدراسة.

جدول رقم (3) توزيع السكان في تونس بالمليون نسمة  
وكنسبة مئوية وفقا للجنس في الفترة من 2005-2010م

السنة	الذكور	الإناث	الإجمالي	%	عدد	%
2005	50.1	50.00	5.00	50.00	10.01	100
2006	5.05	50	5.05	50	10.1	100
2007	5.1	49.95	5.11	49.95	10.21	100
2008	5.15	49.95	5.16	49.95	1.31	100
2009	5.21	50	5.21	50	10.42	100
2010	5.25	49.86	5.28	49.86	10.53	100
المتوسط	5.13	50.16	5.14	50.16	10.26	100

المصدر: جمعت وحسبت المعهد الوطني للإحصاء بوزارة التخطيط والتعاون الدولي -2011 المسح الوطني حول السكان والتشغيل في الجمهورية التونسية.

### تطور عدد القوى العاملة في كلا من مصر وتونس:

يوضح الجدول رقم (4) تطور القوة العاملة في مصر خلال فترة الدراسة ومن الجدول يتضح زيادة القوة العاملة في مصر من نحو 21.8 مليون نسمة في عام 2005 إلى نحو 26.2 مليون نسمة في عام 2010 بزيادة تبلغ نحو 20.2%. ويبلغ متوسط عدد القوى العاملة في مصر في فترة الدراسة 24.21 مليون نسمة منها 18.57 مليون نسمة من الذكور بنسبة تبلغ 77% و 5.55 مليون نسمة من الإناث بنسبة تبلغ نحو 23% من متوسط عدد القوى العاملة خلال فترة الدراسة ويعني ذلك انخفاض نسبة القوى العاملة من الإناث في المجتمع المصري والتي تبلغ نحو 23% بالمقارنة تميزها النسبي في عدد السكان والبالغ نحو 48.86% كما هو مبين في الجدول رقم (2). ويوضح الجدول رقم (5) تطور القوى العاملة في تونس خلال فترة الدراسة حيث زاد عدد القوى العاملة من نحو 3.36 مليون نسمة في عام 2005 إلى نحو 3.77 مليون نسمة في عام 2010 بزيادة تبلغ نحو 12.2%. ويوضح نفس الجدول أن متوسط عدد القوى العاملة في المجتمع التونسي خلال فترة الدراسة بلغ 3.56 مليون نسمة منه 2.61 مليون نسمة من الذكور بنسبة 73.17% من إجمالي عدد القوى العاملة، 0.956 مليون نسمة من الإناث تمثل نحو 26.83% من إجمالي متوسط القوى العاملة التونسية خلال فترة الدراسة مما يعني انخفاض التمثيل النسبي لمتوسط القوى العاملة من

الإناث من إجمالي متوسط عدد القوة في المجتمع التونسي على الرغم من أن متوسط عدد اناث بلغ نحو 50.1% من متوسط إجمالي عدد السكان في تونس خلال فترة الدراسة كما هو مبين في الجدول رقم (3) . وبالرغم من الانخفاض النسبي لتمثيل القوة العاملة من الاناث في تونس بالمقارنة بمصر إلا أن الوضع في تونس أفضل من مصر حيث يزيد متوسط النسبة المئوية لتمثيل القوة العاملة من الاناث في تونس بالمقارنة بمصر بنحو 16.65% حيث يبلغ المتوسط النسبي لتمثيل القوة العاملة من الإناث في المجتمع المصري 23% بينما بلغ هذا المتوسط نحو 26.83% في المجتمع التونسي كما هو مبين في الجداول رقم (4) ورقم(5).

#### جدول رقم (4): تطور عدد القوة العاملة في مصر كعدد بالمليون

##### وكنسبة مئوية وفقا للجنس خلال الفترة من 2010-2004م

السنة	الذكور	الإناث	الإجمالي	%	عدد	%	عدد
2005	16.79	77.1	5.00	22.9	21.79	100	
2006	17.78	77.7	5.11	22.3	22.89	100	
2007	18.17	76.1	5.70	22.9	23.87	100	
2008	19.12	77.6	5.53	22.4	24.65	100	
2009	19.41	76.6	5.94	23.4	25.35	100	
2010	20.14	76.9	6.04	23.1	26.2	100	
المتوسط	18.57	77	5.55	23.00	24.12	100	

المصدر: جمعت وحسبت من المرجع الجدول رقم (2)

#### جدول رقم (5): تطور القوة العاملة (السكان النشطين) في تونس كعدد بالألف

##### وكنسبة مئوية وفقا للجنس خلال الفترة 2010-2005م

السنة	الذكور	الإناث	الإجمالي	%	عدد	%	عدد
2005	2478.1	73.8	881	26.2	3359.1	100	
2006	2508	73	926.6	27	3434.6	100	
2007	2570.9	73	950.8	27	3521.6	100	
2008	2630.1	73	973.7	27	3603.8	100	
2009	2695.1	73	994.1	27	3689.2	100	
2010	2758.2	73.2	1011.0	26.8	3769.2	100	
المتوسط	2606.73	73.17	956.2	26.83	3562.93	100	

المصدر: جمعت وحسبت من المرجع الجدول رقم (3).

## توزيع عدد المشتغلين في كلا من مصر وتونس:

يوضح الجدول رقم (6) زيادة عدد المشتغلين من 19.34 مليون نسمة في عام 2005 إلى نحو 23.83 مليون نسمة في عام 2010 بزيادة تبلغ نحو 23.22% و يبلغ متوسط عدد المشتغلين في المجتمع المصري خلال فترة الدراسة 21.8 مليون نسمة

### جدول رقم (6) توزيع المشتغلين في مصر بالمليون وكنسبة مئوية

وفقا للجنس في الفترة من 2010-2005

السنة	الذكور	الإناث	الإجمالي	%	عدد	%
2005	15.59	80.6	3.75	19.4	19.34	100
2006	16.56	81.02	3.88	18.98	20.44	100
2007	17.09	78.68	4.63	21.32	21.72	100
2008	18.04	80.14	4.47	19.86	22.51	100
2009	18.4	80.07	4.58	19.93	22.98	100
2010	19.15	80.36	4.68	19.64	23.83	100
المتوسط	17.47	80.15	4.33	19.86	21.8	100

المصدر: جمعت وحسبت من المرجع الجدول رقم (2)

منهم 17.47 مليون نسمة من الذكور بنسبة 80.15% ونحو 4.33 مليون نسمة من الإناث بنسبة 19.86% مما يبي الانخفاض النسبي لعدد المشتغلين من الإناث بالمقارنة بالذكور على الرغم من زيادة التمثيل النسبي في متوسط عدد السكان من الإناث خلال فترة الدراسة. كما يوضح الجدول رقم (7) تطور عدد المشتغلين في المجتمع التونسي حيث زاد عدد المشتغلين من نحو 2.93 مليون نسمة في عام 2005 إلى نحو 3.28 مليون نسمة في عام 2010 بزيادة تبلغ نحو 11.94%. ويوضح نفس الجدول أن

### جدول رقم (7) توزيع المشتغلين في تونس بالعدد بالألف وكنسبة مئوية

وفقا للجنس في الفترة من 2010-2005

السنة	الذكور	الإناث	الإجمالي	%	عدد	%
2005	2177.6	74.4	750.9	25.6	2928.5	100
2006	2218.6	73.8	786.3	26.2	3004.9	100
2007	2279.3	73.9	805.8	26.1	3085.1	100
2008	2336.8	74.1	818.6	25.9	3155.4	100
2009	2391.4	74.8	807.5	25.2	3198.9	100
2010	2457.8	75	819.6	25	3277.4	100
المتوسط	2310.25	74.33	798.1	25.67	3108.4	100

المصدر: جمعت وحسبت من المرجع الجدول رقم (3)

متوسط عدد المشتغلين في تونس خلال فترة الدراسة يبلغ 3.11 مليون نسمة منهم 2.31 مليون نسمة من الذكور بنسبة 74.33%، و 08 مليون نسمة من الإناث بنسبة تبلغ نحو 25.67% مما يعني انخفاض النسبي في عدد المشتغلين من الإناث بالمقارنة بالذكور، وعلى الرغم من هذا الانخفاض إلا أن وضع تشغيل الإناث في تونس أفضل من مصر حيث يزيد متوسط لنسبة لمتىوية لتشغيل اناث في تونس بنسبة 29.25% حيث يبلغ متوسط التمثيل النسبي لعدد المشتغلين من الاناث في مصر نحو 19.86% بما بلغ في تونس نحو 25.67% كما هو مبين بالجدولين رقم (6) ورقم(7).

### توزيع عدد المتعطلين في كلا من مصر وتونس:

يوضح الجدول رقم (8) تطور نسبة البطالة في المجتمع المصري خلال فترة الدراسة حيث انخفضت نسبة البطالة من نحو 11.24% إلى نحو 9% بانخفاض قدرة 19.93%. ويوضح الجدول السابق أن متوسط عدد المتعطلين خلال فترة الدراسة 2.32% ، و 1.1 مليون نسمة من الإناث بنسبة 22.22%.

### جدول رقم (8): توزيع العاطلين عن العمل في مصر كعدد بالمليون نسمة

#### وكنسبة مئوية وفقا للجنس في الفترة من 2010-2005

السنة	الذكور	الإناث	الإجمالي	%	عدد	%
2005	1.19	7.12	1.26	25.09	2.45	11.24
2006	1.21	6.8	1.23	24	2.43	10.6
2007	1.08	5.9	1.06	18.6	2.14	8.9
2008	1.09	5.6	1.07	19.3	2.15	8.7
2009	1.36	5.2	1.01	23	2.37	9.4
2010	1.36	4.9	0.99	22.57	2.35	9
المتوسط	1.21	5.92	1.1	22.22	2.32	9.64

المصدر: جمعت وحسبت من المرجع الجدول رقم (2)

ويوضح الجدول رقم (9) الثبات النسبي لنسبة البطالة في المجتمع التونسي خلال فترة الدراسة حيث بلغت في عام 2005 نحو 12.9% بينما بلغت في عام 2010 نحو 13% وبلغ متوسط النسبة المئوية للمتطلين من الإناث خلال فترة لدراسة نحو 16.53% مما يعني زيادة متوسط نسبة المتعطلين بين الإناث في المجتمع المصري بنحو 34.45% بالمقارنة بمتوسط النسبة المئوية للمتطلين من الإناث في تونس حيث بلغت هذه النسبة في مصر نحو 22.2% كما هو مبين في الجدول رقم (8) بينما بلغ متوسط النسبة المئوية للمتطلين من الذكور في تونس خلال فترة الدراسة نحو 11.83% مما يعني انخفاض متوسط نسبة المتطلين من الذكور بنحو 47.97% بالمقارنة بمتوسط النسبة المئوية للمتطلين من الذكور في المجتمع المصري والتي تبلغ نحو 5.92%.



جدول رقم (9): توزيع العاطلين عن العمل في تونس كعدد بالألف  
وكنسبة مئوية وفقاً للجنس في الفترة من 2005-2010

السنة	الذكور	الإناث	الإجمالي			
	عدد	%	عدد	%	عدد	%
2005	298.8	12.1	133.6	15.2	432.4	12.9
2006	289.4	11.5	140.3	15.1	429.7	12.5
2007	291.4	11.3	145.00	15.3	436.4	12.4
2008	293.2	11.2	155.2	15.9	448.4	12.4
2009	33.7	11.3	186.6	18.8	490.6	13.3
2010	300.3	10.9	191.5	18.9	491.8	13.00
المتوسط	296.13	11.38	158.7	16.53	454.88	12.75

المصدر: جمعت وحسبت من المرجع الجدول رقم (3)

### التحليل الإحصائي لنتائج اختبار (T) لمقارنة الأزواج:

يوضح الجدول رقم (10) المعنوية الإحصائية لنتائج اختبار (T) لمقارنة الأزواج لمعايير الدراسة. توزيع العاطلين في كلا

من مصر وتونس وفقاً للمستوى التعليمي:

### جدول رقم (10) نتائج اختبار (T) لمقارنة الأزواج Paired Samples T Test

للمؤشرات محل الدراسة في الفترة من 2005-2010م

اختبار T	الخطأ المعياري للفرق	الفرق بين المتوسطين	المتوسط في تونس	المتوسط في مصر	المعيار أو المؤشر
**7.574	0.1298	0.983	50.16	51.143	السكان الذكور من إجمالي عدد السكان (%)
-.**16.12	0.078	01.25	50.107	48.857	السكان الإناث من إجمالي عدد السكان (%)
**14.049	0.273	3.833	73.167	77.00	القوة العاملة من الذكور من إجمالي الفترة العاملة (%)
-.**14.05	0.273	-3.833	26.833	23.00	القوة العاملة من الإناث من إجمالي القوة العاملة (%)
**16.442	0.354	5.812	74.333	80.145	عدد المشتغلين من الذكور من إجمالي عدد المشتغلين (%)
-16.557 **	0.3508	-5.80	25.667	19.858	عدد المشتغلين من الإناث من إجمالي عدد المشتغلين (%)
-24.174 **	0.226	-5.463	11.38	5.92	نسبة البطالة من الذكور (%)
4.298**	1.325	5.695-	16.533	22.228	نسبة البطالة بين الإناث
7.275-.**	0.4275	3.11-	12.75	9.64	نسبة البطالة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للمؤشرات موضوع الدراسة والمبينة في الجداول أرقام (2)، (3)، (4)، (5)، (6)، (7)، (8)، (9)

\*\*ترمز إلى المعنوية عند مستوى 1% حيث تبلغ قيمة T 4.032 عند درجة احتمال 1% ودرجات حرية (5)

يوضح الجدول رقم (11) توزيع العاطلين في كلا من مصر وتونس وفقا للمستوى التعليمي حيث يتضح من الجدول انخفاض نسبة المتعطلين من الأميين في كلا من مصر وتونس حيث تبلغ هذه النسبة 6.24% في مصر بينما تبلغ في تونس 4.5%

جدول رقم (11): توزيع العاطلين في كلا من مصر وتونس مقدره كنسبة مئوية وفقا للمستوى التعليمي في عام 2010م

المستوى التعليمي	مصر	تونس
أمي	6.24	4.5
يقرأ ويكتب وابتدائي وأقل من المتوسط	11.61	24.1
متوسط وأقل من الجامعي	50.00	39.4
جامعي وفوق الجامعي	32.14	32.00
الإجمالي	100	100

جمعت وحسبت من مرجع الجدول رقم (2) و (3)

وتتركز البطالة في المتعلمين الحاصلين على مؤهل متوسط فأقل من الجامعي وجامعي وفوق الجامعي حيث تبلغ هذه النسبة 82.14% في مصر بينما يبلغ 71.4% في تونس ويدل ذلك على أهمية تطوير النظام التعليمي في كلا من مصر وتونس لكي يتلاءم مع احتياجات سوق العمل كما ثبت المعنوية الإحصائية باستخدام مربع كاي chi-Square لتوزيع العاطلين في كلا من مصر وتونس وفقا للنظام التعليمي حيث بلغت قيمة chi-Square المحسوبة 10 بينما بلغت قيمة chi-Square الجدولية على مستوى معنوية 5% 7.8.

#### أهم خصائص سوق العمل في كلا من مصر وتونس:

ومما سبق يتضح ان أهم خصائص سوق العمل كلا من مصر وتونس في فترة الدراسة من عام 2005 إلى عام 2010 يمكن إيضاها فيما يلي:

- نسبة الزيادة في عدد السكان في مصر أكبر من تونس بنحو 114.64% حيث تبلغ هذه النسبة في مصر نحو 11.14% بينما تبلغ نحو 5.19% في تونس.

انخفاض متوسط النسبة المئوية لتمثيل القوة العاملة من الإناث في كلا من مصر وتونس حيث يبلغ متوسط النسبة المئوية لتمثيل القوة العاملة من الاناث من اجمالي القوة العاملة في مصر نحو 23% بينما تبلغ هذه النسبة 26.83% في تونس على الرغم من ارتفاع متوسط النسبة المئوية لتمثيل عدد السكان من الإناث في كلا من مصر وتونس حيث تبلغ هذه النسبة 48.86% في مصر و 50.1% في تونس وينعكس ذلك على المتوسط النسبة المئوية لتمثيل عدد المشتغلين من الإناث في كلا من مصر وتونس حيث تبلغ هذه النسبة 19.86% في مصر ونحو 25.67% في تونس.

توضح نتائج الدراسة ظاهرة تأنيث البطالة في كلا من مصر وتونس حيث يبلغ متوسط النسبة المئوية للمتطلين من الإناث في مصر نحو 22.22% بزيادة تبلغ نحو 275.33% بالمقارنة بمتوسط نسبة المتطلين من الذكور والبالغ نحو 5.92%. كما تبلغ هذه النسبة في تونس 16.53% بزيادة تبلغ نحو 45.25% عن متوسط نسبة البطالة في الذكور والتي تبلغ نحو 11.83%، إلا أن وضع

بطالة الاناث في تونس أفضل من مصر حيث يزيد متوسط نسبة المتعطلين من الاناث في المجتمع المصري بنحو 34.45% بالمقارنة بالمجتمع التونسي.

- على الرغم من زيادة نسبة تعدد السكان في مصر بالمقارنة بتونس، إلا أن وضع البطالة في مصر ينخفض عن تونس بنسبة 38.7% حيث يبلغ متوسط نسبة البطالة في مصر 9.64% بينما تبلغ في تونس نحو 12.75%، ويرجع ذلك إلى انخفاض متوسط النسبة المئوية للمتعطلين من الذكور في مصر بالمقارنة بتونس بنحو 47.97% حيث يبلغ متوسط النسبة المئوية للمتعطلين من الذكور في مصر بنحو 5.92% بينما تبلغ هذه النسبة 11.83% في تونس.

- البطالة في الأساس في كلا من مصر وتونس بطالة المتعلمين خاصة الحاصلين على مؤهل (متوسط وأقل من الجامعي) حيث تبلغ هذه النسبة 50% في مصر ونحو 39.4% في تونس يلي ذلك بطالة الحاصلين على مؤهل (جامعي وفوق جامعي) حيث تبلغ هذه النسبة 32.14% في مصر و 32% في تونس ويعني ذلك عدم ملائمة النظام التعليمي لمخرجات السوق.

- وجود الفروق المعنوية إحصائياً بين مصر وتونس للمعايير والمؤشرات التي استهدفتها الدراسة.

#### أولويات التنمية البشرية<sup>27</sup>

يمكن تحديد أولويات التنمية لبشرية من خلال دراسة خصائص سوق العمل في كلا من مصر وتونس فلي الجوانب

التالية:

### تنمية التعليم الفني

يعتبر تنمية التعليم الفني سواء في مصر أو تونس ركيزة أساسية من ركائز تنمية الموارد البشرية حيث أوضحت نتائج البحث زيادة المتعطلين من الحاصلين على مؤهل متوسط وأقل من الجامعي في المجتمع المصري والتونسي وعلى الرغم من أهمية التعليم الفني فإن البيانات (6) تشير إلى تراجع عدد الطلاب في مرحلة التعليم الفني المصري من نحو 2.05 مليون طالب في عام 2001/2000 إلى نحو 1.61 مليون طالب في عام 2011/2010 بانخفاض قدرة 21% مما يعني عزوف الطلاب سواء الذكور أو الإناث للالتحاق بالتعليم الفني المصري لتعدد المشاكل التي تواجهه ومنها على سبيل المثال ارتفاع كثافة الفصل لتصل إلى 35 طالب في عام 2011/2010 مما يؤدي إلى عدم فعالية التعليم الفني.

تنمية التعليم الجامعي:

تشير البيانات (7) في المجتمع المصري إلى اتجاه التعليم الجامعي إلى الجانب النظري حيث زاد عدد الطلاب المقيدون في التعليم الجامعي النظري المصري بنحو 14% خلال الفترة 2002/2001 – 2011/2010 بينما زاد الطلاب المقيدون في التعليم الجامعي العلمي بنحو 0.76% خلال نفس الفترة وينخفض نسبة الطالبات المقيدات في التعليم العلمي عن النظري بنحو 10.4% مما يعني عدم فاعلية النظام التعليمي المصري لمخرجات السوق حيث تزداد نسبة البطالة بين المتخرجين من النظام التعليمي الجامعي النظري بالمقارنة بالتعليم العالي وقد أدى ذلك إلى زيادة البطالة بين المتخرجين من الجامعة مما يعرض المجتمع إلى عدم الاستقرار الاجتماعي والسياسي وفي تونس 8 زاد نسبة المتعلمين الجامعيين من نحو 14.4% في عام 2005 إلى نحو 32% في عام 2010 بزيادة تبلغ نحو 122.2%.

تنمية قدرات المرأة المصرية والتونسية:

تقتضى زيادة معدلات البطالة في الدول العربية الاهتمام بالمشروعات الصغيرة للعمل على زيادة فرص العمل وزيادة الدخل النقدي. وفي مصر تم إنشاء الصندوق الاجتماعي للتنمية ويهدف هذا الصندوق بصفة أساسية إلى تنمية المشروعات الصغيرة والمتناهية الصغر خاصة المرأة وبلغ إجمالي تمويل المشروعات الصغيرة والمتناهية لصغر خلال الفترة 1992 –

2011/11/30 نحو 12.6 مليار جنيه وبلغ عدد المشروعات المنفذة نحو 1.6 مليون مشروع كما بلغ عدد فرص العمل المتولدة نحو 2.85 مليون فرصة عمل(9). كما يلعب صندوق التنمية بجهاز بناء وتنمية القرية المصرية بوزارة التنمية المحلية دوراً خاصة في تشجيع المرأة الريفية في تنفيذ المشروعات الصغيرة الريفية وبلغت نسبة مشروعات المرأة إلى إجمالي عدد المشروعات المنفذة نحو 52% 10

وفي الجمهورية التونسية تقوم جمعية "أندا العالم العربي"(11) بتنمية المشروعات الصغيرة خاصة للمرأة حيث بلغ عدد المنفذين للمشروعات الصغيرة في تونس من خلال الجمعية 220 ألف مستثمر صغير وبلغ قيمة التمويل 180 مليون دينار تونسي وبلغ عدد المشروعات المنفذة من المرأة التونسية 73% من عدد أصحاب المشروعات الصغيرة الممولة من جانب جمعية (أندا العالم العربي)

### تفعيل دور الجامعات والمراكز البحثية في تأهيل البناء لسوق العمل:

بدأت الجامعات والمركز البحثية في تنفيذ برامج تطبيقية لتأهيل الشباب لسوق العمل. وقام المركز القومي للبحوث بجمهورية مصر العربية في تنفيذ برنامج لتأهيل الشباب بالتعاون مع وزارة الإنتاج الحربي في إطار المشروع القومي لتدريب شبان الخريجين في مصر وبلغ عدد المتدربين في هذا المشروع عن 16.6 ألف (12) متدرب شملت مجالات. (التحاليل الطبية – تصنيع مخبوزات – صيانة وتركيب حساب آلي - شبكات الحاسبات – إصلاح وصيانة المهارات – حاسب آلي وجرافيك – إنتاج شتلات الخضر الخالية من الأمراض – مربات وحلويات – إنتاج وتربية وزراعة عيش الغراب – إنتاج وتصنيع النباتات الطبية والعطرية – إنتاج وتربية الأرناب – إنتاج نباتات الزينة – الصباغة والطباعة – التريكو والسجاد – رعاية طفل الحضانة – أخرى.

## المراجع

- (1) صندوق النقد العربي -2012-التقرير الاقتصادي العربي الموحد -- أبوظبي - دولة الإمارات العربية.
- (2) هندي لطفي (دكتور) - 1969- الإحصاء التجريبي - القاهرة جمهورية مصر العربية، دار المعارف.
- (3) الجهاز المركزي للتعبة العامة والإحصاء - 2012 - الكتاب الإحصائي السنوي - القاهرة - جمهورية مصر العربية.
- (4) المعهد الوطني للإحصاء بوزارة التخطيط والتعاون الدولي - 2011- المسح الوطني حول السكان والتشغيل- الجمهورية التونسية.
- (5) أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا - 1969 - قضية البطالة وتوفير فرص العمل - دراسات ووثائق - القاهرة - جمهورية مصر العربية.
- (6) الجهاز المركزي للتعبة العامة والإحصاء - مرجع سبق ذكره.
- (7) المعهد الوطني للإحصاء - مرج سبق ذكره
- (8) الصندوق الاجتماعي للتنمية - 2011- بيانات المشروعات الصغيرة والمتناهية الصغر المنفذة من الصندوق الاجتماعي للتنمية - بيانات غير منشورة - القاهرة. جمهورية مصر العربية.
- (9) صندوق التنمية المحلية بجهاز بناء وتنمية القرية المصرية - 2011- بيانات المشروعات المنفذة من صندوق التنمية المحلية خلال الفترة من 1979/7/1 - 2011/6/30 - بيانات غير منشورة ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية.
- (10) أبو العزائم محمد جمال ماضي (دكتور) والعناني حسن (دكتور) ديسمبر 2012 - مشروع (المشروعات الصغيرة الريفية ودورها في حل مشكلة البطالة في جمهورية مصر العربية والجمهورية التونسية) - مشروع بحثي منفذ بالتعاون بين وزارة البحث العلمي المصرية ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي التونسية - القاهرة 0 جمهورية مصر العربية.
- (11) مركز التدريب وتنمية القدرات بالمركز القومي للبحوث 2010 - بيانات مشروع تدريب شباب الخريجين بالتعاون مع وزارة الإنتاج الحربي - بيانات غير منشورة - القاهرة - جمهورية مصر العربية.



**الشراكة التربوية بين جامعة التكوين المتواصل والمديرية العامة للتوظيف العمومي بالجزائر في ظل مسعى تنمية الموارد البشرية بين الواقع والطموح**

د. السعيد سليمان عواشرية

أستاذ محاضر "أ"

قسم العلوم الاجتماعية، جامعة باتنة، الجزائر

وحدة بحث تنمية الموارد البشرية، جامعة سطيف2، لجزائر

[rimasma2012@yahoo.fr](mailto:rimasma2012@yahoo.fr)

## ملخص

هدف هذا البحث إلى التعريف بالشراكة التربوية القائمة بين جامعة التكوين المتواصل الجزائرية والمديرية العامة للتوظيف العمومي، وبعض القطاعات التابعة لها، والكشف عن مدى نجاعتها، ومن أجل تحقيق ذلك تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وفي إطار منهجية لم يلجأ لأي إجراء إيميريقي؛ بل تم الاعتماد على المتاح من الأدبيات كمصادر لذلك.

وتوصل في الختام إلى أن الشراكة التربوية بين جامعة التكوين المتواصل والمديرية العامة للتوظيف العمومي شملت أسلاكاً مهمة في المجتمع، من السلك الإداري، والفني، والتعليمي ما قبل الثانوي وغيرها، وأنها كانت تجربة ناجعة من حيث الكم في بعض الأسلاك، ولم تكن كذلك في بعضها من حيث الكم. وفي أسلاك أخرى من حيث الكيف، وبالرغم من كل ذلك تبقى تجربة رائدة في مجال تنمية الموارد البشرية، ومن أجل تفعيل هذه الريادة فقد أوصى البحث بجملة من التوصيات.

**الكلمات الدالة:** الشراكة التربوية، جامعة التكوين المتواصل، المديرية العامة للتوظيف العمومي، تنمية الموارد البشرية.

## ABSTRACT

The aim of this research is to identify the educational partnership between the Algerian university of continuous training and the general direction of the civil service; and some sectors linked to it, and showing how much is useful, to realize that, an analytical descriptive method has been adopted, in his methodology he has not recourse to any interweaved procedure, but he based on the available literatures as resources.

At the end, he reaches that the educational partnership between the Algerian university of continuous training and the general direction of the civil service has contained important corps in the society, the administrative, the artistic, the educational and middle corps, it was a successful experience concerning the quantity in few corps but it was unsuccessful concerning the quality in the other ones.

After all, it was a pattern experience in the domain of human resources development and to activate this leadership, the research advised to take into consideration some recommendation.

**Keywords:** *Educational partnership, university of continuous training, general direction of the civil service, human resources development.*



## مقدمة:

لقد أصبح التكوين حقا مكرسا لتحسين المستوى، وتجديد معلومات الموظفين، وباتت الإدارات ملزمة بتكوينهم في إطار ترقيةهم المهنية، وهو ما تطرقت إليه "المادة 109" من القانون الأساسي للتوظيف العمومي في القانون الجزائري، والتي تنص على أن "كل ترقية تستوجب الانتقال من فوج إلى فوج أعلى تخضع إلى تكوين تكميلي قبل الترقية إلى الرتبة الأعلى". غير أن التعليم والتكوين العاديين على الأرجح لا يتماشيان وهذا المطلب بحكم إكراهات الزمان والمكان المفروضة على المتكون في ظلها. وتعتبر جامعة التكوين المتواصل إحدى مؤسسات التعليم الموازي والمستمر التي تسمح بتخطي إكراهات الزمان والمكان التي يفرضها التعليم والتكوين العاديين، وبإمكانها أن تتيح للموظفين تكوينا مقبولا أثناء الخدمة، وهو ما يشير إلى أهمية الشراكة التربوية بينها وبين المؤسسات التي تريد إعادة تكوين موظفيها، بما يحقق تنمية مواردها البشرية، وتجدر الإشارة هنا إلى أن مفهوم التعليم المستمر يحيل على الاستمرارية والامتداد، وليس على التكوين المناسباتي، فهو تعليم مرافق للممارسة من أجل عطاء مستقبلي أفضل، وهو رفض للجمود الفكري والمثني، وهو ترتيب جديد وتصنيف للبنية السابقة.

كما يأخذ مفهوم التعليم المستمر عند بعض المفكرين معنى التدريب من أجل التغيير، وتعزيز التعلم الذاتي على مستوى كل من الفرد والجماعة، ولا يعني وصفه بمستمر أنه ليس له حد يقف عنده، فهو قد يتوقف، ولكنه لا يلبث حتى يبدأ مجددا نظرا لحاجة تطرا، سواء أكانت ممثلة في ظروف البيئة والمجتمع، أم مستجدات الحضارة، لاسيما التقنيات التي يتوصل إليها العقل البشري من حين لآخر، مما يستدعي استمرار التدريب والتعايش معها.

ونتيجة لإدراك مسؤولي المديرية العامة للتوظيف العمومي في الجزائر بأهمية الشراكة بين جامعة التكوين المتواصل في تدعيم قواعد الإدارة الحديثة، وتثمين الموارد البشرية، وملاءمة المؤهلات مع تطور مهام الوظيفة العمومية، وتجسيدا لهذا التوجه قامت المديرية العامة للتوظيف العمومي بالجزائر إلى إبرام اتفاقية بينها وبين جامعة التكوين المتواصل الجزائرية، تتعلق بالتكوين عن بعد للموظفين التابعين للأسلاك المشتركة للمؤسسات والإدارات العمومية في إطار الترقية إلى رتبة أعلى، حيث دخلت هذه الاتفاقية حيز التنفيذ ابتداء من شهر سبتمبر 2010، ويأتي هذا البحث محاولا التعريف بهذه الاتفاقية، وما يرتبط بها من اتفاقيات أخرى، والكشف عن مدى نجاعتها، معتمدا في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي، وتجسيدا لذلك، وفي إطار منهجية لم يلجأ لأي إجراء إيميريقي؛ بل اعتمادا على المتاح من الأدبيات كمصادر لذلك.

## أولا- ماهية الشراكة التربوية:

### 1- معنى الشراكة التربوية :

الشراكة في اللغة تعني التعاون والتشارك والتفاعل التواصلي، والمقاسمة، والمساعدة، وتبادل المصالح والمنافع المادية والمعنوية، وعلى تآزر الشركاء من اثنين أو أكثر، وقد تحيل الشراكة على الشركة، والمقاول، والاتحاد، والرابطة العضوية التي ينشأها مشتركون.

ومن بين تعريفاتها الاصطلاحية تعريف: سيروتنيك (Sirotnik) وكودلاد (Goodlad)، إذ يعرفانها بأنها: "اتفاق تعاون متبادل بين شركاء متكافئين ومتساوين، لتحقيق أغراضهم الخاصة، وفي نفس الوقت تقديم حلول للمشاكل المشتركة". (جميل حمداوي، ب.ت، ص:1)

ويلاحظ أن مفهوم الشراكة مفهوم اقتصادي على غرار مفاهيم أخرى كالجودة، والكفايات، ومشروع المؤسسة التي دخلت حقل التربية، كما دخل هذا المفهوم حقولا معرفية وفكرية أخرى كالحقل السياسي، والحقل القانوني، والحقل الاجتماعي، والحقل العسكري، ...

أما في الاصطلاح التربوي، فالشراكة عبارة عن تعاون مشترك بين أطراف تربوية وأطراف أخرى سواء أكانوا من داخل المؤسسة التعليمية، أو من خارجها، أم من جهات أجنبية تجمعهم مشاريع مشتركة، الغاية منها تحقيق منافع معنوية ومصالح مادية، أو خلق تعايش سلمي بين المتشاركين، وتحقيق التواصل اللغوي والثقافي والحضاري بين الأطراف المتشاركين، أو التشارك من أجل إيجاد الحلول المناسبة لمجموعة من الوضعيات والعوائق، والمشاكل التي تواجهها هذه الأطراف.(جميل حمداوي، ب.ت، ص:2)

وتجدر الإشارة هنا إلى أن مختلف التعريفات لمصطلح الشراكة في المجال التربوي-وكلها حديثة نسبيا- تحدد الشروط الدنيا التي تميز الشراكة عن غيرها من أشكال التعاون، تلك الشروط التي تلتقي كلها عند فكرة انفتاح المؤسسة التعليمية على المحيط؛ بحيث يهيا المجال لتقديم خدمات من طرف متدخلين من خارج المؤسسة، وتقديم المساعدات من الممولين، وإقامة علاقات تبادل واتصال في إطار شبكات وبنيات مرنة، كما يسمح للمؤسسة التعليمية بالتفاوض، وإبرام اتفاقيات بينها وبين أطراف أخرى معترف بها، ولها سلطة القرار. (محمد الدريج، ب. ت، ص:1)

ولقد ظهر مفهوم الشراكة التربوية في الغرب منذ أواسط الثمانينات ضمن السياق الأنجلوسكسوني؛ بحيث بدأت الشراكة تبرز، وتتسع لتشمل قطاعات من مجال التربية والتعليم، والذي لم يكن قد عرف هذا النظام، مثل: التعليم العمومي بالإعداديات، والثانويات في بعض الدول الأمريكية (ككندا، والولايات المتحدة الأمريكية على وجه الخصوص) قبل أن ينتقل إلى العديد من الدول الأوروبية، مثل: إسبانيا، وفرنسا.(Lorcerie F. 1991)

ولعل أهم ما أتى به نظام الشراكة هو العمل على تحقيق مدرسة منسجمة مع محيطها، وما يفسر ظهور مصطلح "شراكة" هو التغيير في الرؤية لعلاقة المدرسة مع كل من كان يعتبر شريكا لها من قبل، فلقد أصبح لهؤلاء الشركاء دور يلعبونه في إنجاز مهام، وأهداف المصالح والهيئات التربوية الوطنية، وبصفة عامة عندما تطبق "الشراكة" في المجال التربوي فإنها تكون في الغالب بين مؤسستين أو أكثر، وتندرج في إطار مشاريع تطوير المؤسسات، وتحديثها، وتجنيدها جميع الفاعلين لتطوير العمل التربوي وتحديثه، ويقتضي نظامها أن تحترم كل مؤسسة المؤسسات الأخرى المتعاونة، فيما يتعلق بالتشريعات، واللوائح التنظيمية، وباستعمالات الزمن، والمقررات الدراسية، وخبرة المدرسين، والهياكل التربوية الموجودة.(Jouvenet. L.P 1993)

كما يقتضي أن تقدم كل مؤسسة دعما للمؤسسات الأخرى، كأن تضع رهن إشارتها مختلف الإمكانيات المادية والبشرية، وأن تنفتح كل مؤسسة على الأخرى في اتجاه الانفتاح على المحيط الاقتصادي والاجتماعي.

وتعتبر الشراكة Partnership حسب ما ورد في قاموس أكسفورد عن علاقة بين شركاء، ولذا فقد يصلح استخدام مصطلح الشراكة لوصف علاقة الجامعات بالمؤسسات الخدمية، ويرى De La Garza أن الشراكة تعد عملية موقوتة، ومحددة بمدى زمني قصير، وتركز على قضايا أنية وملحة، تتم بغرض حل مشكلات معينة، مثل تلك التي تحتاجها المؤسسات الخدمية، والتي تستغرق دورات زمنية محدودة لتلبية حاجات أنية معينة، ويمكن القول بأن تجارب علاقات الشراكة التي أقامتها كثير من

الجامعات الأوروبية والأمريكية مع المؤسسات الاجتماعية الأخرى تشير إلى أنها كانت علاقات في غالبيتها موجبة لتقديم خدمات تعليمية، وتدريبية، ورعاية المشاريع البيئية، أي أقرب لدورها في خدمة المجتمع. (يوسف سيد محمود عيد، 2003، ص:

## 2- أنماط الشراكة في التربية:

على الرغم من حديثنا عن الشراكة التربوية بين المؤسسات التعليمية، فإن مفهوم الشراكة في نظرنا أوسع بكثير من أن نحصره، أونصنفه في نوع واحد، أي في الشراكة بين المؤسسات التعليمية. فهناك إمكانية الشراكة بين مؤسسات تعليمية وطنية ومنظمات دولية، مثل: اليونيسيف، أو اليونيسكو، أو الايسيسكو، ومؤسسات البعثات التعليمية، والمراكز الثقافية الأجنبية،...، والتي تقدم مساعدات في إطار اتفاقيات التعاون الثنائي، وكذلك هناك المراكز التابعة للبعثات العربية ... الخ. كل هذه المؤسسات لها إمكانيات مهمة يمكن أن توظف في مشاريع شراكة بينها وبين المؤسسات التعليمية الوطنية، لهدف الرفع من مردودية التعليم ومن جودته، ولهدف تقديم الدعم لحل العديد من المشاكل التي تعاني منها المؤسسات، بما يعود بالنفع على جميع الأطراف.

بالإضافة إلى ذلك يمكننا أن نتحدث عن أنماط أخرى من الشراكة، وهي الشراكة التي قد تتم بين مؤسسات تعليمية، وأخرى غير تعليمية، أو هيئات من مختلف المجالات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية، كأن تعقد شراكة بين مؤسسة تعليمية وبين مكتب وطني، (مثل: المكتب الوطني للماء والكهرباء، أو المكتب الوطني للغاز،...)، أو مقابلة للخواص، أو مؤسسة حرة، مثل: البنك، أو جمعية ثقافية، أو مهنية، أو رياضية،... ومنه يمكننا الحديث عن نمطين للشراكة: (محمد الدريج، ب. ت، ص: 2)

**أ- بالنسبة للنمط الأول:** تتحدد فيه الشراكة حسب المجال الذي تغطيه، فتكون في هذه الحالة الشراكة إما: شراكة ثقافية: أي التي تصيب الميدان الثقافي، مثل: إنتاج، أو إنشاء معمل للتطبيقات الفنية والإبداعية والنشاط المسرحي، وغيره. أو شراكة اجتماعية: وهي التي تمس المجال الاجتماعي، ويكون الموضوع الأساس لالتقاء الشركاء ذي طبيعة اجتماعية، ويخدم أهدافا اجتماعية داخل المؤسسة لصالح الطلاب، أو المدرسين، وقد تتفاعل المؤسسة في هذا النوع مع مؤسسات اجتماعية مختلفة لخدمة بعض الفئات الخاصة في المجتمع، مثل: الأميين، أو شراكة اقتصادية: والتي يمكن أن تتم بين المؤسسات التعليمية وبين المقاولات على مختلف أصنافها، وأحجامها.

**ب- النمط الثاني:** يمكن أن يتحدد حسب نوع الشركاء: أي بطبيعة وخصوصية الأطراف المتعاونة في الشراكة، وفي هذه الحالة يمكننا الحديث عن شراكة داخلية، أي التي تتم داخل المؤسسة الواحدة، وتكون الأطراف متواجدة في المؤسسة، ولهم علاقة مباشرة بسيرها العادي والطبيعي، وهناك شراكة خارجية، وفي هذه الحالة يمكن أن تكون الشراكة بين المدارس وكليات التربية، وبين الكليات والمعاهد العليا ومراكز التدريب في الجامعات، أو المراكز التربوية التابعة لوزارة التعليم العالي.

وقد يستدعي هذا النمط من الشراكة متدخلين من خارج المؤسسة التعليمية، يساعدون على إتمام ودعم برنامج تربوي موجود ومحدد سلفا، كما قد يستدعي تحويل الطلاب من مجالهم الطبيعي إلى مجال آخر، مثلما يحدث في التدريب في المقاولات، والزيارات المنظمة لمؤسسات صناعية، أو منشآت للخدمات الاجتماعية، أو مثلما يحدث حاليا في برامج التربية العملية المشتركة بين كليات التربية والمدارس.

### 3- الشراكة التربوية في التعليم العالي:

تقدم مرحلة التعليم العالي مجالا خصبا لتطبيق نظام الشراكة التربوية، وذلك للعديد من الاعتبارات، نذكر منها: (محمد الدريج، ب. ت، ص:3)

- تحول الجامعات، ومؤسسات التعليم العالي من مجرد كونها مؤسسات أحادية التوجه والوظيفة إلى التعددية في الوظائف والتخصصات والأقسام؛ الأمر الذي يجعل دورها أكثر أهمية في المجتمع، كما أصبح البحث العلمي يحتل منزلة رفيعة في هذه المؤسسات مما حولها لأن تلعب دورا رائدا في تطوير أسباب الشراكة، والتعاون الدولي عن طريق تبادل المعلومات، والتعاون العلمي.

- اتسام الجامعات بتقاليد الاستقلال الذاتي، وقيام العاملين فيها بإدارة شؤونهم، وتنظيم العمل العلمي والإداري، لذلك فإن ما تقتضيه مشاريع الشراكة التربوية من حرية في المبادرة، واستقلالية القرار تجد في الجامعة مرتعا لها، نظرا لما أصبحت تعرفه مؤسساتها من حرية، واستقلال ذاتي، مما يمكنها بسهولة من عقد معاهدات، وإبرام اتفاقيات داخلية بينها وبين المؤسسات الوطنية المختلفة، وخارجية بينها وبين الهيئات الدولية، أو المؤسسات التابعة للدول.

وتحدد "بربارا أ. هولاند" Barbara A. Holland أهم السمات التي ينبغي أن تتوافر في الحرم الجامعي حتى يكون مؤهلا لإقامة علاقة شراكة تربوية في ما يلي: (يوسف سيد محمود عيد، 2003، ص: 8)

\* أن تكون التنمية الاقتصادية ضمن رسالة الجامعة، وفي تصورها لأهدافها.

\* متابعتها لمشاركات في البحوث مع المؤسسات الصناعية.

\* العمل على المشاركة في برامج تعليم صناعي، وتمدد نشاطها داخل المؤسسات الصناعية.

\* تشارك كمقاول في قضايا البحث والتطوير.

\* العمل على نقل التكنولوجيا للمجتمع المحلي.

\* تحفز أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في أنشطة التنمية الاقتصادية.

\* العمل على المشاركة بشكل منتظم من وكالات التنمية الاقتصادية.

ويعد توافر عنصر ثقافة المشاركة من أهم محددات نجاح أي مشروع للشراكة بين طرفين، ففي كثير من الأحيان تفشل كثير من الشراكات على الرغم ما توافر لها من إمكانيات وخطط، لعدم قناعة بعض العاملين بالمؤسسات طرف الشراكة بجدوى شراكة مؤسسات مع المؤسسات الأخرى. (يوسف سيد محمود عيد، 2003، ص: 5) وهذه الشراكة في الحقيقة ليست حكر على

المؤسسات التعليمية العادية، بل تتعدى إلى مؤسسات التكوين المستمر، والتي تلعب دورا كبيرا في تنمية الموارد البشرية، وعلى رأسها الجامعات، ومن بين هذه الأخيرة والتي لعبت دورا بارزا في هذا السياق في الجزائر هي: "جامعة التكوين المتواصل"، وقبل التعريف بهذه الأخيرة، يجدر بنا تحديد المقصود بالتكوين المتواصل، وأهداف، وأهمية جامعات التكوين المتواصل بصفة عامة. وهذا ما سنحاول التعرف عليه في العنصر الآتي.

## ثانيا: التكوين المتواصل كأسلوب لتنمية الموارد البشرية:

### 1- تعريف تنمية الموارد البشرية:

أورد الباحثون والمفكرون العديد من التعريفات لمفهوم تنمية الموارد البشرية يمكن أن نخص بالذكر:

- تنمية الموارد البشرية: مرحلة تأتي بعد الحصول على الأفراد الملائمين لأداء العمل، ويقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم، وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب". (ماهر عليش، 1971، ص 28)

- تنمية الموارد البشرية: "أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية، في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية، ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات أو مبادئ أو قيم أو فلسفات، تزيد من طاقته على العمل والإنتاج، وهي أيضا وسيلة تدريبية تعطيه الطرق العلمية الحديثة 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." (أحمد منصور، 1975، ص: 195)

ومنه يمكن القول أن تنمية الموارد البشرية هي زيادة معارف ومهارات وقدرات القوى العاملة القادرة على العمل في مختلف المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أجري من اختبارات مختلفة، بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن، ويعتبر التكوين والتدريب المتواصل من الأساليب الفعالة في تحقيق ذلك.

### 2- تعريف التكوين المتواصل:

للتكوين المتواصل عدة تعريفات نورد منها:

أ- تعريف منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة: "المجموع الكلي للعمليات التعليمية المنظمة، أيا كان مضمونها، أو مستواها، أو أسلوبها؛ وسواء أكانت نظامية، أو غير نظامية، وسواء أكانت استمرارا، أو بديلا عن التعليم السابق في المدرسة، أو الكلية، أو الجامعة، أو في مراكز التدريب المعني، والذي يمكن من يعتبرون كبارا في مجتمعهم من تحسين كفاءاتهم التقنية أو المهنية، وزيادة قدراتهم الذاتية، وإثراء معارفهم، سعيا إلى إكمال أحد مستويات التعليم النظامي، واكتساب معارف ومهارات في ميدان جديد، وتجديد، أو استيفاء معارفهم في ميدان معين". (منظمة الأمم المتحدة، 2006، 48)

ب- تعريف لخضر سكيو: "مجموع العمليات، والإجراءات، والدعائم التي من خلالها يتم تحسين، وتطوير، معارف واستعدادات وسلوك العمال، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم الشخصية". (Sekiou; 1990, P: 239)

ت- تعريف جون بيار "J. Pierre": "مجموعة من الأنظمة، أو الأجهزة البيداغوجية المقدمة إلى العمال تسمح لهم بالتكيف مع المتغيرات البنوية وتحولات تنظيم العمل نتيجة للتطورات التكنولوجية والاقتصادية، وإفادة تطورهم المهني". (101). (Pierre, 2000, P:

ث- تعريف غنية بدوح: "مجموع العمليات، والإجراءات البيداغوجية التي يخضع لها العامل أثناء الخدمة، أي طيلة حياته المهنية، من أجل إكسابه المعارف والسلوكيات التي تساعده على أداء عمله لتحقيق أهداف المؤسسة، وأهدافه الشخصية". (غنية بدوح، 2006، ص: 14)

ويأخذ التكوين المستمر عند بعض المفكرين معنى التدريب من أجل التغيير، وتعزيز التعلم الذاتي على مستوى كل من الفرد والجماعة، ولا يعني وصفه بمستمر، أنه ليس له حد يقف عنده، فهو قد يتوقف، ولكنه لا يلبث حتى يبدأ مجددا نظرا لحاجة تطرا، سواء أكانت ممثلة في ظروف البيئة والمجتمع أم مستجدات الحضارة. (بيتر، 1987، 129 . 130)

مما سبق يمكن القول أن التكوين المتواصل: نظام تعليمي مستمر يقدم للمهنيين أثناء الخدمة، من أجل مساندة متطلبات مهنتهم وفقا لما تفرضه متغيرات العصر، ومن ثمة إعادة تشكيلهم لمتطلبات المهنة وفق النمط الذي يتماشى وتلك المتغيرات تحقيقا للتكيف مع المستجدات الناجمة عن ذلك.

وتجدر الإشارة إلى أنه توجد تسميات عديدة للدلالة على التكوين المتواصل كالتكوين المستمر، التنمية المهنية، التكوين المستديم، التأهيل المهني، كما يستعمل البعض تسمية "الرسكلة"، وهي مشتقة في الأصل من التسمية الفرنسية (Recyclage)

### 3- أهداف وأهمية جامعات التكوين المتواصل:

تعد الجامعة مؤسسة تعليمية تربوية تقوم بوظائف هي: التدريس، الإعداد، التدريب، البحث العلمي، وخدمة المجتمع، وسعيا لتحقيق ذلك ظهرت خلال السنوات الأخيرة أشكال جديدة من التنافس الذي يتجاوز الحدود المفهومة التقليدية والمؤسسية الجغرافية، وهي مؤسسات ناشئة في سوق التعليم العالي، أصبحت بلا حدود كالجامعات الافتراضية والمفتوحة التي تهدف إلى: (أونيس، 2010، ص:2)

- توسيع رقعة التعليم العالي من خلال زيادة عدد المتعلمين.
  - إتاحة الفرصة للعاملين والموظفين لتحسين المستوى، ومواكبة التطورات البيئية .
  - الاستفادة من وسائل الإعلام خاصة التلفزيون والإذاعة إضافة إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة.
  - وترتب عن تجسيد تلك الأهداف أهمية لا يستهان بها، مثل: (أونيس، 2010، ص:3)
  - تطبيق فلسفة المواصفات، والمبادئ في تقديم جودة، وفعالية المقررات، والبرامج الموضوعية.
  - تقريب المسافات، وتقليل التكاليف، وتوسيع مجالات التعليم.
- وتعتبر "جامعة التكوين المتواصل بالجزائر" أحد هذه المؤسسات التي فتحت المجال لتجسيد تلك الأهداف، وبلوغ أهمية ذلك، وهي ما تبنته وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، وفي ما يلي تعريف مختصر بها.

#### 4- تعريف مختصر بجامعة التكوين المتواصل الجزائرية:

جامعة التكوين المتواصل: مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 149/90 المؤرخ في 1990/05/26، يتواجد مقرها الرئيسي بدالي إبراهيم بالجزائر العاصمة، يتفرع عنها مراكز متواجدة بكل الجامعات التقليدية بالوطن، أطلق عليها تسمية جامعة الفرصة الثانية، لأن هدفها هو التعليم والتكوين في أي مركز من مراكز جامعة التكوين المتواصل عبر الوطن للأفراد الذين لم يسعفهم الحظ للالتحاق بالجامعة التقليدية، وهي تهدف أساسا إلى تكوينات مكلفة بشهادة جامعية تتطابق مع احتياجات سوق الشغل، وتحسين مستوى قدرات العمال.

يشرف على التآطير البيداغوجي فيها أساتذة دائمين، ومشاركين ذوي مستوى عال، وتدوم مدة الدراسة فيها ثلاث (03) سنوات، بما يعادل ستة سداسيات، تتضمن تكوين أكاديمي، وتطبيقي، مع دراسة ميدانية في مؤسسة، وتحضير مذكرة نهاية التخرج، وهناك مرحلتين يمر بهما المتكون:

أ- **المرحلة الأولى:** يستقبل في هذه المرحلة الحاصلين على مستوى السنة الثالثة ثانوي، أو شهادة المستوى من المركز الوطني للتعميم، أو ما يعادلها، وتدوم مدته سنة واحدة، يجري الطلبة خلالها امتحان جزئي في وسط السنة، وامتحان عام في نهاية السنة، يسمى بـ "الامتحان الخاص بالدخول إلى التدرج": بحيث يتحصل الناجح فيه على "شهادة النجاح للدخول إلى التدرج"، وهي تعادل "شهادة البكالوريا". لدى مصالح الوظيفة العمومي، ومن خلال هذه الشهادة يخول للمتكون حق التسجيل في المرحلة الموالية، في فرع من الفروع المتاحة، وللمتكون الناجح في هذا الامتحان حق التسجيل في أي فرع من الفروع الموجودة عبر فروع جامعات التكوين المتواصل في مختلف أنحاء الوطن. ويتلقى المتكونين في هذا القسم نفس البرنامج المقرر للأقسام النهائية في الثانويات.

ب- **المرحلة الثانية:** ويستقبل هذا القسم الحاصلين على شهادة البكالوريا، وكذا الحائزين على شهادة النجاح الخاص بالدخول إلى التدرج من جامعة التكوين المتواصل، ويشمل:

- **التعليم عن بعد:** وهو لا يستدعي الحضور، إلا خلال الدورات التكوينية النصف شهرية، بمعدل يومين، يتم خلالها دراسة المواد المقررة، ويتم تلقي الدروس من خلال الأقراص المضغوطة إلى جانب دعائم بيداغوجية أخرى، من مثل: الإذاعة، التلفزيون، والانترنت، وتدوم مدة التكوين قصير المدى ثلاث سنوات، يتحصل المتكون بعد النجاح فيها على شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية (DEUA).

- **التعليم المباشر:** ويستدعي حضور المتكون في الفترة المسائية، بعد انتهاء طلبة الجامعة العادية من ساعات الدراسة اليومية في تخصصات متعددة، ومتنوعة تختلف من فرع جامعي لآخر، من بينها: التوثيق، التقنيات البنكية والنقدية، إعلام آلي، توجيه مدرسي.

ومن بين المؤسسات الخدمية التي تشاركت مع "جامعة التكوين المتواصل" بغرض التكوين المستمر لموظفيها "المديرية العامة للتوظيف العمومي". وقبل التعريف بتلك الشراكة يجدر بنا تحديد تعريف موجز بالمديرية العامة للتوظيف العمومي، وحاجتها إلى التكوين المتواصل لموظفيها.

### ثالثاً: الشراكة بين جامعة التكوين المتواصل والمديرية العامة للتوظيف العمومي:

#### 1- تعريف موجز بالمديرية العامة للتوظيف العمومي:

يعتبر مصطلح "الوظيفة العمومية" حديث الاستعمال في أدبيات الإدارة العمومية باللغة العربية، تقابله عبارة "Fonction publique" في اللغة الفرنسية، و "civil servic" في اللغة الانجليزية، ولقد أعطيت للوظيفة العمومية عدة تعاريف نذكر منها:

- الوظيفة العمومية: "مجموعة من الاختصاصات القانونية، أو الأنشطة التي يجب أن يمارسها شخص بطريقة دائمة في عمل الإدارة مستهدفاً الصالح العام، ومن ثم فهي لا تعد من الحقوق المالية المملوكة لشاغر الوظيفة، والتي يستطيع التنازل عنها وفقاً لمشيئته". (محمد أنس قاسم، 1989، ص: 06).

- الوظيفة العمومية: مركز قانوني يشغله الموظف، وهي توجد عادة قبل أن يشغلها أحد، لذلك فهي تستقل في وجودها بحقوقها وواجباتها عن من يشغلها، فهي قائمة، ولا تنتهي بوفاء، أو استقالة، أو إقالة الموظف الذي يشغلها، والقاعدة أن الوظيفة العمومية تنشأ بالأداة القانونية التي يحددها المشروع". (أبو زيد فهي، 1994، ص: 35).

- الوظيفة العمومية: "بمفهومها الواسع تعني: مجموعة الأشخاص العاملين تحت تصرف السلطة العامة من أجل تحقيق خدمات عمومية، وهذا المعنى يدخل في مفهوم الوظيفة العمومية كل أشخاص الإدارة العمومية الذين تربطهم بها شروط قانونية، أما بمفهومها الضيق: فلا يقصد بالوظيفة العمومية إلا الأشخاص الذين يخضعون إلى قانون الوظيفة العمومية، أي الموظفون العموميون". (Essaid Taib, 2003, p: 11).

- الوظيفة العمومية: "تشتمل على مدلولين أحدهما شكلي، والآخر موضوعي، أما المعنى الشكلي: يقصد به الموظفون الذين يقومون بأداء الوظيفة الإدارية في مرافق الدولة، وهؤلاء الموظفون يعملون لصالح الإدارة وباسمها. أما المعنى الموضوعي: يقصد به النشاط الذي يقوم به هؤلاء الموظفون، والذي يتركز في تنظيم النشاط لتمكين الإدارة من القيام بما أوكل إليها من مهام واختصاصات". (عبد العزيز السيد الجوهري، د.ت، ص: 5).

ومن خلال ما سبق تقديمه من تعاريف يلاحظ أن هناك من اكتفى في تعريفه بذكر أحد المعنيين الشكلي أو الموضوعي، في حين أن هناك من جمع بين المفهومين في تعريفه للوظيفة العمومية، والأصح من وجهة نظرنا ألا نهمل المعنى الشكلي، ولا المعنى الموضوعي لأنهما مرتبطان ببعضهما البعض.

وعليه يمكن تعريف الوظيفة العمومية بأنها: "مجموعة من التنظيمات التي تتعلق بالموظفين العموميين، هذه التنظيمات قد تتعلق بناحية قانونية، تظهر في كيفية قيام الموظف العمومي بعمله، وقد تتعلق بناحية فنية تتمثل في علاقة الموظف بالإدارة العمومية، والاهتمام بمشاكله، وحياته المهنية". (أنس جعفر، 2007، ص: 37)



وقد تم إنشاء المديرية العامة للتوظيف العمومي بالجزائر بموجب المرسوم رقم 62-526، المؤرخ في 18 سبتمبر 1962، وعرفت منذ إنشائها عدة الحاقات مؤسساتية، وتغيرات تنظيمية دون المساس بموقعها، وشكلها كمديرية عامة، وتعتمد في الحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية إما على المصدر الداخلي، أو المصدر الخارجي، أو كليهما معا، ويقصد بالمصادر الداخلية ملئ المناصب الشاغرة بالمنظمة اعتمادا على ما تتوفر عليه من موظفين في محيطها الداخلي، وذلك من خلال عمليتي النقل الوظيفي أو الترقية، وهذا تحقيقا لمبدأ: "أولوية توظيف الموارد البشرية الداخلية؛ (Jean-Marie Peretti, 2007, P: 77.) حيث أن هناك العديد من المنظمات تعتمد على شغل المناصب الشاغرة بها من الموظفين الذين يعملون بها حاليا، وهذا نظرا لما تحققه سياسة التوظيف من الداخل من مزايا، منها ما يلي:

- يكون المورد البشري الموظف من المصدر الداخلي أكثر احتمالا للنجاح في عمله، خاصة إذا سبق له وأن عمل في نفس الوظيفة خلال تغيب شاغلها الأصلي لأسباب مرضية، أو بسبب العطل. (Jain-Marie Peretti, Op, cit, P: 78.)

- إلمام الموظف بظروف المنظمة ومشكلاتها، وهو ما يجعله قادرا على دراسة تلك المشكلات، والعمل على حلها بسرعة أكبر من الفرد المختار من المصادر الخارجية.

- تمثل الترقية من داخل المنظمة حافزا لتمسك الأفراد بالعمل بها بدلا من تركها، والبحث عن منظمة أخرى تتيح لهم فرصة الترقية إلى وظائف أعلى.

- ارتفاع الروح المعنوية للموظفين عند تفضيل المصدر الداخلي، مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى أدائهم (محمد جمال الكفافي، 2007، ص: 138)، وبالتالي تحقيق الاستغلال الأمثل لكفاءة الموظفين الحاليين بالمنظمة، مما يمكن من الاستفادة من قدراتهم، وخبراتهم بحكم معرفتهم بظروف العمل بالمنظمة.

- تكلفة التوظيف من الداخل تكون منخفضة مقارنة بتكلفة التوظيف من الخارج، خاصة فيما يتعلق بتكلفة الإعلان وغيرها.

- التوظيف من الداخل يضع المنظمة في موقع ممتاز لتقييم قدرات الموظفين الداخليين بدرجة أحسن من تقييم الأفراد من الخارج، خاصة إذا كانت تحتفظ بسجلات الأفراد الموظفين في المنظمة؛ حيث يتم تسجيل كامل خدماتهم السابقة، وقدراتهم، ومؤهلاتهم. (أحمد ماهر، 1999، ص: 147.)

- قدرة الموظف على التعاون، والتنسيق مع زملائه القدامى، أما في حالة شغل المناصب الشاغرة من المصدر الخارجي، فإن ذلك يمكن أن يؤدي إلى مقاومة الموظفين القدامى للموظف الجديد، خاصة إذا كان منهم من يستحق الترقية، والمنظمة حرمته من ذلك. (محمد جمال الكفافي، المرجع السابق، ص: 139.)

- تجنب المغامرة بتوظيف موارد بشرية من الخارج يصعب التنبؤ بأدائهم، وإتاحة فرصة التقدم الوظيفي للموظفين، وتحقيق النتائج لحالات الترقية. (يوسف حجيم الطائي وآخرون، 2006، ص: 194.)

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الترقية في أسلاك الوظيفة العمومي كانت سابقا خاضعة للأقدمية أكثر من اعتبارات أخرى، غير أنه في الآونة الأخيرة أصبح ذلك مرهون بتلقي تكويننا في ذلك، وهذا تجسيدا للتكوين المستمر للموظف، وهو ما حاولت المديرية العامة للوظيفة العمومي تجسيده بقرار من الحكومة الجزائرية، وفي العنصر الآتي توضيح لذلك.

## 2- التكوين أثناء الخدمة كشرط من شروط الترقية في الوظيفة العمومي الجزائري:

أقرت الحكومة الجزائرية وفقا لـ "المادة 109" من القانون الأساسي للوظيفة العمومية التي تنص على أن: "كل ترقية تستوجب الانتقال من فوج إلى فوج أعلى تخضع إلى تكوين تكميلي قبل الترقية إلى الرتبة الأعلى" قرار جديد في مجال الترقيات في فئة الأسلاك المشتركة بقطاع الوظيفة العمومي يجبر المؤهل للترقية تلقي فترة تكوين، ثم امتحان، لنيل منصب أعلى، تمنحه لجنة تقييم مختلطة، وذلك تجسيدا لفكرة تنمية الموارد البشرية، مع أن القرار يسقط الترقية الآلية للموظفين العموميين، ويشترط القرار على المترشحين الراغبين في الترقية إجراء فترة تكوين بجامعة، ومعاهد متخصصة، تتراوح بين ستة أشهر وتسعة، حسب تصنيف الرتب، على أن يكمل التكوين بامتحان يتم فيه عرض مذكرة تخضع للمناقشة والتقييم، ثم منح العلامة من قبل لجنة مختلطة تضم مدير الجامعة، أو المعهد الذي جرى به التكوين، ومدير الجهة الإدارية المستخدمة، أو ممثلين عنهما، بالإضافة إلى ممثل عن الموظفين المعنيين بالترقية.

وبموجب قرار المديرية العامة، فإن معيار الترقية إلى وظيفة أعلى لا يحدده عدد المناصب المتاحة شغلها بعد الترقية على غرار ما كان معتمدا، باعتبار أن كل من يحوز الشرط المطلوب ينال الترقية حتى وإن كان المنصب المرقي إليه غير متوفر، فإن الموظف الذي توفر فيه شرط القبول يتقاضى راتبه بموجب المنصب الذي رقي إليه حتى وإن لم يشغله وبقي يشغل منصبه الأصلي، وشمل القرار 13 منصبا في الأسلاك المشتركة، وهي: ملحق إداري، عون إدارة، كاتب مديرية، كاتب مديرية رئيسي، محاسب إداري، محاسب إداري رئيسي، تقني سام في الإعلام الآلي، معاون تقني سام في الإعلام الآلي، تقني سام في الإحصاء، معاون تقني سام في الإحصاء، وثائقي أمين محفوظات، مساعد وثائقي أمين محفوظات، تقني سام في المخبر والصيانة، معاون تقني سام في المخبر والصيانة.

وأدرجت الحكومة إسقاط الترقية الآلية التي اعتمدها منذ عقود، في سياق تعزيز قدرات الموارد البشرية في أداء إداري فعال، وإضفاء النجاعة في التسيير الإداري، ويوازي الشرط الجديد الوارد في تعليمة مصالح "جمال خرشي" المدير السابق للمديرية العامة للوظيفة العمومي، اعتماد الشهادات في تصنيف الشبكة الوطنية للأجور، كما تقترب التدابير الجديدة من آليات الانتقال البيداغوجي بالمعاهد والجامعات، وقد أسندت التعليمات صلاحية قرار فتح دورة تكوينية لفائدة ترقية الموظفين إلى الهيئة الإدارية المستخدمة كالمديريات التنفيذية بالولاية، وهيئات الجماعات المحلية عموما، لكنها اشترطت تقديم بطاقة تتضمن: "الرتبة المعنية بالترقية، وعدد المناصب المالية المفتوحة للتكوين." (محمد شراق، 2011/4/12).

ومن أجل ضمان هذا التكوين لجأت المديرية العامة للوظيفة العمومي إلى عقد شراكة تربوية مع جامعة التكوين المتواصل، تجسدت في اتفاقية سنلخص مضمونها في العنصر الآتي، بالإضافة إلى عرض نماذج أخرى من ذلك.

### 3- اتفاقية الشراكة التربوية المبرمة بين جامعة التكوين المتواصل والمديرية العامة للتوظيف العمومي، واتفاقيات أخرى:

كشف عميد جامعة التكوين المتواصل "عبد الجبار لمنور"، في 24 ماي 2010 عن إبرام اتفاقية بين المديرية العامة للتوظيف العمومي وجامعة التكوين المتواصل، تتعلق بالتكوين عن بعد للموظفين التابعين للأسلاك المشتركة للمؤسسات، والإدارات العمومية في إطار الترقية إلى رتبة أعلى؛ حيث دخلت هذه الاتفاقية حيز التنفيذ ابتداء من شهر سبتمبر 2010.

ويتلخص هدف هذه الاتفاقية في تدعيم قواعد الإدارة الحديثة، وتنمية الموارد البشرية، وملاءمة المؤهلات مع تطور مهام الوظيفة العمومية؛ حيث أصبح التكوين حقا مكرسا لتحسين المستوى، وتجديد معلومات الموظفين، وباتت الإدارات ملزمة بتكوين الموظفين في إطار ترقية المهنية، ويجري التكوين عن بعد في إطار التكوين التكميلي الذي يسبق التعيين في رتب المناصب المذكورة سلفا، وتختتم دورة التكوين بامتحان نهائي يُنظم من طرف جامعة التكوين المتواصل، ويتم بموجبه منح شهادة التكوين للموظف الناجح.

وأضاف ذات المسؤول، أنه بغية رفع الصعوبات المرتبطة ببعث مؤسسات التكوين عن مقر إقامة الموظفين، قررت المديرية العامة للتوظيف العمومية الاستفادة من تكنولوجيات الإعلام والاتصال في مجال التكوين عن بعد لجامعة التكوين المتواصل، حيث تُقدم دروس تعليمية نظرية، وتطبيقية، بالإضافة إلى لقاءات مجموعات تحت إشراف منشطين ومشرفين، كما تم في إطار هذه الاتفاقية استحداث لجنة متابعة مشكلة من ممثلين عن المديرية العامة للتوظيف العمومية، وجامعة التكوين المتواصل، تتكفل كل سنة بالتقييم الدوري لمنظومة التكوين، واقتراح كل التدابير اللازمة قصد تحسينها.

وفي سياق متصل، أوضح عميد جامعة التكوين المتواصل أن الاتفاقية تنص أيضا على أن: "تكلفة التكوين، وإجراءات الدفع تحدد بين الطرفين"، من جهة ثانية ذكر ذات المسؤول أن جامعة التكوين المتواصل أبرمت اتفاقية أخرى مع "جامعة فكومبانييف الفرنسية"، تتعلق بالحصول على شهادة دولية في الإعلام الآلي والإنترنت. (فاطمة الزهراء ، 2010)

وفي هذا السياق أعلن السيد "لمنور" أن هذا التكوين المتفق عليه يدوم تسعة أشهر على شكل تكوين مفتوح عن بعد، ويحتوي على دروس نظرية وتطبيقية، بالإضافة إلى لقاءات مجموعات تحت إشراف منشطين مشرفين، وتختتم دورة التكوين بامتحانات نهائية لتقييمها في النهاية بغض النظر عن الرتبة المعنية، وقد تم في إطار هذه الاتفاقية استحداث لجنة متابعة مشكلة من ممثلين عن مديرية التوظيف العمومي وجامعة التكوين المتواصل تتكفل بالتقييم الدوري لمنظومة التكوين، واقتراح كل التدابير اللازمة قصد تحسينها، وأكد السيد "لمنور" أن هذه الاتفاقية تشكل الإطار المرجعي للاتفاقيات التي ستبرم بصفة مباشرة بين المؤسسات والإدارات العمومية وجامعة التكوين المتواصل. (زولا سومر، 2010).

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الشراكة التربوية بين جامعة التكوين المتواصل والمؤسسات الخدمية، لم تتوقف عند حد المديرية العامة للتوظيف العمومي، بل اتسعت لتشمل الكثير من المصالح والمؤسسات الخدمية، التابع عمالها إداريا لهذه المصلحة، فعلى سبيل المثال: في 23 جانفي 2012 تم عقد شراكة تربوية بينها وبين الوكالة الفضائية الجزائرية، إذ تم التوقيع على اتفاقية

شراكة بينهما لضمان تكوين عن بعد لفائدة إطارات وموظفي الوكالة، وقد تم التوقيع على الاتفاقية من طرف كل من عميد جامعة التكوين المتواصل "عبد الجبار لمنور" والمدير العام للوكالة الفضائية الجزائرية السيد "عز الدين أوصديق".

وبالمناسبة أكد هذا الأخير أن هذه الاتفاقية تركز على خدمات تقدمها جامعة التكوين المتواصل لصالح الوكالة من حيث التكوين عن بعد لإطاراتها ومستخدمها في عدة مجالات أهمها "التسيير وتسيير الموارد البشرية، والمحاسبة، والتسيير المالي". وأضاف أن هذا التكوين الذي سيستفيد منه موظفو الوكالة وإطاراتها من خلال أرضية معلوماتية وضعتها جامعة التكوين المتواصل "سيتوج بشهادة، أو بتكوين حسب الطلب". واعتبر أن هذا الاتفاق بين الهيئتين مصدر افتخار للوكالة نظرا للكفاءة، وروح المسؤولية التي تتميز بها جامعة التكوين المتواصل في تنمية الموارد البشرية.

ومن ناحيته أكد "لمنور" -عميد جامعة التكوين المتواصل بالجزائر- على أهمية هذه الاتفاقية الموقعة بين الهيئتين العلميتين مشددا على أن التكوين الذي سيستفيد منه إطارات الوكالة سيكون وفق طلب واحتياجات هذه الأخيرة. (نذير كربي، 2012)

وفي 17 جوان 2012 وقعت جامعة التكوين المتواصل مع الوكالة الوطنية للتشغيل بالجزائر على اتفاقية إطار لتكوين إطارات وموظفي الوكالة بغية تطوير قدراتهم، وصرح المدير العام للوكالة الوطنية للتشغيل "محمد الطاهر شعلال" عقب مراسيم التوقيع أن عمال وإطارات الوكالة سيستفيدون من تكوين في مجالات عدة تتعلق في مجملها بالتسيير والمحاسبة والاتصال، لما له من أهمية في التعامل مع طالبي الشغل وأرباب العمل فضلا عن اللغات الأجنبية، وأن هذه الشراكة التربوية تندرج ضمن "استراتيجية الوكالة لتحسين وتطوير قدرات إطاراتها وعمالها المهنية" الموزعين عبر مختلف فروعها البالغ عددها 247 فرع.

وفي شهر فيفري 2013 أبرمت وزارة التجارة اتفاقية شراكة تكوينية مع جامعة التكوين المتواصل لفائدة موظفي قطاع التجارة، ليستفيد من هذا التكوين الذي يدوم تسعة أشهر 92 مراقبا في مجالي الغش والمنافسة والتحقيقات الاقتصادية، وتدخل الاتفاقية في إطار التكفل بالمسار المهني للموظفين، وترقيتهم إلى رتب أعلى، وتكبيفهم مع مهام الرتب التي سيرقون إليها، وذلك طبقا للقرار الوزاري المشترك المعد لهذا الشأن. وتأتي هذه الشراكة لتعزيز تنمية الموارد البشرية في مصالح الرقابة وقمع الغش في الجزائر.

وفي إطار الاتفاقية المبرمة بين جامعة التكوين المتواصل ووزارة العدل الجزائرية في تكوين القضاة في الإعلام الآلي واللغة الانجليزية تم تخصيص 80 ساعة لتلقين القضاة المبادئ الأولية في الإعلام الآلي وتقنية الانترنت، وقد تم تكوين 1111 قاضيا من قضاة المجالس القضائية من طرف جامعة التكوين المتواصل، أما التكوين في مادة اللغة الانجليزية فقد تكفلت جامعة التكوين المتواصل وفقا لاتفاق الشراكة التربوية بينها وبين وزارة العدل بـ 24 مجلسا قضائيا؛ بحيث بلغ عدد المستفيدين من البرنامج 1231 قاض في إطار ذلك، وبمعدل 42 ساعة لكل مستوى.

وفي سياق الشراكة التربوية بين جامعة التكوين المتواصل ووزارة التربية والتعليم كشف مدير التربية عن تكوين 725 أستاذ و1976 معلم بجامعة التكوين المتواصل من غير الحاصلين على شهادات جامعية، وهذا في إطار تنفيذ برنامج القطاع الرامي لتكوين جميع المؤطرين، ومساعدتهم للحصول على شهادات الليسانس، إذ أن المؤطرون يتلقون تكويننا بأقسام جامعة التكوين المتواصل خلال ساعات تدريس تتلاءم وساعات عملهم؛ إذ يتلقونها في الغالب ضمن ساعات تدريس مسائية، كما ينفذ برنامج

التكوين بالتدرّج، وقد استفاد منه لحدّ الآن عددا كبيرا من المعلمين والأساتذة غير الحاصلين على مستوى جامعي، كما أن تجسيده سيتواصل إلى غاية تكوين جميع المؤطرين بالقطاع المعنيين به من غير الجامعيين، لا سيما وأن تنفيذ هذا البرنامج يتم بأحسن شكل، وهو ما يبدو من خلال العدد الكبير من المستفيدين منه سواء الذين تخرّجوا أو الذين محل التكوين.

وأشار مدير القطاع في إطار تطبيق نفس البرنامج إلى تسطير عملية أخرى لتنمية الموارد البشرية تخص الموظفين أنطلق في تطبيقها؛ ولحسن تنفيذ هذا البرنامج كشف ذات المسؤول عن إبرام عقود مع الجامعات، ومراكز التكوين للإشراف على عمليات التكوين، وتأطير الموظفين، وتندرج جميع هذه العمليات سواء فيما يخص تأهيل مستوى الأساتذة والمعلمين غير الجامعيين، أو تكوين الموظفين من الأسلاك المشتركة في إطار تنفيذ برنامج الوزارة الوصية الرامي إلى تنمية الموارد البشرية.(زوايري ك، 2010)

ومن أجل تفعيل الاتفاقيات السابقة الذكر في بعض المهن وضعت جامعة التكوين المتواصل قطبا للتطوير موجه للاستعمال البيداغوجي لتكنولوجيات الإعلام والاتصال. يكون بمثابة قطب امتياز على مستوى الجامعة يربطها بوزارة التربية الوطنية، ووزارة التكوين والتعليم المهنيين، ووزارة العدل، ووزارة الداخلية والجماعات المحلية، ووزارة الصناعة وترقية الاستثمار، ووزارة التضامن الوطني، وغيرها بهدف وضع نظام لإنتاج وسائل، ومحتويات، وبرامج بيداغوجية بالموازاة مع تنمية الموارد البشرية في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال، للحصول على شهادة تسمى شهادة الإعلام الآلي والانترنت، والتي ستوجه للأساتذة في المرحلة الأولى، ثم الطلبة في المرحلة الثانية حسب ما أكده السيد "لمنور عبد الجبار" -مدير جامعة التكوين المتواصل بالجزائر- وتندرج هذه الشهادة في إطار الشراكة التربوية بين جامعة التكوين المتواصل وجامعة التكنولوجيا الواقعة بمنطقة كومبيان بفرنسا، التي شرعت في منح هذه الشهادة منذ سنة 2002، لتعمم بعدها على باقي الجامعات الفرنسية التي تمنح شهادات الليسانس.

وتركز شهادة الإعلام الآلي والانترنت على إخضاع المتكويين لتكوين يسمح لهم بالتحكم في أجهزة الإعلام الآلي، وكذا البرامج والشبكات، علما أن طرق التكوين بجامعة التكوين المتواصل للحصول على هذه الشهادة ستكون مطابقة للمقاييس المعمول بها في الجامعات الفرنسية؛ بحيث تكون الشهادات المتحصل عليها في الجزائر معترف بها في الجامعات الفرنسية التي تدرس نفس التكوين بما فيها "جامعة كومبيان". (نذير كريبي، 2012)

وما يلاحظ على مشروع الشراكة التربوية بين جامعة التكوين المتواصل والمديرية العامة للتوظيف العمومي، وبعض المؤسسات الخدمية التابعة لها إداريا في ظل مسعى تنمية الموارد البشرية في الجزائر هو أنه بالرغم من نجاحها من حيث الكم، إلا أنها من حيث النوعية لم ترق إلى المستوى المطلوب، بدليل الكثير من الدراسات حول ذلك، نذكر منها:

- دراسة السعيد عواشيرية (20012) بعنوان: "التعليم المستمر للموارد البشرية بالمدارس الابتدائية والإعدادية بالجزائر"، الواقع والمأمول" (معلمو جامعة التكوين المتواصل أنموذجا)، والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين معلمي المرحلة الابتدائية والإعدادية الملتحقين بالدراسة (أثناء الخدمة) بجامعة التكوين المتواصل تخصص توجيه مدرسي- فرع باتنة بالجزائر وغير الملتحقين بالدراسة (أثناء الخدمة) بذلك في تمكّهم من الكفايات التعليمية البيداغوجية في مجتمع المعرفة،

ويعني ذلك عدم تأثير برامج جامعة التكوين المتواصل - تخصص توجيه مدرسي- بالجامعة الجزائرية في التعليم البيداغوجي للمتكون المعلم. (السعيد عواشيرة، 2012).

- دراسة غنية بودوح (2006/2005) بعنوان: دور التكوين المتواصل في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصحية بالجزائر- مستشفى بشير بن ناصر، بسكرة، الجزائر أنموذجا- والتي توصلت إلى أنه بالرغم مما حققه التكوين المتواصل للأهداف المرجوة منه في المستشفيات إلى أنه في إطار العلاقات الإنسانية نجد له قصورا، سواء من حيث التعامل مع المرضى أو زائريهم، أو الزملاء أو الرؤساء. وأن سياسة إصلاح المستشفيات جعل المؤسسات الصحية تركز على تطوير الجانب المادي، وأهملت العنصر المهم، ألا وهو العنصر البشري، (غنية بودوح، 2006).

- دراسة "رابح العايب" (2003) بعنوان: "استراتيجيات التكوين المتواصل في المؤسسات الاقتصادية وتأثيرها في فعالية تسيير الموارد البشرية، دراسة تحليلية وتشخيصية لمؤسسة كوسيدار"، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: أن المخططات التكوينية لا تستجيب دائما لاحتياجات ورغبات المصالح المستخدمة، وأن إعداد ذلك لا يتم في الغالب مع إشراك المسؤولين على الوحدة المهنية، ومن ثمة غياب الدقة والموضوعية في تحديد الاحتياجات التدريبية وأهداف التدريب، وهو ما يؤثر سلبا على العملية التكوينية. (رابح العايب، 2003)

كما أن المحلل للشراكات التربوية السابقة الذكر يجدها من نوع الشراكات الداخلية، أو شراكات المحيط السوسيو اقتصادي، ولا تتعداها إلى شركات خارجية مع مؤسسات أوروبية وعربية إلا في حالات نادرة، لأسباب إدارية وتنظيمية وقانونية ومادية ومالية، ومن جهة أخرى فإن انعدام المتابعة، والمراقبة المستمرة، والتقييم الموضوعي لإجراءات ونتائج تنفيذ هذه الاتفاقيات، وعدم الجدية في ذلك قد يعد من أهم العيوب التي تشوب ذلك.

ومن ثمة يمكن القول أنه على الرغم من كثرة عدد اتفاقيات الشراكة التربوية في ظل مسعى تنمية الموارد البشرية في الجزائر المبرمة بين جامعة التكوين المتواصل وبعض المؤسسات الخدمية إلا أنها تبقى حبرا على ورق، وشعارات جوفاء بدون تطبيق فعلي، ومشاركة نظرية بدون ثمار ميدانية، وفي حقيقة الأمر فإن مشروع الشراكة التربوية لا يمكن أن يحقق تنمية الموارد البشرية، ولا يرقى إلى مستوى الفعالية في ذلك إلا بترجمة النوايا والقرارات إلى أعمال سلوكية تطبيقية عملية في الميدان والممارسة، وعلينا أن نتجاوز الشعارات والتظاهرات التربوية التي تقف عند حدود التنظير والتجريد، وإصدار القرارات والبيانات، وتحديد الخلاصات والنتائج إلى مرحلة التطبيق والتنفيذ والتقييم والتتبع والنقد الذاتي بطريقة براغماتية يترابط فيها القول مع الفعل.

## خاتمة:

يتضح من خلال ما سبق أن الشراكة التكوينية بين جامعة التكوين المتواصل والمديرية العامة للتوظيف العمومي شملت أسلاكا مهمة في المجتمع منها: السلك الإداري والفني والتدريسي في المراحل ما قبل الثانوي والحرفي والقضائي والتجاري وأسلاك أخرى. وأنها قد استثمرت تقنيات الإعلام والاتصال الحديثة في تفعيل مختلف اتفاقيتها، وتجسيد تلك الشراكة، ومن ثمة تعتبر-في اعتقادنا- تجربة رائدة في هذا المجال خاصة من ناحية الكم، أما من ناحية الكيف فهي لم تصل إلى المستوى المطلوب والمتوقع

والمرجو منها. وبالرغم من فشلها في تحقيق مسعى التنمية البشرية في بعض الشراكات التربوية إلا أنها تبقى فكرة رائدة في مجال هذا المسعى، ولا ينفي عنها هذا العجز النجاح في بعض التخصصات، أو جوانب منها. وفي حقيقة الأمر فإن جامعة التكوين المتواصل لن تنجح في تحقيق أهداف هذه الشراكة، وتفعيل تلك الاتفاقيات إلا من خلال قيامها بكثير من الإصلاحات التي يتطلبها مسعى تنمية الموارد البشرية.

## التوصيات

ومن أهم يمكن التوصية به في هذا السياق نذكر:

1- التحول النوعي في أدوار الجامعة، وذلك من خلال وضع نفسها في قلب الأحداث الاجتماعية، والتحول نحو خدمة المجتمع، ليصبح هذا بمثابة فلسفة اجتماعية عامة، توجه الجامعة في ممارستها لدورين أساسيين وهما: "البحث وخدمة المجتمع" واللذان يتحققان من خلال تنمية الموارد البشرية.

2- إحداث ثورة عميقة في الجامعة نفسها، من خلال جعل ثقافة الحرم الجامعي قريبة من ثقافة المجتمع الخارجي، وتوفير السياق الاجتماعي الذي يساعد على نشر العلم كمنهج وحقائق ومعرفة وتطبيقات، وإفراز وعيا اجتماعيا بأهمية التكوين المتواصل، ودوره في الحياة العملية والمهنية للموظف.

3- توسيع حدود التخصصات العلمية، وإحداث تغييرات في هيكلية وبنى التخصصات العلمية، والاتجاه إلى إعادة التخطيط والتركيبة للتخصصات العلمية، ومحاولة الدمج بين بعضها لتظهر بني معرفية جديدة لهذه التخصصات.

4- إعادة النظر في أهداف تكوينها، والتأكيد على ضرورة التحول من العمل على تخرج مهنيين إلى تخرج مواطنين منتجين، من خلال إعادة النظر في الغايات الكبرى من إنشاءها، وتحسين نية ذلك لتتوافق مع الأهداف الصريحة التي جاءت بها واشتقت اسمها منها، والتي تؤول في نهاية الأمر إلى تنمية الموارد البشرية.

5- إعادة النظر في هيكلية مقررات الدراسة، بحيث يمكن ربطها بالأنشطة الاقتصادية في المجتمع، مما يعطى للموظف خبرة التعرف على مشكلاته، ويدربه على توظيف ما حصله من معرفة في تنمية قدراته وكفاءته، ومن ثمة تنمية مجتمعه.

6- الإيمان بأن التكوين المستمر غاية في حد ذاته، وليس وسيلة لبلوغ غاية، مثل: الحصول على الشهادة أو الترقية، وهي الغاية الشائعة في أوساط المتكويين أثناء الخدمة على الأرجح، وكل تكوين مستمر بني على مثل هذه الدوافع سيكون مصيره الفشل.

7- إقناع وتوعية المتكويين بأن الترقية ليست في الرتبة والمنصب والراتب، بل ترقية في المعارف والمعلومات والمهارات، ومن ثمة ليس المقاس بالشهادات، وإنما بما يثبتته صاحب الشهادة من كفاءة وجدارة، وتلك هي التنمية البشرية الحقة.

8- اعتبار أن جامعة التكوين المتواصل مؤسسة تكوينية كغيرها من مؤسسات التكوين قبل الخدمة تحتاج إلى نفس الظروف والمتطلبات التي تحتاجها هذه الأخيرة إن لم نقل أكثر، ومن ثمة يتعين على المعنيين وضع ذلك في الحسبان وعدم الاستهانة بها.

## قائمة المراجع:

### المراجع العربية:

- 1- أبو زيد فهد، 1994، وسائل الإدارة العامة، الإسكندرية، دار المطبوعات الجامعية.
- 2- أحمد ماهر، 1999، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- 3- أحمد منصور، 1975، قراءات في تنمية الموارد البشرية، الكويت، وكالة المطبوعات.
- 4- أنس جعفر، 2007، الوظيفة العمومية، القاهرة، دار النهضة العربية.
- 5- السعيد عواشيرة، 2012، التعليم المستمر للموارد لبشرية العاملة في مدارس التعليم الابتدائي والإعدادي في الجزائر بين الواقع والطموح. مجلة جامعة طيبة: العلوم التربوية، السنة (3)، العدد: (6)، المجلد: (2)، جامعة طيبة، المدينة المنورة، السعودية، ص: (467-500)
- 6- بيتر فورتر، 1987، المخطط والتعليم مدى الحياة، ترجمة ك. بطوروس، مجلة التربية الجديدة، العدد: (15)، ص: 129. 130.
- 7- جميل حمداوي، (دون سنة النشر)، الشراكة التربوية في نظامنا التعليمي المغربي، من شبكة المعلومات العالمية، تصفح بتاريخ: 2013/06/12، الموقع:
- Almoudariss.ueuo.com/html/cop-ed.htm
- 8- رايح العايب، (2003): استراتيجيات التكوين المهني المتواصل في المؤسسات الاقتصادية وتأثيرها على فعالية تسيير الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، الجزائر، جامعة منتوري - قسنطينة.
- 9- زوايري ك، 2010، برنامج تأهيلي بجامعة التكوين المتواصل، من شبكة المعلومات الدولية، تصفح بتاريخ: 2012/2/5، الموقع: <http://www.djazairiss.com/eldjournhouria/5433>
- 10- زولا سومر، 2010، جامعة التكوين المتواصل تستحدث شهادة للإعلام الآلي والإنترنت، من شبكة المعلومات الدولية، تصفح بتاريخ: 2012/2/4، الموقع:
- www.el-massa.com/ar/content/view/33956/
- 11- صبيحة عبد اللاوي، 2009، سياسة التوظيف في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، الجزائر، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر.
- 12- عبد العزيز السيد الجوهري، (دون سنة النشر)، الوظيفة العمومية (دراسة مقارنة مع التركيز على التشريع الجزائري)، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
- 13- عبد المجيد أونيس، 2010، دور الجامعات الافتراضية في تدعيم التعليم العالي وخدمة المجتمع (دراسة حالة الجزائر)، رقة علمية مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتعليم العالي لجامعة الحديثة للإدارة والعلوم، بيروت، لبنان، 4-6 ماي 2010، من شبكة المعلومات الدولية، تصفح يوم: 2011/05/10، الموقع:
- heic.info/assets/templates/.../Dr.OunisAbdelMajeed.ppt - Liban
- 14- عمر وصفي عقيلي، 2005، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، الطبعة 1، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- 15- غنية بدوح، 2006، دور التكوين المتواصل في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصحية بالجزائر - مستشفى بشير بن ناصر بسكرة أنموذجا- مذكرة ماجستير (غير منشورة)، الجزائر، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيثر- بسكرة.
- 16- فاطمة الزهراء، 2010، البلاد أون لاين، من شبكة المعلومات العالمية، تصفح بتاريخ: 2012/2/5، الموقع: <http://www.djazairiss.com/elbilad/19512>



- 17- ماهر عليش، 1971، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، مكتبة عين شمس.  
18- محمد أنس قاسم، 1989، مذكرات في الوظيفة العامة، الطبعة 2، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.  
19- محمد جمال الكفاي، 2007، الاستثمار في الموارد البشرية، الطبعة 1، القاهرة، الدار الثقافية للنشر.  
20- محمد الدريج، (دون سنة النشر)، الشركة التربوية وتطبيقاتها في التعليم، من شبكة المعلومات الدولية، تصفح بتاريخ: 2011/9/15.  
الموقع:

[http://www.almoudaris.com/articles.php?article\\_id=315](http://www.almoudaris.com/articles.php?article_id=315)

- 21- محمد شراق، 2011، ترقية كل الموظفين الحاصلين على المعدل المطلوب إلى مناصب عليا، من شبكة المعلومات الدولية، تصفح بتاريخ: 2012/2/5، الموقع:

<http://www.elkhabar.com/ar/watan/250318.html>

- 22- منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة، 2006، التصنيف الدولي المقنن للتعليم إسكد 1997، ط:2.  
23- نذير كريمي، 2012، توقيع اتفاقية إطار بين جامعة التكوين المتواصل و الوكالة الفضائية الجزائرية لتكوين الإطارات، المسار العربي، من شبكة المعلومات العالمية، تصفح بتاريخ: 2012/02/5، الموقع:

<http://elmassar-ar.com/ara/permalink/7784.html>

- 24- يوسف حجيم الطائي وآخرون، 2006، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.  
25- يوسف سيد محمود عيد، 2003، اتجاهات حديثة لتطوير التعليم الجامعي، من شبكة المعلومات العالمية، تصفح بتاريخ: 2012/02/5، الموقع:

– /doc /.../التعليم%20الجامعي.ksu.edu.sa

## المراجع الأجنبية:

- 1- Essaid Taib, 2003, droit de la fonction publique, édition distribution, Houma, Alger.
- 2- Françoise Lorcerie: , 1991. « La modernisation de l'Education Nationale et le Partenariat » Migrants, Formation, N°85
- 3- Jean-Marie Peretti, 2007, ressources humaines et gestion des personnes, 6ème édition, librairie vuibert; Paris.
- 4- Louis - Pierre Jouvenet: 1993, « Comment penser et faire le partenariat école/ entreprise? » Bulletin N°46, Juin A. L. P -Lyon.
- 5- Pierre Citea, J. 2000, Gestion Ressources humaines des. 3 édition. ed, dalloz, Paris.
- 6-Sekhiou, L.1990, gestion du personnel, ed organisation, Paris.



## **أهمية التدريب في تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي**

الباحثان

الدكتور خالد قاشي، جامعة البليدة، الجزائر

**Khaledgachi2000@yahoo.fr**

الأستاذ رمزي بودرجة، جامعة البليدة، الجزائر

**Sohaibe81@yahoo.fr**

## الملخص

إن الاعتماد على العنصر البشري بات في حكم المؤيد، ولا مجال للحديث اليوم عن مدى أهمية الموارد البشرية في تجسيد الخطط و البرامج و الاستراتيجيات، و من ثم تحقيق التنمية الشاملة، إمّا من جانب الدول و الحكومات أو من جانب المؤسسات. وعلى هذا الأساس اعتبر العنصر البشري المحرك المحوري لأي مشروع مهما كانت طبيعته. وما دام الأمر كذلك فإنه يتعين على الدول العربية مدّ المزيد من الرعاية و الاهتمام بالموارد البشرية و تطويرها و الرفع من أدائها باستمرار، ولن يتأتى هذا إلا بفضل ممارسة التدريب ممارسة علمية موجهة لتلبية احتياجات المؤسسة و الاستجابة لخصوصيتها في ظل محيط يتسم بالتقلب و المفاجآت .

إن النقاش اليوم لم يعد منصبا على الإجابة عن السؤال " لماذا ندرّب؟" بقدر ما هو موجه نحو الإجابة على السؤال "كيف ندرّب؟"، في هذه الورقة البحثية نحاول الإشارة إلى دور التدريب -كحلقة من الحلقات تقع ضمن محتوى إدارة الموارد البشرية- في تثمين الموارد البشرية و تنميتها .

وعليه سنحاول من خلال هذه الورقة البحثية مناقشة الأفكار التي تدور حول مفهوم تنمية الموارد البشرية إلى جانب السعي إلى إيضاح ماهية تدريب الكفاءات و تطويرها باعتبارها محفز هام للاستثمار و التطرق إلى واقع تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي و ذلك من خلال الاجابة على الأسئلة التالية:

-ماذا نقصد بتنمية الموارد البشرية؟ و كيف يمكن تدريبها؟

-ما هي أهمية التدريب في تنمية الموارد البشرية؟

-ما هو واقع و معوقات تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي؟

أهمية البحث

يكتسي البحث في موضوع إدارة الموارد البشرية خصوصا في ظل تحديات العولمة أهمية بالغة باعتبار أن أي مشروع عصرنه أو تحديث لمؤسسة أو هيئة أو إدارة أو..... يجب أن يرتكز على العامل البشري بالدرجة الأولى.

أهداف البحث

-التعرف على المفاهيم المعاصرة لإدارة و تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة؛

-الوقوف على أهمية و دوافع تدريب العنصر البشري في المؤسسات؛

-الوقوف على معوقات تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي و استخلاص الحلول لتجنيها.

الكلمات المفتاحية: المورد البشري، إدارة الموارد البشرية، تنمية الموارد البشرية، التدريب .

## ABSTRACT

### **The importance of training in the development of human resources in the Arab world**

The reliance on the human element is sentenced to life imprisonment, and no room to talk today about the importance of human resources in the embodiment of plans, programs and strategies, and then achieve comprehensive development, either on the part of states and governments or by the institutions. On this basis the human element considered pivotal engine of any project, whatever the nature. That being the case it is incumbent upon the Arab countries to extend more care and attention to human resources and develop and increase the performance constantly, and This will only be thanks to the training exercise exercise science geared to meet the needs of the organization and responding to privacy under the ocean volatile and surprises.

The debate today is no longer focused on answering the question "Why do we train?" As it is directed towards the answer to the question "How do we train?", In this paper we try to note the role of training - as a link of episodes within the content of human resource management - in the valuation of human resources and development.

Accordingly, we will try through this paper discuss ideas that revolve around the concept of human resource development as well as seeking to clarify the nature of training competencies and develop as a catalyst important for investment and to address the reality of human resource development in the Arab world and through to answer the following questions:

- What do we mean the development of human resources? And how they can be trained?
- What is the importance of training in the development of human resources?
- What is the reality and impediments to the development of human resources in the Arab world?

***Key words: human resource, human resource management, human resource développement, training.***

## أولاً: ماهية تنمية الموارد البشرية

سوف نتطرق من خلال هاته النقطة إلى مفهوم الموارد البشرية ومختلف التعاريف التي اوردت في هذا المجال، ثم نتطرق إلى تنمية الموارد البشرية وماذا نقصد بها من خلال ما يلي :

1- تعريف الموارد البشرية: "هي مجموع الأفراد والجماعات التي تكوّن المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحهم كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الادارية و في مساراتهم الوظيفية."

حيث نلاحظ من هذا التعريف أن الموارد البشرية تمثل مزيجاً من المعارف، المهارات، الكفاءات والاتجاهات تستخدمها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها؛ كما أن هذه الموارد تختلف من مؤسسة إلى أخرى من حيث الخصائص بمقدار التباين في مستويات عناصر المزيج أعلاه.

2- تعريف تنمية الموارد البشرية:

من بين أهم التعاريف التي تعرف بمعنى واضح و صريح و بدون أي تداخل مع المصطلحات الشبيهة لموضوع تنمية الموارد البشرية، وجدنا ما يلي :

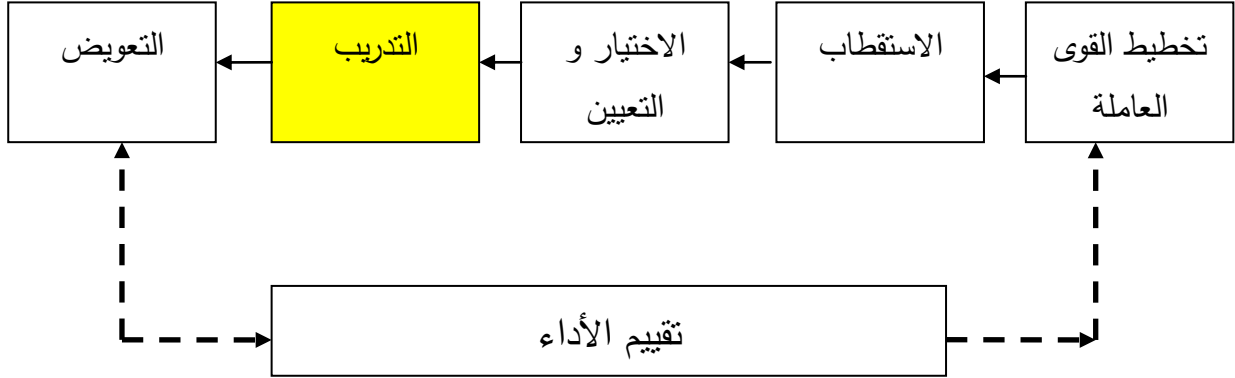
أ- التعريف الأول: يعرف الدكتور أحمد منصور تنمية الموارد البشرية بأنها: "تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك و صقل و صيانة وتنمية القدرات و الكفاءات البشرية، في جوانبها العلمية و العملية والفنية والسلوكية..." من خلال التعريف نستنتج أن تنمية الموارد البشرية هي وسيلة تعليمية تمد الانسان بمعارف أو معلومات أو نظريات، أو مبادئ أو قيم أو فلسفات، تزيد من طاقته على العمل و الإنتاج و هي أيضا وسيلة تدريبية تعطيه الطرق العلمية الحديثة و الأساليب الفنية المتطورة و المسالك المتباينة في الأداء الأمثل و الإنتاج و هي كذلك وسيلة فنية لمنح الانسان خبرات مضافة و مهارات ذاتية تعيد صقل قدراته و مهاراته العقلية أو اليدوية، و هي أخيراً وسيلة سلوكية تعيد تشكيل سلوكه و تصرفاته في الوظيفة و علاقته مع زملائه و رؤسائه و مرؤوسيه.

ب- التعريف الثاني: يقصد بتنمية الموارد البشرية كذلك "زيادة عملية المعرفة و المهارات و القدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها و اختيارها في ضوء ما أجري من اختبارات بغية رفع مستوى كفاءتهم الانتاجية لأقصى حد ممكن"

من خلال هذا التعريف نستنتج أن تنمية الموارد البشرية هي مجموعة ممارسات و سياسات تدخل ضمن أنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة المسؤولة عن تنمية مهارات و قدرات رأس المال البشري في مختلف المستويات وتطويرها و كذا الحفاظ عليها.

حيث يلخص محمود موسى وظائف إدارة الموارد البشرية في الشكل التالي

## الشكل 1. وظائف إدارة الموارد البشرية



المصدر: محمود موسى الخطيب، التدريب و التنمية، مادة علمية لدورات تدريب المدربين، مهداة إلى المشروع القومي لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس و القيادات، بدون سنة نشر، ص3.

من خلال الشكل نلاحظ أن التدريب يعتبر وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية، ولذلك سنتطرق إليه بالتفصيل فيما بعد باعتباره موضوع الدراسة الحالية.

## ثانيا: أهمية و أهداف تنمية الموارد البشرية

### 1- أهمية تنمية الموارد البشرية

تكتسب تنمية الموارد البشرية في القرن الواحد و العشرين أهميتها من أهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية باعتبارها إحدى الوظائف العصرية، فهي إدارة لأهم و أعلى أصول المنظمة، إذ أن ما يميزها عن باقي الأصول أنها أصول مفكرة. تجدر الإشارة إلى أنه بمرور الوقت، تتناقص قيمة الموارد المادية مثل المناجم و المباني و التجهيزات الآلية بالاستهلاك و التقادم، لكن الموارد البشرية تتزايد قيمتها و انتاجيتها بالخبرات المتراكمة، و بالتالي فهي تمثل أصلا تتزايدا قيمته و أهمية حسن الإفادة منه.

من ناحية أخرى هناك علاقة تكاملية هامة بين إدارة الموارد البشرية و غيرها من الإدارات أو الوظائف الأخرى: فإدارة الموارد البشرية تزود إدارات الانتاج و التسويق و البحوث و التطوير بكل احتياجاتها من الأعداد و التخصصات المناسبة و أي قصور في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية يؤدي لتعذر تحقيق أهداف هذه الإدارات و من ثم الأهداف العامة للمؤسسة .

كما تكمن أهمية تنمية الموارد البشرية فيما يلي:

- تطوير مهارات الأفراد العاملين في المؤسسة؛
- دراسة مشاكل الأفراد و معالجتها؛
- وضع الخطط المناسبة للتدريب و التحفيز؛
- اختيار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف.

## 2- أهداف تنمية الموارد البشرية

هناك نوعين من الاهداف هما المشاركة و الفعالية:

- أ- المشاركة: تتمثل فيما يلي:
  - استقطاب و اختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة:
  - التعريف بالمؤسسة بشكل سليم بحيث يرغب طالبي العمل في الانضمام إلى المؤسسة؛
  - الاحتفاظ بالأفراد الناجحين في عمليات الاختيار؛
  - استقرار اليد العاملة في المؤسسة.
- ب- الفعالية: وهي جعل القوى العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح و مثابرة بعدة عوامل منها:
  - تحفيز الأفراد؛
  - تطوير قدراتهم و مهاراتهم؛
  - مدّهم بمهارات جديدة و المواد الكفيلة لتحقيق ذلك؛
  - مساعدتهم على التوصل إلى الأداء المرغوب فيه.

## ثالثا: علاقة التدريب في تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي

يرى الكثير من الكتاب و الممارسين، أنه في الدول المتخلفة و حتى في الدول المتطورة، تركزت جهود تنمية الموارد البشرية في عملية التدريب و التطوير و التعليم للمورد البشري، سنركز في بحثنا على التدريب.

### 1- الإطار النظري للتدريب

يحتل التدريب مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة لتزويد الأفراد بالمعلومات و المعارف الوظيفية المتخصصة و المتعلقة بأعمالهم، و أساليب الأداء الأمثل لها و صقل المهارات و القدرات التي يتمتعون بها بما يمكنهم من استثمار الطاقات التي يمتازون بها.

- أ- التعريف الأول: التدريب هو "نشاط مخطط يهدف لتنمية القدرات و المهارات الفنية و السلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فعال و مستمر يؤدي لبلوغهم أهدافهم الشخصية و أهداف المؤسسة بأعلى كفاءة ممكنة."
  - ب- التعريف الثاني: يعرف كذلك "على أنه تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الأفراد بالمعلومات و المعارف التي تكسبه مهارة أداء العمل أو تنمية و تطوير مهاراته و معارفه و خبراته بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي والمستقبلي."
- انطلاقا من التعريفين السابقين يمكن التوصل إلى أن التدريب هو إجراء منظم و مستمر تقوم به المؤسسة متى استدعت الحاجة إليه و هذا بغرض تحقيق كل من أهداف الفرد العمل في المؤسسة و المتمثلة في تحقيق الكفاءة و الفعالية أما بالنسبة للمؤسسة فتتضمن أهدافها في زيادة الربحية و الانتاجية مما يحقق لها ميزة تنافسية .

و من هن تظهر أهمية التدريب للأفراد فيما يلي:

- أن الأفراد فور التحاقهم بالعمل يحتاجون إلى دورات تدريبية من نوع خاص للقيام بالوظائف الجديدة التي يشغلونها؛
- أن الوظائف نفسها معرضة للتغيير، كما أن الأفراد قد لا يقومون بعمل واحد فقط بل ينتقلون بين عدة وظائف وفقا لمسارهم الوظيفي مما يستوجب إعادة تدريبهم عندما يتولون وظائف غير وظائفهم الحالية؛
- إن التطور التكنولوجي و ما يترتب عليه من إدخال تكنولوجيا جديدة مستحدثة للإنتاج قد يتطلب إلغاء بعض الوظائف الحالية و إنشاء وظائف جديدة تتناسب مع التكنولوجيا الجديدة؛



- إن إنشاء صناعات جديدة لم تكن موجودة من قبل قد يتطلب توفر مهارات معينة لا يمكن الحصول عليها عن طريق استخدام الأفراد الحاليين حتى ولو كانوا من الأفراد المهرة إلا إذا أعطوا تدريباً خاصاً على تلك الأعمال الفنية الجديدة وطبيعي أن نوع التدريب ومدته يتوقفان على درجة المهارة المطلوبة في تلك الأعمال وعلى استعداد الأفراد الذين يتقرر تدريبهم لشغلها .

## 2- دوافع تدريب العناصر البشرية في الوطن العربي

توجد مجموعة كبيرة من الدوافع تحتم على البلدان العربية انتهاج أسلوب التدريب لعناصرها البشرية، وهذا نظراً لأهمية تفعيل عنصر التدريب، كذلك بسبب الأهداف المتوخاة منه، وهذا كله يصب في خدمة الغاية الأهم ألا وهي تحقيق التنمية الشاملة ، ومن بين أهم الدوافع نتناول ما يلي :

- الاستجابة للمتغيرات الحادثة في بيئة المؤسسات، مما يعني التأقلم معها مثل القوانين والتشريعات الجديدة؛
- ظهور منتجات جديدة، أو مواد إنتاجية جديدة أو بديلة لمواد أخرى؛
- تطور الفن الإنتاجي، أي ظهور تطورات تقنية وتكنولوجية جديدة في مجال العمليات الإنتاجية، مما يعني مواكبة الابتداعات التكنولوجية؛
- التكيف مع تطور حاجات الزبائن الأمر الذي يقود إلى القدرة على التواصل مع حاجاتهم وورغباتهم وإشباعها بأفضل الطرق، مما يعني في النهاية ضمان رضاهم ووفائهم؛
- خفض التكاليف: تؤدي البرامج التدريبية إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين و الاقتصاد في الوقت مما يؤدي إلى خفض التكاليف نتيجة للمعرفة الجيدة بأسلوب العمل وطريقة الأداء؛
- رفع معنويات العاملين: التدريب يشعر العامل بجديته المنظمة في تقديم العون له ورغبته في تطويره، مما يؤدي ذلك إلى زيادة إخلاصه وتفانيه في أداء عمله؛
- رفع مستوى الوعي لدى العاملين: إن تدريب العاملين معناه تعريفهم بأعمالهم وطرق أدائها وبذلك يخلق معرفة ووعياً وقدرة على النقد الذاتي بشكل يحتاج معه المدرب إلى مزيد من الإشراف والرقابة في أدائه لعمله.
- تقليل حوادث العمل: إن التدريب معناه معرفة العاملين بأحسن الطرق في تشغيل الآلة وبحركة ومناولة المواد وغيرها مما يعد مصدراً من مصادر الحوادث الصناعية ويعمل التدريب على القضاء أو التقليل من تلك الحوادث المرتبطة بهذه العمليات

## 3- أساليب التدريب

لا شك أن أبسط طرق التدريب هي الخبرة التي يكتسبها الفرد من ممارسته للعمل فعلاً، وهذه الطريقة للتدريب لا يمكن الاستغناء عنها رغم أنها تمتاز باللا رسمية، وعلى هذا الأساس تلجأ المؤسسات إلى استخدام طرق منظمة للتدريب أهمها: التدريب في مكان العمل، التدريب خارج مكان العمل، والتدريب عن طريق التلمذة .

أ- التدريب في مكان العمل: وهو من أوسع طرق التدريب انتشاراً وشيوعاً، يمتاز بالبساطة وقلّة التكلفة، حيث يمكن ان نميز بين عدة أنواع من التدريب في مكان العمل:

- التدريب عن طريق الرئيس المباشر؛
- التدريب عن طريق عامل قديم؛
- التدريب تحت توجيه وملاحظة المشرف .

ب- التدريب خارج مكان العمل: يقصد به ذلك التدريب الذي يعطى للعاملين من غير أوقات العمل الرسمية. فقد يتم في مركز التدريب في المؤسسة إذا كانت هذه الأخيرة ذات إمكانيات كبيرة، أو في مراكز تكوين خارج المؤسسة. يأخذ هذا النوع من التدريب صوراً عديدة نوجزها فيما يلي:

- المحاضرة: رغم أنها أسلوب تقليدي في التدريب، إلا أنها تبقى من أنجح أساليب الاتصال الشفوي المعمول به، تمتاز بوجود عدد كبير من المتدربين في آن واحد مع ازدياد فرص الاحتكاك بالخبراء والمختصين من الدربين.

- التدريب المهني: يقوم المدرب في هذا الأسلوب بأداء عمل معين بطريقة سليمة أمام المتدربين، يصلح بصفة خاصة في مجال الحرف (الأعمال اليدوية و الميكانيكية، أعمال البناء و النجارة وغيرها) التي تتطلب مدى كبير من المهارات و المعرفة .

- دراسة الحالات: يستخدم هذا الأسلوب من التدريب أساساً في التدريب على الموضوعات التي يواجه المتدرب فيها بموقف عملي معين كظاهرة انخفاض المبيعات مثلاً، يدرس المتدرب هذه الحالة بتحديد أسبابها وتحديد الحلول الممكنة للظاهرة .

- أسلوب المعلومات المبرمجة: في هذا الأسلوب يتم برمجة معلومات تغطي موضوع معين في مجموعة من أسئلة التسجيل أو أسئلة الفيديو أو سلسلة من الأفلام التعليمية عن موضوع معين، وفي نهاية كل شريط أسئلة معينة للدارس المتدرب ثم يعطى وقت للإجابة، وبعدها تعطى الإجابة الصحيحة ليقوم المتدرب بالتصحيح بنفسه .

- تمارين المحاكاة (نمذجة السلوك): وهي من أكثر الأساليب التدريبية تطوراً وفعالية و إن كانت باهضة التكاليف، فتمثيل الواقع أو تقليده هو السمة البارزة في المحاكاة، حيث يتموضع المتدرب في بيئة تعكس الواقع الحقيقي لوظيفته و يتولى الدرب بعد ذلك تدريب و تعليم المتدربين على أداء العمل من خلال قيامه بمهام الوظيفة. ينتشر استخدام المحاكاة في شركات الطيران بغرض تدريب الطيارين .

ج- التدريب عن طريق التلمذة

تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق التدريبية و التي يرجع استخدامها للعصور الوسطى، يتعلم المتدرب وفقاً لهذه الطريقة على يد محترف متمكن من حرفته، الهدف من هذا الأسلوب إكساب المتدرب مستوى عال من المهارات الفنية لإتقان حرفة معينة أو الأعمال المتصلة بها.

4- مبادئ التدريب

هناك العديد من المبادئ و الأسس الهامة التي تخضع لها عملية التدريب و بالتالي يجب مراعاتها في كل مرحلة من مراحل التدريب المختلفة و المتمثلة في مرحلة التخطيط، التنفيذ، المتابعة ثم مرحلة التقييم . و يمكن تلخيص تلك المبادئ و الأسس في الآتي:

أ. وضع الأهداف: حيث يجب أن يكون الهدف من التدريب محدد و واضح و حسب الاحتياجات الفعلية للمتدربين مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعياً و واقعياً و قابلاً للتطبيق.

ب. الاستمرارية: هذا المبدأ يتحقق بأن يبدأ التدريب ببداية الحياة الوظيفية للفرد و يستمر معه طوال حياته الوظيفية و ذلك بغرض تطويره و تنمية قدراته المهنية و بما يتماشى مع متطلبات التطور الوظيفي للفرد.

ج. مبدأ الشمولية: بحيث يكون التدريب لكافة المستويات الوظيفية بالمؤسسة على أن يشمل جميع الفئات في الهرم الوظيفي.

د. التدرج: تكون بداية العملية التدريبية بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج إلى الأكثر صعوبة حتى يصل إلى معالجة تلك الموضوعات أو الإشكالات الأكثر تطوراً و تعقيداً .

5. أهمية الاستثمار في التدريب

عندما نتكلم عن أهمية الاستثمار في مشروع معين، فإننا نشير بصفة عامة للكسب الذي قد يعود للأفراد أو المنشآت العامة أو الخاصة من جراء ذلك الاستثمار، كما نتحدث في نفس الوقت عن الفوائد التي قد تعود للمجتمع نتيجة لهذا الاستثمار. يمكن تقسيم أنواع العوائد على الاستثمار في تدريب الموارد البشرية إلى نوعين أساسيين هما العوائد أو الفوائد التي تشمل كسب أرباح من السهل قياسه (Tangible)، و العوائد التي تشمل كسب أرباح من الصعب قياسه. (Intangible) في الغالب تتعلق الفوائد التي يمكن قياسها بتلك الفوائد التي يمكن ربطها مباشرة بالاستثمار، وقد تأخذ الأشكال التالية:

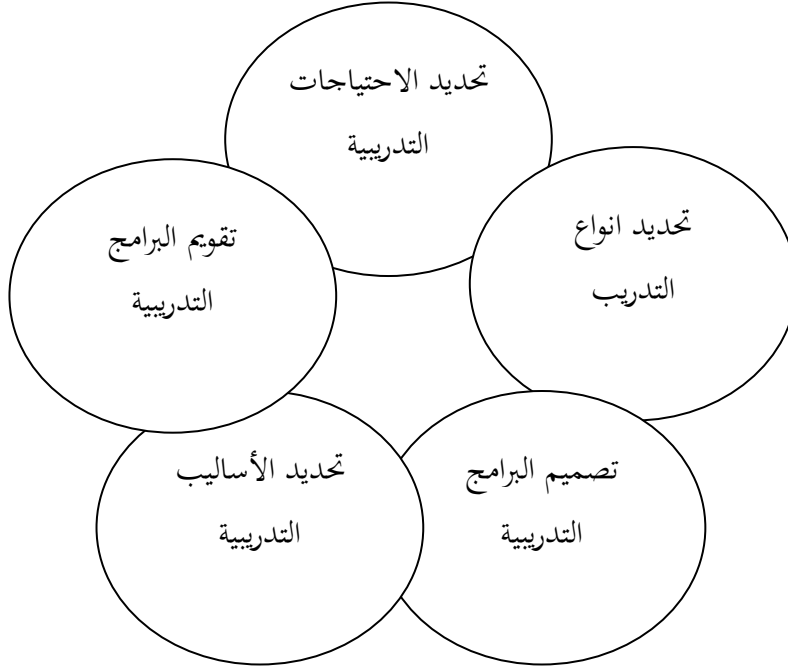
- زيادة في الإيرادات والأرباح؛
  - الزيادة في الانتاجية؛
  - تقليل نسبة إصابات العمل؛
  - تقليل نسبة أعطال الآلات والمعدات.
- أما الفوائد والمنافع التي لا يمكن قياسها بسهولة والتي تكون لها علاقة غير مباشرة بالاستثمار في التدريب وقد تشمل:
- ارتفاع الروح المعنوية والولاء للمنشأة؛
  - ارتفاع مستوى الثقة بالنفس بين الأفراد؛
  - زيادة في مستوى الرضا عن العمل؛
  - زيادة فرص الترقى الوظيفي.
6. عناصر العملية التدريبية

التدريب في واقعه يمثل عملية مستمرة و متكاملة تتضمن أجزاء و عناصر مختلفة يقوم كل منها بدور متميز، و لكن الفعالية النهائية للتدريب وكفاءته في تحقيق أهدافه تتوقف على مدى التكامل بين أجزائه و عناصره والمتمثلة فيما يلي:

1. تحديد الاحتياجات التدريبية أو تحديد أهداف التدريب
2. تحديد أنواع التدريب
3. تصميم البرامج التدريبية
4. تحديد الأساليب التدريبية
5. تقويم البرامج التدريبية.

يمكن تصوير العملية التدريبية هو مبين في الشكل (2).

## الشكل.2 : عناصر عملية التدريب



المصدر: أحمد هشام السمرائي، مرجع سابق، ص46.

### رابعاً: معوقات تنمية الموارد البشرية في الدول العربية

إنه من الواضح أن أوضاع الموارد البشرية في الدول العربية تفصلها عن الدول المتقدمة فجوة ضخمة، بل وبالمقارنة بدول و أقاليم العالم البازغة مثل آسيا و أمريكا اللاتينية، ودول مثل الصين و جنوب شرق آسيا وماليزيا، تعاني الدول العربية من تواضع الأداء في مجال تنمية الموارد البشرية. إن الموارد البشرية و ما يمكن أن تخلقه من قدرات تعد شديدة الضعف و عاجزة عن بناء طفرة تنموية في الوطن العربي، و بالتالي يصبح من الضروري بمكان إلقاء الضوء على بعض المعوقات الخارجية و الداخلية التي أثرت بالسلب و ساهمت في تقليص فرص التقدم :

#### 1- اللامساواة و الاعتبارات المضادة للتنمية

رغم أن الدول العربية استفادت كثيراً من الفرص التي تتيحها العولمة و اقتصاد السوق، إلا أن فرض نمطا موحدا للإدارة قائم على التحرير شبه التام لقوى السوق، و الانفتاح بلا حدود على الاقتصاد العالمي بصرف النظر عن ظروف كل دولة و منطقة أسفر عن نتائج سلبية و ساهم في تهميش الكثير من الدول و في تراخي مجهودات التنمية فيها .

فوفقا لقواعد السوق البحتة انحصرت قضية التوظيف في معظم الدول العربية في شكل العلاقة البسيطة بين الطلب و عرض العمل و السياسات العامة التي تركز على سوق العمل و ليس على قيمة العمل ذاته و رفاه العمال. لذلك لم يوجه أي اهتمام يذكر لحقوق العمال و العدالة الاجتماعية ولا إلى تعزيز المؤسسات القادرة على حماية مصالحهم. فتم ضغط الأجور و انتشار الاستخدام المؤقت للعمالة و ظروف العمل غير اللائقة، و اتسع نطاق حرية صاحب العمل في الاستغناء عن العمالة بدعوى تحقيق المرونة في أسواق العمل، و ساهمت خصخصة المشروعات العامة بدورها في تخفيض العمالة و تزايد معدلات البطالة .

#### 2- عدم الوعي المؤسسي و أيضا الفردي بأهمية تنمية الموارد البشرية

على الإدارة العليا التركيز على تطوير وتنمية مواردها البشرية وخاصة ما يتعلق بمضمون العنصر البشري وأهميته في كافة المؤسسات، فإن وعت وتيقنت الإدارة العليا بهذا المفهوم ستتمكن الموارد البشرية من تطوير قابليتها وتنتقل من مرحلة إلى أخرى ومن مكان إلى آخر فذلك لا يتم إلا عن طريق تنمية وتدريب وتطوير للموارد البشرية لتلائم الاحتياجات والتطورات الحاصلة في كافة القطاعات المؤسساتية والحيوية.

### 3- هجرة الأدمغة

في ظل العولمة أصبحت هجرة العقول أو الأفراد ذوي المهارات العالية من دول الجنوب إلى دول الشمال أكثر يسرا، وذلك بسبب ما تعانيه الكثير من الدول المتقدمة من عجز حالي و محتمل في قواها البشرية من جهة إضافة إلى سوء تسيير الموارد البشرية في الدول العربية.

### 4- معوقات أخرى

علاوة على ما سبق هناك اعتبارات أخرى تساهم في ضعف القدرات وتراجع مستوى الموارد البشرية في الدول العربية، فقد أعاق تنمية الموارد البشرية بشكل خطير النزاعات المسلحة التي قللت من قدرة الدول و مجهوداتها لتحقيق الرفاه الاقتصادي والاجتماعي، فالحرب في العراق ترتب عليها هجرة مئات الألاف من العراقيين إلى مناطق بعيدة و دول مجاورة سعيا وراء الأمان و تجنباً لظروف المعيشة القاسية، كما أن سلطات الغزو لجأت إلى السيطرة على الجامعات و غيرها من المؤسسات التعليمية البحثية و طبقت سياسة واسعة النطاق لاستبعاد المعارضين من أساتذة الجامعات و العمداء من وظائفهم. أما في فلسطين، فتظهر الأدلة أن العدوان الصهيوني المتكرر قد تسبب في خسائر بشرية و مادية ضخمة، وبالتالي أعاق عملية التدريس و البحث العلمي في المدارس و الجامعات الفلسطينية .

## الخلاصة و التوصيات

إن الإدارة الناجحة في المؤسسة الحديثة هي التي تسعى باستمرار إلى النمو و النجاح بتركيز اهتمامها على تدريب و تنمية الموارد البشرية فيها. و أن ننظر إلى المستقبل و ترى احتمالاته باعتبار أن المؤسسات أصبحت تعمل اليوم في بيئة اقتصادية ديناميكية، حيث التغيير فيه هو القاعدة و ليس الاستثناء.

و من باب تعاضل أهمية المورد البشري في مواجهة تحديات البيئة، كان لزاماً و حتمياً على الدول العربية تبني القاعدة الأساسية التي مفادها أن البشر هم الثروة الحقيقية لأي مجتمع ، فقدرات هذه الدول تكمن في طاقاتها البشرية المؤهلة عن طريق التدريب المستمر باتباع عناصر و أساليب التدريب المختلفة التي تجعل المورد البشري يتأقلم مع التغيرات بكفاءة وفعالية.

و من أجل ذلك ينبغي على الدول العربية أن:

أ- تقر بمسؤوليتها عن التعليم و التدريب السابق على الالتحاق بالعمل و تحسن فرص حصول الجميع عليهما لتعزيز القابلية للاستخدام و منع الاستبعاد الاجتماعي؛

ب- تستحدث نهجاً للتعليم و التدريب غير الرسميين، و لاسيما للبالغين الذين حرّموا من فرص التعليم و التدريب شباباً؛

ت- تستخدم قدر الإمكان تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الجديدة في مجال التعلم و التدريب؛

ث- تضمن تقديم المعلومات و النصح و الارشاد عن الوظائف و سوق العمل و المسار الوظيفي والاستخدام، إلى جانب معلومات عن حقوق و التزامات جميع المعنيين بموجب القوانين المتصلة بالعمل و غيرها من أشكال تنظيم العمل؛

ج- تكفل ملائمة برامج التعليم و التدريب السابق على الالتحاق بالعمل و تتأكد من جودتها؛

- ح- تضمن وضع وتعزيز نظم التعليم و التدريب المهنية بحيث توفر الفرص الملائمة لتطوير المهارات المتصلة بسوق العمل واعتمادها.
- خ- الاستفادة من التجارب الرائدة في مجال تنمية الموارد البشرية؛
- د- الاهتمام بدعم الدورات التدريبية للكوادر...

## المراجع

- 1- أحمد منصور، قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975.
- 2- أحمد هشام السامرائي، أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية في الدنمارك، 2010.
- 3- أماني خضر أحمد شلتوت، تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعزيز الاستثمار في العنصر البشري، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
- 4- بارك نعيمة، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الانتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، 2009.
- 5- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004.
- 6- الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد السادس، 2008.
- 7- عبد الله بن عبد العزيز آل الشيخ، الاستثمار بالموارد البشرية، مركز الجلد والحساسية، المحاضرة العلمية الرابعة، 6 نوفمبر 2008.
- 8- محفوظ أحمد جودة، تحديد احتياجات التدريب و أثره في إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية على شركات المساهمة العامة في الأردن، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001.
- 9- محمد ملين مراكشي، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سعد دحلب، البلدية، الجزائر، 2005.
- 10- محمود موسى الخطيب، التدريب و التنمية، مادة علمية لدورات تدريب المدربين، مهداة إلى المشروع القومي لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس و القيادات، بدون سنة نشر.
- 11- محيا زيتون، التعاون العربي الإفريقي في مجال الموارد البشرية، ورقة بحثية مقدمة إلى المنتدى رفيع المستوى حول التعاون العربي الإفريقي في الاستثمار و التجارة، طرابلس، ليبيا، 25-26/09/2010.
- 12- هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007.
- 13- كنوش عاشور و فورين حاج قويدر، التجربة الماليزية في مجال التنمية البشرية و مقومات نجاحها، مركز الدراسات الإقليمية، العدد 4، 2012.

## **التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية**

الدكتورة أمينة حسين صبري علي

الاستاذة في مركز التخطيط الحضري والاقليمي للدراسات العليا / جامعة بغداد

[Amna20052005@yahoo.com](mailto:Amna20052005@yahoo.com)

## ملخص البحث

المشكلة والاهداف الموضوعية، تضمن البحث المفاهيم الاساسية للتخطيط الاستراتيجي ومفاهيم تخطيط وتنمية الموارد البشرية والتنمية البديلة ، وصولا الى تخطيط تنموي تكاملي للموارد البشرية مع فلسفة التخطيط الاستراتيجي الحديث كمنهج تطبيقي، وعملية التفاعل بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية الفعالة والقادرة على تنفيذ الخطط الاستراتيجية والمشاركة بها ومتابعتها وبناء الميزة التنافسية على وفق متغيرات العصر وبيئة الاعمال، ومن خلال العلاقات التكاملية بالاعتماد على النماذج الاساسية والاساليب العلمية والفنية لتنمية الموارد البشرية على وفق نقطة التقاطع والالتقاء مع الخريطة الاستراتيجية على المستوى الكلي .

## ABSTRACT

Through the problem and set goals, The research included the basic concepts of strategic planning and concepts of planning and human resource development and alternative development, Down to the integrated development planning of human resources with the philosophy of the modern strategic planning for Applied Approach, The process of interaction between strategic planning and human resources planning and forecasting future needs of human resources capable and effective implementation of the strategic plans and participate, and follow-up, and build competitive advantage according to the variables of the Era and the business environment. Through complementary relations based on the basic models and methods for scientific and technical human resources .development in accordance with the point of intersection and meet with the strategic map at the macro level



## المقدمة

في هذا العصر، أصبح من السهل على كل المؤسسات أن تقوم بنسخ وتقليد جميع برامج العمل والألات والتقنيات والبرمجيات المستخدمة في الإنتاج والخدمات في أي مؤسسة أخرى، عدا العنصر البشري الذي هو العنصر الوحيد غير القابل للنسخ أو التقليد فهو المورد الاستراتيجي في العملية التنموية. ومن أجل ذلك أصبح لزاماً أن تولي الموارد البشرية اهتماماً خاصاً من خلال تنميتها على وفق المفاهيم المعاصرة، بابتكار وتطوير أفضل السبل والآليات لاستثمار كامل طاقاتها وتوظيف قدراتها الذهنية والابداعية و تنمية المزايا التنافسية لمختلف النشاطات، وهذا يدفع الى وجوب النظر الى تحديد مفهوم دقيق لتخطيط وتنمية الموارد البشرية وماهيتها ثم صياغة تسلسل مراحل تطويرها بتكامل مع فلسفة الاستراتيجية الحديثة. للتوصل الى كيفية التحول عن المنهج التقليدي والأخذ بالرؤيا التخطيطية الجديدة (Out Box) واعادة الهيكليّة لتنمية الموارد البشرية والنظر الى الأمور المحيطة بنظرة شمولية تشاركية تساعد على استغلال الامكانيات المتاحة وتوفير الفرص للمساهمة في العملية التنموية أذ صارت الموارد البشرية تحتل أهمية استثنائية في عملية التنمية ويأتي ذلك من أن الإنسان غاية التنمية ووسيلتها،

### مشكلة البحث:

عدم وضوح الرؤية للحاجة الى تخطيط تنموي تكاملي للموارد البشرية مع فلسفة التخطيط الاستراتيجي الحديث كمنهج تطبيقي، ذلك لكي يكون التخطيط للموارد البشرية فعالاً ويؤتي ثماره .

### أهمية البحث:

تكتسب عملية تخطيط وتنمية الموارد البشرية أهمية كبرى من خلال الدور الذي تؤديه ضمن التخطيط الاستراتيجي والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها وأنواعها ومهاراتها، بشكل يخدم متطلبات تحقيق استراتيجيتها، وهو ما يساعد في الحد من حالات المخاطرة وعدم التأكد المرتبطة بالعنصر البشري. كما زاد من أهمية البحث، الدور الذي قد يؤديه تخطيط الموارد البشرية في تحقيق التناسق والتكامل بين عملية التخطيط الاستراتيجي وتخطيط وتنمية الموارد البشرية.

### أهداف البحث:

تتمثل الأهداف الأساسية للبحث في ما يلي:

- أ- محاولة إبراز أهمية تخطيط الموارد البشرية ومفهوم التنمية البشرية والتنمية البديلة،
- ب- إمكانية تحديد علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي على المستوى الكلي،
- ج- إمكانية إظهار كيفية التفاعل بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية والعلاقات التكاملية من خلال النماذج الأساسية .

د- محاولة تحديد الاساليب الفنية والعلمية المختلفة لتخطيط الموارد البشرية الفعالة والتنبؤ بالاحتياجات منها .

هـ- محاولة اقتراح أسلوب علمي بسيط للتخطيط الاستراتيجي بتكامل مع تخطيط وتنمية الموارد البشرية. على وفق نقطة التقاطع والالتقاء مع الخريطة الاستراتيجية.

### منهجية البحث:

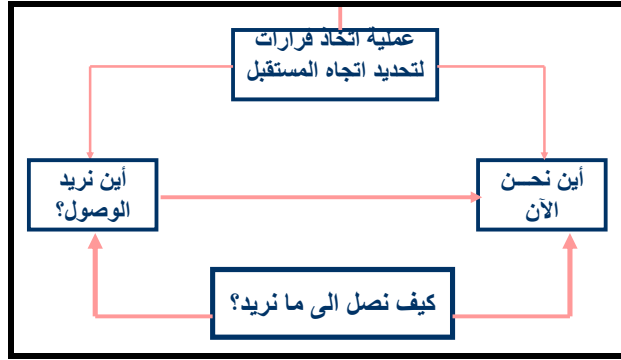
نظراً لطبيعة موضوع البحث ومحاولة للوصول إلى كافة تطلعاته، كان إلزاماً علينا اعتماد مختلف المناهج المستعملة في البحوث والدراسات التخطيطية والتنموية والإدارية، وذلك كلما دعت الحاجة البحثية لذلك، فنجد المنهج الوصفي عند التعرض لمفاهيم عامة خاصة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة وتخطيط الموارد البشرية.. والمنهج الاستقرائي من خلال دراسة الجزئيات للعوامل الأساسية في التخطيط وصولاً الى الكليات في الاستراتيجيات .

## المبحث الاول : المفاهيم الاساسية الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي والموارد البشرية

### 1-1 ماهية التخطيط الاستراتيجي

إن التخطيط الاستراتيجي هو أحد المهارات الأساسية للقيادة وهو عبارة عن خارطة تُرشدك إلى الطريق الصحيح بين نقطتين، أولها أين أنت الآن ، والأخرى أين ترغب أن تكون في المستقبل وكيف يمكنك أن تحقق ذلك . المخطط ( 1) . كما أنه أحد أهم العناصر الأساسية في صنع الاختيارات. وهو عملية تهدف الى دعم القادة لكي يكونوا على وعي بأهدافهم ووسائلهم. وبذلك فالتخطيط الاستراتيجي هو أداة تستخدم لغرض مساعدة المؤسسات وذوو العلاقة من مخططين وقادة على أداء عمل أفضل. ويمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يساعد المؤسسات والمخططين على أن يركزوا نظرتهم وأولوياتهم للاستجابة للتغيرات الحادثة في البيئة من حولها وذلك لضمان العمل باتجاه تحقيق الأهداف. والمقصود بكلمة " استراتيجي " هو إضفاء صفة النظرة طويلة الأمد والشمول على التخطيط .

### مخطط ( 1) : ماهية التخطيط الاستراتيجي



المصدر:الباحث من خلال المفاهيم الاساسية للتخطيط الاستراتيجي

### 2-1 الخطط الاستراتيجية :

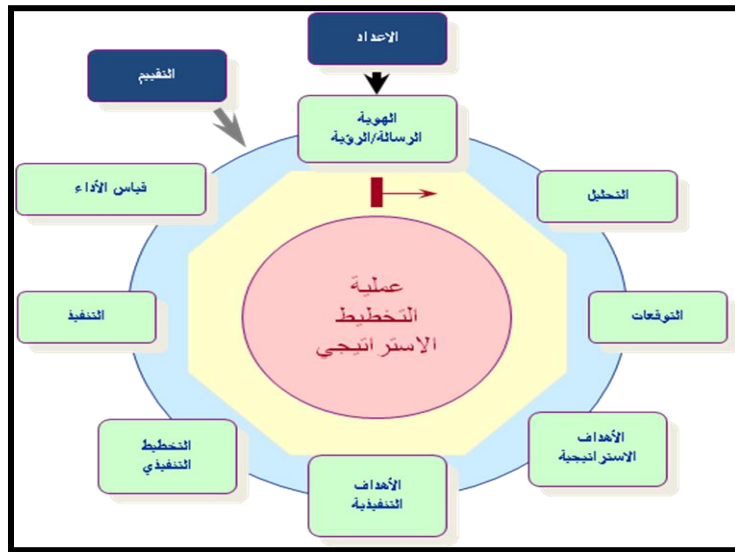
تعرف بأنها " الخطة الشاملة التي تحدد كيفية إنجاز الأهداف والرسالة للجهات المعنية " وتصنف حسب البعد الزمني المرتبط بها فالخطة قصيرة المدى توضع لإنجاز هدف قصير المدى بينما توضع خطة متوسطة المدى أو طويلة المدى لإنجاز هدف متوسط المدى أو طويل المدى . ولابد أن يتم التخطيط على أساس الأهداف الاستراتيجية وليس العكس ، فالتخطيط يحدد الكيفية التي تؤدي بالوسائل لبلوغ الهدف .

### 3-1 فلسفة الاستراتيجية من خلال مفهوم الخطط الاستراتيجية هي:

فن الاختيار المبني على مبادئ وأسس علمية وأساليب متطورة تكنولوجياً ومعلوماتياً بما يستجيب بكفاءة لبلوغ الأهداف وبما يشمل جميع فعاليات وقدرات المجتمع ونشاطاتهم المختلفة ورفع مقدرتهم التنافسية وتمكينهم من المشاركة الفاعلة ومن الفرص المتكافئة للوصول الى تحقيق الحياة المديدة والصحية والتعليم والعمل في اتجاه التمكن من تحقيق الرفاه والعدالة الاجتماعية. إنها خارطة الطريق إلى تحقيق التنمية واستدامتها من خلال منطق التقصي التحليلي الذي يتعد عن تضخيم المشاكل وهو في الوقت نفسه لا يبسطها تبسيطاً مخلأً ( . )

الاستراتيجية إذن هي تصور مبدئي للرؤى المستقبلية للمنظمة، ورسم سياستها، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها، بما يساهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد، ومراجعتها وتقويمها. وتتضمن الاستراتيجية أربع مراحل متتالية هي ( ):

- الفحص والرصد البيئي الذي يتضمن مسح البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتحليلها.
  - صياغة الاستراتيجية، أي وضع التصورات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي طويل الأمد. وتتضمن هذه المرحلة تحديد رسالة المنظمة وأهدافها القابلة للتحقق، إلى جانب وضع الاستراتيجيات وتطويرها، ووضع السياسات الكفيلة بتحقيق الأهداف والاستراتيجيات ضمن إطار رسالة المنظمة.
  - التنفيذ أو التطبيق الاستراتيجي strategy implementation، أي ترجمة الاستراتيجية المصاغة إلى إجراءات عمل، في إطار بناء نظم التخطيط وتخصيص الموارد المادية والبشرية.
  - التقييم والسيطرة Evaluation and Control، أي تحديد الدرجة أو المدى الذي يمكن أن تصل إليه المنظمة، في ضوء الأهداف والغايات التي خطت لها مسبقاً.
- والنموذج الآتي يبين عملية التخطيط الاستراتيجي والتي تدخل ضمن مراحل الاستراتيجية الاربعة سابقة الذكر اعلاه .



نموذج (1) التخطيط الاستراتيجي

#### 4-1 تنمية الموارد البشرية:

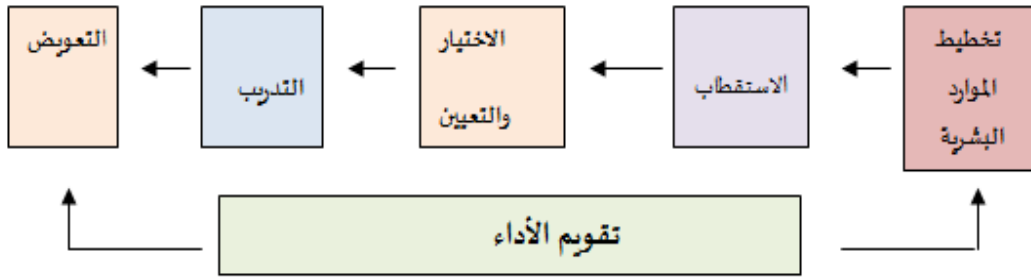
يعد المفهوم الفلسفي للتنمية البشرية هو أساس تنمية البشر (المضمون) من أجل البشر (الناتج). والتنمية البشرية تستند إلى الإنسان وتكون غايتها الإنسان، أي أن هدف التنمية البشرية هو تنمية الإنسان في المجتمع من كل النواحي: السياسية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية والثقافية والعلمية والفكرية ويتضمن إتاحة خيارات متعددة وجعلها في متناول الأفراد من خلال توفير المناخ الملائم والمساعد على تحقيق أهداف الأفراد؛ كما يهتم هذا المفهوم من جهة أخرى بتشكيل القدرات البشرية من خلال تحسين مستويات المعرفة والصحة... الخ. نخلص من هذا إلى أن مفهوم التنمية البشرية الحديث والتي تعرف بالتنمية البديلة ( ) وهو مصطلح آخر مرادف للتنمية البشرية : (التي تعرف بأنها إطار فكري تنموي يدعو إلى تمكين الإنسان كمحرك وفاعل تنموي ( التنمية بالناس وللناس )) ، لم يعد ذلك المفهوم السابق الذي يقوم على تصنيف الدول بناءً على مستوى دخولها أو مستوى القدرة والتطور، بل صار المعيار هو الإنسان ومدى نموه وتطوره في الجانب المعرفي والمهاري، محددًا بذلك المفهوم الجديد للتنمية البشرية وعلى أساس ( فلسفة التخطيط الحديث)، وعلاقته الوثيقة بالتعليم والمعرفة ( ).

#### 5-1 تخطيط الموارد البشرية.

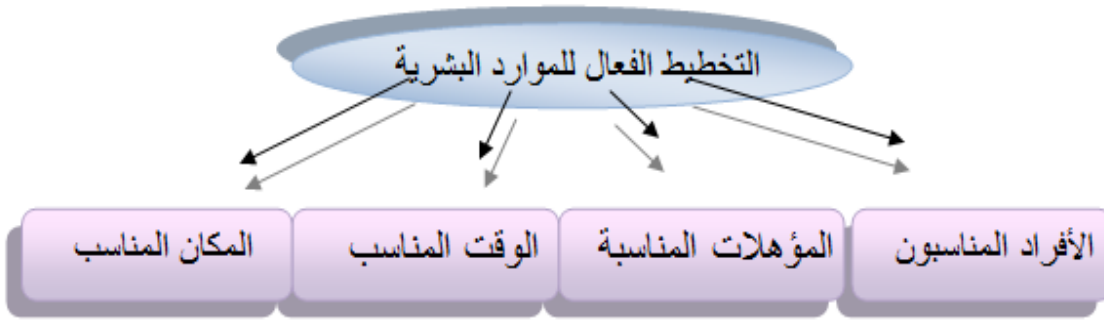
## 1-5-1 مفهوم تخطيط الموارد البشرية

هو التنبؤات النظامية للطلب أو الحاجة للموارد البشرية، وعرض هذه الموارد من خلال فترة زمنية مستقبلية. إن هذا المفهوم يوضح الموازنة بين الحاجة للموارد البشرية والعرض المتوفر بهدف ضمان الحصول على ما نحتاجه من الموارد البشرية كما ونوعا للإيفاء بمتطلبات التخطيط الفعال للموارد البشرية شكل (1)، أو التي من الممكن أن تتوفر مستقبلا، فالتوسع في أي نشاط بصورة عامة يزيد الحاجة للموارد البشرية. تعد عملية تخطيط الموارد البشرية الفعال البداية المنطقية والسليمة لتنمية وتطوير العنصر البشري، من حيث إنه أهم بعد في عملية التطوير التنظيمي، وذلك لأن العمليات والأنشطة الأخرى المتعلقة بالموارد البشرية تعتمد على تخطيط الموارد البشرية وتنبع منه، كما أنه يصعب أن تتم ممارسة الوظائف الأساسية للموارد البشرية المتمثلة في الاختيار والتعيين والتدريب والتعويض وتقييم الأداء في غياب خطة للموارد البشرية كما يتضح من المخطط التالي:

مخطط (2): الوظائف الأساسية للموارد البشرية



المصدر : الخطيب ، محمود احمد ، إدارة الموارد البشرية - إدارة البشر في عصر العولمة والاقتصاد الإلكتروني ، مكتبة عين شمس ، الإسكندرية ، ٢٠٠٠ ، ص ١٣٣ .



الشكل (١): تخطيط الموارد البشرية (الهدف والمغزى)

## 2-5-1 أهمية التخطيط للموارد البشرية.

- 1- يؤدي إلى تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية من خلال التنبؤ الدقيق بالحاجات المستقبلية لكل وظيفة من وظائف المنظمة مما يؤدي إلى استثمار الطاقات البشرية بكفاءة وتقليل الفائض في بعض الوظائف.
- 2- يوفر للمنظمة الكفاءات المطلوبة (مهارات، قابليات، خصائص) في الوقت المناسب، مما يسهم في نجاح برامج التطوير المهني للعاملين.
- 3- يعمل على بناء القاعدة الأساسية لنجاح خطط وسياسات الموارد البشرية الأخرى كالإختيار والتحفيز

والتدريب.

4- يوفر الكفاءات بشكل منسجم مع حاجات ومتطلبات المنظمة مما يرفع مستوى رضا العاملين عن أعمالهم.

5- يمثل أساساً في وضع خطط الموارد البشرية على المستوى الوطني، خصوصاً في المؤسسات الحكومية أو العاملة في القطاع العام.

6- تمكين المنظمة من وضع تقديرات فعلية لاحتياجاتها من الموارد البشرية، ومقابلة النقص، ومعالجة الفائض، حسب ضرورات العمل في المنظمة، وتحقيق التوازن وتفادي المفاجآت المربكة للعمل .

7- تمكين المنظمة من التخطيط المالي، وتأمين الأموال اللازمة لدفع الرواتب والمكافآت.

8- تمكين المنظمة من توزيع عبء العمل في المنظمة بشكل متوازن، والاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتوفرة في سائر النشاطات).

1-5-3 الخطوات الأساسية في تخطيط الموارد البشرية:

اعتماداً هناك أربعة خطوات أساسية تتضمن مجموعة من الخطوات الفرعية:

1- التنبؤ

وتتضمن تلك الخطوة أربعة خطوات فرعية هي:-

أ- التحليل: ويركز على تحليل خزين المنظمة من المهارات وقوة العمل وحجم الاستخدام، أي التركيبية الحالية والمستقبلية لقوة العمل التي تتحدد في ضوءها الأجور، عدد الوظائف...الخ. كما يشمل التحليل على تحديد مستويات الإنتاجية الحالية والمستقبلية وهيكل المنظمة الحالي والمتوقع وهيكل وظائفها.

ب- التنبؤ بحجم الطلب المستقبلي على الموارد البشرية في ضوء المؤثرات التي تم تحديدها في (أ).

ج- وضع موازنات الموارد البشرية في جانب الطلب.

د- التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية في جانبه الداخلي والخارجي ، حيث تلجأ بعض المنظمات الى الاعتماد على سوق

العمل الداخلي في تمويل أعضائها الوظيفية من الموارد البشرية، بينما تلجأ منظمات أخرى الى سوق العمل خارج

المنظمة لإشباع طلبها على المورد البشري وهنا تجري الموازنة بين الكلفة والعائد المتحقق من كل اتجاه

(الداخلي والخارجي) وعلى المنظمة أن تكون رشيدة في قراراتها في هذا المجال.

2 وضع الأهداف

تركز هذه الخطوة على أهداف عملية التخطيط والتي يشترط أن توضع في ضوء أهداف وسياسات إدارة الموارد البشرية.

فإذا كانت أهدافها التوسع في التوظيف وذلك لأن استراتيجية المنظمة هي التوسع المستقبلي للمنظمة فعلها مراعاة مسارها المستقبلي، أما إذا كان توجه المنظمة نحو الاستقرار لقناعتها بمستوى ادائها الحالي فيفترض في التخطيط أن يستهدف البناء النوعي (المهاري والمعرفي) لقوة عمل المنظمة.

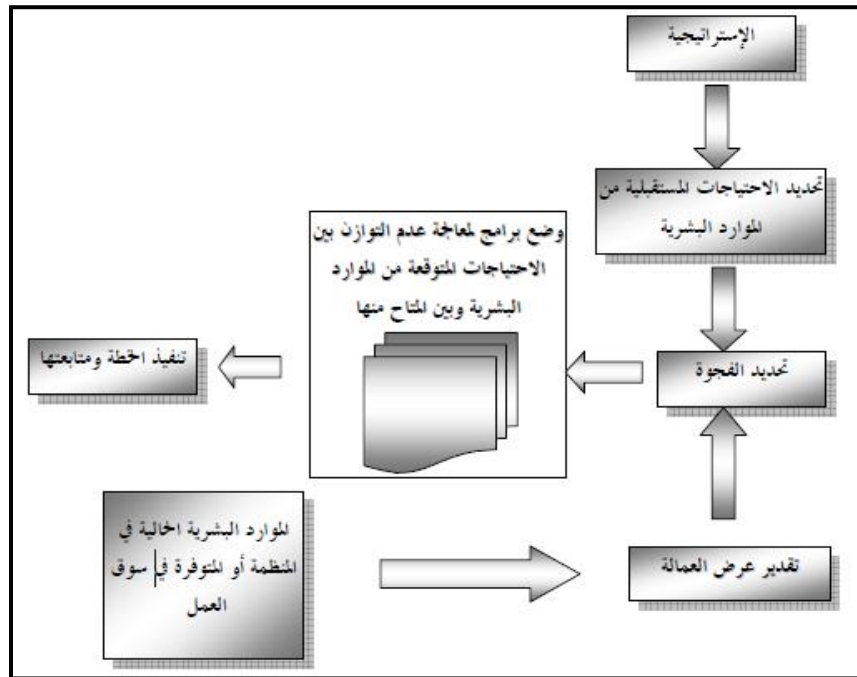
3 تنفيذ الخطة

وتشمل هذه الخطوة على تصميم البرامج الخاصة بالاستقطاب والتعيين والتقاعد، كما تتضمن تحديد وتنفيذ برامج التدريب والتطوير وسياسات الأجور والمكافآت وأنظمة المعلومات.

4 التقييم والرقابة

- تنصب الجهود في هذه الخطوة على تقييم قيمة الموارد البشرية وذلك نتيجة للاعتقاد السائد بأن الموجودات البشرية هي من اهم اصول التخطيط ، وتعد عملية التقويم من العمليات المهمة في تخطيط الموارد البشرية كونها تستهدف تشخيص نقاط القوة والضعف فيها وتمتد الى تحديد فاعلية خطط الموارد البشرية، وقد تستخدم في تقويم واحد أو أكثر من المعايير الآتية:-
- أ- حجم التوظيف الحقيقي ازاء متطلبات التوظيف المحددة.
  - ب- مستويات الانتاجية المتحققة ازاء المخطط فيها.
  - ج- المعدلات الحقيقية لتدقيق الموارد البشرية ازاء المعدلات المرغوب فيها.
  - د- نتائج البرامج ازاء النتائج المتوقعة ( تحسين نسبة الاحلال مثلا).
  - هـ- كلفة العمل والبرامج ازاء الموازنات.

والشكل (2) الآتي يوضح مراحل تخطيط الموارد البشرية



شكل (2): مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية

#### 4-5-1 الأدوات والأساليب الفنية لتخطيط الموارد البشرية

ازدادت أهمية تخطيط الموارد البشرية ، ومع هذه الأهمية تعددت الأساليب الفنية التي تساعد في عملية التخطيط ومن هذه الأساليب نذكر ما يلي :

- 1- مخزون المهارات : هي أكثر الأدوات شيوعاً واستخداماً حيث توفر المعلومات المطلوبة من سجلات الأفراد وتوفر أساساً دقيقاً لتقييم المهارات المتاحة للمنظمة من خلال تخزين المعلومات الأساسية عن كل العاملين ( مثل البيانات الشخصية ، المهارات ، المؤهلات ، التاريخ الوظيفي وغيرها ) وبذلك تستخدم معلومات مخزون المهارات كمدخلات لاتخاذ القرارات المتعلقة بالترقيات والنقل وايضاً تساعد في تخطيط تدريب الافراد واستقطاب واختيار العاملين الجدد .

2-التخطيط التتابعي : ايضاً من الادوات المفيدة في تخطيط الموارد البشرية والذي يحدد الأفراد الذين يمكن أن يشغلوا مراكز معينة خلفاً للأفراد السابقين وغالباً ما يتضمن هذا النوع استخدام خريطة الإحلال والتي تظهر كل من شاغلي الوظائف والإحلالات المحتملة لها.

3- تحليل النسب : يعد اداة أخرى من الأدوات التي تساعد في تخطيط الموارد البشرية ، حيث تتحدد قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار بمدى امتلاكها لأفراد يمكنهم إحلال وشغل المراكز الحالية المختلفة اذا ما تطلبت الظروف في المستقبل . ويحسب هذا الرقم وفقاً لعدد الأفراد القابلين للترقي ، وعدد الأفراد الموجودين في المنظمة للإحلال محل شاغلي الوظائف الحالية أو المحتمل ترقيتهم.

المبحث الثاني:التوجهات الاستراتيجية للموارد البشرية

2- 1 التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية(S.H.R.P) ( )

يعرف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بصفة عامة على أنه مجموعة من الأفعال والتصرفات المنسقة والتي تهدف الى تكامل البيئة المحيطة بالمنظمة ونظام الموارد البشرية ويعني هذا دراسة وتحليل وتشخيص والتنبؤ بالعوامل المحيطة بالمنظمات من حيث :

- البيئة الداخلية

- البيئة الخارجية

- البيئة التنافسية .

، وتتوقف قدرة المؤسسة او المنظمة على تبني الاتجاه الاستراتيجي لإدارة مواردها البشرية في قدرتها على تنسيق بيئة تكون فيها:

1- الموارد البشرية عنصراً متكاملًا مع عناصر العمل الأخرى.

2- الموارد البشرية متضمنة في كل قرارات العمل الاستراتيجية.

3- القرارات المتعلقة بالموارد البشرية منبثقة أساساً من حاجة العمل الفردية.

4- أنشطة الموارد البشرية متكاملة وداعمة لبعضها البعض بدلاً من معاملتها كأنشطة مستقلة.

ويتضمن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية المشاركة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تكوين وإعداد وتطبيق استراتيجية العمل ككل من خلال تنمية مفاهيم وأدوات للمشاركة في وضع الخطط طويلة الأجل على مستوى المنظمة وهذا تقوم إدارة الموارد البشرية بتحقيق التكامل بين كل من أنظمة التفويضات وأنظمة المعلومات الخاصة بالأفراد. ويمكن تحديد بعض العناصر الهامة للتخطيط الاستراتيجي والآثار المحتملة لها على تخطيط الموارد البشرية كالآتي:

1- دراسة الظروف البيئية:

وهي تنطوي على تحديد ماهية التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية التي تحدث في البيئة الخارجية، فحسب الفرص أو التهديدات وتتمثل هذه الفرص والتهديدات في بعض الأمور ومنها: عرض العمالة، والمتطلبات القانونية المتزايدة والتي تحكم سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، والتغير التكنولوجي.

كل هذه الأمور السابقة تؤثر على العمل أيضا يجب الامام باستراتيجيات المنافسين المتعلقة بالموارد البشرية حيث يمكن أن تؤثر هذه الاستراتيجية على الاتجاهات المستقبلية للعمل مثل القدرة على جذب والحفاظ على أفضل المهارات البشرية المتاحة.

2- تقييم نقاط القوة والضعف :

أي تحديد ماهية العوامل التي قد تقوي أو تضعف وتحدد من اختيار تصرفات معينة من مجموعة التصرفات المستقبلية المحتملة للمنظمة ومن أمثلة المشاكل الشائعة التي قد تعوق التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة هي: وجود بعض العاملين كبار السن، أو التتح... الزائد للقوى العاملة والذي يحد من القدرة على الحراك للأفراد في المراكز الرئيسية أو النقص في فرص الترقية للأفراد وذوي الاحتمالات المستقبلية العالية.

3- تنمية الأهداف و الغايات :

أي تحديد ماهية الاهداف ، أو العائد على الاستثمار المطلوب تحقيقه؟ وما هو الزمن المحدد المطلوب لتحقيق هذه الأهداف من خلاله وكلما تمكن المديرين من تحقيق هذه الأهداف كلما زاد الالتزام في الاستراتيجيات المحددة.

4- تنمية الاستراتيجيات:

أي تحديد مجموعة الأفعال والتصرفات التي يجب أن تتبعها المنظمة لتحقيق وترقية أهدافها؟ وما هي البرامج اللازمة لتحقيق وتنفيذ الاستراتيجيات؟ وما هي التغيرات المطلوبة في الهيكل التنظيمي والعمليات الادارية والموارد البشرية. وفي هذا المجال يكون التركيز منصبا على تخطيط الموارد البشرية، وكيفية الحصول عليها وتحديد المهام والواجبات الموكلة إليهم، وتنميتها واستخدامها الاستخدام الأمثل وانهاء خدماتها كل هذا يفرض تشكيل المنظمة بطريقة سليمة ويمثل هذا نقطة التقاء تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي.

ويعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية احد أهم العناصر في إدارة الموارد البشرية، حيث يشير هذا المفهوم إلى العمليات التي تضمن من خلالها الحصول على العدد والنوعية المناسبة من الأفراد وفي الأماكن المناسبة والأوقات المناسبة ( السليمة والصحيحة). إن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يرتبط مباشرة بالاستراتيجية العامة لتأمين وتوفير الأفراد اللازمين لتنفيذ الاستراتيجيات التنموية.

وتشمل العناصر الاستراتيجية للموارد البشرية ما يلي :

1- صياغة أهداف النظام والموارد البشرية بما يتماشى مع الأهداف العامة ويعمل على تحقيقها للمنظمة

تحديد الخطط والسياسات والبرامج الزمنية لنظام الموارد البشرية .

2- تقسيم استراتيجية الموارد البشرية والخطط والسياسات الخاصة بها على مستوى الخدمة.

إن استراتيجية الموارد البشرية تمثل خطة الدولة في هذا الجانب لذا فإن نطاقها يشمل كل من :

② الحكومة .

② القطاع الخاص.

② منظمات المجتمع.

ويعمل المخططون والقادة المسؤولين عن العملية التخطيطية بصورة عامة في ثلاث استراتيجيات :

(1) استراتيجية هجومية من أجل مواجهة المعوقات والقيود ومقاومتها والتخلص منها.

(2) استراتيجية انهزامية تستسلم للقيود وهذا بتأثير من نقاط الضعف الذاتية، وتضطر إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في حالات المتغيرات الطارئة حيث نجد أن الإدارة في هذه الحالة لا تستطيع المقاومة.

(3) استراتيجية وسيطة وهذا بالمساومة على المكاسب وتقديم بعض التنازلات ولعل أهم مثال لهذه الاستراتيجية، عندما نجد أن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تلجأ إلى التفاوض مع الجهات ذات العلاقة مثلا في مسألة الأجور، علاقات العمل، وتكون النتيجة التنازل الجزئي عن بعض الشروط في مقابل الحصول على بعض المنافع.



وتتحدد الاستراتيجية التي تتبعها إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في كل موقف بحسب قوتها النسبية في مواجهة عناصر التغيير والمنفعة المتوقعة من كل استراتيجية.

أما القوة النسبية فهي مقياس لمدى سيطرة الإدارة على الموقف ومدى التحكم في سلوك المتغيرات المتفاعلة فيه، والمبدأ أنه كلما زادت القوة النسبية اتجاه استراتيجية الإدارة إلى الهجومية وبالعكس إذا قلت القوة النسبية اتجهت إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إلى اختيار واعتماد استراتيجيات دفاعية أكثر.

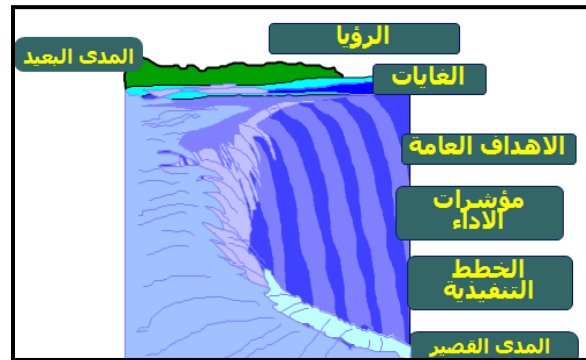
أما المنفعة المتوقعة فهي تمثل القيمة المحتمل الحصول عليها مادياً أو معنوياً نتيجة لإتباع استراتيجية معينة، والمبدأ هنا هو أنه كلما زادت المنفعة المتوقعة اتجهت إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية الهجومية وبالعكس إذا انخفضت المنفعة المتوقعة اتجهت هذه الإدارة إلى الاستراتيجيات الدفاعية أو التوفيقية.

2-2 التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية:

1- طبيعة التخطيط الاستراتيجي:-

يعمل المخططون والقادة في ثلاث مستويات ادارية لصنع القرار الاستراتيجي بموجب طبيعة التخطيط الاستراتيجي التنازلي، شكل (3)، وتتكون الاستراتيجيات في الوحدات التخطيطية متعددة الأنشطة من :

- أ- استراتيجية الوحدة – تكون على مستوى الوحدة التخطيطية وتحدد المحفظة التي تضم مشروعاتها بشكل إجمالي.
- ب- استراتيجيات الأنشطة – بحيث يكون لكل نشاط داخل الوحدات التنظيمية ضمن الهيكل التخطيطي استراتيجية معينة.
- ج- استراتيجية وظيفية – تتمثل في كافة وحدات الهيكل التنظيمي ولكل نشاط ضمن الرؤية الاستراتيجية، ذلك لتحقيق الأهداف التنموية للأنشطة المعنية بذلك.



شكل (3): طبيعة التخطيط الاستراتيجي التنازلي

المصدر: أمنة حسين صبري علي، "التخطيط الاستراتيجي لتنمية المدن- معايير تشاركية المدن"، بحث مقدم الى المؤتمر الدولي: تكامل مخرجات التعليم مع سوق العمل في القطاع العام والخاص، عمان-الاردن

2012.

2 - بناء الميزة التنافسية:

تعرف الميزة التنافسية على انها مجموعة العوامل التي تميز بين اعمال المتنافسين بهدف زيادة اعمالهم وتطويرها ، ولكي نحقق الميزة التنافسية هنالك وسيلتين وهما :

أ- قيادة التكلفة: بحيث تكون تكلفة المشاريع التنموية اقل تكلفة وبأعلى مردود اجتماعي .

ب- التميز: طرح مشاريع ذات مواصفات عالية ومميزة عن باقي مشاريع المنافسين .

3- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كميزة تنافسية

عدّ ادارة الموارد البشرية ميزة تنافسية ادى الى نمو علم جديد يطلق عليه اسم " ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية" ويعرف بانّه ربط ادارة الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة بهدف تحسين مستويات الاداء و تنمية الثقافة

التنظيمية بما يسرع الابداع والمرونة، اي شريك استراتيجي من خلال صناعة و تنفيذ الاستراتيجيات بممارسة وظائف ادارة الموارد البشرية. والميزة التنافسية والتي تعنى مدى وجود قدرات وإمكانات لدى المنظمة لتقديم أفضل السلع والخدمات عن المنظمات المنافسة يمكن تحقيقها من خلال مساعدة إدارة الموارد البشرية للمنظمة على أداء ذلك بشكل أكثر من المنافسين. يمكن التمييز بين مستويين من مستويات ممارسة أنشطة إدارة الموارد البشرية هما: المستوى التشغيلي ، والمستوى الاستراتيجي، وتشير الأنشطة التشغيلية للموارد البشرية إلى الأنشطة الروتينية اليومية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية. أما الأنشطة الاستراتيجية فهي أكثر تعقيداً ، وتتصف بعدة صفات منها:

- 1- طويلة الأجل. وهي الأنشطة التي يتم ممارستها في الأجل الطويل الذي يمتد لعدة سنوات.
- 2- الشمولية. وهي تشمل عدة أنشطة داخل إدارة الموارد البشرية.
- 3- مخططة. وتعنى وجود خطة واضحة ومحددة لأنشطة إدارة الموارد البشرية.
- 4- التكامل. أي مدى تكامل هذه الأنشطة مع الأنشطة الأخرى في المنظمة.
- 5- ذات قيمة مضافة مرتفعة. وهي أنشطة هامة لنجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها.

وفي السنوات الأخيرة ظهر مفهوم المبادر وتم استخدامه في مجال إدارة الموارد البشرية ليحل محل مفهوم رد الفعل. وبدمج هذين البعدين (التشغيلي والاستراتيجي – المبادر ورد الفعل) ينتج إطار ينظم أنشطة إدارة الموارد البشرية في المنظمة كما يوضحه الشكل التالي:

المبادر	رد الفعل	
تنفيذ البدائل الاستراتيجية	تنفيذ الاستراتيجية	الاستراتيجي
تحسين وظائف الموارد البشرية	تنفيذ وظائف الموارد البشرية	التشغيلي

شكل (4): أبعاد الميزة التنافسية لأنشطة الموارد البشرية

Source: Brock bank, W., if HR were Really Strategically Proactive: Present and Future Directions in HR's Contribution to Competitive Advantage, "Human Resource Management", (Vol. 38, No. 4, 1999), P. 339

4- دور الموارد البشرية كشريك عمل استراتيجي:

ان النظرة الى ادارة الموارد البشرية تختلف فالبعض يراها وظيفة استشارية وانها تشغيلية وليست استراتيجية و البعض يراها ضمان التوفيق مع استراتيجيات الشركة بحيث تعدل انشطتها بما يتفق واستراتيجية الشركة ووضعها التنافسي واما آخرون يتطلع الى ادارة الموارد البشرية بانها شريك متساوي في عمليات اعداد وتنفيذ مختلف استراتيجيات المنظمة. وبما ان ادارة الموارد البشرية لها تأثير كبير على تنفيذ خطط المنظمة فمن الضروري ان ينشغلوا بصياغة الاستراتيجية.

5- دور الموارد البشرية في صياغة الاستراتيجية:

يتطلب صياغة الخطة الاستراتيجية الشاملة للمنظمة تحديد وتحليل الموائمة بين الفرص والتحديات الخارجية و نقاط القوة ونقاط الضعف داخلياً.

لذا فإن ادارة الموارد البشرية تلعب دورا في المسح البيئي لتحديد وتحليل الفرص و التهديدات الخارجية و توفر الذكاء التنافسي لتجمع بيانات بخصوص الحوافز الجديدة التي يستخدمونها المنافسون من خلال استقصاء اراء الموظفين وشكاوى العملاء و ايضا من خلال توفير معلومات عن نقاط القوة ونقاط الضعف داخل المنظمة.

6- دور الموارد البشرية في تنفيذ الاستراتيجية:

يمكن جوهر ادارة الموارد البشرية الاستراتيجي في تنفيذ وتطبيق الاستراتيجية بالشكل الصحيح والمطلوب فقد تتشابه استراتيجيات بعض المنظمات المتشابه بطبيعة العمل الا ان نتائج تطبيق منظمة قد تعكس اثارا ايجابية ونجاح الاستراتيجية يعتمد على ادارة الموارد البشرية بخلق قوة عمل أفضل .

7- أعمال وممارسات الموارد البشرية :

هنالك بعض الممارسات المثلى التي يمكن استخدامها في جميع الشركات وهنالك ايضا ممارسات خاصة نابعة من طبيعة الشركة واستراتيجياتها كما انه ليس هنالك طريقة مثلى يمكن الاعتماد عليها في ادارة الموارد البشرية .

لذا يمكن لإدارة الموارد البشرية من ان تساهم في تحقيق التميز التنظيمي من خلال :

- I. تدعيم دورها كشريك استراتيجي.
- II. لديها خبرة عالية في تنظيم وتنفيذ العمل.
- III. السلوك الوظيفي للحصول على الميزة التنافسية .
- IV. قدرة المنظمة على احداث التغيير – تحويل رؤية الشركة الى مجموعة من الاستراتيجيات المرغوبة.

2-3 تكامل التخطيط الاستراتيجي مع ادارة وتخطيط الموارد البشرية:

أكدت الأدبيات المتعلقة بالاستراتيجية وادارتها على أنّ استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية يجب أن تدعم استراتيجية المنظمة. فضلا على أن تخطيط الموارد البشرية يجب أن يرتبط بالتخطيط الاستراتيجي، إذ يعد تحديد حاجات المنظمة من الموارد البشرية أساس عملية التخطيط الاستراتيجي ( ) . وقد اشار Bernardin الى ان تكامل تخطيط الموارد البشرية مع عملية التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة، ويُخْلِصها من مشكلتي الفائض أو العجز في مواردها البشرية. ويمكن تحديد أربعة أنواع من الترابط والعلاقات بين عملية التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية ( ) . مخطط(3)

أولاً: العلاقة الإدارية Administrative والتي تبرز من خلال لعب الأدوار التقليدية والروتينية عند ممارسة التخطيط الاستراتيجي.

ثانياً: العلاقة باتجاه واحد Way Linkage - One إذ تستجيب ادارة الموارد البشرية من خلال دعمها للخطة والبرامج الاستراتيجية الكلية للمنظمة واستراتيجيات الأعمال .

ثالثاً العلاقة باتجاهين Two-Way linkage، وتبرز من خلال العلاقة التبادلية والاعتمادية بين عمليتي التخطيط الاستراتيجي والتخطيط لوظائف إدارة الموارد البشرية.

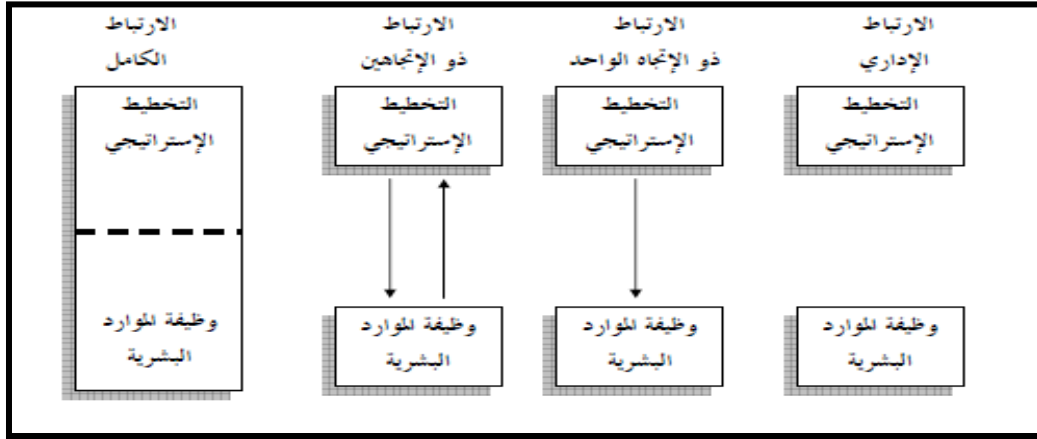
رابعاً: العلاقة التكاملية Integrative Linkage حيث تكون العلاقة تكامليةً وتوافقية ، وتتفرع عملية التوافق والتكامل بين التخطيط للموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي إلى نوعين:

الاول: التوافق الخارجي External Fit او التكامل العمودي Vertical Integration بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط

للموارد البشرية،

الثاني: التوافق الداخلي Internal Fit او التكامل الأفقي Horizontal Integration بين استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية كشرط من شروط نجاح التوافق الخارجي.

مخطط (3): مستويات الترابط بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية



المصدر: جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة . القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر، 2003 ، ص 103.

4-2 خطوات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

أولاً: تحليل ودراسة البيئة الداخلية ويشمل ذلك :

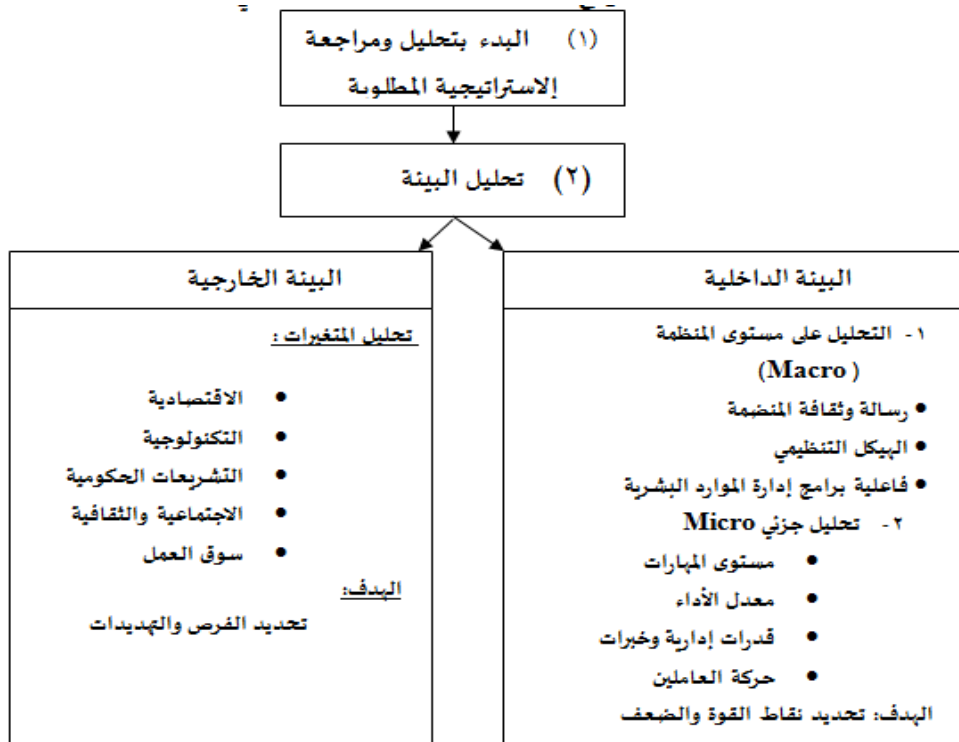
- أ- دراسة الأوضاع المعرفية والثقافية والاتجاهات على مستوى الدولة .
  - ب- دراسة الاستراتيجية الوطنية للتعرف على المصالح الوطنية الاستراتيجية ونقاط الضعف والقوة والفرص والمهددات والقضايا الاستراتيجية على المستوى العام.
  - ت- دراسة الاستراتيجية الاقتصادية للتعرف على المصالح الاقتصادية الوطنية المطلوب توفير السند البشري لها .
  - ث- دراسة الاستراتيجية السياسية للتعرف على المصالح السياسية الوطنية المطلوب توفير السند البشري لها .
  - ج- دراسة الاستراتيجية الاجتماعية للتعرف على المصالح الاجتماعية المطلوب توفير السند البشري لها .
  - ح- دراسة الاستراتيجية العلمية والتقنية والإعلامية والعسكرية والهيكل التنظيمي لها للتعرف على المصالح الوطنية في هذه الجوانب ، المطلوب توفير السند البشري لها.
  - خ- دراسة الاستراتيجيات الفرعية للتعرف على نقاط الضعف المطلوب علاجها والمهددات المطلوب التعامل معها بجانب التعرف على القضايا الاستراتيجية للاستراتيجيات الفرعية.
- ثانياً: تحليل البيئة الخارجية من منظور الموارد البشرية كما يلي:
- أ- من المنظور الاقتصادي : النظام الاقتصادي العالمي ، النظم والسياسات والأوضاع الاقتصادية العالمية ، الاستراتيجيات الاقتصادية العالمية .
  - ب- من المنظور السياسي : النظام السياسي العالمي ، الاستراتيجيات الرئيسية ، دراسة القوة الاستراتيجية وعناصرها ومرتكزاتها.
  - ت- من المنظور القانوني : الأوضاع القانونية الدولية والمعاهدات والاتفاقيات والتشريعات الحكومية .
  - ث- من المنظور الاجتماعي: نمط القيم الاجتماعية ، الاتجاه العام في المسؤولية الاجتماعية.

ج- من المنظور التكنولوجي: مستوى التقدم والتطور التكنولوجي وتأثيراته المباشرة في الدولة. ثلثا: التحليل الاستراتيجي

إن استراتيجية الموارد البشرية تتطلب إعداد تحليل استراتيجي يشمل الموضوعات التالية :

1. تحليل أوضاع المهارات والاتجاه الوطني والمهني على المستوى الوطني وحسب المحافظات ..
  - 2- تحليل شخصية المواطن .
  - 3- تحليل أوضاع الموارد البشرية بالخدمة العامة ، نظم العمل والترقي والتحفيز والعقوبة.
  - 4- تحليل للبيئة الاستراتيجية المحلية كدراسة أوضاع مثلاً ، المزارعين التقليديين ، العمالة الفنية ، ذوي الحاجات الخاصة .دراسة أوضاع المعلمين ، المدربين .
  - 5-أوضاع مراكز التدريب على المستوى الوطني وعلى مستوى المحافظات وقياس التوازن على المستوى الكلي.
  - 6- أوضاع البيئة التدريبية والمدرسية
  - 7- أوضاع مناهج التدريب .
  - 8- أوضاع مناهج التعليم .
  - 8- أوضاع آليات الموارد البشرية .
  - 10- أوضاع الشراكات حول الموارد البشرية .
  - 11- أوضاع التشريعات المتعلقة بالعمل والموارد البشرية .
  - 12- أوضاع السياسات الخاصة بالموارد البشرية.
- النموذج (2) يبين متطلبات التحليل الاستراتيجي

نموذج (2): متطلبات التحليل الاستراتيجي



المصدر : نصر الله حنا ، إدارة الموارد البشرية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، 2001 ، ص83

رابعاً: تحديد الفجوة بين ما هو متاح من الموارد البشرية وبين ما هو مطلوب تتعلق هذه المرحلة بمقارنة ما تم التنبؤ به من احتياجات الموارد البشرية أو المطلوب منها في ظل الخطة الاستراتيجية، مع ما تتوافر عليه من هذه الموارد أو ما هو معروض منها، أي دراسة وتحليل الفرق بين متطلبات النظام من اليد العاملة والمخزون الحالي (العرض) الموجود على المستوى الكلي، مما يسمح لها من الوقوف على تحديد العجز أو الفائض من الموارد البشرية الفعالة .

ويُعبّر العجز عن: النقص في الموارد البشرية الفعالة ؛ أما الفائض فيعبر عن: وجود موارد أكبر من الاحتياجات.

2-5 الأساليب العلمية في التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية:

يوجد أسلوبان للتنبؤ بالموارد البشرية هما: الأسلوب غير الكمي، الذي يعتمد على التقديرات الشخصية والخبرة السابقة، والأسلوب الكمي، الذي يتطلب استخدام النماذج الرياضية Mathematical Models . ( ):

1 - الأساليب غير الكمية :

وتشمل عدة طرق Methods يمكن إيجازها في الآتي:

- التقديرات Estimates :

وفقاً لهذه الطريقة توضع التقديرات إما بواسطة المديرين، ومن ثم تحول للمناقشة إلى المستويات الدنيا (أسلوب Top - Down) أو بأن يطلب من المنفذين وضع تقديرات ترفع إلى المستويات الأعلى (Bottom - up) أو بإتباع مزيج من الأسلوبين، وذلك من أجل التوصل إلى متوسط ومعدل الاحتياجات الفعلية من الموارد البشرية مستقبلاً.

- الحدس Rule of thumb :

يعتمد هذا الأسلوب على إتباع إرشادات عامة General Guidelines تصدرها المنظمة، كتحديد عدد المشرفين المطلوبين للإشراف على المشاريع.

- أسلوب دلفي Delphi Technique :

وفقاً لهذا الأسلوب يتم اللجوء إلى خبرات عدد من المختصين، بأن يوجه لكل منهم استبيان منفصل، يحتوي على عدد من الأسئلة حول تنبؤاته المستقبلية، بشكل حيادي وموضوعي. تراجع الاستبيانات، ثم تطرح أسئلة أخرى على الخبراء أنفسهم، عدة مرات، حتى يتم التوصل إلى إجماع من الخبراء على التنبؤات المتوقعة.

- أسلوب المناقشة وجهاً لوجه Nominal - Group Technique :

يتطلب هذا الأسلوب قيام مجموعة من المسؤولين بالمنظمة بوضع تنبؤاتهم بشكل فردي، ثم يعقد اجتماع يضمهم معاً وجهاً لوجه لمناقشة التنبؤات التي وضعها كل منهم، والخروج بتنبؤات يجمعون عليها.

2 - الأساليب الكمية :

هناك عدة أساليب رياضية تستخدم في وضع التنبؤات نذكر منها الآتي:

- تحليل الانحدار Statistical Regression Analysis :

يستخدم هذا الأسلوب في مقارنة العلاقات السابقة للمتغيرات المختلفة، العلاقة بين إجمالي المبيعات وعدد العاملين بقسم مبيعات التجزئة مثلاً.

- نماذج المحاكاة Simulation Models :

يستخدم هذا الأسلوب لتمثيل حالات عملية، وتحديد المتغيرات، وإعداد نماذج رياضية، وإدخال التعديلات عليها، وإخضاع النماذج للتجربة، بحيث يعاد تصميمها حسب النتائج، في سبيل التوصل إلى النموذج الأنسب والأكثر واقعية وفعالية.

- معدلات الإنتاج Productivity Ratios :

وفقاً لهذا الأسلوب يحسب متوسط عدد الوحدات التي ينتجها الفرد الواحد. ويمكن تطبيق هذا الأسلوب في تحديد عدد العاملين في مجال الإنتاج والمبيعات.

- معدلات التوظيف Staffing Ration :

يستخدم هذا الأسلوب عند تقدير الموارد البشرية العاملة غير المباشرة Indirect labor . مثال ذلك تقدير حاجة العمل لكل وظيفة: - سائق لخدمة (10) موظفين مثلاً وغيرها .

مثال توضيحي في: استخدام الاساليب العلمية في التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية

تهدف شركة للصناعات الإلكترونية إلى إنتاج 10000 جهاز في السنوات القادمة ضمن خطتها الاستراتيجية في زيادة الانتاج ، حيث يحتاج كل جهاز إلى:

- عمل هندسي بواقع ساعتين للجهاز الواحد.

- عمل فني بواقع خمس ساعات للجهاز الواحد.

- عمل غير فني بواقع عشر ساعات للجهاز الواحد.

- عمل إداري بواقع ساعتين للجهاز الواحد.

فإذا كان متوسط عدد ساعات العمل للفرد الواحد سنوياً هو 2500 ساعة، فالمطلوب تحديد حجم قوة العمل اللازمة .

الحل:

مجموع الساعات المتوقعة لكل تخصص = حجم الانتاج المطلوب × عدد الساعات اللازمة لإنتاج وحدة واحدة

$$(1) \dots\dots\dots = 20000 \text{ ساعة عمل هندسي} \dots\dots\dots = 2 \times 10000 \text{ (عمل هندسي)}$$

$$(2) \dots\dots\dots = 50000 \text{ ساعة عمل فني} \dots\dots\dots = 5 \times 10000 \text{ (عمل فني)}$$

$$(3) \dots\dots\dots = 100000 \text{ ساعة عمل غير فني} \dots\dots\dots = 10 \times 10000 \text{ (عمل غير فني)}$$

$$(4) \dots\dots\dots = 20000 \text{ ساعة عمل إداري} \dots\dots\dots = 2 \times 10000 \text{ (عمل إداري)}$$

قوة العمل المطلوبة من كل تخصص = عدد الساعات المتوقعة من كل تخصص مقسوماً على متوسط ساعات العمل

$$\frac{20000}{2500} =$$

$$8$$

$$(1) \dots\dots\dots 8 = \dots\dots\dots = \text{إجمالي المهندسين المطلوبين}$$

$$(2) \dots\dots\dots 20 = \frac{50000}{2500} = \dots\dots\dots = \text{إجمالي العمال الفنيين المطلوبين}$$

$$(3) \dots\dots\dots 40 = \frac{100000}{2500} = \dots\dots\dots = \text{إجمالي العمال غير الفنيين المطلوبين}$$

$$(4) \dots\dots\dots 8 = \frac{200000}{2500} = \dots\dots\dots = \text{إجمالي الإداريين المطلوبين}$$

## 2-5-1 كيفية تحويل الموارد البشرية الى اصل استراتيجي

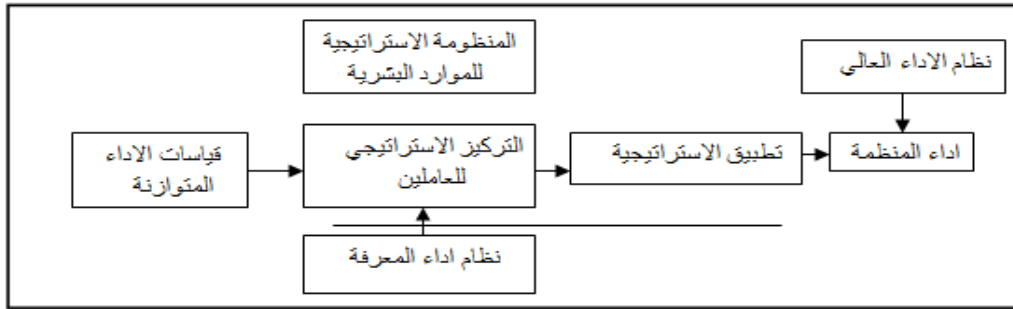
تتضمن عملية تحويل الموارد البشرية إلى أصل استراتيجي، عدة خطوات أو مراحل يمكن إدراجها كالتالي ( ):

أ- الخطوة الأولى: تحديد وتوضيح استراتيجية العمل

تتطلب هذه الخطوة من قادة الموارد البشرية وضع أساليب لتوضيح كيفية توصيل مضمون استراتيجية المنظمة وأهدافها للعاملين، بطريقة تجعلهم يدركون منها أدوارهم ؛ إلا أن هذا يتطلب من قادة الموارد البشرية أن يكون لهم منظور خاص في كيفية تطبيق استراتيجية المنظمة وعدم الاكتفاء بالتركيز على مكوناتها.

ب- الخطوة الثانية: بناء حالة عملية للموارد البشرية كأصل استراتيجي

يقع على مديري الموارد البشرية في هذا الخطوة مسؤولية التوضيح بالدليل العملي لكيفية قيامهم بتدعيم استراتيجية المنظمة، وأن بعض التغيرات في سياسات وطرق تنفيذ أنشطة الموارد البشرية يؤدي بنتائج عالية ولكن يتطلب بعض الوقت والكثير من الجهد، والشكل التالي يوضح ذلك:



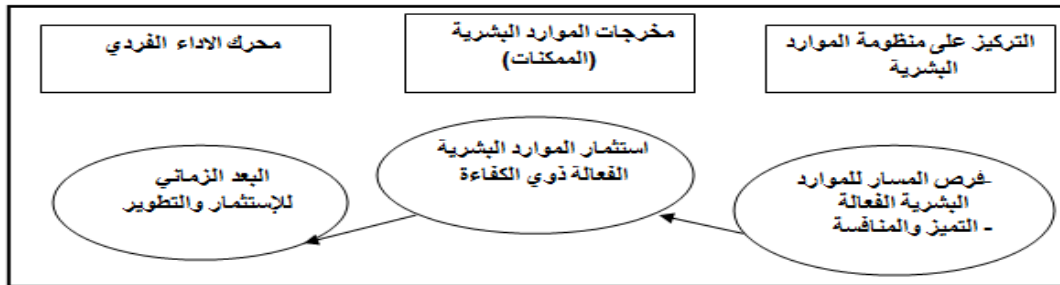
شكل (5): الموارد البشرية وتطبيق الاستراتيجية

ج- الخطوة الثالثة: تحديد مخرجات الموارد البشرية داخل الخريطة الاستراتيجية

تحدد القيمة الاستراتيجية للموارد البشرية عند نقاط التقاطع بين نظام الموارد البشرية ونظام تنفيذ الاستراتيجية الكلية، وتعظيم هذه القيمة يتطلب فهم كلا من الجانبين لهذه النقاط، وغالبا ما يحدث تعارض عند هذه النقطة بالذات وذلك لافتقاد معظم مديري الموارد البشرية للجانب الاستراتيجي لهذا التقاطع وعدم تقدير الإدارة العليا لدور الموارد البشرية، ولهذا فإن العبء الأكبر يقع على مديري الموارد البشرية في رسم محركات وممكنات الموارد البشرية في الخريطة ومعرفة وضعها السليم.

د - الخطوة الرابعة: توحيد البنية الرئيسية للموارد البشرية مع مخرجاتها

يتم في هذه الخطوة التركيز على مدى نجاح الموارد البشرية في تحقيق المخرجات المطلوبة، والشكل التالي يوضح تأثير ذلك على النتائج والمخرجات المطلوبة:

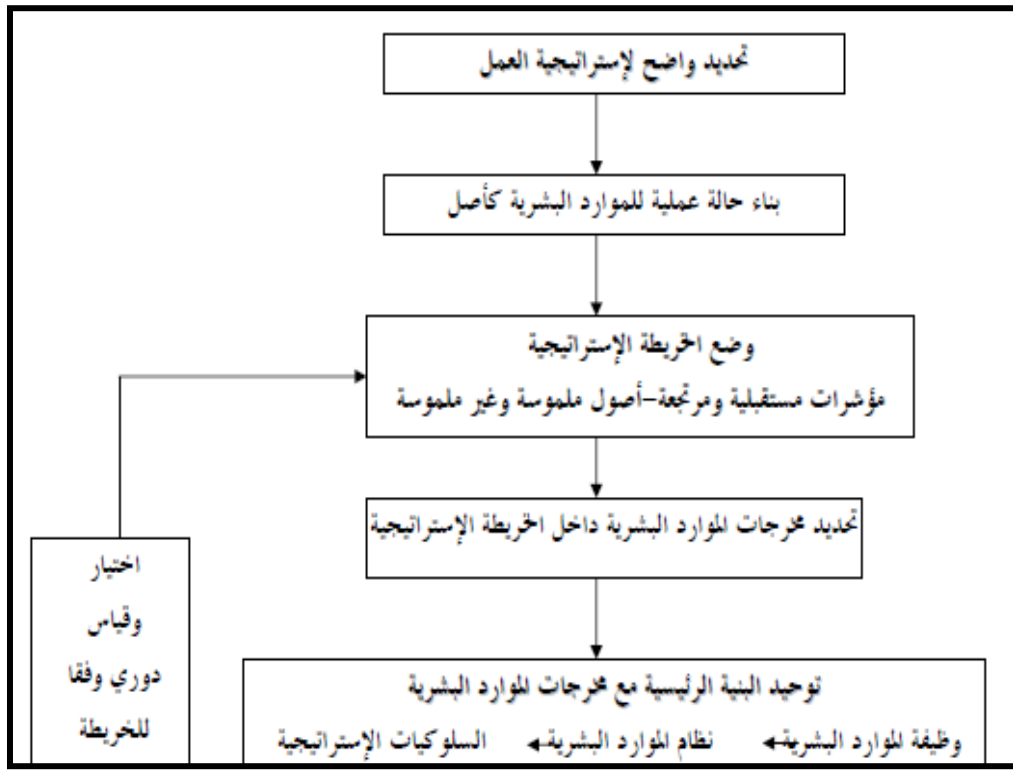


شكل (6): نقطة تقاطع الموارد البشرية مع الخريطة الاستراتيجية



- ح- الخطوة الخامسة: تصميم نظام القياس الاستراتيجي للموارد البشرية  
 يتم وضع قياس تقييم دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء الكلي للمنظمة بالتركيز على ما يلي:  
 - الاختيار السليم لمحركات وممكنات الأداء السليم للموارد البشرية،  
 - اختيار المقاييس الدقيقة لمخرجات الموارد البشرية.

هـ- الخطوة السادسة: تطبيق الإدارة بالمقاييس  
 عند هذه الخطوة يمكن وضع سجل أداء متوازن للموارد البشرية، والذي يعد أحد الأدوات القوية لإظهار تأثير الموارد البشرية على الأداء الكلي.  
 والمخطط (4) يوضح مراحل تحويل الموارد البشرية إلى أصل استراتيجي:



مخطط (4) : كيفية تحويل الموارد البشرية إلى أصل استراتيجي

- 2-5-2 متطلبات تحقيق التكامل بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي  
 حتى يتحقق التكامل الفعال بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي فإن ذلك يتطلب توافر عدة متطلبات أهمها: ( )
- 1- يجب على مخططي الموارد البشرية معرفة استراتيجية العمل وضمان توافق خطة الموارد البشرية مع استراتيجية العمل،
  - 2- يجب الربط بين دورة تخطيط العمل، وتخطيط الموارد البشرية، مما يشجع المديرين التنفيذيين على التفكير في الموارد البشرية، عند تفكيرهم في خطة العمل،
  - 3- يجب أن يكون تخطيط الموارد البشرية هدفا للمنظمة. فنظام تخطيط الموارد البشرية يعطي فرصة للإدارة العليا

- لإدراك حقيقة هامة، ألا وهي أن النمو المستمر للمنظمة قد يواجهه قيود متمثلة في النقص والعجز في الموارد البشرية، وأن هذه المشكلة تحتاج إلى التركيز عليها، والاهتمام بها في المستويات العليا من المنظمة.
- 4- ضمان قدرة برامج الموارد البشرية التقليدية على إشباع حاجات الإدارة العليا والإدارات الوظيفية،
- 5- تحديد مضامين الموارد البشرية بالنسبة لخطة عمل المنظمة،
- 6- تحديد قضايا وأمور الموارد البشرية التي تؤثر في أهداف العمل وإعلام المديرين بها،
- 7- تحويل أهداف العمل إلى أهداف للموارد البشرية التي تمثل الأساس في خطة استراتيجية الموارد البشرية،
- 8- مراجعة عملية التخطيط الاستراتيجي، لتحديد الفرص الجديدة لتقنين إدارة الموارد البشرية فيها.

#### التوصيات:

- 1- يتطلب من إدارة الموارد البشرية أن تكون شريكة في إعداد وتنمية وتطبيق الخطط الاستراتيجية ، وأن تتبني دوراً مبادراً في التنبؤ بكل الظروف والمتغيرات التي تؤثر على إدارتها لمواردها البشرية بفعالية .كما من الضروري أن تفهم الآثار المترتبة على بعض التغيرات مثل : العولمة ، والمنافسة ، والاتجاه إلى التصغير والتحسين المستمر وإعادة هندسة وبناء الهياكل التنظيمية والاتجاه إلى المشاركة ونظراً لأهمية دور الموارد البشرية في تنمية وتطبيق الخطط الاستراتيجية فقد بات من الضروري إبراز هذا الدور بأسلوب علمي.
- 2- خلق نظام للمعلومات بغرض تجميع وتنقية وتحليل وتقييم وتوزيع معلومات دقيقة وسريعة لأغراض المتابعة واتخاذ القرارات في كافة المجالات المتعلقة بإدارة العنصر البشري، وعلى وجه التحديد نقاط القوة والضعف المتعلقة بهذه الموارد على المستوى الكلي (سواء ان كان على مستوى المنظمة او على المستوى العام). لتستند إليها في تصميم استراتيجيتها التنافسية وتدعيم مكانتها في مجال نشاطها.
- 3- ضرورة النظر إلى عملية تخطيط الموارد البشرية من منظور استراتيجي وذلك للتعامل الفعال مع احتياجات الاستراتيجية من الموارد البشرية الفعالة وعلى وفق المفاهيم الحديثة للتخطيط الاستراتيجي والتنمية والخروج من الصندوق (Out Box))، ذلك للتفاعل المثمر مع مستجدات العصر والتوافق والتأصيل مع اهداف الالفية الانمائية. .

#### المصادر:

- 1- أمانة حسين صبري علي ، "استراتيجية التنمية المحلية – خيارات في تنمية الموارد البشرية وبناء القدرات، اطروحة دكتوراه ، مركز التخطيط الحضري والاقليمي للدراسات العليا / جامعة بغداد ، 2013.
- 2- بن حبتور ، عبدالعزيز صالح ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان الأردن ، 2004.
- 3- الحلقة الدراسية والجولة الدراسية لفريق الخبراء الدولي التي عقدت في بيرو في تموز/يوليه ٢٠٠٩ ونظمت في إطار الشراكة العالمية لدعم التنمية البديلة. بدعم من مكتب الأمم المتحدة.
- 4- الكناني، كامل كاظم بشير، وأمانة حسين صبري علي، "اللامركزية وادارة المجتمعات المحلية –دراسة في التخطيط التنموي للتجربة العراقية"، دراسات علمية يصدرها معهد التخطيط الحضري والاقليمي للدراسات العليا، جامعة بغداد، 2006.
- 5- الخطيب ، محمود احمد ، إدارة الموارد البشرية – إدارة البشر في عصر العولمة والاقتصاد الالكتروني ، مكتبة عين شمس ، الإسكندرية ، 2000 ،

- 6- باري كشوار ، إدارة الموارد البشرية للجميع ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2003.
- 7- محاضرات في كلية الإدارة والاقتصاد ، قسم الإدارة الصناعية ، جامعة بابل ، المرحلة 2 ، أستاذ المادة كامل شكير عيسى الوظيفي ، . 2012/12/07
- 8- أمانة حسين صبري علي ، "التخطيط الاستراتيجي لتنمية المدن- معايير تشاركية المدن" ، بحث مقدم الى المؤتمر الدولي تكامل مخرجات التعليم مع سوق العمل في القطاع العام والخاص ، عمان-الأردن 2012
- 9- Brock bank, W., if HR were Really Strategically Proactive: Present and Future Directions in HR's (Contribution to Competitive Advantage, "Human Resource Management", (Vol. 38, No. 4, 1999
- 10- جواد، شوقي ناجي ، إدارة الأعمال: منظور كلي. عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، 2000.
- 11- Bernardin, H. John (2007). Human Resource Management: An Experiential Approach . 4th ed. Boston: Irwin McGraw Hill.p101
- 12- جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة . القرن الحادي والعشرين ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2003
- 13- Torrington, Derek & Hall, Laura & Taylor, Stephen (2008). Human Resource Management. 7th Ed. Harlow: Prentice Hall Financial Times
- 14- نصرالله حنا ، إدارة الموارد البشرية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، 2001
- 15- Bernard MATORY et Daniel CROZET, Gestion des ressources humaines, Dunod, 5 th edition ,Paris, France, 2002-
- 16- علاء الدين يوسف وآخرون ، "عائد الاستثمار في رأس المال البشري: قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين" ، ايتراك للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، . 2004 ،
- 17- راوية حسن ، "إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية" ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2004



# من تنمية الموارد البشرية إلى التنمية البشرية ودورها في التنمية بالجزائر

د/ علي حميد وش

كلية العلوم الاقتصادية-جامعة المدية-الجزائر

[البريد الإلكتروني : hamidouche\\_a2013@yahoo.fr](mailto:hamidouche_a2013@yahoo.fr)

الهاتف: (+213)771340497

فاكس : (+213) 25581318

## مقدمة:

أفضت العولمة إلى تغيرات سريعة وغير مسبوقة في ميادين شتى وبدا من الضروري على المنظمات والحكومات بذل جهود سريعة ومتواصلة في سبيل مسايرة هذه التغيرات وتعد تكنولوجيا الإعلام والاتصال أكثر الميادين التي عرفت هذه القفزة النوعية والتي انعكست بدورها في مختلف الميادين. وقد كانت لها انعكاسات مباشرة في نقل المعلومة العلمية وتعميمها ومن ثم تعميم قيم عالمية على مناحي الحياة الوطنية سواء كان على مستوى التسيير والإدارة أو نقل المعرفة وتوظيفها، وبرزت مع ذلك معطيات جديدة منها ما يسمى باقتصاد المعرفة.

إن هذه المعطيات معبرا عنها بالمعرفة أملت متطلبات جديدة فرضت نفسها على مديري المنظمات لتطويع أعمالهم في سبيل مواثمة إدارة هذه المنظمات بما يتوافق مع ما هو جاري في المنظمات العالمية الأخرى، وبما ينسجم مع القيم العالمية التي تحتكم إلى الرشادة والفعالية.

إن احد سبل النجاح التي حققته المنظمات العالمية المختلفة هو الأخذ بالمبادئ الحديثة لإدارتها والاستفادة من المعرفة المتراكمة لدى المنظمات الأخرى والتي أفرزتها العولمة.

هذه المداخلة تحاول أن ترسم ملامح خريطة الطريق لمنظمات الأعمال في سبيل تنمية مواردها البشرية بناء على المعرفة الإنسانية المتراكمة والتي برزت ونمت أكثر بداية الألفية الجديدة والمطلوب اليوم أكثر من أي وقت الاستفادة منها قدر الإمكان في سياق عالم يتسم بالمنافسة الشديدة ولمكان لمن يبقى على الحياد أو لم يواكب التطورات السريعة الحاصلة في شتى مناحي الحياة وخصوصا في إدارة منظمات الأعمال وبالتحديد في تنمية مواردها البشرية بما يخدم أهدافها ويثبت وجودها في السوق ويخدم تنمية المجتمع برمته.

## 1- تطور مفهوم تنمية الموارد البشرية:

ارتبط مفهوم تنمية الموارد البشرية ارتباطا وثيقا بمفهوم النمو الاقتصادي، أي أن الإنسان في خدمة الاقتصاد، وان تنميته كمورد اقتصادي مطلوبة إلى الحد الذي يمكن من زيادة الإنتاج وتطوير إنتاجية هذا المورد.<sup>1</sup> هذا المنطق الاقتصادي هو الذي أشاع قضية أن الإنفاق على التعليم إنما هو استثمار اقتصادي له مردود في زيادة الناتج المحلي الإجمالي، وهكذا غدت الجدوى الاقتصادية المبرر والسند لكثير مما يرتبط بالسياسات والبرامج التي تمس تطوير حالة الإنسان وتنمية طاقاته، وذلك بالقدر الذي يؤدي إلى تعظيم هذه الطاقات في سياق إنتاج السلع والخدمات، وبالخلاصة انه إذا كان لتقسيم التنمية إلى اقتصادية واجتماعية ما يبرره فإن الاهتمام قد انصب بدرجات متفاوتة من الوعي أو عدم الوعي على اثر التنمية الاجتماعية في النمو

الاقتصادي، ولم يحدث العكس إلا في حالات نادرة، وان ترددت شعاراته

في الخطاب السياسي وفي مقدمة الخطط والبيانات الرسمية.<sup>1</sup>

## 2- تعاريف تنمية الموارد البشرية:

يقصد بتنمية الموارد البشرية بأنها عملية تنمية معارف ومهارات وقدرات القوى العاملة في المجتمع القادر على العمل في جميع المجالات، وتشتمل على:

مفاهيم أساسية في التكوين أو التدريب وتحديد الاحتياجات، وتصميم وتقويم البرامج التكوينية. وذلك ضمائنا لاستخراج أفضل ما في العاملين من طاقات واستغلالها بالمفهوم الإيجابي للكلمة طبعاً، وحسن معاملة الأفراد وتعليمهم وتدريب شؤونهم، وتشتمل على عدد من الأنظمة منها:- الرواتب- الحوافز- تقويم الأداء- الترقية- النقل.....الخ.

هذه الوظائف كأنظمة ليست منفصلة عن بعضها ، بل تتكامل مع بعضها البعض كمنظومة نسقيه من أجل الوصول إلى أداء راق لإدارة الموارد البشرية ومن ثم المنظمة ككل ، و على مقدار قدرات المورد البشري، وخبراته، وحماسه للعمل تتوقف قدرة الإدارة ونجاحها في الوصول إلى أهداف المنظمة المحددة لها مسبقا. وعليه فتنمية الموارد البشرية ذات أبعاد أربعة فهي<sup>1</sup> :  
أولاً: عملية تعليمية يساهم فيها التعليم العام بوضع الأساس من حيث صقل شخصية الفرد وتزويده بالأسس العلمية المطلوبة.

ثانياً: عملية تدريبية فنية يتم من خلالها تآطير نشاط الأفراد ضمن قدرات عملية متخصصة يساهمون بها في الإنتاج مباشرة .  
ثالثاً: عملية تنظيمية إدارية يتم فيها تأهيل الأفراد لإدارة وتنفيذ النشاط التنموي بجوانبه المختلفة .  
رابعاً وأخيراً: مسالة سلوكية ،تهدف إلى التأثير في السلوك الاجتماعي للأفراد وتنمية القيم المطلوبة التي تجعل نشاطهم في إنتاج السلع والخدمات متلائماً مع الإطار الفكري والعقائدي الذي يعيشون فيه، على أن الوصول إلى هذه الأبعاد الأربعة وتحقيق الأهداف المرجوة من خلالها لا يتم إلا في إطار بيئي اجتماعي مناسب لكي تأخذ عملية تنمية الموارد البشرية أبعادها بشكل واقعي منسجم مع أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية. ومع كل هذا يجب القول في هذا المجال، أن مفهوم تنمية الموارد البشرية لا يزال غامضاً، كما إن تعريفاته الموجودة في الأدبيات متباينة إلى حد بعيد، فمن جهة يعرف هذا المفهوم بأنه لا يشمل تنمية المهارات والقدرات والاتجاهات البشرية اللازمة لتعزيز النمو الاقتصادي وإنتاجية العمل والكفاءة فقط، بل يشمل نطاقاً أوسع يضم العناصر الاجتماعية والنفسية والثقافية كالخصائص الفكرية الضرورية للمواطنة، أو "الانفتاح الفكري" والتي تمكن الفرد من أن يعيش حياة أغنى، أو التي تحقق المزيد من الرخاء الاجتماعي من جهة. ومن جهة أخرى اقتصر تطبيق مفهوم تنمية الموارد البشرية في بعض الأدبيات على التدابير التي تؤدي إلى تنمية كفاءة العاملين في المؤسسات والحكومات وغير ذلك من الهياكل التنظيمية.<sup>1</sup>

ونود في هذه الدراسة تعريف تنمية الموارد البشرية وفق مستويين الجزئي والكلي.

أولاً: فعلي الصعيد الجزئي تقوم تنمية الموارد البشرية بالتركيز على الفرد في المجتمع، وعلى المؤسسات التي تزوده بالمهارات وغيرها من الاحتياجات الأساسية الضرورية لتحقيق حياة كريمة ومشاركة كافية في الحياة الاجتماعية، ولعل الأسرة هي من أهم المؤسسات التي يمكن تحديدها في هذا الصدد حيث إنها تضطلع بالمسؤولية الأولى في تربية الطفل وتنشئته وتهيئته الأولية للحياة الاجتماعية.

ثانياً: وعلى الصعيد الكلي تتركز تنمية الموارد البشرية على المفاهيم الإجمالية المتعلقة بعرض واستخدام هذه الموارد ،وفي هذا الصدد يمكن تحديد ثلاث مجالات<sup>1</sup> .

أ-يتصل الأول منها بنمو السكان والقوى العاملة من حيث الهيكل والتحركات الجغرافية .

ب-يتصل الثاني بالميدان التقليدي لتخطيط القوى العاملة.

ج- يتصل الثالث بتنمية وإشراك مجموعات من الموارد البشرية غير المستخدمة أو ناقصة الاستخدام.

بعد هذا العرض علينا أن نتذكر أولاً بان تنمية الموارد البشرية في نشوئها وفي تطورها هي مفهوم اقتصادي، بيد إنها تذهب إلى أبعد من المفهوم الاقتصادي التقليدي إذ انه ذو دلالة ديناميكية ، حيث يهدف إلى الحفاظ على التوازن بين اكتساب الطاقات البشرية واستعمالها الأمثل، وهو بذلك يعتبر جزء من التنمية البشرية وهو يشمل أربعة محاور رئيسة:<sup>1</sup>

✓ -تلبية الاحتياجات المادية للعنصر البشري.

✓ -تلبية الاحتياجات الاجتماعية والثقافية.

✓ -تلبية الاحتياجات النفسية والعقلية.

✓ -مستوى مساهمة المجتمع المدني.

وتعد هذه خطوة نحو إضفاء الطابع الإنساني على التنمية، ولكنه لا يوصلها إلى المستوى التنمية البشرية، إذا بقي تخصيص الموارد قائما على المعايير الاقتصادية وحدها، فبقى أولويات الاستثمار في أفراد المجتمع تركز على القدرة الاقتصادية البحتة لهؤلاء الأفراد متجاهلة عنصر الحاجة ومهملة بذلك فئات معينة من المجتمع، خصوصا الفئات الضعيفة، ويجب القول هنا انه رغم الطابع الاقتصادي لتنمية الموارد البشرية فإنها لا تزال ابن العم الفقير للتنمية التقليدية.<sup>1</sup>

### 3-السياق الفكري لتطور مفهوم تنمية الموارد البشرية.

تنمية الموارد البشرية، يعتبر البشر بمثابة موارد يشكل جزءا لا يتجزأ من التنمية الاقتصادية، وكما أن رأس المال يزداد عن طريق الاستثمار، فإن الموارد البشرية تزداد عن طريق الاستثمار الإنساني، من خلال التغذية، والصحة، ومن خلال التعليم بشكل خاص، وكما هو الحال بنسبة لأي نوع من أنواع الاستثمار الاقتصادي، فإن تخصص الموارد اللازمة يتحدد بالمعدل الهامشي لمروده. مقارنة مع أشكال الاستثمار الأخرى.<sup>1</sup>

إن مفهوم الموارد البشرية، يضع الإنسان موردا على نفس مستوى الموارد المجتمعية الأخرى، كالأرض، ورأس المال المادي والمالي والموارد المعدنية والمائية، وإذا كان التشبيه بين المورد الإنساني والمورد الطبيعي صحيحا في بعض جوانبه التي تسعى إلى تحويل المورد إلى طاقة منتجة ونافعة، إلا أن المورد الإنساني هو صانع هذا التحول في تلك الموارد، وهو الموظف لها، وهو كذلك مورد لا تنضب طاقاته ومبدعا مجددا ومتجددا، وهو في نهاية الأمر الغاية الذي من اجله تستثمر وتستغل طاقات مختلف الموارد الأخرى.<sup>1</sup>

إن فكرة تنمية الموارد البشرية، هي في الدرجة أساسية نتيجة لتطور نظرية وتجربة التنمية الاقتصادية في أعقاب الحرب العالمية الثانية.<sup>1</sup> ولقد كانت أول مهمة إنمائية في تلك الفترة هي بالطبع تعمير أوروبا وقد كان النهج المعتمد لتحقيق ذلك بسيطا وناجحا إلى حد بعيد، إذا كان لتحويل معونات مادية كبيرة من خلال خطة مارشال إضافة إلى قدر من التخطيط والتعاون الاقتصادية نتائج إيجابية مباشرة.<sup>1</sup>

إن نموذج "هارود-دومار" الذي شاع آنذاك أعط مثلا واضحا في هذا المجال، فالنموذج نفسه كان بسيطا للغاية ويمكن إيجازه في معادلة (  $G=S/K$  ) بحيث تكون "G" هي معدل النمو الاقتصادي، و" S" هي معدل الادخار أو الاستثمار، و"K" هي نسبة رأس المال إلى الناتج، ولذا فإن هذا النموذج يعني أن النمو يمكن أن يرفع إلى الحد الأقصى من خلال زيادة قصوى النسبة الهامشية للادخار من مجموع الإنتاج، وتخفيض أقصى في النسبة الهامشية لرأس المال إلى الناتج. كما ان نظرية "روزنستين - رودان" القائمة على الدفعة الكبرى، ونموذج "نوركسي" القائم على "النمو المتوازن" واستراتيجية "هيروشمان" القائمة على "النمو غير المتوازن"، هي كلها تركز حول الاستثمار الرأسمالي، وتهدف إلى إيضاح الاستراتيجية التي ينبغي إتباعها لإخراج الاقتصاديات المختلفة من (الدائرة المفرغة للفقر).<sup>1</sup>

غير أن تجربة التنمية في البلدان النامية سرعان ما بينت أن رفع مستويات الاستثمار (ومن ثم المساعدة الرأسمالية الأجنبية) هو حل جزئي فقط لا يمكن أن يشكل الحل الكامل للمشكلة. فنموذج "هارود -دومار" هو امتداد للنهج الكينزي القصير الأجل للكساد الاقتصادي في البلدان المتقدمة.<sup>1</sup>

لقد قدمت تجربة اليابان والبلدان المصنعة حديثا (كوريا، وتايوان، وهونغ كونغ، وسنغافورة) برهانا إضافيا على أهمية تنمية الموارد البشرية بالنسبة للتنمية الشاملة، فالميزة الفريدة لهذه البلدان تتمثل بالفعل في الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية.<sup>1</sup>



لذا يتضح مما سبق أن مفهوم تنمية الموارد البشرية، هو أساساً مفهوم اقتصادي تمخض فعلاً عن الفكر الاقتصادي الكلاسيكي الحديث، ولذلك فهو ينطوي على نظام توزيع الموارد، يتم بموجبه تحقيق توازن من نوع "باريتو" أي تحقيق تساوي بين جميع معدلات مردود الاستثمار بما فيها الاستثمار التعليمي<sup>1</sup>.

ويرجع الفضل في تطوير نظرية رأس المال البشري التي راج تطبيقها في مجال قياس معدل العائد على رأس المال البشري إلى **مينسر** (1958) ومنذ ذلك الحين تراكمت الأدبيات التي قامت بشرح وتطبيق النظرية (**مينسر** 1970 و**شولتز** 1988 و**كارد** 1998) ولعله من المهم استذكارة أن الحافز لتطوير مقاربة رأس المال البشري قد كان محاولة فهم الدور الذي تلعبه القرارات الفردية على أساس من السلوك الاقتصادي الراشد في تفسير التفاوت المشاهد في الأجور وذلك في مقابل نظريات توزيع الدخل التي تعتبر مثل هذا السلوك خارجاً عن نطاق التحليل. وتركز نماذج رأس المال البشري على قرارات الاستثماري رأس المال البشري بواسطة الأفراد وذلك باستبعاد كل القوى غير التنافسية التي يترتب عليها تفاوت الدخل وتمثل الافتراضات الأساسية لهذا النموذج كما طوره مينسر فيما يلي :

أ- إن طول فترة التدريب أو التعليم هي المصدر الأساسي للتفاوت دخول العمال وإن التدريب يرفع إنتاجية العامل لأن التدريب يتطلب تأجيلاً للدخل لفترة مستقبلية.

ب- يتوقع الأفراد عند اتخاذ قرار بالتدريب الحصول على دخول أعلى في المستقبل تعويض تكلفة التدريب.

ت- يفترض أن تقتصر تكلفة التدريب على التكلفة البديلة بمعنى الدخل الذي كان سيحصل عليه الفرد إذا لم يلتحق بمؤسسات التدريب.

ث- يفترض أن يقوم الأفراد باتخاذ قرار التدريب في المستقبل بعد انقضاء فترة التدريب الأولى وإن يظل تدفق الدخل المستقبلي بعد نهاية فترة التدريب الأولى ثابتاً خلال الفترة العملية.

ج- يفترض ثبات سعر الفائدة الذي يستخدمه الأفراد في حسم التدفقات المستقبلية.

وحيث تعتبر سياسة التمهين أحد السياسات المتاحة لتعزيز قدرة رأس المال البشري من خلال التدريب المرافق للعمل في المصانع. ولا بد من التأكيد هنا بأن المقصود بالتمهين كأحد سياسات تعزيز قدرات رأس المال البشري هو ليس التمهين بمعناها التقليدي حيث يتدرب راغب العمل مع عامل أو مسؤول عمال متمرس في ورشة النشاطات الحرفية بل المقصود هو تدريب راغب العمل في ورش متطورة قائمة على أحد الأساليب في مجال العمل وبالتنسيق مع وزارة التعليم ومؤسسات التدريب المهني والاتحادات المهنية الصناعية<sup>1</sup>.

#### 4- الانتقال من تنمية الموارد البشرية إلى التنمية البشرية:

لقد كان للتنافس الحاد بين الدول العظمى في فترة الحرب الباردة دور في إشعال جذوة الاهتمام بالموارد البشرية، من الزاوية الاقتصادية والتكنولوجية، ويتجلى التنافس العالمي حالياً في مجال جديد هو التفوق التكنولوجي، وخاصة في إنتاج المعلومات وتصنيعها. ويشار إلى ذلك عادة بثورة المعلومات والاتصالات وما يتولد عنها من معارف علمية ووسائل تكنولوجية، ويتضح بصورة تدريجية أن العالم الصناعي يعنى بإنتاج المعلومات وتصنيعها أكثر من اهتمامه باستغلال الموارد الطبيعية وتصنيعها<sup>1</sup>. وفي هذا المجال تأتي أهمية المورد البشري مرة أخرى باعتباره منتجاً ومستهلكاً لهذه التقنيات. لقد أعلنت الثورة التكنولوجية القيمة النسبية لجانب الاستثمار في الإنسان مقارنة بعائد الاستثمار في الموارد الطبيعية، لاسيما أن الناس في العالم الصناعي يتحدثون اليوم عن مطالب المعلوماتية، وما تستوجبه تنمية الطاقة الذهنية لدى البشر.

تشير الاتجاهات العالمية في إطار ثورة المعلومات، إلى تكريس التقسيم الدولي للعمل بين الدول الصناعية ودول العالم الثالث على أساس من التفوق في العلم والتكنولوجيا وبخاصة في مجال إنتاج المعلومات واحتكارها، باعتبارها الأداة الهامة في اتخاذ القرار وتسيير أمور الاقتصاد والسياسة والتقدم بصورة عامة<sup>1</sup>.

## 5- التنمية البشرية وتنمية الموارد البشرية:

هنالك اختلاف أساسي بين تنمية الموارد البشرية والتنمية البشرية، فمفهوم تنمية الموارد البشرية يعتبر البشر بمثابة موارد يشكل جزءاً لا يتجزأ من التنمية الاقتصادية<sup>1</sup>.

لقد اقتصر تطبيق مفهوم تنمية الموارد البشرية على التدابير التي تؤدي إلى تنمية كفاءة العاملين في المؤسسات والحكومات وغير ذلك من الهياكل التنظيمية.

ولقد برز مفهوم تنمية الموارد البشرية إذن بعد أن كانت قضايا النمو الاقتصادي مقتصرة على شكل رأس المال واستثماراته، وبعد أن كان الاهتمام مركزاً على الإنسان كمورد اقتصادي، ينتظر منه زيادة الإنتاج وتطويره، من هنا شاع الحديث عن تحسين الأحوال الصحية لقوة العمل حتى تكون قادرة على الإنتاج وفي هذا السياق كثيراً ما نلاحظ أن الحديث عن الموارد البشرية إنما يعتبر مرادفاً للحديث عن القوى العاملة ومقتصراً عليها، وهو خليط ناجم عن تلك النظرة الاقتصادية للإنسان باعتباره قوة منتجة.

ففي بعض الحالات من المستحسن أن تكون العائدات الاقتصادية اقل من حدها الأقصى، وذلك للوفاء بهدف اجتماعي قد تتعذر تلبيةه بشكل مرضي دون تضحية اقتصادية، وبالطبع فإن التضحية الكاملة بالنتائج الاقتصادية من أجل الوفاء المباشر بالاحتياجات الاجتماعية تبقى أمر غير مرغوب فيه مطلقاً لأن نتائجه ستكون سلبية حتى على المدى القريب، ولذا فإن الهدف هو إيجاد التوازن الأمثل بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، وهكذا فإن الفرق الأساسي بين التنمية الاقتصادية والبشرية، يتمثل فإن الثانية لا تقبل افتراض الأولى، بأن الحد الأقصى للرفاه الاجتماعي يتحقق من تحقيق الحد الأقصى للعائدات الاقتصادية، وتعتبر أن الوصول إلى الهدف يستلزم أحياناً قرارات استثمارية، لا تؤدي بالضرورة لتحقيق الحد الأقصى للنسب الاقتصادية بين المنافع والتكاليف .

وعليه فإن موقع الأنشطة الاقتصادية يتقرر سواء بوسطه المستثمر أم المخطط، وفقاً لمعايير اقتصادية صحيحة ومقبولة كموفرات الحجم، وتحقيق الحد الأقصى من المنافع، ويترك للنظام الاجتماعي أن يكيف نفسه قدر المستطاع مع القرارات الاقتصادية<sup>1</sup>.

## 6- علاقة التنمية الاقتصادية بالتنمية البشرية:

هناك اختلاف أساسي بين التنمية الاقتصادية و التنمية البشرية، فمن المفترض أن الأولى تتبع المبادئ الاقتصادية المعروفة، وكان التخطيط الاقتصادي ( الخطط الاقتصادية ) أحد أدوات التجسيد النهائي لتحقيق هذه المبادئ على المستوي الكلي ، كما أن تحليل نسب المنافع للتكاليف هو الطريقة الرئيسية على مستوى المشاريع أو المستوي الجزئي. كذلك فإن الإنسان والمؤسسات الاجتماعية يعتبران من بين وسائل التنمية ومعوقاتها، وهما لا يظهران عادة ضمن الأهداف المباشرة للتنمية الاقتصادية والتي تقتصر بشكل عام على متغيرات الإنتاج ، وفي بعض الأحيان على متغيرا التوزيع أيضا . ومن المفترض هنا إن تحقق أقصى مستويات الرفاه البشري، من خلال تحقيق هذه الأهداف عن طريق عمليات اقتصادية سليمة. أما "التنمية البشرية" فإنها تسعى إلى إدماج ما يسمي بالخارجيات\*<sup>1</sup>، كما تعتبر أن العناصر البشرية والمؤسسة هي غايات مباشرة فضلا عن كونها وسائل، وتعتبر أيضا، أن المبادئ والأهداف الاقتصادية، رغم صلاحها بشكل عام ليست الوحيدة في هذا المجال<sup>1</sup>.

غير أن دراسة التنمية الاقتصادية أصبحت مشكلة بالغة التعقيد في الظروف الراهنة، نظرا لتداخل العلاقات الداخلية مع العلاقات الاقتصادية، ونظرا للآثار غير الإيجابية التي تفرزها الاتفاقات والتكتلات الدولية على خطة التنمية في أي بلد من البلدان، لكن عملية ربط التنمية الاقتصادية بالتنمية البشرية تبقى قضية داخلية تستحق الدراسة والتمحيص سيما وان الأهداف النهائية لكل عملية اقتصادية هي زيادة الدخل، وانعكاس ذلك إيجابا أم التنمية البشرية، فإنها تعني إحداث تغييرات هيكلية في سلوك الأفراد، بحيث تؤدي التطورات الاقتصادية إلى زيادة مستوى الرفاه والوصول إلى مستويات معيشة أفضل، ويركز تعريف التنمية البشرية على عنصرين أساسين<sup>1</sup>:

1- إحداث تغييرات هيكلية في سلوك الأفراد بحيث يستطيع الإنسان تطوير العلاقات الإيجابية عن عادات وتقاليد، وينبذ العلاقات الرديئة المرتبطة بالتطور التاريخي الموروث عن الاستعمار.

2- يجب أن يؤدي التطور الاقتصادي بكل أبعاده من زيادة الإنتاج وتحسين أساليب الحياة إلى رفع مستوى الرفاه، أو تحسين مستوى المعيشة على الأقل في الدول النامية.

أما عملية التأثير فهي التي تشكل بالمحصلة مستوى التنمية البشرية، التي يمكن اعتبار نصيب الفرد الواحد من السكان من الدخل الحقيقي واحدا من مؤشراتهما، ولن يكون هذا النصيب متناسيا إذا لم يتحقق نمو في الدخل القومي الحقيقي بمعدل أعلى من معدل النمو السكاني.

إلا أن المعدلات العالية لنمو الدخل القومي الحقيقي، ومتوسط نصيب الفرد منه لا تعني بالضرورة ارتفاع في مستوى المعيشي للسكان وزيادة رفاهيتهم الاجتماعية، مهما كانت درجة شمول التطور للقطاعات المكونة للاقتصاد القومي، ومهما كانت درجة تكثيف في استثمار رأس المال المادي، كون نصيب الفرد ليس سوى ناتج قسمة حسابية للدخل القومي الإجمالي على عدد السكان، ولا يعبر عن العدالة الاجتماعية، أو العدالة في توزيع الدخل ومشابه ذلك.

ومن هنا تأتي أهمية المؤشرات الاجتماعية، التي تعكس ما تحقق من تنمية بشرية خلال فترة زمنية معينة في القطاعات غير الإنتاجية، كالصحة، والتعليم، والثقافة، والرياضة، والخدمات وغيرها.

وقد حددت الأمم المتحدة، الغرض الرئيسي من تلك المؤشرات بالعمل على مساعدة الحكومات، في تقييم نتائج النمو الاقتصادي، وأثره على الرفاه وكرامة العيش<sup>1</sup>.

## 7- التنمية البشرية والتنمية الاقتصادية:

يتجاوز مفهوم التنمية البشرية إشكالية الإنسان المورد، لينظر إلى الإنسان من خلال التنظيم المجتمعي، وعملية التنمية، كائنا مؤثرا فاعلا ومنتفعلا مع النظم والمؤسسات، وفي علاقاته الاجتماعية، من اجل تنمية طاقاته وإمكاناته إلى أقصى ما يمكن أن تصل إليه، والى توظيف كافة هذه الطاقات والإمكانات في توفير الرخاء له ولغيره من البشر، وبذلك يتمثل الإنسان في عملية التنمية البشرية عنصرا دينا مكميا في مدخلاتها ومخرجاتها، ويغدو عنصرا حاكما في بقية الموارد المادية لا محكوما بها، ولذا نفضل فيما يلي بين مضمون عملية التنمية البشرية التي تستهدف كما يقول بعض الفلاسفة إنسانية الإنسان، إعداد وعملا واستمتعا وإبداعا. وبين الحديث عن الموارد البشرية، هذا الحديث عن الموارد البشرية، كثيرا ما يختلط بالحديث عن القوي العاملة، وفي أحيان أخرى يقتصر عليها، وهو خلط أو اقتصار تلميذ النظر الاقتصادية للإنسان، فكل ما يعني به أصحاب نظرة النمو الاقتصادي هو الإنسان في مرحلة العمر التي يكون فيها طاقة عاملة منتجة، ومن ثم جاء الاهتمام بتخطيط القوى العاملة، أو الموارد البشرية، من منظور الموازنة بين العرض والطلب، أو ما يسمى أحيانا بالموازن البشرية، كغيرها من الموازين السلعية، وبذلك يضيق نطاق الاهتمام بالتنمية البشرية، وبأدوار الإنسان المتعددة في التنظيم المجتمعي، وفي حياته الخاصة<sup>1</sup>.

## 8-الدور التنموي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية في الجزائر:

شرعت الجزائر في العقود الأخيرة في اتخاذ العديد من الإجراءات و السياسات سعيًا لتحقيق أهداف وتوصيات التنمية المستدامة، وقد أخذت هذه الجهود بعدًا أكثر مع بداية الألفية الجديدة وقد ترسخت وتوسعت ، و تم تعبئة أموال كبيرة من خلال المخططات التنموية ابتداء من سنة 2000 ، وقد استدعى هذا الخيار تعبئة قسط هام من النفقات العمومية والبدال على ذلك أن قطاعات التربية الوطنية والتعليم العالي والتكوين المهني لوحدها ما انفكت تتضاعف نفقاتها المالية كل خمس سنوات إذا انتقلت من 225 مليار دينار (أي 3,4 مليار دولار) سنة 2000 إلى 403,3 مليار دينار سنة 2005 أي ( 6,11 مليار دولار ) وفاقت مبلغ 1100 مليار دينار سنة 2010 " أي ما يعادل 16 مليار دولار".<sup>1</sup>

وباعتبار منظومة التعليم العالي تشكل الركيزة الأساسية لتنمية التنمية البشرية وكذا قطرة التنمية فقد حظيت منذ الاستقلال بمكانة خاصة في البرامج المختلفة وحيث تعتبر منظومة التعليم العالي والبحث العلمي رهانا استراتيجيا من اجل تكوين اجيال المستقبل وجمع رصيد بشري رفيع المستوى ومصدرا للنمو الاقتصادي .

### 8-1-المراحل الأساسية الاربع في مسار بناء منظومة التعليم العالي بالجزائر.

لقد عرف تأسيس المؤسسة الجامعة الجزائرية وتطورها من حيث تنظيمها زمن هاجها اربع مراحل أساسية منذ الاستقلال:<sup>1</sup>

- المرحلة الاولى: تمثلت في ارساء قواعد الجامعة الوطنية.
  - المرحلة الثانية : وتمثلت في تنفيذ اصلاح منظومة التعليم العالي سنة 1971 والذي تم تدعيمه وتصحيح مساره من خلال وضع خريطة جامعية سنة 1982 والتي تم تجديدها 1984.
  - المرحلة الثالثة : تمثلت في دعم المنظومة وعقلنتها تماشيا مع التحولات التي يشهدها كل من المجتمع والاقتصاد الجزائريين وقد تم الشروع في ذلك من خلال سن القانون رقم 99-05 المؤرخ في 04 ابريل 1989 والمتعلق بالتعليم العالي.
  - المرحلة الرابعة : تمثلت في تطبيق النظام العالمي نظام "ليسانس- ماستر دكتوراه" الذي شرع في تطبيقه سنة 2004. فملاحظة التتبع لتطور اعداد الطلبة المسجلين لمرحلة التدرج منذ صبيحة الاستقلال الى غاية بداية العقد الثاني من الالفية الجديدة على امتداد نصف قرن ، فقد تطور العدد من 820 جزائري صبيحة الاستقلال إلى أزيد من مليون طالب وطالبة ، وهو زيادة هائلة لامجال للمقارنة مع بداية الاستقلال.
- ونفس الامر يظهره الجدول المولي المتعلق بتطور طلبة الدراسات العليا خلال مرحلة الاستقلال ويظهر التطور الكبير في الاعداد وهي تعادل نفس وتيرة تطور اعداد الطلبة التدرج وهي وتيرة ضرورة لم تكف لحد الان من تغطية الاحتياجات التاثيرية المتزايدة بالجامعة الجزائرية على اختلاف اختصاصاتها .
- وقد استفاد قطاع الدراسات العليا، بتطور ملحوظ لتغطية التأطير بالجامعات الذي ما يزال يعاني لحد الان من عجز مزمن مع تزايد عدد الملتحقين بالجامعة بوتيرة متسارعة.

جدول رقم 01.. تطور عدد الطلبة المسجلين.

11\2010	10\2009	00\1999	90\1989	80\1979	70\1969	63\1962	
1077945	1034313	407995	181350	57445	12243	2725	عدد الطلبة المسجلين في التدرج
60617	58975	20846	13967	3965	317	156	عدد الطلبة المسجلين في ما بعد التدرج
1138562	1093288	428841	195317	195317	12560	+2881	الاجمالي

+ من بينهم 820 جزائري و 2061 اوروبي.

المصدر: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي - التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر 1962-2012 -ص:32

ويظهر من الجدول المولي رجحان كفة الدراسات في العلوم الاجتماعية والانسانية تقريبا على امتداد فترة الاستقلال اللهم الا خلال نهاية عقد الثمانيات من القرن الماضي اين رجحت كفة العلوم والتكنولوجيا لكن سرعان ما عادت النسبة الى سابق عهدها وهي ظاهرة سلبية لا تخدم التنمية بشكل المطلوب.

جدول رقم 03.. تطور نسب الطلبة المسجلين في التدرج حسب المجموعات التخصصات الكبرى.

11\2010	10\2009	00\1999	90\1989	80\1979	70\1969	63\1962	
21	19	30	47	29	24	27	علوم دقيقة\ تكنولوجيا
8	8	7	7	16	1		علوم طبيعية\ع الارض
5	8	10	16	16	31	28	علوم طبية + بيطرة
65	68	53	30	39	44	45	ع اجتماعية وانسانية
1077945	1034313	407995	181350	57445	12243	2725	الاجمالي

المصدر: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي - التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر 1962-2012 -ص:36

ونفس الامر ينطبق على اعداد الخريجين من الطلبة في مختلف التخصصات فقد تطور بشكل مدهول افضي في الكثير من المراحل الى تزايد حدة البطالة وتفاقم تداعياتها المجتمعية وانعكاساتها السلبية الاقتصادية.

جدول رقم "04" تطور نسب حاملي شهادات التدرج حسب المجموعات التخصصات الكبرى .

11\2010	10\2009	00\1999	90\1989	80\1979	70\1969	63\1962	
49400	39117	15997	7819	1981	156		علوم دقيقة\ تكنولوجيا
19200	14186	4457	1800	529			علوم طبيعية\ ع الارض
6500	7258	3292	4475	1025	110	70	علوم طبية + بيطرة
171300	139206	29058	8823	3428	493	23	ع اجتماعية وانسانية
246400	199767	52804	22917	6963	759	93	الاجمالي

المصدر: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي - التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر 1962-2012 -ص:43.

وفي مقابل نمو اعداد الطلبة نرى بنفس او اقل بقليل اعداد المؤطرين وتطور كمًا ونوعًا على امتداد نصف قرن وهو ضرورة املتها معطيات القطاع الى التأطير للأعداد المتزايدة مع الملاحظة ان العجز هي السمة الغالبة في هذا القطاع حتى الى غاية كتابة هذه الورقة البحثية ومن المتوقع ان يستمر ذلك للسنوات.

جدول رقم "05" تطور عدد الاساتذة الدائمين حسب الدرجات العلمية

11\2010	10\2009	00\1999	90\1989	80\1979	70\1969	63\1962	
3186	2874	950	573	257	80	66	استاذ التعليم العالي
		1612	905	463	112	13	استاذ محاضر
4817	4552						استاذ محاضر(أ)
2835	2352						استاذ محاضر(ب)
		6632	1958				مكلف بالدروس
		6275	6839	2494	167	74	استاذ مساعد
16681	15517						استاذ مساعد ( أ )
12101	11844						استاذ مساعد ( ب )
520	539	1991	4261	4283	483	145	معيد
40140	37688	17460	14536	7497	842	298	الاجمالي

المصدر: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي - التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر 1962-2012 -ص:54.

ونفس السياق ومن اجل استمرار الاهتمام وتحقيق المزيد من انجازات فقد احتلت التنمية البشرية حيزًا كبيرًا من الاهتمام في المخطط الخماسي الجاري حيث خصص البرنامج (2010-2014) أكثر من 40 % أي ما يعادل 10000 مليار دينار من موارده لتحسين التنمية البشرية وذلك على الخصوص من خلال<sup>1</sup>.

✓ تم تخصيص غلاف مالي يقارب 10000 مليار دينار للتنمية البشرية في إطار برنامج الاستثمارات العمومية للفترة الممتدة من 2010 إلى 2014.

✓ في مجال التنمية البشرية فقد تم تخصيص مبلغ 9386.6 مليار دينار منها:

✓ 852 مليار دينار للتربية الوطنية موجهة خصوصا لإنجاز أزيد من 3000 مدرسة ابتدائية وأكثر من 1000 إكماليه وحوالي 850 ثانوية وكذا أزيد من 2000 وحدة من الداخليات .....الخ.

### الخلاصة:

بالرغم من حرص الجزائر على مواكبة التطورات الحاصلة في مجال إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، من خلال التعديلات التي أحدثتها على القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية الذي ينظم ويسير المؤسسات والإدارات العمومية من جهة، والمبالغ المادية المسخرة في عملية النهوض الاقتصادي من جهة ثانية ، إلا أنها تبقى متأخرة مقارنة بما يجب أن تكون عليه إدارة الموارد البشرية في مؤسساتها العمومية.

ومع تواضع الانجازات المحققة بالمقارنة بما عبت لها من أموال، فقد حضت التنمية البشرية بنصيب الأسد من الاعتمادات المالية ولولا المشاكل التنظيمية والهيكلية للإدارة الجزائرية واستشراء الفساد على نطاق واسع لكانت النتائج المحققة مبهمة وراقي بالمقارنة مع الطموحات المسطرة ، ومع كل ذلك فقد تحققت المزيد من الانجازات ، ومازال الأمر يتطلب جهد أكثر من أجل تحسين المؤشرات البشرية عموما حتى تنعكس بآثارها الايجابية على التنمية الاقتصادية وبالإشارة إلى الأهداف المسطرة والاعتمادات المرصودة في المخططات الخماسية الجارية.

### المراجع والهوامش:

<sup>1</sup> حامد عمار-العوامل الاجتماعية في التنمية البشرية-ندوة تنمية الموارد البشرية- المعهد العربي للتخطيط بالكويت 1987-ص : 108.  
<sup>1</sup> نفس المرجع والصفحة.

عبد اللطيف الحمد كلمة في ندوة تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي دار المهدي ص: 14 <sup>1</sup>

<sup>1</sup> رياض طبارة- مرجع سابق -ص:239.

نفس المرجع سابق والصفحة . <sup>1</sup>

خديجة عمر ناصر تنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية ودول الخليج -مركز الدراسات العربي الأوروبي باريس 1998 ، <sup>1</sup>  
ص202.

<sup>1</sup> رياض طبارة- مرجع سابق-ص:253.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق -ص:231

<sup>1</sup> حامد عمار - مرجع سابق - ص:108.

<sup>1</sup> U.N - united nation - Politics and priorities in human resources development For Asia and the pacific- Escape Human resources Development in Asia and the pacific it's social dimension 1986- P.73

<sup>1</sup> - رياض طبارة- مرجع سابق - ص:232.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق -ص:234.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق والصفحة .

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق-ص:237.

<sup>1</sup> نفس المرجع والصفحة .

<sup>1</sup> احمد الكواز العلاقة بين التعليم وسوق العمل وقياس عوائد الاستثمار البشري - المعهد العربي للتخطيط للكويت - أكتوبر 2002 ص ( 26-25 )

<sup>1</sup> حامد عمار مرجع سابق- ص:38

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق والصفحة.

<sup>1</sup> د. رياض طبارة -مرجع سابق - ص 229 .

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق - ص230.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق والصفحة .

<sup>1</sup> عبد الكريم حسين العلاقة بين التنمية الاقتصادية والتنمية البشرية في الوطن العربي -مجلة بحوث اقتصادية ،مركز البحوث الاقتصادية في الجماهيرية العظمى العدد1 و2 سنة 1998 ص ص (48-49).

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ص 50.

<sup>1</sup> حامد عمار-مرجع سابق ص:109.

<sup>1</sup> مصالح الوزير الأول- ملحق بيان السياسة العامة - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية -أكتوبر 2010.

ص: 10 [Http www.premier-minister.gov.dz](http://www.premier-minister.gov.dz) الموقع:

<sup>1</sup> - وزارة التعليم العالي والبحث العلمي - التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر 1962-2012 - تاريخ التحميل جوان 2013-

الموقع : [Http:// www.mesrs.dz](http://www.mesrs.dz):

<sup>1</sup> برنامج التنمية الخماسي 2010-2014- بيان مجلس الوزراء يوم 24 ماي 2010 برئاسة رئيس الجمهورية الجزائرية -الموقع - تاريخ

التحميل: 22-07-2013

ص ص:1- <http://www.el-mouradia.dz/arabe/president/activites/presidentacti.htm>

(2



## **علاقة تكنولوجيا المعلومات و ادوار ادارة الموارد البشرية**

م. عايدة عبدالكريم صالح الحسن  
جامعة بغداد / جمهورية العراق

[aaida64@yahoo.com](mailto:aaida64@yahoo.com)

## الملخص

يهدف البحث الحالي الى بيان العلاقة بين قدرات تكنولوجيا المعلومات في تعزيز الدور المتميز لإدارة الموارد البشرية افترض البحث بان قدرات ادارة الموارد البشرية تتعزز مما مدى توافر تقنيات حديثة وجاهزتها بين اقسام ادارة الموارد البشرية على تأدية ادوارها المعاصرة.

كما ان البحث يفترض بان العلاقة بين توافر التقنيات الحديثة وقدرات ادارة الموارد البشرية تزداد مع وجود هذا الدعم ، وان ممارسة اقسام ادارة الموارد البشرية لأدوارها المطلوبة يساهم في تعزيز تنافسية هذه الموارد اما للمنظمة وقد صيغت الى مجموعة من الاستنتاجات كان من اهمها ان تأدية وممارسة ادوار الموارد البشرية لا يمكن ان يتحقق بفاعلية بدون امتلاك اقسام الموارد البشرية قدرات فائقة من تكنولوجيا المعلومات الحديثة لمواجهة المتغيرات البيئية وبدليل ما تستخدمه الشركات من اساليب تقنية معاصر لمواجهة منافسيها وتوصيات كان من اهمها لابد ان تلتزم الشركة بتقديم الدعم المستمر لأقسام ادارة الموارد البشرية لمواجهة التحديات .

## The Relationship of Information Technology and the roles of (HRM)

### Abstract:

This research aims at identifying the relationship between influence of the capabilities of modern (IT) in promoting the excellence role of Human Resource Management. Research assumed that (HRM) capabilities enhanced by the availability of (IT) and readiness between of the departments of (HRM) to perform their roles contemporary

The research is assumed that the relationship between the availability of (IT) and (HRM) capacity increases with the presence of this support, and that the practice of (HRM) sections required for their roles contribute to enhancing the competitiveness of these resources of the organization. The findings of the research paper comes out with a set of conclusions; the most important one is related to perform and practice the roles of (HR) cannot be achieved effectively without owning the departments of (HR) capabilities of ultra-(IT), and to meet the environmental variables, based on using this company styles of contemporary technology to cope with its competitors and it was the most important recommendations to be that the company is committed to providing ongoing support for sections of (HRM) to meet the challenges.

## المقدمة

أصبحت تكنولوجيا المعلومات الحديثة تمثل عصب الحياة في الوقت الحالي وباتت منتجاتها وتقنياتها أدوات لا غنى عنها في حياتنا العملية ، كما باتت تستخدم كمقياس للدلالة على تقدم البلدان ورفقها، فالمجتمع المتطور هو الأكثر اعتمادا على التقنيات الحديثة وتطبيقاتها المختلفة والأكثر قدرة على تصنيع منتجاته وتطويرها باستمرار لتواكب التغيرات العالمية. هذا ما جعل لهذه التقنيات انعكاسات كبيرة وهامة على الادوار الاساسية لإدارة الموارد البشرية فحسب وانما أصبحت أساسية لقدرتها على البقاء، ومواجهة التحديات المتعددة والمتنوعة التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية على حد سواء ، بل ان دور تكنولوجيا المعلومات أصبح اكبر من ذلك في ظل منافسة حادة وشديدة قد تجعل كثير من هذه المنظمات خارج الاضواء ومن ثم خارج ميدان المنافسة. فالمنظمات على اختلاف انواعها ونشاطاتها سواء كانت عامة أم خاصة بات تتسابق لتحقيق التميز والتفوق في كسب رضا الزبون وارضائه. من أجل هذا كله جاءت هذه الدراسة لتبين تأثير هذه التقنيات على إدارة الموارد البشرية.

### المبحث الاول : الاطار العام للدراسة والدراسات السابقة

#### اولا: منهجية الدراسة:

#### 1- مشكلة الدراسة

تعد الموارد البشرية العنصر المهم للوصول الى تحقيق الاهداف والغايات المرجوة فأهميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءة إدارة المنظمة وفعاليتها في أداء مهامها وانشطتها بوصفها محصلة نهائية لكفاءة المنظمة وفعاليتها ومدى قدرتها على التميز والمنافسة داخليا وخارجيا.

وتلعب إدارة الموارد البشرية دورا مؤثرا في الوفاء بمتطلبات تحقيق التميز وهو ما اكسب إدارة الموارد البشرية أهمية وحيوية خاصة والذي غير من طبيعتها وعملياتها فتطور تكنولوجيا المعلومات أدى الى زيادة الطلب على المهن الفنية مما تطلب مؤهلات غير تقليدية للوظائف كما دعت الحاجة الى إدخال التكنولوجيا الحديثة والاعتماد عليها في أنشطة ومهام إدارة الموارد البشرية من تخطيط واستقطاب واختيار وتعيين وغيرها كما أصبح المورد البشري يعد الاداة الفعالة للأداء المتميز كما اصبح عامل استراتيجي كما اصبح عامل استراتيجي على المدى البعيد ويعد الرأسمال الحقيقي لذا بات من الضروري اعتماد مدخل متميز في ادارة المنظمة لمواردها البشرية حيث زالت مرحلة النظر على انها وظيفة إدارية بحتة

#### 2- أهداف الدراسة:

##### تهدف الدراسة الى الآتي:

- أ- إبراز الأهمية الخاصة التي يكتسبها موضوع إدارة الموارد البشرية والتعرف على ادوار ادارة الموارد البشرية الجديدة
- ب- التعرف على دور تقنية المعلومات في تنمية الموارد البشرية.
- ت- التعرف على المهارات التي ينبغي توافرها بالمورد البشري لضمان نجاحه في عصر التقنيات الحديثة

#### 3- أهمية الدراسة:

##### تظهر أهمية الدراسة من خلال:

- أ- أهمية المورد البشري في حياة المنظمات ، حيث تمثل إدارة المورد البشري نظاما لإدارة المورد البشري باعتباره أهم العوامل المؤثرة في تحقيق تكيف المنظمات مع الثورة العلمية والتكنولوجية.

- ب- تنبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع نفسه بوصفه أحد الموضوعات الحديثة في مجال الإدارة.  
ت- أهمية الوقوف على عناصر ومحاوور الثورة العلمية والتكنولوجية التي تواجه إدارة الموارد البشرية.

#### 4- منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي من خلال الاسلوب الوصفي لانه يتناسب مع الدراسة الحالية ولكونه يعد أساسيا لتقرير الحقائق والتعريف بمختلف المفاهيم ذات الصلة بالموضوع. وكذلك لتكوين الاطار النظري المستقى من مختلف المراجع، واعتمدت الباحثة على مراجع حديثة وعديدة.

#### المبحث الثاني: الاطار النظري للدراسة

##### أولا: مفهوم تكنولوجيا المعلومات

لقد برز مصطلح تكنولوجيا المعلومات Information Technology في بداية الخمسينات اشارة الى استخدام الحاسبات الالكترونية في ميدان الاعمال ،ويتكون هذا المصطلح من شقين الاول (Technology) وهي كلمة اغريقية قديمة مكونة من مقطعين الاول (Techno) وتعني مهارة وكلمة (Logos) وتعني علم .(سلامة : 1998 ، 9).  
أما الشق الثاني فهو (Information) وهي كلمة مشتقة من الاصل اللاتيني الذي كان يعني تعليم المعرفة ونقلها والان يعني بها المعلومات (الفن:1995، 389).

كما أشار قاموس المورد إلى معان عديدة لمصطلح التقانة فهي ((اللغة التقنية او العلم التطبيقي او الطريقة الفنية لتحقيق غرض علمي او أنها مجموعة الوسائل المستخدمة لتوفير كل ما هو ضروري لمعيشة الناس ورفاهيتهم)) (البعليكي، 1983: 954). في حين يعرفها معجم (Webster) اصطلاحاً بوصفها (جميع الوسائل التقنية المستخدمة لتوفير الحاجات الضرورية للمجتمع وانها العلم التطبيقي ومصطلحات التقنية التي تستخدم العلم والفن) (Sidney, 1984:755).

اما بالنسبة لتعريف مصطلح تكنولوجيا المعلومات فقد تناوله العديد من الباحثين والمتخصصين في هذا المجال فأشار اليها (O'Brien) بانها تطوير وادارة المكونات المادية والبرمجيات ،الشبكات ،قاعدة البيانات والتقنيات الاخرى. (O'Brien:2002,503) .

ونظر اليها (Griffin) على انها موارد المنظمة المستخدمة لإدارة المعلومات الضرورية للقيام بمهامها الرئيسية، فهي تتألف من أجهزة الحاسوب والفاكس وأنظمة الاتصال بالهاتف وتصميم انظمة الحاسوب وتشغيل برمجيات تساعد في اتخاذ القرارات وتديبر المعلومات بأسلوب مفيد (Griffin:1999:673) .

ترى الباحثة ومن خلال التعاريف أعلاه ان تكنولوجيا المعلومات ماهي الا مجموعة من التقنيات والادوات والاجهزة والمعدات والبرمجيات التي تستعمل في تحويل البيانات الى المعلومات ومن ثم خزنها ونقلها وتوزيعها الى الجهات المستفيدة بشكل يجعل هذه المعلومات متاحة من حيث الكم والنوع والتوقيت الملائم ولكافة الاطراف المستفيدة.

## ثانيا: أهمية تكنولوجيا المعلومات

تمت الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في أواخر القرن العشرين من خلال تطوير عدد كبير من البرمجيات والتطبيقات في مجال الاحصاء، الادارة، المحاسبة وتتعدى لتشمل مجالات التخطيط والانتاج والتصميم والمشتريات مما ادى الى تحسن ملحوظ في ادارة المنظمات من خلال توفير طرق جديدة للتعامل والتفاعل الالكتروني (السلي والدباغ:2001، 362)

الجدول رقم (1) التغيرات التي أحدثتها تكنولوجيا المعلومات

ت	القاعدة القديمة	أثر تدخل التقنيات الحديثة	القاعدة الجديدة
1-	يمكن إظهار المعلومات في مكان واحد في وقت واحد.	قواعد المعلومات المشتركة البريد الالكتروني. EM	يمكن إظهار المعلومات في عدة مواقع في نفس الوقت.
2-	لا يمكن أداء الاعمال المعقدة الا بواسطة خبراء.	النظم الخبيرة Expert System	يمكن قيام الموظفين العاديين بمهام خبراء
3-	يجب الاختيار بين المركزية و اللامركزية.	الاتصال عن بعد وشبكات الاتصال	يمكن الجمع بين المركزية واللامركزية
4-	يقوم المديرون باتخاذ القرارات كافة	انظمة دعم القرار DSS انظمة الخبرة ES انظمة دعم المؤسسة ESS	اتخاذ القرارات مهمة للجميع
5-	يحتاج الموظفون الميدانيون الى مكاتب لاستقبال واسترجاع المعلومات	الاتصالات اللاسلكية ، الحواسيب المحمولة، البريد الالكتروني	تمكين الموظفين الميدانيين من استقبال واختراق وارسال المعلومات في كافة المواقع التي تم تجديدها
6-	أفضل أساليب الاتصال مع الزبائن هو الاتصالات الشخصية	اقراص الفيديو المتفاعلة Interactive Discs البريد الالكتروني EM	أفضل أساليب الاتصالات هي الاتصالات الفاعلة
7-	يجب البحث لتحديد مواقع وطريق العمل يدويا	التعقب التكنولوجي، برمجيات Groupware برمجيات تدفق العمل Work flow software المزود ، الزبون Client Server	تحديد ومتابعة مواقع العمل أليا
8-	تتم مراجعة الخطة يدويا	نظم الاداء العالي المحوسبة High Performance Computing System	تتم مراجعة الخطة في كل لحظة
9-	إيصائية المنتج/الخدمة تكون غائبة وتتطلب وقت طويل للتطوير	التصميم بمساعدة الكومبيوتر (CAD)، التصنيع بمساعدة الكومبيوتر (CAM) والانظمة الخبيرة ( ES )	الايصائية الزبونية ) المنتجات يمكن ان تكون سريعة ورخيصة، الايصاء الواسع Mass Customization
10-	وقت طويل لتقديم المنتج للسوق	( CAM ) ( CAD ) تبادل البيانات الالكتروني ES	يمكن تقليل وقت تقديم المنتج للسوق 90%
11-	المنظمات القائمة على العمليات والمعلومات	الذكاء الصناعي الانظمة الخبيرة (ES)	المنظمات القائمة على العمليات والمعرفة

وتزداد أهمية تكنولوجيا المعلومات لأنها تساعد في الاقتصاد في التكاليف وإتاحة فرص سوقية جديدة لأنها تجعل المنظمات تخرج من النطاق التقليدي في ممارسة أعمالها في موقع واحد وبذلك فهي توفر فرص للمنظمات لإقامة شبكات للأعمال بين أطراف متفرقة في شتى أنحاء العالم وبذلك فهي تساعد المنظمات على الانتشار والدخول إلى بيئات أخرى. (Gulledge&Haszko:1999,17).

وأشار (Turban) إلى أن المنظمات مهما كانت طبيعة أعمالها إنتاجية أو خدمية فإنها تستخدم أنواع مختلفة من تكنولوجيا المعلومات لدعم عملياتها وان الاستخدام الابداعي لتكنولوجيا المعلومات يساعد العديد من المنظمات على ترك قواعد العمل القديمة واستحداث أساليب وعمليات جديدة وكما يتضح من الجدول (1): (Turban: 1999,125)

وترى الباحثة ان أهمية تكنولوجيا المعلومات تكمن في توفيرها معلومات كبيرة ودقيقة وتقوم بنقلها بسرعة واستقلالية عبر المسافات وهي بذلك توفر الوقت وتساهم في تبسيط اجراءات العمل لتيسير تدفق العمل من جهة اخرى تتيح تقنيات المعلومات والاتصالات الالكترونية الحديثة للإدارة كل ما تحتاجه من معلومات عبر الحدود سواء كانت هذه الحدود داخل الدائرة الموحدة أو خارجها بالسرعة والكلفة والدقة متجاوزة القيود والحدود التي تعترض الطريقة التقليدية في الاتصالات .

### ثالثاً: ادارة الموارد البشرية

إن مصطلح الموارد البشرية (Human Resource Management) والذي يرمز له اختصاراً (HRM) هو مصطلح جديد بديلاً للمفهوم التقليدي لإدارة الأفراد (Personnel Administration) والتي تعني تقديم الخدمة للعاملين في مجال الإدارة. إذن إدارة الأفراد مفهوماً ضيقاً يتناول توجيه العاملين لضمان تحقيق الإنتاجية والأداء، لقد كان الخوف في الماضي من الماكينة لربما كانت تزيل الحاجة إلى البشر في يوم ما بمنظمات الأعمال. وفي الحقيقة فإن الذي حصل هو العكس تماماً. إذ أصبح البشر أكثر ضرورة وأهمية للمنظمات المعاصرة من السابق وصارت المنافسة تقاس على قدر وجود الموارد البشرية المتمكنة والمفكرة وهي تعد مقدار الجانب الاستثنائي لتلك المنظمات وذلك لان جميع القضايا الاستثنائية في المنظمات هي تعبير عن قدرات الأفراد العاملين فيها.

انطلاقاً من الوصف السابق لأهمية البشر في المنظمات فان الحقيقة تؤكد إن هؤلاء البشر هم الذين يمتلكون القدرات الجوهرية على قيادة المنظمات وتحقيق الأداء المنظم بالمشاركة مع الموارد الأخرى مثل الأموال والمعدات والمعلومات. كما أصبح من الواضح تماماً إن نجاح المنظمات المعاصرة ناجم الآن بشكل شمولي من جذب واستقطاب الأنواع المختلفة من الموجودات الفكرية ورأس المال الفكري الذي يعمل لتحقيق الأغراض المشتركة للمنظمة. وهذا هو جوهر عمل إدارة الموارد البشرية.

### رابعاً مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها

لقد نالت إدارة الموارد البشرية تعريفات كثيرة، لمفهومها، فقد عرفها (Heneman,1986:4) بأنها تلك الإدارة المسؤولة عن أداء ونشاطات خاصة بالفرد والمنظمة وبخاصة تلك التي تتعلق بتوجيه قوى العمل من خلال نشاطات الاستقطاب والتوظيف والتدريب والمكافآت لزيادة فاعليتها.

وذهب (Beach,1970:7) فأكد إن إدارة الموارد البشرية هي عملية تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة الأفراد والعاملين في المنظمة.

أما (Schuler,1995:8) فتوجه تقريبا نفس التوجه السابق للباحثين أعلاه فأكد بأن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعليه الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهدافها وأهداف الفرد والمجتمع ويلاحظ مما تقدم أن الموارد البشرية هي تلك الإدارة التي تتعلق بأعداد المهمات وتنفيذ الواجبات ذات الصلة بتزويد الموارد البشرية المتمكنة من خلال التوزيع في أداء الأنشطة وزيادة التأثير المعنوي في جميع وحدات المنظمة وبمختلف مستوياتها.

من هنا تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية باعتبارها واحدة من أوسع مجالات الاستثمار وقد أشارت التقارير الحكومية الأمريكية إن 72% من الدخل القومي يمثل تعويضات العاملين (Byars & Rue,2000:4) وأضاف بان قيمة الموارد البشرية للمنظمة تصبح مؤشراً ناجحاً قياساً بالموارد الأخرى عند بيع المنظمة حيث يكون سعر شراء الموارد البشرية (وبخاصة إذا كثر فيها جانب رأس المال الفكري) أكثر بكثير من سعر الموجودات المادية الموجودة فيها. ويضاف إلى ذلك إن الرواتب والأجور المحدودة للعاملين في المنظمة توجه الاستثمارات العالية في الموارد البشرية من خلال ممارسة أنشطة الاستقطاب، التوظيف، التدريب، تقييم الأداء. والباحث من جانبه يرى معنى آخر ينبغي الالتفات له هنا هو فهم السلوك البشري للموارد الفكرية بحيث تمتلك المنظمة معرفة كاملة عن الأنظمة المختلفة وتطبيقاتها للمساعدة في بناء المهارات وتوجيه قوة العمل في نفس الوقت إلى جانب مراعاة القضايا الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والقانونية التي تتخذ في إطار الموارد البشرية لتسهيل تحقيق أهداف المنظمة

#### خامسا: الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية

لأجل مواجهة التحديات سابقة الذكر في المستقبل فإن إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون أكثر إتقانا من الفترة السابقة وأن تتبع قواعدها لتصبح أكثر جوهرية في تكامل تشكيلات المنظمة مع استراتيجياتها وسياساتها التنظيمية. ولأجل ذلك يجب أن تحصل بعض التغيرات الجوهرية داخل المنظمة ومنها أن يكون مدير إدارة الموارد البشرية معاونا أو مساعدا للمدير العام أو رئيسا للشركة لتصبح هذه الإدارة عنصر فعال في تنفيذ استراتيجية المنظمة وفي كسب احترام زملائهم وتغيير الانطباعات السلبية عنها وفق هذا الجانب تشير الدراسات الحديثة بوجود مقترحات أو أدوار جديدة يمكن أن تساعد مدراء إدارة الموارد البشرية بأن يصبحوا أكثر ألفة مع أعمالهم ومن بين هذه أكد (العنزي 2004) و (Byars & Rou , 2000). على ما يلي :-

#### 1- أن تشارك إدارة الموارد البشرية في وضع استراتيجية المنظمة وخطة عملها:

لكي تكون وظيفة الموارد البشرية متمكنة فلا بد أن تكون شريكا استراتيجيا فاعلا إلى جانب الإدارة العليا بحيث تشارك الإدارة المسؤولة في المناقشات الجادة ذات الصلة بأساليب وضع الاستراتيجية وتنفيذها وتوفير الظروف المناسبة لإنجاح تلك المناقشات ويفترض أن تتناول تلك المناقشات أربعة جوانب هي:

أ- اعتبار إدارة الموارد البشرية المسؤولة عن الهيكل التنظيمي للمنظمة وطريقة أدائها للأعمال.

ب- أن تطلب الإدارة العليا من إدارة الموارد البشرية أن تلعب دورا حيوياً في رسم خطط المنظمة وكيفية عمل أقسامها بشكل متكافئ.

ج- أن تقوم إدارة الموارد البشرية في تحديد الطرق وتجديد بعض أجزاء التركيب التنظيمي التي تدعو الحاجة إليها، أي بمعنى إن مدير الموارد البشرية يجب أن يأخذ على عاتقه مسؤولية الإدارة والقيادة في اقتراح وإيجاد أفضل الممارسات في برامج تنفيذ الثقافة وفي بناء أنظمة المكافآت والتقييم.

د- أن يقدم خبراء الموارد البشرية تلك المبادرات والتصورات التي تحدد أولويات وأسبقيات استراتيجية المنظمة. مثل كيفية الدفع على أساس الأداء وتنظيم فرق العمل الشاملة وتقييم التعلم الفردي والتنظيمي.

## 2- أن تصبح إدارة الموارد البشرية خبيراً ناجحاً في الإدارة:

وهنا تحتاج إدارة الموارد البشرية أن تتخلص من صورتها التقليدية كمعدة ومنفذة للقوانين وواصفة لقواعد العمل ومنفذة لقرارات الإدارة العليا وبحيث تنتقل إلى صورتها الجديدة المتفردة من حيث تمكينها بتحسين الكفاءات وتطوير المنظمة بكاملها وتحسين موقفها التنافسي من خلال الموارد البشرية المفكرة والمتمكنة.

## 3- أن تسند وتدعم احتياجات العاملين وتناصرهم:

فالدور الجديد لإدارة الموارد البشرية هو اعتبار العاملين مسؤولية كبرى، وعليها أن تبقى هؤلاء العاملين مندمجين في عملهم ويشعرون دائماً أنهم ملتزمين تجاه المنظمة وان تشارك في الأداء بشكل دائم. فيجب أن تأخذ على عاتقها مسؤولية تدريب وتوجيه جميع العاملين وبما يرفع معنوياتهم وان تصوت لأولئك العاملين في المناقشات مع الإدارة العليا ومجلس الإدارة وان توفر لهم الفرص لأجل نموهم المهني والوظيفي، وهذا يتطلب من إدارة الموارد البشرية أن تعطي من وقتها وجهدها أكثر للتعرف على متطلبات العاملين واحتياجاتهم.

## 4- أن تصبح إدارة الموارد البشرية أداة للتغيير وأداة هندسة إعادة الأعمال:

ستكون إدارة الموارد البشرية مسؤولية كبيرة في إطار عملية التغيير التي تتمثل في أداء وظيفة بناء قدرات متمكنة للمنظمة على تبني التغيير والاستعداد لمواجهة. وهنا يأتي دور هذه الإدارة في إجراء خطوات أولية من خلال تكوينها لفرق العمل ذات الأداء العالي وتقليل دورة الزمن من أجل التجديد أو إعادة هيكلة العمليات، كما يمكن لإدارة الموارد البشرية هنا أن تحقق حلم المنظمة بان تكون الأولى في الأسواق العالمية من خلال جعل العاملين مدركين لمهمتهم تماماً وتحويلها إلى سلوكيات عن طريق مساعدتهم عن طريق تشخيص أي الأعمال يمكن وقفها أو البدء بها أو الاستمرار فيها وأن يشعروا أن العمل ذو قيمة من خلال جعل رؤيتهم واقعية.

## 5 - أن تكون إدارة الموارد البشرية دوراً في حسابات الربح:

ليس هناك شك من أن مدراء الموارد البشرية يقضون وقتاً كثيراً في مشكلات العمل التي تتعلق بالموارد البشرية في المنظمة لان الكثير من المختصين يتصور أن وظيفة مدراء الموارد البشرية هي حل مشكلاتهم بشكل مباشر داخل المنظمة. وعلى العكس من ذلك يلاحظ مما تقدم إن لمدراء الموارد البشرية يمكن أن يكون لهم تأثيراً مباشراً في أرباح المنظمة من خلال عدة أساليب يراها الباحث من بينها:

أ- حذف الوقت الضائع في العمل من خلال تصميم الوظائف وإعادة تصميمها كلما تطلب الأمر وذلك بهدف تقليل وقت العمل الاعتيادي والإضافي.

ب- تقليل دوران العمل من خلال ممارسات الاختيار الناجحة وعلاقات العمل المبتكرة وابتكار ظواهر عمل تحقق الرضا الوظيفي للعاملين.

ج- المحافظة على خفض معدلات التغيب والتأكيد على برامج الصحة والسلامة المهنية للتقليل من هدر الوقت والمحافظة على الموارد البشرية وبخاصة ما يتعلق برأس المال الفكري.

د- التطوير لكل العاملين والتدريب المتميز لرأس المال الفكري الذي يساعد في تحسين وزيادة قيمة المنظمة.

هـ- تقليل كلفة المواد التالفة والضائعة في الأعمال الرديئة التي تنشأ من العادات السيئة للعاملين والمواقف الرديئة لهم وظروف العمل الضعيفة التي غالباً ما تؤدي إلى أخطاء في الأداء.



و- المحافظة على تحقيق المنافسة الشريفة بين العاملين والقائمة على أساس الممارسات الوظيفية الناجحة وبرامج الريج لإشاعة مناخ وظيفي متميز للعاملين.

ز- وضع أنظمة معلومات للموارد البشرية وأتمتة عدد من وظائفها.

لقد أكد (Byars&Rou,2000:12) بأن ابتكار مثل هذه الأدوار التي ذكرت سلفاً سيؤدي إلى زيادة في الريج لا تقل عن 15% وذلك من خلال مشاركة إدارة الموارد البشرية في بناء الاستراتيجيات وتحديد المعايير الحتمية والمنافع الاقتصادية الناجمة عن عمليات التحليل الدقيقة للأمور والقضايا ذات الصلة بالموارد البشرية .

6- أن يكون لإدارة الموارد البشرية دوراً في حسابات الكلفة وخاصة كلفة الموارد البشرية:

أن محاسبة الموارد البشرية بالرغم من أهميتها لا تزال تعاني الكثير من القصور في جانب حسابات كلفة الموارد البشرية وعوائدها وتعزي أسباب هذا القصور إلى عدم تكامل المفهوم أولاً، وتطبيق المفاهيم المحاسبية على الموارد البشرية في منظمات متباينة الخصائص ثانياً، وعدم اعتماد معيار خاص ثالثاً (الهيبي 2004)، (www.yousuf-AbuFara.net).

فعلى إدارة الموارد البشرية أن تتبع بعض الأدلة لتطوير بعض التطبيقات المحاسبية على الموارد البشرية وعلى النحو

الآتي :

أ- دراسة نشاط المنظمة والتعرف على طبيعة الإنفاق فيها، ثم العمل على عزل النفقات الخاصة بالموارد البشرية واختيارها وتطويرها وتدريبها وصيانتها عن النفقات الأخرى .

ب- تقسيم النفقات الخاصة بالموارد البشرية إلى إيراديه ومؤجلة .

ج- تحديد مصروفات الإطفاء للاستثمار في الموارد البشرية الذي تم تقييمه، إضافة إلى تحديد الشطب السنوي لنفقات الاستثمار .

د- إضافة مصروفات الإطفاء والشطب إلى المصروفات الجارية الأخرى المتعلقة بالموارد البشرية .

هـ- إظهار الموارد البشرية كفقرة ضمن الموجودات الثابتة في الميزانية العمومية مع ملاحظة التغيير في قيمة تلك الموجودات وبشكل معاكس للموجودات الأخرى حيث أن قيمة الموارد البشرية تزداد مع العمر طبقاً لمنحنى الخبرة والتعلم.

### المبحث الثالث: تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية:

تتضح العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وإدارة الموارد البشرية من خلال آراء الباحثين في العديد من الدراسات النظرية والتطبيقية، حيث يرى (Walker) بأن تكنولوجيا المعلومات وعمليات الأتمتة مطلوبة لإدارة عمليات تنمية الموارد البشرية بفاعلية وأن على المنظمات ان تسعى للحصول على ذلك لأنه سيسهم في بناء المهارات وتنمية التفكير الخلاق عند العاملين لديها وهذا غير متاح الآن للكثير من المنظمات (O`Connell:1994,3). كما أكد كلا من (Broderick& Boudereu) من خلال دراسة نظرية كان هدفها الرئيس هو توضيح مساهمة تكنولوجيا المعلومات في مهمة تحسين اتخاذ القرارات إدارة الموارد البشرية، و أكد الباحثان بأن استخدام تكنولوجيا المعلومات سيساهم في تحقيق متابعة عالية لدوران العاملين، وخزين المهارات، وتقويم الاداء، وأنها ستؤدي الى الوصول للبديل الافضل من بين المتقدمين لشغل الوظائف Boudereu: (Broderick& 1992,15).

ويؤكد (Powell & Dentmiallf) أن أغلب المنظمات ستعمل تغييراً لطريقة التي تدير بها عملياتها، ونشاطاتها لتواكب

التغيرات الجديدة ومن بين هذه الأنشطة هي الكيفية التي تدير بها عملتها في العالم لتحقيق النجاح في السوق. وهذا

يفرض على إدارة الموارد البشرية تبني طرقاً جديدة بمساعدة تكنولوجيا المعلومات، فالعمليات التقليدية لهذه الإدارة من الأعمال الكتابية وملئ السجلات، وإعداد التقارير ستؤدي بطريقة مختلفة تماماً عما كانت عليه في السابق.

إن تبني تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية ستتيح لهذه الإدارة إيجاد الابتكارات غير المسبوقة في العديد من الأنشطة مثل: تنسيق العمليات التشغيلية على مستوى العالم، اللامركزية في السيطرة والمراقبة، سرعة التجاوب مع تغير التشريعات الحكومية وسياسات الشركة وجودة الخدمة للمستخدمين. ويؤكد أيضاً إن إدارة الموارد البشرية الجديدة ستدير الوظائف الإدارية القائمة والوظائف الاستراتيجية بفاعلية أكثر وبعدهد أقل من الأفراد عن طريق إعادة التفكير بكيفية تبني الفوائد التي تقدمها تكنولوجيا المعلومات (Ulrich:1998,18). إن تحرر الموارد البشرية من عبء الأعمال الكتابية التقليدية ستؤدي إلى أن تضيف هذه الإدارة قيمة أكبر للمنظمة وستوجه إلى التركيز على القضايا الاستراتيجية في إدارة القوى العاملة. إن إدراك أهمية إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في تحسين أداء المنظمات جعلها تتجه لزيادة الاستثمار في تكنولوجيا أدى استخدام تكنولوجيا المعلومات إلى التأثير على الجانب المعنوي لدى العاملين باتجاه زيادة ولائهم وانتمائهم للمنظمة من خلال ما توفره من فرص للاطلاع على المعلومات بشكل سهل مما يسهم في تعزيز مشاركتهم في صنع القرار.

إن الثقافة التنظيمية والتوجهات الإدارية في المستويات العليا في أي منظمة مهما كانت مخرجات عملياتها الإدارية لها دور هام في التوجه صوب تكنولوجيا المعلومات مما ينعكس على شكل البيئة التنظيمية للعمل وتبني وتطوير العملية الإدارية برمتها.

لقد أدى استخدام تكنولوجيا المعلومات إلى زيادة فاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها طويلة الأجل المتعلقة بالبقاء والنمو والاستمرار وذلك من خلال عمليات التعلم ونقل المعرفة واستخدام شبكات الأعمال المحلية والعالمية وتحسين فاعلية عملية اتخاذ القرارات وزيادة جودتها وتحسين محتواها وزيادة فاعلية الاتصالات الإدارية داخل المنظمة وخارجها وتحسين عملية التنسيق والتحالف بين المستويات والوحدات الإدارية لتحقيق أهداف المنظمة.

## الاستنتاجات

1. إن مفهوم إدارة الموارد البشرية يسمى الآن بمرحلة الأداء العالي والعدالة الانتقالية، وقد انعكست المحاولات الفكرية للتطور على الزام أرباب العمل للتوجه نحو إعادة النظر في التعامل مع العاملين، والاهتمام بمتخصصي وخبراء الموارد البشرية، والبدء بتطوير المسارات المهنية والفرص الخاصة بتحقيق النمو للعاملين، وتغيير أدوارهم نحو التقنيات التي تحتاجها المرحلة.
2. يهتم مفهوم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بالنظر إلى العاملين في المنظمة على أنه مورد استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال تركيزها على الأفعال والتصرفات التي تميز المنظمة عن غيرها من المنافسين.
3. تمثل إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وظيفة جوهرية تذهب إلى ما بعد مسؤولية مدير الموارد البشرية، لتضع الاعتبار دور كل المدراء الآخرين وخاصة مدراء الأنشطة الرئيسة للمنظمة كمدراء آخرين للموارد البشرية.
4. توضح نظرية الأدوار الجديدة لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إسهامها في تقديم القيمة للمنظمة، والعمل كشريك أعمال استراتيجي، ووفقاً لذلك يمكن للمنظمات أن تغير أدوار الموارد البشرية من الدور التقليدي ذو التوجه التشغيلي إلى الدور الجديد ذو التوجه الاستراتيجي.

## التوصيات

1. ان تأدية وممارسة ادوار الموارد البشرية لا يمكن ان يتحقق بفاعلية بدون امتلاك اقسام الموارد البشرية قدرات فائقة من تكنولوجيا المعلومات الحديثة لمواجهة المتغيرات البيئية وبدليل ما تستخدمه الشركات من اساليب تقنية معاصر لمواجهة منافسها وتوصيات كان من اهمها لابد ان تلتزم الشركة بتقديم الدعم المستمر لأقسام ادارة الموارد البشرية لمواجهة التحديات .
2. هنالك حاجة ملحة لتحويل أقسام الموارد البشرية من ممارسة الدور التشغيلي ، إلى تبني مسؤولية شريك الاعمال الاستراتيجي في الشركات المبحوثة. ولإنجاح عملية التحويل فان الباحث يوصي باعتماد كتاب " تحويل وظيفة الموارد البشرية " الذي قدمه (Ulrich) وزملاءه (2009).
3. قيام المنظمات بتشكيل فريق عمل متخصص يضم خبراء من قسم الموارد البشرية زائداً رؤساء الاقسام الرئيسة ومهمتها التعرف على سياق بيئة عمل المنظمة الموجودة وبناء الحالة الخاصة بالتغيير من خلال فحص العوامل البيئية الموجودة في بيئة عمل المنظمة
4. تحديد مؤشرات التغيير الحالية والمتوقعة لان كل عملية تحويل ناجحة يجب ان تبدأ بفهم ومعرفة وادراك التحديات المحيطة قبل القيام بالتغيير الفعلي لان هذا له انعكاسات نفسية على استعداد عملية التغيير وانعكاسات تنفيذية على تطبيق برنامج التغيير.

## المراجع:

- 1- عقيلي، عمرو وصفي (2006) "ادارة الموارد البشرية المعاصرة" دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الاردن.
- 2- ابو شيخة، نادر أحمد (2010) "ادارة الموارد البشرية - اطار نظري وحالات عملية" دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الاردن.
- 3- السلمي، علي (2002)، "ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية" دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 4- عباس، سهيلة محمد (2003) "ادارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي" دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الاردن.
- 5- الهادي، محمد محمد، (1989)، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، دار الشروق، القاهرة، ط1.
- 6- البعلبكي منير، (1983)، قاموس المورد (عربي - إنكليزي)، دار العلم للملايين، بيروت - لبنان.
- 7- عبد الباقي، صلاح الدين محمد، (2000)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر.
- 8- عثمان، أكرم محمد، (1998)، تكنولوجيا المعلومات: آفاق المستقبل، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد (1).

## المراجع الاجنبية:

- 9- DeNisi, Angelo S. & Griffin Ricky W., (2001) "Human Resources management" 2<sup>nd</sup> edition.
- 10- Dessler, Gary (2004), "Human Resources management" 6<sup>th</sup> edition Prentice Hall USA
- 11- Dessler, Gary, (2007), "Human Resources management"
- 12- Barr & Tessler "Knowledge Technology Transforming Human Resources Management, Harvard Business Review, Sep. 1998.
- 13- Turban, et al., "Information Technology for Management- making Connection for strategy Advantage" 2<sup>nd</sup> Ed. John Willy & Sons, Inc., New York, 1999.
- 14- Bester, Field, Dale H, (2004) "Quality Control" 7<sup>th</sup> Ed. Upper Saddle River, New Jersey.
- 15- Schoech, Dick (1999), Human Services Technology Understanding, Designing and Implementing Computer and Internet Applications in the Social Service, 2<sup>nd</sup> ed., The Haworth Press, Inc., U.S.A.
- 16- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N., (2000), Organizational Behavior, 7<sup>th</sup>., John Wiley & Sons, Inc., USA, 2000.
- 17- Turban, Efraim, & et al, (2002), *Information Technology for Management: Transforming Business in The Digital Economy*, 3<sup>rd</sup> edition, John Wily & Sons, Inc.
- 18- Griffin, Ricky W. & Postay Michael W. (2005) "International Business" 4<sup>th</sup> edition.
- 19- Jon Bill, H (2006) "Strategic Management", <http://www.omegabizsoluting.com>.
- 20- Giffin, R. W., "Management", 6<sup>th</sup> ed., Houghton Mifflin Company, Boston, New York, 1999.

# **آليات تعبئة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية**

د . محمد لعبوبي

كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية

جامعة ابن زهر - أكادير - المغرب -

[m.laaboubi@uiz.ac.ma](mailto:m.laaboubi@uiz.ac.ma)

## الملخص

تعد آليات تعبئة الموارد البشرية من بين الوسائل التي يستعملها مسيرو الموارد البشرية من اجل دفع المستخدمين طوعا إلى تبني سلوكيات في العمل تتماشى مع أهداف المنظمة. وقد شكلت هذه الآليات موضوع أبحاث نظرية وتجريبية تمت بالولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا وغيرها من الدول الغربية إلا أن القليل من هذه الدراسات أجري إلى حد الآن بالدول العربية .

يهدف هذا البحث بداية إلى التعريف بمفهوم تعبئة الموارد البشرية وعرض مختلف الآليات التي يتضمنها، كما يهدف إلى تقديم نتائج دراسة أجريت على عينة مؤلفة من خمسين مقابلة مغربية حول دور تعبئة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية.

من الناحية المنهجية، تم الاعتماد على الدراسة الميدانية وعلى المنهج الوصفي التحليلي كما تمت الاستعانة بالدراسات النظرية السابقة من أجل إعداد استمارة البحث .

بينت نتائج الدراسة أن المقاولات المغربية المشكلة للعينة المستجوبة لا تلجأ إلا بشكل ضعيف لآليات وأنشطة تعبئة الموارد البشرية، كما أنها لا تستعملها بشكل منسجم ومتناغم مما يحد من فاعليتها.

فيما يخص التأثير المنفرد لكل رافعة من روافع تعبئة الموارد البشرية فقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن أنشطة "الاتصال وتقاسم المعلومات" و" المكافآت والتقدير" لها الأثر الأكبر والتميز على الإنتاجية والميزة التنافسية.

أما فيما يتعلق بالتأثير المشترك لمختلف مجالات أنشطة تعبئة الموارد البشرية فقد بينت الدراسة أهمية إتباع استراتيجية تعبوية تحتوي على آليات متكاملة ومتناسقة فيما بينها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية للمقاولات.

*الكلمات المفتاحية: آليات تعبئة الموارد البشرية - الميزة التنافسية - المقاولات المغربية.*

## Abstract

The human resource mobilization practices are means used by human resources monitors in order to push workers to voluntarily adopt at work behaviors that go in line with the objectives of the organization. These means have been subjected to theoretical and experimental research in the United States, France and other Western countries. However, these studies remain scarce in Arab countries. This research aims at (1) defining the concept of human resource mobilization, (2) displaying the various working mechanisms involved in this mobility, and (3) presenting the results of a study that have been conducted on a sample of fifty Moroccan enterprises about the role of human resource mobilization in improving productivity and achieving competitiveness. Data have been collected using a questionnaire and analyzed adopting the descriptive analytical method. The results of the study showed that (1) Moroccan businesses poorly resorted to practices and human resource mobilization activities, nor did they use it consistently and harmoniously which is limiting their effectiveness, (2) the activities of field "communication and sharing of information" as well as "rewards and appreciation" had greatest single impact and outstanding productivity and competitive advantage, (3) an important tactical strategy has been consistently been integrated among the various areas of human resource mobilization activities and found to have to joint-impact in improving productivity and achieving competitiveness of Moroccan business enterprises.

*Key words : human resource mobilization practices - competitive advantage - Moroccan businesses .*

## مقدمة:

لقد أثبتت التجارب والممارسات في كثير من المنظمات – وفي ظل بيئات مختلفة – أن الموارد البشرية تعتبر المورد المهم الذي يمكن أن يكسب المؤسسة ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد من قبل المنافسين، وذلك لأنها تتعلق بالإنسان الذي يصعب تقليده في مميزات ومهاراته وكفاءته. فالعنصر البشري صار اليوم يعتبر أصلا من أهم الأصول التي تمتلكها المنظمة، والاهتمام به يشكل أحد أبرز أولويات الإدارة الحديثة وأكثرها صعوبة. فهي تعمل على ابتكار وتطوير أفضل السبل والآليات لاستثمار طاقاته وتوظيف قدراته الذهنية والإبداعية في خلق وتنمية المزايا التنافسية.

وتعد آليات تعبئة الموارد البشرية من بين الوسائل الحديثة التي يستعملها مسيرو الموارد البشرية من أجل حشد المستخدمين و دفعهم طوعا إلى تبني سلوكيات في العمل تتماشى مع أهداف المنظمة. (Guery, 2009)

سنعمل من خلال هذه الورقة في البداية على التعريف بمفهوم تعبئة الموارد البشرية و عرض مختلف الآليات التي يتضمنها، كما سنعمل على تقديم نتائج بحث ميداني أجري على عينة من المقاولات المغربية حول دور أنشطة تعبئة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية.

## 1. الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة

### 1.1. نشأة مفهوم تعبئة الموارد البشرية

تعبئة الموارد البشرية مصطلح حديث الاستعمال في علوم التدبير، حيث ترجع الكتابات الأولى في الموضوع إلى أواخر الثمانينات و بداية التسعينات من القرن الماضي. وقد أستعمل هذا اللفظ خاصة في كندا وفرنسا من طرف رونديو و ملان و Rondeau & Lemelin (1991) و اكلانس (1997) و Igalens (1997) و ترامبلاي و ويلز (1998) Tremblay & Wils وغيرهم من الكتاب. أما في الولايات المتحدة الأمريكية فقد استعملت ألفاظ أخرى مشابهة من طرف والتون (1985) Walton (و لاولر (1986) Lawler للدلالة على نفس المعنى تقريبا. من الناحية اللغوية يستمد مصطلح التعبئة أصوله سواء في اللغة العربية أو اللغات الغربية من المجال العسكري و يقصد به عموما حشد و استنفار الجنود و اجتماع القوى لمواجهة العدو. سواء كان هذا العدو جيشا آخر كما هو الحال في الحروب التقليدية، أو كان منظمات و مؤسسات منافسة كما هو الحال في الحروب الاقتصادية التي يعيشها العالم اليوم و التي تحتم على المقاولات حشد كل طاقاتها، ووضع كل مؤهلاتها في حالة الاستعداد و التأهب لمواجهة المنافسين.

### 2.1. آليات تعبئة الموارد البشرية

آليات تعبئة الموارد البشرية كثيرة و متنوعة و تختلف من مؤلف إلى آخر، هذا التنوع يفسر وجود مجموعة من التصنيفات التي تتوخى ترتيب هذه الآليات و هيكلتها تحليليا. و أول تصنيف لهذه الوظائف قام به الكاتب الأمريكي لاولر Lawler سنة 1986، حيث قام بتجميع مختلف أنشطة تعبئة الموارد البشرية في أربعة عناصر أساسية وهي:

- أنشطة تقاسم المعلومات،
- أنشطة تقاسم المسؤوليات،
- أنشطة تدبير الكفاءات،
- و الأنشطة المرتبطة بالمكافئات.

بعد ذلك ظهرت تصنيفات أخرى مشابهة لتصنيف Lawler ، سواء في كندا من طرف Rondeau و Tremblay أو في فرنسا من طرف Igalens و Baraud-Didier و رغم بعض الاختلافات الموجودة بين مختلف التصنيفات التي عرضها الباحثون والمنظرون،

فيمكننا أن نستخلص أن بعض الآليات تشكل النواة الصلبة لكل استراتيجية تعبوية للموارد البشرية. هذه الأخيرة هي التي ستشكل أعمدة الأساس لأنموذج البحث ويتعلق الأمر ب:

– آليات استقطاب وتنمية الكفاءات

هذا المحور يتضمن الأنشطة التي تهدف إلى استقطاب وتنمية الكفاءات، مثل الاختيار والتوظيف والتدريب والتكوين المهني. فسياسة الاستقطاب والتوظيف يجب أن تمكن المنظمة من اختيار عمالة تتميز بقدرات عالية وتمتلك قدرة على التجديد و مواجهة التحديات. وتتميز السلوك التعبوي يجب أن يتم بمجرد التحاق الأفراد بمؤسستهم أو بفريق عملهم (Tremblay et al, 2005). كما أن جهود تطوير الكفاءات عن طريق التكوين والتدريب وغيرها من آليات تطوير المهارات تلعب دورا هاما في تحسين الأداء الحالي والمستقبلي للمستخدمين عن طريق زيادة قدراتهم على الإنجاز وإتقان العمل (خالد عبد الرحيم الهيتي، 2005). كما تعطي الانطباع بأن المنظمة تعتبر مواردها البشرية مصدرا للميزة التنافسية وتساهم في تقوية روابط الثقة والولاء بين العمال ومؤسستهم .

– آليات تنظيم العمل وتقاسم المسؤوليات

يقتضي نشر روح التعبئة داخل المنظمات الانتقال من الأساليب التقليدية في تنظيم العمل والتي تنبني على الضبط والمراقبة، إلى أشكال جديدة تعطي المستخدمين حرية أكبر في التحرك وتخلق مناخا ملائما للإبداع والتطور. ويحتوي هذا المحور على مجموعة من الأنشطة التي تهدف من جهة إلى إعادة تهيئ وتنظيم العمل لجعله أكثر استجابة لحاجات وتطلعات العمال، ومن جهة أخرى إلى تقاسم المسؤوليات وخلق بيئة تساعد في دمج القدرات والإمكانات الفردية في أنشطة وأعمال تعاونية مثل فرق العمل المدارة ذاتيا و فرق معالجة المشاكل وغيرها .

– أنشطة المكافآت والتقدير

تتضمن هذه الرافعة مختلف الأنشطة التي تروم تعويض ومكافأة العمال والمستخدمين بهدف الاستفادة من جهودهم وفكرهم من اجل تحقيق أهداف المنظمة. هذه المكافآت قد تكون مادية أو معنوية وقد تكون فردية أو جماعية. فمستويات الأجر ونوعيات المنافع والمزايا المرتبطة به، تمثل احد أهم الحوافز لدى العاملين لزيادة الإنتاجية وتحسين الجودة وتحقيق التميز(جمال الدين محمد المرسي، 2003). إلى جانب التحفيز المادي، تلعب الجوانب المعنوية، كالشواهد التقديرية ورسائل الشكر وحفلات التكريم دورا هاما في تعبئة الموارد البشرية وضمان التحسن والتطوير المستمر للأداء الوظيفي .

– أنشطة الاتصال وتقاسم المعلومات

شبه بعض الباحثين دور الاتصال في إدارة الموارد البشرية، بأنه يعمل داخل المؤسسة كما تعمل الدورة الدموية في الجسم. وتتضمن هذه الرافعة كل الوسائل والأدوات التي تساعد على الإخبار والإعلام ونشر وتلقي المعلومات داخل المنظمة (القرارات والتوجهات، الاجتماعات، المعلومات المتعلقة بفهم العمل وبأهداف المنظمة، صندوق المقترحات. . .). وتلعب هذه الأنشطة دورا هاما في عمليات اتخاذ القرار، لأنها تساهم في شرح الأهداف والسياسات وتوضيح الأعمال وتحديد الاختصاصات. كما تساهم في تعبئة الموارد البشرية لأنها تزيد دور المرؤوسين في المشاركة وتحفزهم للتعبير عن انتظاراتهم واقتراحاتهم المتعلقة بالتطوير والرفع من كفاءة المنظمة وفعاليتها .

### 3.1. الميزة التنافسية ودور الموارد البشرية في تحقيقها

تواجه المنظمات المعاصرة الكثير من التحديات الاقتصادية والاجتماعية الناتجة عن إكراهات العولمة وسرعة و حجم التحولات التنافسية. و لمواجهة هذه التحديات المختلفة والنتائج المترتبة عنها لا بد لهذه المؤسسات أن تتوفر على ميزات تنافسية. وتعني الميزة التنافسية أن تتمتع المنظمة بأفضلية من خلال ما يتوافر فيها من موارد وقدرات ومهارات لا تستطيع



المنظمات الأخرى المنافسة لها تقليدها أو مجاراتها (احمد عريقات، 2010). ويؤكد الكثير من الباحثين في علوم التدبير على أن استعمال الميزات التقليدية مثل راس المال و التكنولوجيا و الأسواق لا يكفي لوحده لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة. فهذه الميزات هي ميزات نسبية، لا تحقق غايتها إلا في المدى القصير. لذلك على المنظمة أن تراهن استراتيجيا على مواردها البشرية و طريقة تسييرها و إدارتها إذا أرادت امتلاك ميزة تنافسية مستدامة. (Arcand et al, 2004) ويحدد بارني Barney خصائص و مميزات المورد الذي يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية مستدامة في:

- القدرة على خلق القيمة،
- أن يكون نادرا غير متاح للمنافسين،
- أن يكون من الصعب تقليده أو إحلاله .

و يرى العديد من الباحثين الذين تفحصوا جيدا هذه الخصائص أنها يمكن أن تتوفر بدرجة عالية في العنصر البشري أكثر من غيره من العناصر. فكيفية إدارة الموارد البشرية و تعبئة العمال و تشجيعهم على الإبداع و الابتكار و إيجاد الدافعية العالية لديهم، كلها تساهم مساهمة قوية و فاعلة في تحقيق الميزة التنافسية (حسين حريم، 2006).

## 2. دور آليات تعبئة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية

### 1.2. أهمية البحث و فرضياته

تنطلق أهمية هذه الدراسة من أهمية المراهنة على العنصر البشري في منظمات الأعمال المعاصرة كونه يساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف المنشودة، و يعتبر العنصر الأساس في نجاح أو فشل المنظمة. فمهما امتلكت المؤسسات من أموال، و تكنولوجيا، و كانت مواردها البشرية غير مؤهلة أو غير معبئة أو غير راغبة في العمل فإنها حتما ستؤول إلى الفشل و من تم إلى الزوال.

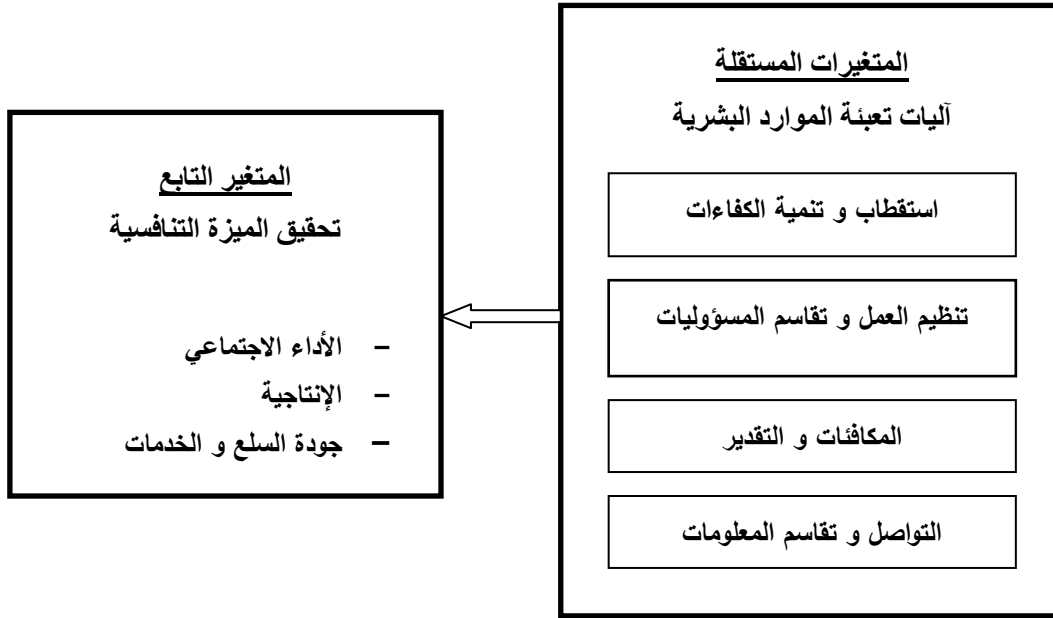
و تتمثل مشكلة هذا البحث من جهة في الوقوف على مدى استعمال المقاولات المستجوبة لآليات و أنشطة تعبئة الموارد البشرية و من جهة ثانية دراسة دور استعمال هذه الآليات في تحقيق الميزة التنافسية و تحسين الإنتاجية.

بناء على ما سبق ذكره، تمت صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل رافعة من روافع تعبئة الموارد البشرية و تحقيق الميزة التنافسية.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية هامة بين استخدام آليات تعبئة الموارد البشرية بشكل متكامل و تحقيق الميزة التنافسية و تحسين الإنتاجية.

## نموذج الدراسة



### 2.2. عينة البحث وأسلوب جمع البيانات

تتكون عينة الدراسة من خمسين مقابلة مغربية تنتمي إلى جهة سوس ماسة (إحدى جهات المغرب) تشتغل في القطاعين الصناعي والفندقي.

جدول 1: توزيع المنظمات المستجوبة حسب الحجم

حجم المنظمة (عدد العمال)	العدد	النسبة المئوية
أقل من 50 عامل	8	16%
ما بين 50 و 199 عامل	18	36%
ما بين 200 و 500 عامل	16	32%
أكثر من 500 عامل	8	16%

فيما يخص أسلوب جمع البيانات تم استخدام استمارة أعتمد في صياغتها على الدراسات والأدبيات السابقة، و اشتملت في الجانب المتعلق بالآليات تعبئة الموارد البشرية على 34 فقرة تمثل كل واحدة منها نشاطا من أنشطة إدارة الموارد البشرية. بالنسبة لكل آلية من الآليات تتم الإجابة على مدى استعمالها في المنظمة من طرف المسئول عن إدارة الموارد البشرية وفق مقياس ليكرت متضمن لستة مستويات:

- 0: آلية غير مستعملة،
- 1: آلية مستعملة بشكل جد ضعيف، تهم ما بين 1 و 20 % من المستخدمين.

- 2: آلية قليلة الاستعمال، تهم ما بين 21 و 40 % من المستخدمين.
- 3: آلية متوسطة الاستعمال، تهم ما بين 41 و 60 % من المستخدمين.
- 4: آلية منتشرة الاستعمال، تهم ما بين 61 و 80 % من المستخدمين.
- 5: آلية كثيرة الاستعمال، تهم ما بين 81 و 100 % من المستخدمين.

أما فيما يخص الجانب المتعلق بتحقيق الميزة التنافسية و تحسين الإنتاجية فتم قياسه عن طريق استعمال مؤشر مركب يحتوي ضمن مكوناته على 3 فقرات تهم الأداء الاجتماعي للمنظمة و هي جو العمل، التغيب، دوران العمالة و فقرتين متعلقتين بالإنتاجية و جودة السلع و الخدمات المنتجة.

### 3.2. تحليل النتائج و اختبار الفرضيات

أعطى تحليل بيانات مدى استعمال المقاولات المستجوبة لأنشطة تعبئة الموارد البشرية النتائج الملخصة في الجدول الموالي :

جدول 2: المتوسط الحسابي لمدى استعمال المنظمات المستجوبة للروافع الأساسية لتعبئة الموارد البشرية

نوعية المستخدمين		آليات تعبئة الموارد البشرية
الأطر	غير الأطر	
2,28	1,77	استقطاب و تنمية الكفاءات
2,03	2,00	تنظيم العمل و تقاسم المسؤوليات
2,01	1,16	المكافئات و التقدير
2,06	1,32	التواصل و تقاسم المعلومات
<b>2,09</b>	<b>1,56</b>	<b>المجموع</b>

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (2) أعلاه، يتبين أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابة المقاولات على مدى استخدام آليات تعبئة الموارد البشرية قد بلغ 2.09 بالنسبة للمستخدمين من الأطر و 1.56 بالنسبة للمستخدمين من غير الأطر على مقياس يتضمن 6 مستويات من 0 إلى 5. ما يعني أن حوالي 30 % من الأطر و 21 % من غير الأطر فقط، هم المستفيدون من أنشطة تعبئة الموارد البشرية. هذه النتيجة تظهر أن التعبئة لا تمس المستخدمين بشكل عادل و منصف، و لكن كلما تواجد العامل في أعلى الهرم التراتبي، كلما اهتمت المنظمة بزيادة درجة تعبئته. هذه الملحوظة صحيحة بالنسبة لكل محاور أنشطة تعبئة الموارد البشرية، إلا أن الفارق بين فئة الأطر و فئة غير الأطر واضح أكثر بالنسبة لآليات " المكافئات و التقدير" و آليات "التواصل و تقاسم المعلومات".

بعد مرحلة التحليل الوصفي و التي مكنت من الوقوف على درجة استخدام المقاولات المستجوبة لآليات تعبئة الموارد البشرية، تم القيام بالتحليل التعميلي (Analyse factorielle) باستعمال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) حسب تيتارت (Thiétart et al, 2003) مثل هذه الإجراء يكون مفضلاً عندما يتعلق الأمر بمعطيات كثيرة يراد تلخيصها. و قد مكن هذا التحليل من تجميع فقرات أنشطة تعبئة الموارد البشرية الأربعة و الثلاثين في ست محاور أساسية، تتميز بدرجة عالية من الاتساق الداخلي تم قياسها عن طريق ألفا كرونباخ. هذه المحاور أو المتغيرات الكامنة هي:

- التنمية المهنية و الترقية.
- تنظيم و تحسين ظروف العمل.

- المشاركة في القرار والمسؤولية.
- المكافآت والميزات.
- التقدير والتشجيع.
- التواصل وربط المستخدمين بمنظمتهم.

لاختبار الفرضية الأولى المتعلقة بوجود علاقة ذات إحصائية بين كل مجال من مجالات تعبئة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية وتحسين الإنتاجية، تم قياس معامل الارتباط بين المتغيرات الكامنة المعبرة عن أنشطة التعبئة والمؤشر التركيبي للميزة التنافسية والإنتاجية. من أجل مزيد من التدقيق الإحصائي لعمليات التحليل تم تحديد حجم المنظمة وانتماءها القطاعي واعتبرت متغيرات مراقبة.

جدول 3: معدلات الارتباط بين استعمال أنشطة تعبئة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية وتحسين الإنتاجية

0.646	معامل الارتباط	التنمية المهنية والترقية
0.000	مستوى الدلالة	
0.455	معامل الارتباط	تنظيم وتحسين ظروف العمل
0.002	مستوى الدلالة	
0.467	معامل الارتباط	المشاركة في القرار والمسؤولية
0.001	مستوى الدلالة	
0.623	معامل الارتباط	المكافآت والميزات
0.000	مستوى الدلالة	
0.459	معامل الارتباط	التقدير والتشجيع
0.002	مستوى الدلالة	
0.791	معامل الارتباط	التواصل وربط المستخدمين بمنظمتهم
0.000	مستوى الدلالة	

أبانت نتائج التحليل عن وجود علاقات ارتباطية ما بين مختلف المتغيرات الكامنة، المعبرة عن مجالات أنشطة تعبئة الموارد البشرية والمتغير التركيبي المتضمن لمؤشرات الإنتاجية والجودة والأداء الاجتماعي. لتعميق دراسة هذه العلاقات أكثر لجأنا إلى تحليل الانحدار، حيث أظهرت النتائج رفض الفرضية العدمية "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل رافعة من روافع تعبئة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية وتحسين الإنتاجية"، و قبول الفرضية البديلة "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل رافعة من روافع تعبئة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية وتحسين الإنتاجية". وللوقوف أكثر على المتغيرات المستقلة الأساسية المؤثرة في المتغير التابع، تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد خطوة، خطوة بطريقة (Stepwise)، وهي طريقة تمكن من الاحتفاظ بالمتغيرات الأكثر تفسيراً للظاهرة المدروسة. حيث أظهرت نتائج التحليل بأن أنشطة "التواصل وتقاسم المعلومات" و "المكافآت والتقدير" لها الأثر الأكبر والتميز على تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الإنتاجية. أما فيما يخص الفرضية الثانية المتعلقة بالتأثير المشترك لآليات تعبئة الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الإنتاجية. فلاختبارها اعتمدنا على الطريقة التي اتبعها عدد من الباحثين كرايت (Wright et al.2005)، و سان (Sun et al.2007) وأيت رزوق وبياض (Ait Razouk et Bayad. 2010) والتي تنص على اعتبار آليات تعبئة الموارد البشرية كآليات

متكاملة فيما بينها يتم قياسها عن طريق مؤشر إجمالي، وليس كآليات فردية.

جدول 4: نتائج تحليل الانحدار ما بين المؤشر الإجمالي لأنشطة تعبئة الموارد البشرية ومؤشر تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الإنتاجية

معامل الارتباط R	نسبة التباين المفسر R2	قيمة F	مستوى الدلالة
0.93	0.86	291.57	0.000

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (4) أعلاه، أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.93) مما ينم عن وجود علاقة طردية جد قوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وبلغت نسبة التباين الذي يفسره استخدام أنشطة تعبئة الموارد البشرية من تباين تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الإنتاجية (86 %) وهي نسبة جد مرتفعة مما يؤكد قبول الفرضية الثانية والتي تنص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية هامة بين استخدام آليات تعبئة الموارد البشرية بشكل متكامل وتحقيق الميزة التنافسية وتحسين الإنتاجية".

#### الخاتمة:

استنادا للمعطيات النظرية التي تم الاطلاع عليها من واقع الأبحاث و الدراسات ذات العلاقة، ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، فإنه يمكن استنتاج ما يلي:

- أن آليات وأنشطة تعبئة الموارد البشرية لا تزال قليلة الاستعمال في المقاولات المغربية المشكلة للعينة المستجوبة، كما أنها لا تمس إلا فئة قليلة من العمال والمستخدمين ولا تستعمل بشكل منسق ومتناغم.
- أن الاعتماد على هذه الآليات التعبوية المشكلة من مجموعة من أنشطة إدارة الموارد البشرية له اثر مهم على تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الإنتاجية .

فيما يخص التأثير المنفرد لكل رافعة من روافع تعبئة الموارد البشرية، أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن أنشطة "الاتصال و تقاسم المعلومات" و "المكافئات و التقدير" لها الأثر الأكبر و المتميز على تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الإنتاجية. أما فيما يتعلق بالتأثير المشترك لمختلف مجالات أنشطة تعبئة الموارد البشرية، فقد بينت الدراسة أهمية إتباع استراتيجية تعبئة تحتوي على آليات متكاملة و متناسقة فيما بينها في تحسين الإنتاجية و تحقيق الميزة التنافسية للمقاولات.

## المراجع:

1. أحمد عريقات، ناصر جردات، محمود العتيبي، (2010). دور تطبيق معايير الاستقطاب و التعيين في تحقيق الميزة التنافسية حالة دراسية – بنك الإسكان للتجارة و التمويل الأردني، مجلة الزرقاء للبحوث و الدراسات الإنسانية – المجلد العاشر.
2. جمال الدين محمد المرسي، (2003). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الواحد و العشرين، مصر، الدار الجامعية.
3. مصطفى محمود أبو بكر، (2006). الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية، الدار الجامعية.
4. خالد عبد الرحيم الهبتي، (2005). إدارة الموارد البشرية، الأردن، داروائل للنشر و التوزيع.
1. Aït Razouk,A et Bayad,M. (2010). GRH mobilisatrice et performance des PME : quelle causalité ? 19ème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique - Luxembourg.
2. Arcand, M., Arcand, G. et Bayad, M. (2004). Le regroupement stratégique des pratiques mobilisatrices de gestion des ressources humaines, Gestion 2000 n° 2.
3. Baraud-Didier V., Guerrero S., Igalens J. (2003). L'effet des pratiques de GRH sur la performance des entreprises : le cas des pratiques de mobilisation , Revue de Gestion des Ressources Humaines, N° 47, pp. 2-13.
4. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, dans Journal of Management, n°. 17, p. 99-120.
5. Guerrero, S. et Barraud-Didier, V. (2001) .L'étude de la mobilisation des salariés, Gestion 2000 ,p. 71-82.
6. Guery , L.(2009). Pratiques de mobilisation des salariés et performance financière de l'entreprise : Quels liens ?Actes du 20ème congrès de l'AGRH.
7. Igalens ,J.(1997) . La mobilisation des ressources humaines , Personnel, 378, p.37- 41
8. Igalens, J. et Roussel, P.(1998). Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines , Economica, Paris.
9. Lawler, E . (1986). High involvement management , San Francisco , Jossy Bass.
10. Lawler,E. Mohman, S. et Ledford , G. (1992). Employee involvement and total quality management, San Francisco , Jossy Bass.
11. Rondeau, A., Lemelin, M. et Lauzon, N. (1993). Pouvoir et mobilisation rôle stratégique du vice président aux ressources humaines. Revue Européenne de Psychologie Appliquée, vol. 43, no 1, p. 13-17.
12. Rondeau, A. , Lemelin, M.,Tremblay, M. et Lauzon , N. (1994). Documents de recherche sur le programme de mobilisation des ressources humaines, HEC, Montréal.
13. Sun, L-Y., Aryee, S., Law, K.S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behaviour, and organizational performance: A relational perspective. Academy of Management Journal, 50, 558-577.
14. Thiétart, R.A. et al. (2003). Méthodes de recherche en management, Dunod, Paris
15. Tremblay, M., Chênevert ,D.,Simard, G, Lapame M et Doucet, O. (2005). Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel, Gestion, vol .30, n°2 , p .69-78.
16. Tremblay, M., Wils, T. (2005). La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous», Gestion, vol. 30, n° 2.
17. Wils , T., Labelle, C., Guerin G. et Tremblay ,M. (1998). Qu'est-ce que la mobilisation des employés : le point de vue des professionnels en ressources humaines , Gestion, vol. 23 , n°2 , p .30-39.
18. Wright, P.M., Gardner, T.M., Moynihan, L.M., Allen, M.R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. Personnel Psychology, 58: 409-446.

**سوق العمل كمرصد حقيقي لتحقيق تنمية فعالة للموارد البشرية  
(ثنائية التكوين النظري والتطبيقي)**

د/ وديعة محمود عبد المجيد حبه.

جامعة محمد خيضر. بسكرة. الجزائر

ouadia\_habba@yahoo.fr

د/ محمد ميلود بلشير.

جامعة ابو بكر بلقايد. تلمسان

belbachirmed@yahoo.fr

## الملخص

أثبت تطور الفكر الإداري أنّ العنصر البشري في المنظمات الحديثة هو المحرك والمحدد الأساس لرفع كفاءة وأداء أي تنظيم .

غير أن تطوير الموارد البشرية واستثمار طاقاتها وقدراتها، وضمان تفاعلها وانسجامها مع متطلبات العمل لا يمكن أن يتم بمجرد الحصول على هذه الموارد ، و إنما يتطلب وعيا من القائمين على إعداد قوى بشرية قادرة وراغبة في العمل بالمستوى الذي يضمن ميزة تنافسية تمتلكها المنظمات لتستطيع مجابهة المنافسة الحادة التي تواجهها. وعلى الرغم من هذه الأهمية للعنصر البشري في التغيير التنظيمي الفعال وإحداث التقدم والتطور في المنظمات ، فإننا نجد بعضها يعاني من معضلة تكوينية تسييره تعود أسبابها لكيان متكامل من المنظمات والمؤسسات المكونة للموارد البشرية، فكل سنة يتم تكوين عدد كبير من الكوادر البشرية بتخصصات متعددة لا تجد لها منفذا في سوق العمل، وبالتالي نكون قد قدمنا عددا لا بأس به من البطالين ،أما الموارد البشرية التي قد تجد صيغة للاندماج في سوق العمل تكون غير مؤهلة لممارسة وظائفها بالشكل المطلوب منها بفعل الهوة القائمة بين التكوين النظري والتطبيقي ، مما يدفع المنظمات إلى تكبد تكاليف باهظة لإعادة تكوين مواردها البشرية بالشكل الذي يتناسب ومتطلباتها ،وفق إطار الاستراتيجيات التي تتبناها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

و لتبيان ما سبق نطرح الإشكالية التالية : كيف يساهم سوق العمل في تحقيق تنمية للموارد البشرية من خلال التكوين النظري والتطبيقي الذي يحتاجه؟ أو كيف يساهم سوق العمل في تكوين وتنمية الموارد البشرية في المنظمات الحديثة؟ هادفين إلى تحقيق ما يلي :

- إدراك مدى العلاقة القائمة بين التكوين النظري والتطبيقي للقوى البشرية.
- محاولة إظهار مدى ارتباط المعرفة العلمية بالمعرفة الميدانية لسوق العمل.
- إعادة النظر في استراتيجيات تكوين الموارد البشرية انطلاقا من سوق العمل.

أما المنهج المستخدم في هذا البحث فهو المنهج الوصفي المعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ، مع وصفها وصفا دقيقا ، معبرا عنها كيفيا بوصفها وتوضيح خصائصها. وهذا بهدف فهم الحاضر لتوجيه المستقبل، وهو ما يتناسب مع طبيعة البحث.

**الكلمات المفتاحية : سوق العمل –الموارد البشرية – تنمية الموارد البشرية.**



## ABSTRACT

The development of administrative thought proved that the human element in modern organizations is the engine and set the basis for raising the efficiency and performance of any organization.

However, the development of human resources and invest their energies and capabilities, and to ensure that their interaction and compatibility with the requirements of the work cannot be done once they get the resources, but requires aware of based on the preparation of manpower able and willing to work the level that ensures a competitive advantage owned organizations to be able to cope with fierce competition they face.

In spite of this importance to the human race in the organizational change effectively and bring about progress and development in organizations , we find some of them suffer from the dilemma of training managerial return causes an entity integrated organizations and institutions , consisting of human resources , every year is configured for a large number of cadres disciplines multi not find them outlet in the labor market , and therefore we have we have quite a number of Unemployment, and human resources that you might find a formula for integration into the labor market are not eligible for the exercise of its functions as required of them by the gap between the configuration theoretical and applied , forcing organizations to incur the costs of the task is quite to reconfigure the form in which human resources commensurate with its requirements , according to the framework of the strategies adopted by the goals that seek to achieve them.

And to show what already problematic ask the following : How the labor market contributes to achieving the development of human resources through the theoretical and practical training that it needs ? Or how the labor market contributes to the formation and development of human resources in modern organizations ? Had win to achieve the following:

- Understand how the relationship between the theoretical and practical training of manpower
- Try to show the relevance of the field of scientific knowledge with the knowledge of the labor market

- Reconsider the formation of human resources strategies from the labor market.

The methodology used in this research is descriptive approach based on the study of the phenomenon as it is in fact, described with an accurate description , expressed qualitatively as clarify their characteristics . This is in order to understand the present to guide the future , which is commensurate with the nature of the search .

***Key words:*** *labour market – human resources – human resources development.*

## مقدمة:

يعتبر تجاوز معضلة الهوة بين سوق العمل والتكوين الذي يتلقاه المورد البشري بمثابة قفزة كبيرة في مجال تنمية مهارات وقدرات هذه القوى البشرية ولتقضي هذه الأهمية يمكننا معرفة ما تعانيه المنظمات الحديثة لتدارك هذا الوضع وتغطية هذا العجز في مواردها البشرية حتى يمكننا التيقن من أهمية ربط الصلة بين متطلبات سوق العمل وبين اعداد البرامج التكوينية لإعداد الخلفية النظرية للفرد، إن اعداد قوى بشرية بمواصفات مدروسة من شأنه تخطي العديد من العقبات التي تواجه الموارد البشرية داخل المنظمات كما تقلل من تكاليف اعادة تأهيلها من جديد لتتناسب ومتطلبات العمل لذا كان هدفنا هو محاولة القاء الضوء على أهمية الإعداد النظري والتطبيقي للفرد قبل دخوله سوق العمل انطلاقا من هذا السوق الذي سيعتبر المحيط الذي سيفاعله معه ويبرز طاقاته وقدراته ومهاراته بالشكل المناسب والقائم على الابداع والتميز بعيدا عن تقديم الحد المطلوب فقط والمتوسط من أداء المورد البشري وعليه كيف يساهم سوق العمل في تحقيق تنمية للموارد البشرية من خلال التكوين النظري والتطبيقي الذي يحتاجه؟ أو بصيغة أخرى كيف يساهم سوق العمل في تكوين وتنمية الموارد البشرية في المنظمات الحديثة؟، ولتقضي ذلك تطرقنا في البداية إلى تحديد المفاهيم الأساسية لسوق العمل وتنمية الموارد البشرية لفهم اعمق لماهية هذه العناصر التي سنتناولها بالدراسة بعدها انتقلنا لتتبع المنظور التقليدي والمعاصر لسوق العمل باعتباره البيئة المعنية بالدراسة للتنقل فيما بعد لعرض واقع الموارد البشرية واحتياجات سوق العمل والعلاقة الحالية القائمة بينهما بعدها توجهنا للتعريف بالمجالات الواجب تنميتها في الموارد البشرية بشكل عام ثم جاء العنصر الموالي للحديث عن هذه التنمية بشكل خاص ثم التركيز على اهم المهارات التي تكسب الفرد مميزات وتسهيلات قبل دخوله سوق العمل، لنختتم في الأخير هذا العمل بأهم السبل والطرائق لتجاوز العقبات السابقة ولتطبيق هذا النوع من التنمية بالشكل الذي يضمن نجاحه.

## أولا: تحديد المفاهيم

### سوق العمل

يقصد بسوق العمل الآليات التي تؤدي إلى التلاقي بين قوى العرض وقوى الطلب، ويتم بواسطة هذه الآليات تحديد الأجور وعدد ساعات العمل وغيرها من ظروف العمل، وتوازن أو اختلال سوق العمل يتوقف على مدى التوازن والاختلال بين قوى العرض (الطالبون للعمل) وقوى الطلب (أصحاب الأعمال)، فإذا كان هناك اختلال يظهر في صورة البطالة (الحصري، 2007، 102). وسوق العمل طبقا لتعريفات الكتب المتخصصة هو دائرة للتبادل الاقتصادي، يبحث فيها الأفراد الراغبين في العمل عن الوظائف ويبحث فيها أصحاب الأعمال عن الأفراد المؤهلين الذين يمكنهم شغل الوظائف الشاغرة، ويطلق على سوق العمل الذي يزيد فيه عدد الوظائف المتاحة عن عدد الراغبين في العمل مصطلح "سوق العمل المحكم" TIGHT LABOUR MARKET كما يطلق على سوق العمل الذي يزيد فيه عدد الباحثين عن العمل عن عدد الوظائف المتاحة مصطلح "سوق العمل الرائد" SLACK LABOUR MARKET، أي أن سوق العمل هو المجتمع الذي يضم أصحاب الأعمال أي ممثلي الشركات والأفراد الباحثين عن وظائف من العاملين القدامى أصحاب الخبرة أو من الشباب حديثي التخرج ومثل أي سوق آخر تحكمه عوامل العرض والطلب وقوانين الوفرة والندرة، فإذا توفرت الوظائف قل عدد العاطلين عن العمل، واتجه سوق العمل لأن يكون محكما، والعكس إذا قلت الوظائف زاد عدد العاطلين والباحثين عن عمل واتجه سوق العمل لأن يكون راكدا (مجموعة من المؤلفين 2011) وعلى العموم يبقى سوق العمل وحالتها مرتبط ببعده محددات وعوامل تؤثر فيها وهو ما يصطلح عليه بمحددات عرض العمل ومحددات الطلب على العمل.

## 2 - تنمية الموارد البشرية:

إن مفهوم الموارد البشرية يضع الإنسان على نفس مستوى الموارد المجتمعية الأخرى إلا أنه مورد من أعلى الموارد، فهو القادر على تحويل الموارد إلى طاقة منتجة ونافعة، ذلك أن الإنسان هو صانع هذا التحول في الموارد الأخرى وهو الموظف لها، وهو بذاته مورد لا تنضب طاقاته وهو في نهاية الأمر الغاية والهدف الذي من أجله يتم استثمار وتشغيل طاقات مختلف الموارد الأخرى. (بوكمشين لعلى ، 101، 2004)

ويشكل مختصر فإن الموارد البشرية هم البشر، أما فيما يخص معنى تنمية الموارد البشرية، فهي تعرف بأنها: " إعداد العنصر البشري إعداد صحيحا بما يتفق واحتياجات المجتمع، على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلا عن زيادة طاقاته وجهوده "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 وهكذا لا يظهر هناك تعارض بين التعريفين السابقين، فتنمية الموارد البشرية تركز بشكل أساسي على تحسين الظروف الحياتية للإنسان من ناحية الصحة والتعلم والحياة الكريمة، وبهذه الإجراءات يمكننا توفير الموارد البشرية القادرة على إحداث عملية التنمية المستدامة والشاملة. وقد أشار مكتب العمل العربي أن مفهوم تنمية الموارد البشرية قد تطور، ولم يعد يقتصر فقط على التعليم والتدريب، بل أصبح يركز على تطوير أنماط التفكير والسلوك ، ونوعية التعليم والتدريب، ونوعية مشاركة الجمهور في اتخاذ القرارات والعلاقات الاجتماعية والعادات والتقاليد، وثقافة الشعوب ، وطرق وأساليب العمل والإنتاج أي تعبئة الناس بهدف زيادة قدراتهم على التحكم في مهاراتهم وقدراتهم. (بوكمشين لعلى ، 102، 2004)

**ثانيا: سوق العمل بين المنظور التقليدي والمعاصر:**

### 1 - المنظور التقليدي لسوق العمل

يشير إلى منظومة فكرية ومفاهيمية معينة تفترض وجود سوق تنافسي للعمل شأنه شأن عناصر الإنتاج الأخرى ( رأس المال ، السلع ) بحيث تتقاطع فيه منحنيات العرض والطلب على العمل فيتولد بفعل ذلك أجرا توازنيا ومستوى تشغيل كامل. ويتبنى هذا المنظور كل من المدرسة الكلاسيكية والمدرسة النيوكلاسيكية والمدرسة الكيبنزية.

**أ - المدرسة الكلاسيكية:** تقول هذه المدرسة بوجود تناغم داخلي في سوق العمل كجزء من التناغم العام للسوق الحر الذي يفترض التشغيل الكامل لكافة عناصر الإنتاج بما في ذلك عنصر العمل. وهنا لا تبرز البطالة – كصورة مجسمة للاختلال في سوق العمل – إلا كحالة عرضية لتعطل جزء من قوة العمل سرعان ما تقوم آلية السوق الحر بضبط إيقاع العلاقة بين العرض والطلب عبر ميكانيزم مرونة الأجور للتغير (Flexibility of Wages) حتى يعود التناغم من جديد وتختفي البطالة. وهنا تعرف البطالة هنا من وجهة نظر هذه النظرية على أنها بطالة اختيارية ناشئة عن رفض العمال للعمل بالأجر السائد الذي تقرره أحوال السوق وهي بطالة مؤقتة سرعان ما تعمل آليات السوق على تصحيح الخلل الناجم عن زيادة عرض العمل عن الطلب عليه وبصورة سلسة، فوجود البطالة بين العمال تدفعهم للتنافس على فرص العمل المتاحة والقبول بالأجر السائد مما يعني قبولهم أجورا أقل، وانخفاض الأجور يترجم إلى انخفاض في تكاليف الإنتاج ما يعني زيادة أرباح منشآت الأعمال فتفتح شهيتها لزيادة الإنتاج ما يقود إلى زيادة الطلب على العمالة فتختفي حينئذ البطالة (رمزي زكي ، 1997، 96)

### ب - المدرسة النيوكلاسيكية:

يزعم أنصار هذه المدرسة التي لمع بريقها في السبعينات وما تلاها أن سوق العمل بشكل عام هو سوق تسوده المنافسة الكاملة يظهر فيه عنصر العمل حاملا لعدد من الخصائص الذي تميزه هذه السوق ومنها: تجانس عنصر العمل ، الحراك التام (Mobility)، مرونة الأجور (Flexibility) ، المساواة لجميع الأفراد وعلمهم التام بأحوال السوق. وسعت هذه المدرسة إلى دحض

المقولات الكينزية بشأن عدم كفاءة السوق وكماله والتي يترتب عنه وجود بطالة دورية وهيكلية حتمية يتعين معالجتها بأدوات غير سوقية.

## ج - - المدرسة الكينزية:

تنفي هذه المدرسة مزاعم التوازن الاقتصادي العام الناجم عن التناغم الداخلي لآلية السوق. وترى أن الاقتصاد السوق لا يملك الآليات الذاتية التي تمكنه من بلوغ التوازن عند مستوى التوظيف الكامل لمجمل عناصر الإنتاج كما يزعم الكلاسيك والنيوكلاسيك. وترى أن البطالة تصبح إجبارية عند اختلال سوق العمل بفعل انخفاض إجمالي الطلب الفعال الذي يتكون من مجموع الإنفاق على الاستهلاك والاستثمار في متطابقة الدخل القومي. وهنا رأى كينز وأنصاره بضرورة تدخل الدولة لرفع مستوى إجمالي الطلب الفعال لضمان التوظيف الكامل لعناصر الإنتاج. كما أنه أقر بوجود بطالة دائمة وحتمية عند مستوى معين أطلق عليها معدل البطالة الطبيعي التي لا تحدث ضرراً. (محمد الميمني ، 2011)

### 1- المنظور المعاصر لسوق العمل:

يشمل هذه المنظور عدد من النظريات والاتجاهات التي سعت لتفسير الاختلال في سوق العمل وبرز ظاهرة البطالة اعتماداً على صياغة بعض الفروض المتعلقة بهيكل سوق العمل وآلية التوازن الداخلي لهذه السوق. من أبرز هذه النظريات التي تهتمنا هنا هي نظرية تجزؤ سوق العمل (Segmentation Theory of Labor market) ، ونظرية اختلال سوق العمل (Disequilibrium Theory of Labor Market).

أ- نظرية تجزؤ سوق العمل: تقوم هذه النظرية على فكرة رئيسية تقول بأن سوق العمل ينقسم إلى سوقين: سوق رئيسي وآخر ثانوي (حديث وتقليدي). ويتصف المشتغلون بالسوق الرئيسي بمهارات عالية وفرص للتقدم جيدة ويحصلون على أجور مرتفعة كما يتمتعون بدرجة استقرار مأمون وشروط عمل جيدة. وتكون فئة الأعمار ما بين 25-45 سنة هي الفئة الغالبة لهذه السوق. بينما يتصف المشتغلون بالسوق الثانوي بانخفاض المهارات وفتوة الفئة العاملة وحصولهم على أجور منخفضة ويعانون من عدم الاستقرار والأمان في ظل هذه السوق. وتضم هذه السوق بالإضافة إلى الشباب فئة المهاجرين والإناث. وبالتالي فإن الفئات العاملة في هذه السوق تكون أكثر عرضة من غيرها للبطالة وأكثر هشاشة وضعفا لتقلبات هذه السوق ومزاجها غير المستقر. وتتقزم التشريعات والقوانين التي تحمي العاملين في هذه السوق بل قد تختفي. تتكون السوق الرئيسية (الحديث) من مجموع الوحدات الإنتاجية كبيرة الحجم والتي تستخدم فنون إنتاجية وتكنولوجيا كثيفة رأس المال (ولو نسبياً) وبالتالي فإن العاملين فيها لا بد أن يتمتعوا بقدر عال من المهارات المكتسبة سواء عن طريق التأهيل والتدريب أو عن طريق الممارسة. وبحكم كبر حجم هذه المنشآت وسيطرتها على أسواق السلع فهي تتمتع بقدر عال من الاستقرار والربحية ومن ثم استقرار أحوال العاملين فيها. البعض يدرج تحت مسمى هذه السوق كافة منشآت ووحدات القطاع الحكومي والقطاع العام ومنشآت القطاع الخاص المنظم (محمد الميمني ، 2011). أما السوق الثانوية (التقليدية) فتتكون من وحدات إنتاجية صغيرة الحجم أو تكون وحدات كبيرة لكن أدوات الإنتاج المستخدمة بدائية أو الاثنين معاً ، وتستخدم عمالة كثيفة بمهارات متدنية. منتجات هذه السوق قليلة الربحية وتعجز عن المنافسة وتكون عرضة سهلة للتقلبات والاختلالات الاقتصادية وبالتالي فهي لا تتمتع بقدر كافي ومأمون من الاستقرار ، الذي ينعكس بدوره على استقرار العاملين فيها فتبرز ظاهرة البطالة بين أفرادها بشكل كبير. ويندرج تحت مسمى هذه السوق قطاع الزراعة ، وحدات الصناعات التحويلية غير المنظمة وقطاع الخدمات والتجارة وغالبية وحدات قطاع البناء، لكن التحفظ يظل قائماً بشأن هذا التصنيف بحسب النشاط أو بحسب تكنولوجيا الإنتاج طبقاً لنوعية المعايير المتبعة في مثل هذا التصنيف وهو ما يطرح إشكالية تظل قائمة حتى اليوم. فثنائية سوق العمل تعترضها

صعوبات نظرية وعملية من حيث التسمية والتوصيف والتصنيف. والتسميات المتداولة لثنائية السوق كالقطاع الحديث مقابل القطاع التقليدي ، القطاع الرسمي مقابل القطاع غير الرسمي والقطاع المنظم مقابل القطاع غير المنظم تظل تعبيرات غير متطابقة وتحمل دلالات مختلفة .

**ب- نظرية اختلال سوق العمل :** تفترض هذه النظرية على عكس النموذج الكلاسيكي والنيوكلاسيكي لتحليل سوق العمل- جمود الأجور والأسعار في الأمد القصير. ويرجع هذا الجمود من وجهة أنصار هذه النظرية إلى عجز كل من الأجور والأسعار عن الاستجابة الكافية للتغير الذي يحدث في هيكل العرض والطلب السوقي. وتكون النتيجة الحتمية هو وجود فائض في المعروض من قوة العمل يزيد عن حجم الطلب الذي يؤدي إلى وقوع البطالة الإجبارية. ولا تربط هذه النظرية وقوع البطالة نتيجة لاختلال سوق العمل بمفرده بل أنها محصلة متزامنة لاختلال العرض والطلب في سوق السلع والخدمات وسوق العمل. فهي ترى أن ظهور البطالة في سوق العمل يمكن أن يكون سببا ونتيجة لقصور الطلب في سوق السلع. فعندما ينخفض إجمالي الطلب الفعال تتكدس المنتجات ويزداد المخزون من السلع وهو ما يدفع بالمنتجين ورجال الأعمال إلى تقليص نشاطهم ووقف التوظيف بل التخلص من بعض العمالة. وهذا بدوره يقود إلى حالة من البطالة في سوق العمل ينشأ عنها عجز في إجمالي الطلب الفعال على السلع والخدمات. وغالبا ما توصف هذه البطالة بالبطالة الكينزية. لكن الاختلال في سوق العمل – طبقا لهذه النظرية- يمكن أن يحدث بفعل ارتفاع الأجور التي تقلل من ربحية المنشآت مما يقود رجال العمال والمنظمين إلى عدم زيادة مستوى التشغيل بل وربما خفض عدد العمال في المنشآت ، واللجوء إلى تكنولوجيا إنتاج كثيفة رأس المال. والبطالة الناشئة هذا الاختلال يمكن أن توصف بأنها بطالة كلاسيكية(محمد الميمني ، 2011)

### ثالثاً : واقع الموارد البشرية واحتياجات سوق العمل:

إذا كنا نعتبر أن القوة العاملة أحد المقومات الأساسية للاقتصاد فلا بد من أن تكون هذه العمالة مدربة ومؤهلة تأهيلاً يسمح لها بالعمل في المنشآت العامة والخاصة في الوطن العربي وخارجه ، إلا أن المشكلة لم تعد خافية على أحد حيث تعدد أوجهها وتربط بين تدني المهارات والافتقار إلى التدريب والتأهيل والفجوة بين تخصصات العلوم الدراسية واحتياجات سوق العمل إضافة إلى تدني فرص العمل مقابل نمو القوى العاملة وبالتالي البطالة. فالعاملون يواجهون صعوبات عند مزاوله المهنة من حيث التعامل مع التجهيزات والمعدات وغيرها من متطلبات العمل كصعوبات اللغة الأجنبية وتشغيل الأدوات والمعدات واستخدام الحاسب الآلي على المستوى الإجمالي من أكثر الصعوبات التي يواجهونها، فالفجوة في المهارات ترتبط بالتعليم والتأهيل والتدريب وتطوير وتنمية المهارات وفقاً لمتطلبات سوق العمل إضافة إلى الفجوة بين متطلبات سوق العمل في الداخل والخارج وبين عرض القوى العاملة. وللوقوف على أسباب ازدياد هذه الفجوة نذكر ما يلي (الهاشمي حميد ، 2003، 07- 08):

1 - التوجه العام لسلك طريق التعليم (الكلاسيكي-الأكاديمي) والعزوف عن التوجه نحو التعليم المهني.  
2- التوجه العام للناس المرتبط بميولهم وتوجهاتهم القيمية ومثال ذلك أن التدريس مهنة محترمة وهو من أكثر المهن المناسبة للمرأة.

3- الأمية المهنية أو الميدانية التي يعاني منها معظم الخريجين ، والتي بسببها يواجه هؤلاء صعوبات تطبيق ما تعلموه والخوف والقلق من مواجهة المهنة والتي ترجع لعدة أسباب منها:

أ. إهمال أو كسل الطالب معظم سنوات الدراسة وعدم قناعة الطالب باختصاصه أو بنتيجة وجدوى تعليمه.  
ب . عدم هضم المناهج التعليمية لأمر عدة وقصور السياسة التعليمية بسبب عدم ملائمة برامج التعليم وقلة كفاءة الكوادر التدريسية والتدريبية.

4 - عدم توفر فرص عمل في نفس اختصاص الخريجين بسبب التضخم في أعدادهم في تخصصات معينة تفوق الحاجة لهم بعد التخرج.

وعلى العموم يمكننا أن نجد بعض المفاهيم التي تطفو إلى السطح تعكس ما تعرضنا له ،وهي الطالب "مشروع بطل" وهو ما يعبر عنه بعبارة أكثر أكاديمية بعدم ملائمة المخرجات التعليمية لمتطلبات سوق العمل حيث لا تلقى هذه المخرجات الطلب الفعال في سوق العمل ،فلا تجد الكثير من التخصصات الفرص المناسبة بعد التخرج ،أو تظهر الحاجة إلى بعض المهن والوظائف التي لا يوفرها التعليم العالي ،ويعود ذلك إلى الاختلالات التي تواجهها أغلب جامعاتنا العربية عموماً ،حيث تشكل نسبة الطلبة في التخصصات النظرية 63% من مجموع الطلبة ،والباقي في التخصصات العملية ، وليس في هذا تقليل من شأن تخصصات على أخرى ،ولكن سوق العمل \_ الإنتاجي خاصة \_ يحتاج إلى الفئة الثانية أكثر ،ناهيك عن كون هذه الأخيرة تتلقى المعرفة النظرية غير التطبيقية إلا في حالات محدودة ، واغلب برامجها تتجه إلى إشباع حاجات الباحث استكمالاً لنيل شهادات جديدة أو لأغراض الترقيات الأكاديمية ، مبتعدة عن الحاجات التطبيقية الحقيقية للمجتمع والمرحلة التي يمر بها أو المستقبل الذي ينتظره(بولرباح عسالي، 2010، 8).

إن هذا الوضع الذي نعيشه تتحدد ملامحه في عدة أبعاد اقتصادية واجتماعية ونفسية...فهذه الفجوة المعرفية نشأت في البداية كخطأ في تقييم الوضع التعليمي والاقتصادي من خلال سوء التنسيق بينهما بشكل متناسق ثم تطور ليصبح مشكلة تسييرية اعتقد مسببها أنه يمكن السيطرة عليها ،لكن في واقع الأمر وصلت إلى مرحلة تأصلها كظاهرة اقتصادية اجتماعية ، معرفية ، ثقافية تلوح جذورها في عمق كل مجال ساهم في إرساء قواعدها.

#### رابعاً: مجالات تنمية الموارد البشرية:

إن تنمية الموارد البشرية تعني زيادة في عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى البشرية العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات و التي يتم انتقائها واختيارها في ضوء ما أجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن(أحمد سيد مصطفى، 2000، 136) وعليه فهذه التنمية تشمل العديد من المجالات والمستويات نحاول أن نحدد بعضها مركزين على ثلاث محاور أساسية متداخلة فيما بينها ، سنسعى للفصل بينها لجعلها أكثر وضوحاً وعليه هي:

1- تنمية الكفاءات : والتي تعرف بأنها: "تلك الإجراءات المتخذة من قبل المنشأة لتنمية قاعدة كفاءاتها" وبمعنى آخر نقصد بها ذلك المزيج من الطرق والوسائل والنشاطات التي تساهم في رفع مستوى الكفاءة التي تتوفر عليها المنظمة والذي يتم من خلال النقاط التالية ( سعيد عيمر، 2005، 97، 102):

- القيام بنشاطات لتنمية قاعدة كفاءات الموارد البشرية من خلال زيارة الصالونات والمعارض التجارية وعقد الملتقيات والمحاضرات والندوات المقدمة من طرف مكونين خارجيين ترقية مطالعة الأدبيات المهنية واجتماعات لموارد البشرية لتبادل المعارف.
- الحصول على كفاءات من مصادر خارجية: والذي يتحدد وفق حجم المنظمة و الذي يزداد بازدياد حجمها حيث يعتبر الموردون والجمعيات المهنية، المستشارون، محافظو الحسابات والبنوك...المصادر الخارجية الرئيسية التي تعتمد عليها المنظمة لإثراء قاعدة كفاءاتها.
- التكوين الإلكتروني الذي يعتبر دعامة مساعدة على تنمية الكفاءات والذي يتم تطبيقه من خلال توفير كل من شبكات التشخيص التحضيرية وشبكات التقييم الذاتي عبر الإنترنت بالإضافة إلى فرق المحادثة مع المتكويين وتمارين المقابلات والاتصال الكتابي ( البريد الإلكتروني)...

2 - تنمية المهارات : تعرف المهارات بأنها سلوكيات تتطلب درجة ما من السهولة في أداء معقد أو جزء منه، كما تعرف بأنها القدرة على التصرف بالطرق التي تحقق النجاح في أداء الوظيفة أو العمل، ( محمد فتحي، 2003، 284) وهناك العديد من التقسيمات لهذه المهارات فهناك من يقسمها إلى قسمين : (فريد النجار، 2007، 182)

- التقسيم الأول :: يبحث في المهارات العقلية والحركية ، فالأولى تتضمن قيام المتدربين بتحديد أو تبويب أو حل مشكلات تشمل عمليات عقلية، وهي تضم تحديد الرموز، تبويب الأشياء والمفاهيم أو استخدام المبادئ والقواعد أو التمييز أو استخلاص الفروق أو استخدام المعلومات اللغوية أو صنع القرارات وحل المشاكل. أما المهارات الحركية: وتعني قيام المتدرب بأداء أنشطة جسمية أو يدوية وهي تتضمن المهارات الحركية العامة والحركات الخاصة بالتوجيه والإرشاد وترتيب الأشياء وتوصيل الأصوات. -التقسيم الثاني: يبحث في تخصصات أكثر تشعبا، فنجد المهارات الإدارية السلوكية، التسويقية، المعلوماتية، الفنية و الهندسية، المالية والمحاسبية، الاستشارية، التكنولوجية وغيرها من المهارات المتعددة.

3-تنمية القدرات : تحتاج المعرفة بجانب المعلومات لقدرة على صنع معلومات من البيانات التي يتم الحصول عليها ،لتحويلها إلى معلومات يمكن استخدامها والاستفادة منها، (أحمد جاسم الشمري، 2004، 13)وقد منح الله بعض الأفراد القدرة على التفكير بطريقة إبداعية والقدرة على تحليل وتفسير المعلومات ومن ثم التصرف بناء على ما يتوفر من معلومات وإذا لم يتوافر لدى الأفراد القدرات والكفاءات الأساسية للتعامل مع المعلومات، عندئذ نستطيع القول أن أحد المحاور الأساسية للمعرفة مفقودة.

4-تنمية المعارف: هي المعلومات المثبتة والمقبولة، التي تجمع في آن واحد المعطيات والأحداث والمعلومات وأحيانا الفرضيات حيث تتطلب المعارف أن يختار الفرد وينسق ويفسر المعلومات. وللمعارف أصلان الأول إدراكي: يضم كل المعارف التي يتم تحصيلها عن طريق العرض والقراءة والصور ، أي المعرفة المبنية على أساس المعلومات والمعطيات أما الأصل الثاني فهو تجريب وتكون فيه المعرفة ناتجة عن التجارب والأحداث. (بوشعور راضية، بلمقدم مصطفى ، 2005، 64)

إن المتمعن للعناصر السابقة يجد أنه يصعب الفصل بينها وحتى في مرحلة إعدادها تتطلب اتجاهات محددة لتحقيقها نذكر منها :

أ. التدريب : هدفه رفع المهارات وقدرات الأفراد ومعارفهم والوصول بها للمعايير المطلوبة وذلك من خلال مد الأفراد بالمهارات الأساسية والمعرفة المطلوبة والقدرات اللازمة للتكيف مع طرق العمل الجديدة(مصطفى محمود أبو بكر، 2008، 331) وعليه فالتدريب هو شكل من أشكال التعليم الهادف لزيادة المهارة المتخصصة للفرد أو بالأحرى تحسين الأداء، أما التعليم فهو الإعداد المنظم لناحية المعرفة(علي غربي ، 2007، 99)

ب. التكوين : يدعم التكوين مهارات وقدرات ومعارف الأفراد داخل التنظيمات ويطورها مما ينعكس على أدائهم، ويحقق إنتاجية جيدة وكفاءة ملحوظة(خان أحلام ، 2004، 23)، ومهما تعددت هذه التعاريف فهي تهدف إلى تحقيق جملة من النتائج المسطرة من وراء هذا التكوين نذكر منها:

- إكساب الموارد البشرية معارف وممارسات وسلوكات جديدة.
- إكساب الموارد البشرية القدرة على تطبيق مكتسباتهم على أرض الواقع.
- تفعيل الاستثمار في الموارد البشرية من خلال تجسيد تأثير التكوين على المنظمة.

ج . تمكين الموارد البشرية : يشير معنى تمكين الموارد البشرية أو العاملين إلى القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة على التصرف فتزيد ثقتهم بأنفسهم، ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية، ويمكنهم تحسين الأنشطة

والعمليات ويتفاعلون في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعملاء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات المنظمة. (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، 2009، 408، 407).

### خامساً: تنمية المورد البشرية في العصر الحديث انطلاقاً من سوق العمل:

إن تجدد خارطة المهن والمهارات وتحول طبيعة العمل الذي بدأ يفقد بعده المادي لصالح طابعه المعرفي والفكري بالتوازي مع تنامي اقتصاد المعرفة والاقتصاد اللامادي وما يتطلبه من كفايات مستحدثة أدت إلى طرح مسألة، إعداد الموارد البشرية وفق معطيات وتمسيّات ومعايير جديدة تختلف جوهرياً عما تعودناه منذ الثورة الصناعية. فالثورة التكنولوجية الحديثة تحتاج أفراداً قادرين على مجابهة مهام سريعة التغير ومواكبة آنية لمهن جديدة لم يتدربوا عليها وعلى مجاراة حياة مهنية مرشحة للتحول المطرد وعلى تحسين مهاراتهم وكفاياتهم باستمرار، هذا فضلاً عن القدرة على المبادرة وإيجاد الحلول الوجيهة لكل وضع مستجد والاستعداد للتجديد والابتكار. فلم يعد اليوم من معنى للمعرفة دون ربطها بالعمل ولا معنى للعمل ما لم تسنده معرفة معينة وتمكّن من منطوق التكنولوجيا الحديثة...

فهذه الكفايات تكتسب مبكراً كما تكتسب على امتداد الحياة... وتكتسب في المدرسة وفي مراكز التدريب وفي مواقع العمل. ومنظومة إعداد الموارد البشرية وتأهيلها مطالبة اليوم باستنباط الحلول الكفيلة بإكسابها للناشئة ومواصلة دعمها وتطويرها لدى العاملين في مواطن العمل وعلى امتداد حياتهم المهنية وما يتطلب ذلك من مواكبة مستمرة للتحوّلات واستشراف للمستقبل ويعتبر التوجيه المبني بما يوفره من فرص لتوعية الناشئة في سن مبكرة بواقع المسارات التعليمية والاستعداد المبكر للحياة المهنية من ناحية ولارتباطه الوثيق بسوق العمل من ناحية أخرى يمكن أن يكون حلقة ربط هامة ورئيسية في الملائمة بين احتياجات سوق العمل ومخرجات منظومة إعداد الموارد البشرية. ويتطلب ذلك التنسيق التام بين الهياكل المتدخلة فيه من مصالح إدارية ومصالح توجيه بالمؤسسات التربوية ومصالح توجيه بمكاتب ووكالات التشغيل وحتى مصالح التصرف في الموارد البشرية بالمؤسسات الإنتاجية. (ابراهيم التومي، 2009- 17، 16)

كما أن دور الأطراف والاجتماعيين لا يقل أهمية عن أدوار بقية المتدخلين. لا يمكن أن يؤدي التوجيه والإرشاد المبني دوره على الوجه الأكمل دون استغلال كل الإمكانيات المتاحة والسهرة على تفعيلها في انسجام تام. وللبحث العلمي الميداني في هذا المجال دور أيضاً حيث يُمكن من المقارنة مع ما تقوم به الدول المتقدمة ويقدم الحلول لتطوير منظومة وطنية متكاملة حديثة ومتجددة في واقعها .

### سادساً: استحداث مهارات تنمي المورد البشري قبل دخوله سوق العمل:

اهتمت الدراسات والأبحاث بمحاولة معرفة المهارات المطلوب توافرها للخريج والتي يحتاجها سوق العمل، ومن تلك المهارات: مهارات اجتماعية، ومهارات شخصية، ومهارات كفاية نذكرها باختصار كالتالي:

- 1- **المهارات الاجتماعية:** العمل الجماعي، القدرة على التخاطب، القيادة، القدرة على التكيف، الواقعية. مهارة العرض والإلقاء، والقدرة على الحوار وإدارة الوقت والتعبير والحوار والنقد البناء الهادف. حل المشكلات بطريقة منهجية علمية، مهارة تحديد الأهداف بطريقة علمية، الاهتمام بوقت العمل، إدارة المؤتمرات، التخطيط الجيد.
- 2- **المهارات الكفائية:** أساسيات الحاسب الآلي، القدرة على الطباعة، الاستعداد للتدريب، القدرة على التفكير والإبداع. والخبرة العلمية الكافية.

3- **المهارات الشخصية:** الثقة بالنفس، وجود الطموح، الاستعداد للعمل والتطور، القدرة على وضع المقترحات وتنفيذها. تحمل المسؤولية والانضباط في العمل، وتنمية شخصية مزودة بحصيلة ثقافية عامة وواسعة، وقادرة على اتخاذ



القرار بأسلوب علمي ليس انفعالي، المرونة القادرة على التوافق والتكيف، تقبل النقد. (جواهر بنت احمد قنادلي، 2007-27، 26)

إن المتمعن لهذه المهارات يجد أنها مهارات نابعة اساسا من احتياجات سوق العمل والتي تمثل الخطوط العريضة لتنمية المورد البشري قبل ولوجه سوق العمل وهنا يعتبر هذا الأخير المحدد الرئيسي لمسارات التنمية للأفراد الذين تتوفر لديهم الرغبة والقدرة على العمل والاستمرار فيه وأهم من كل ذلك التميز في تقديمه وانجازه.

### سابعاً: البحث عن تنمية واقعية وفعالة للموارد البشرية(الحلول):

لقد تبنت الدول العربية وبالذات التي تعاني من بطالة عالية، سياسات ومشاريع إصلاحية جادة في مجال الاقتصاد وسوق العمل والتعليم والتدريب، مستهدفة تطوير وتنمية مهارات وكفاءة وفعالية العمالة الوطنية لكي تكون منافساً قوياً للعمالة الأجنبية حيث وضعت البرامج والحوافز لتشجيع الشباب العربي للعمل في المهن التي لا تلقى قبولا مجتمعياً كالبيع والسياحة والمقاولات والتعليم العالي هو أحد أهم القطاعات التي شملتها المشاريع الإصلاحية حيث تم التركيز على الجودة وذلك من خلال تجويد مدخلات ومخرجات العملية التعليمية والتدريبية ولكن التساؤل المحوري الذي يطرح نفسه بقوة هنا.. من أين نبدأ؟ وكيف نقوم بإعداد البنية التحتية في الدول العربية والمتمثلة في التشريعات والهياكل والأجهزة والاستراتيجيات والسياسات والآليات من أجل تقليص الفجوة بين مخرجات التعليم العالي واتجاهات الاقتصاد الوطني واحتياجات سوق العمل؟

- 1- تحليل واقع سياسات التعليم العالي في الدول العربية وعلاقتها بسياسات واتجاهات الاقتصاد الوطني وسوق العمل.
- 2- عرض مشاريع إصلاح التعليم وإصلاح سوق العمل في الدول العربية مع تسليط الضوء على علاقته بمخرجات التعليم العالي والمهني من خلال رؤية استراتيجية.
- 3- بيان دور الأجهزة الرسمية المعنية بالإشراف على تنفيذ مشروعات إصلاح سوق العمل وإصلاح التعليم والتدريب.
- 4- الإحاطة بدور القطاع الخاص في دعم مشروعات إصلاح سوق العمل وإصلاح التعليم والتدريب في الدول العربية.
- 5- تقييم دور المنظمات المهنية والأهلية في إصلاح سوق العمل وإصلاح التعليم العالي والمهني.
- 6- يجب أن تتوفر معلومات دقيقة عن الاحتياجات الفعلية لسوق العمل بشكل واضح، ومرتكز على قاعدة بيانات وتحليل متواصل عن القوى العاملة و التنسيق المستمر بين الجهات الحكومية والجهات المعنية من أجل إيجاد نظام متكامل لتصنيف وتقييم وترتيب الوظائف التجارية، بالإضافة إلى تحديد التخصصات في مؤسسات التعليم العالي التي يتطلّبها سوق العمل في القطاعين العام والخاص وإعادة بناء مناهجها بشكل يتلاءم مع احتياجات سوق العمل ( قنادلي جواهر بنت أحمد، 2007، 27، 28)
- 7- العمل على استحداث المزيد من التخصصات التي تثبت الحاجة إليها في حركة التنمية الشاملة، ودمج بعض التخصصات التي يضعف الاحتياج إليها في المستقبل المنظور مع الحذر من إلغاء تخصصات بعينها مجرد عدم احتياج سوق العمل لها في الوقت الراهن والأخذ بمفهوم الاختصاص المتعدد الوجوه والدراسات المشتركة بين أكثر من اختصاص تحقيقاً لمبدأ المرونة في مواجهة تقلب فرص العمل .

## الخاتمة:

إن الرأي الذي تبيناه في هذا العمل والذي يسعى إلى التركيز على تنمية الموارد البشرية انطلاقاً من سوق العمل واحتياجاته يتطلب منا وقفة لتحديد هذه الخطوة لما تعتمدها من صعوبة في التطبيق من جهة ولتعدد الأطراف المعنية بهذه التنمية... إن تنمية الموارد البشرية بعد دخوله عالم الشغل لأمر يمكن السيطرة عليه نوعاً ما بالرغم من ما يواجهه من صعوبات وتكاليف، إلا أن التنمية القبلية للمورد البشري تمس عدة أصعدة منها التعليم، التربية، التدريب، التكوين... كما تتظافر فيها جهود الأسرة، المدرسة، الجامعة، المعاهد المتخصصة، مراكز التكوين المهني، الدولة.. لذا فالحديث عن تنمية فعالة يتطلب دراسة معمقة لما يتطلبه سوق العمل وعلى أساسها يتم بناء الخطط التنموية العامة والخطط الخاصة المرتبطة منها بالموارد البشرية وبهذا نكون قد قدمنا أفضل استثمار باقل التكاليف التي تعودنا عليها ويكون الرهان كبيراً على نجاح المسار المهني للمورد البشري وعلى فعاليته وعلى الوصول به لتحقيق ميزة تنافسية تدعم تطور المنظمة ككل.

## المراجع:

- 1- أبو بكر مصطفى محمود ، 2008، الموارد البشرية (مدخل تحقيق الميزة التنافسية) ، الدار الجامعية، مصر .
- 2- بوشعور راضية، بلمقدم مصطفى، 2005، دور الموارد اللامادية ( المعرفة والمعلومة في رفع الأداء العام للمؤسسات والاقتصاديات ، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، المعرفة الركيزة الأساسية الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر .
- 3- بوكميش لعلی :2004، ماهية تنمية الموارد البشرية والواقع في العالم العربي والنامي ،الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ،كلية الحقوق العلوم الاقتصادية ،جامعة ورقلة ،الجزائر 2004-03-10/9 .
- 4- التومي ابراهيم، 2009 دور التوجيه والإرشاد المهني في تضييق الفجوة بين مخرجات التعليم والتدريب واحتياجات سوق العمل ،ورقة مقدمة ضمن ورشة العمل الإقليمية لمخططي التشغيل ،منظمة العمل العربية ،دبي ،6-7 ديسمبر 2009
- 5- الحصري طارق فاروق 2007، الآثار الاجتماعية لبرامج الإصلاح الاقتصادي (الادمان .البطالة)،المكتبة العصرية، مصر .
- 6- خان أحلام، 2004، تسيير الموارد البشرية ودوره في تحسين المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، الجزائر .
- 7- زكي رمزي 1997، الاقتصاد السياسي للبطالة، عالم المعرفة، مصر .
- 8- الشمري انتظار أحمد جاسم ، 2004، تقانة المعلومات ودورها في تنمية المقدرات البشرية، المؤتمر العلمي الثالث حول: نظم المعلومات الإدارية ودورها في تنمية وتطوير منظمات الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن.
- 9- عسالي بولرباح ،2010، الدور الحضاري للجامعة ومواكبة تطلعات التنمية المحلية،الملتقى الوطني الأول حول تقويم دور الجامعة في الاستجابة لمتطلبات سوق الشغل ومواكبة تطلعات التنمية المحلية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة الجلفة ،الجزائر .
- 10- غربي علي، سلاطينة بلقاسم ، 2007، قبيرة إسماعيل قبيرة، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر، مصر .

- 11- فتحي محمد، 2003، 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، مصر.
- 12- عيمر سعيد، 2005، التكوين الإلكتروني وإسهامه في تنمية الكفاءات داخل الاقتصاديات المبنية على الدراية، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، المعرفة الركيزة الأساسية الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- 13- قناديلي جواهر بنت احمد، 2007، دور عضو هيئة التدريس في تحقيق كفاءة خارجية تتلائم وسوق العمل السعودي، محاضرة بقسم الادارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- 14- مجموعة من المؤلفين: 2011 من مصطلحات سوق العمل، منشورات وزارة العمل، المملكة الأردنية.
- 15- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، 2009، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر، مصر.
- 16- مصطفى أحمد سيد، 2000، ادارة الموارد البشرية، دون دار وبلد النشر.
- 17- الميثمي محمد، 2011، سوق العمل والفر في اليمن، مقال بموقع [www.yemen-nic.net](http://www.yemen-nic.net)، أطلع عليه يوم 2011/03/27.
- 18- النجار فريد، 2007، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر.
- 19- الهاشمي حميد 2003، عندما يكون التعليم سببا في البطالة، دار ناشري، دب.



# **التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في الوطن العربي وأساليب مواجهتها**

د. محمد الفاتح محمود بشير المغربي  
أستاذ إدارة الأعمال المشارك – كلية العلوم الإدارية  
جامعة القرآن والعلوم الإسلامية

موبايل: 0912994715  
E-mail: elifatih\_2007@hotmail.com

## المخلص

تناولت الدراسة التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في الوطن العربي وأساليب مجاهاها وجاءت أهمية الدراسة في الكشف عن التحديات أمام الموارد البشرية، نتيجة التطورات العالمية المتلاحقة في سبيل وضع واستنباط الحلول الممكنة للتغلب عليها أو للاستفادة منها والتقليل من آثارها ما أمكن، وتهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على التحديات المعاصرة للموارد البشرية، وحث إدارات الموارد البشرية للإسراع في وضع الخطط الإستراتيجية المناسبة لمواجهة هذه المشاكل الحالية والمستقبلية من أجل تحقيق التنمية المستدامة، والتوصل للآلية المناسبة للحد من مخاطر هذه التحديات أو التقليل من خطرهما، والكشف عن الحلول الممكنة لتجاوز هذه التحديات والتغلب عليها، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة تواجه الموارد البشرية العربية العديد من التحديات لأسباب داخلية ذاتية وموضوعية وأخرى خارجية، لقد أفرزت العولمة وثروة المعلومات تحديات معاصرة كبيرة أمام الموارد البشرية العربية لم تكن موجودة سابقاً نتيجة تداخل العاملين وتشابكهما في أماكن كثيرة، ومن ثم تغذية أحدهما الآخر، وخلصت الدراسة إلى القضاء على الأمية الأولى (أمية القراءة والكتابة) والثانية (أمية التعامل مع الحاسب الآلي) وخاصة في صفوف العاملين في الشركات والمؤسسات الإنتاجية والخدمية، تحديث منظومة التعليم بمختلف مراحلها العالي منه خاصة وتشجيع ودعم البحث العلمي عامة والتطبيقي منه خاصة مما يساعد على الابتكار والقدرة على إثبات الذات ويكون ذلك بإشراك القطاع الأهلي.

## المقدمة:

تطورت النظرة للموارد البشرية تطوراً كبيراً في الفترة الأخيرة فبعد أن كان دور إدارة الموارد البشرية تنفيذية تقليدياً يتركز في إصدار قرارات التعيين والترقية والأجور والتأمينات الاجتماعية تطور الدور كثيراً في إطار الدور المعاصر لإدارة الموارد البشرية أخذت هذه الإدارة دورها مستشار للإدارة العليا في مجال الموارد البشرية وشريك لها في تصميم إستراتيجيات المنظمة شاملة إستراتيجية الموارد البشرية. وتطورت هذه السياسات لتشمل اتجاهات جديدة معاصرة لم تكن موجودة من قبل. وشهد الاقتصاد العالمي في العقود الثلاثة الأخيرة تغيرات سريعة ومتلاحقة انعكست أثارها على بيئة الأعمال والتي تمثلت في زيادة حدة التنافسية العالمية والتكتلات الاقتصادية وزوال القيود والحواجز التجارية والمكانية والزمانية بفعل منظمة التجارة الدولية وثورة الاتصالات والمعلومات وهو الأمر الذي دعا كثيراً من دول العمل بل الشركات إلى إجراء تعديلات هيكلية في أساليب وتوظيف مواردها لمواجهة هذه التحديات.

ويعرض البحث للتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وأساليب مجابهتها وخاصة في عصر المعلومات، حيث دخل اقتصاد المعلومات الذي بشرت به ثورة المعلومات مرحلة جديدة من النضج في الفترة الأخيرة ويشهد العالم الآن تحولاً إلى الاقتصاد المبني على المعرفة وفي الوقت الذي يركز فيه اقتصاد المعلومات على معالجة البيانات والتقنيات وسرعة الاتصال فإن الاقتصاد المبني على المعرفة يركز على قيمة القدرات الفكرية لدى الفرد وينظر إلى الإنسان بوصفه منتجات للمعرفة وهي موارد تعتبره الشركات والدول على حد سواء مصدر قوة، وهذا التحول في التركيز يجعل من الفرد حجر الزاوية في الاقتصاد ويلقي على كاهل العامل أولاً مسؤولية تزويد نفسه بالمعرفة وعلى كاهل الشركات ثانياً مسؤولية إعادة تنظيم رأس المال الفكري لدى الإنسان وعلى الحكومات أخيراً مسؤولية توفير البيئة الأساسية المطلوبة وصياغة سياسات التعليم والعمل والأسواق التي تقرر المعرفة بوصفها مصدراً للثروة القومية.

ويناقد هذا البحث التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في عصري المعلومات والعولمة ومن ثم يتوصل لأساليب مواجهة هذه التحديات.

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في الكشف عن التحديات أمام الموارد البشرية، نتيجة التطورات العالمية المتلاحقة في سبيل وضع واستنباط الحلول الممكنة للتغلب عليها أو للاستفادة منها والتقليل من أثارها ما أمكن، وهذا مفيد جداً للقائمين على إدارات هذه الموارد وجدارتها والمخططين الإستراتيجيين لها بحيث تزيد من قدرة هذه الموارد وجدارتها في السوق العالمية والمفتوحة على مصراعها للمنافسة، فالسوق اليوم، وخاصة في ظل انضمام معظم الدول لمنظمة التجارة العالمية لا تفسح المجال إلا للأجدر والأكثر تأهيلاً، فضلاً عن توفير القدرة على التفاعل مع معطيات العولمة والتغيرات المتسارعة.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى:

1. تسليط الضوء على التحديات المعاصرة للموارد البشرية.
2. حث إدارات الموارد البشرية للإسراع في وضع الخطط الإستراتيجية المناسبة لمواجهة هذه المشاكل الحالية والمستقبلية من أجل تحقيق التنمية المستدامة.
3. التوصل للألية المناسبة للحد من مخاطر هذه التحديات أو التقليل من خطرها.
4. الكشف عن الحلول الممكنة لتجاوز هذه التحديات والتغلب عليها.

هيكـل البـحث:

يتكون البحث من مقدمة وثلاثة مباحث المبحث الأول تناول التحديات التي تواجه الموارد البشرية والمبحث الثاني الأساليب المتاحة للموارد البشرية لمواجهة تحديات العصر المبحث الثالث أثر ثورة المعلومات على تنمية الموارد البشرية وأخيراً الخاتمة التي تشتمل على النتائج والتوصيات.



## المبحث الأول: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

أن أي عمل إدارة تنظيمي عادة ما يواجه بتحديات، وقد تكون هذه التحديات في البيئة الداخلية في المنظمة أو في البيئة الخارجية المحيطة، وإدارة الموارد البشرية كغيرها من الإدارات تواجه بعدة تحديات، وهذه التحديات منها تحديثات داخلية وأخرى خارجية فالتحديات الداخلية لإدارة الموارد البشرية دائماً تتمثل في تلبية رغبات متطلبات الأفراد العاملين بالمنظمة الإدارية وهذه الرغبات عادة ما تكون مادية أو معنوية.

من التحديات الداخلية التنوع في تكوين الأفراد العاملين، حيث تميزت الإدارة في الماضي بالبساطة وكان غالبية العمال من الرجال وكانوا متشابهين في خصائصهم الوظيفية وكانت متطلباتهم محدودة. أما الآن فينبغي على الإدارة أن تكيف نفسها على التعامل مع جميع الأفراد العاملين لديها.

أما التحديات الخارجية فإنها تتمثل في المنافسة الشديدة فيما بين المنظمات الإدارية ومن تلك التحديات متطلبات الجودة العالمية حيث أصبح للجودة إدارات متخصصة على مستوى العالم تمنح شهادتها وتقديراتها للمنظمات التي تحقق أعلى درجات الجودة، وذلك حسب معايير تضعها مسبقاً، ومنها ما يعرف بشهادة الأيزو العالمية، وبالتالي فقد أصبح لزاماً على المنظمات الإدارية وعلى إدارات الموارد البشرية بها أيضاً أن تبذل أقصى مجهوداتها في سبيل الارتقاء بمستوى الأداء في تلك المنظمات من أجل تحقيق أهدافها لها مسبقاً<sup>6</sup>.

فقد أحدثت ظاهرة العولمة خلال السنوات الأخيرة جملة من التحديات أمام المنظمات الإدارية، وذلك في كافة المجالات والوظائف، في الإنتاج والتسويق والموارد المالية والبشرية، حيث أن هنالك تحديات وفرتها العولمة وأهمها:

1. اتفاقية WTO.

2. زيادة حدة المنافسة العالمية.

فيما يتعلق بزيادة حدة المنافسة الخارجية وأثرها على إدارة الموارد البشرية، نجد أن العالم أصبح قرية صغيرة بفضل العولمة بثورة الاتصالات الحديثة مما زاد من قوة المنافسة بين منظمات الأعمال في العالم وأصبح البقاء للأفضل والأقوى اقتصادياً في السوق.

ومن المتوقع أن يشهد القرن الحادي والعشرين منافسة شديدة التعقيد، حيث سيكون الاقتصاد في لب الصراع وذلك من حيث معدلات النمو، ومن حيث حجم الاستثمار الصادرات والواردات والتكتلات الاقتصادية، لقد أدت الاتفاقية العامة للتعرفة الجمركية والتجارة (الجات) إلى الانتقال من أسواق متعددة بينها حواجز جمركية إلى السوق العالمية، كما أن العالم قد اتجه إلى التكتلات الاقتصادية العملاقة بين مجموعات دول التي تربطها مصالح اقتصادية مشتركة، فضلاً عن نهوض الشركات العابرة للقوميات.

تعتبر ظاهرة العولمة واحدة من أهم التحديات التي تواجه وحدات التخطيط للموارد البشرية، حيث تضعها في موضوع المنافسة لمثيلاتها على مستوى العالم. ولذلك صارت العديد من الشركات والمنظمات تلجأ إلى الاندماج مع بعضها، وهذا الوضع بدوره يفرض على إدارة الموارد البشرية في المنظمات الإدارية متطلبات ومواصفات يجب توافرها، وأهم هذه المتطلبات إلمام الموظف بلغة الدولة التي سيعمل بها وتفهمه ثقافة البلد المضيف<sup>7</sup>.

( د. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، 1988م، ص 55.)<sup>6</sup>

( أ.د. محمد حسن حافظ، إدارة الموارد البشرية، السودان، مطبعة التمدن، 2002م، ص 40.)<sup>7</sup>

وكذا قد تتطور دور الدولة وتأثيره على إدارة الموارد البشرية حيث أدت التطورات السياسية والاقتصادية إلى تقلص دور الدولة في مقابل زيادة دورة القطاع الخاص والمنظمات الغير حكومية وهذا قد تطلب توسع دور الدولة فيما يخص أساليب الإدارة والرعايا، أما فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية، فإن علمها دوراً كبيراً كي تستطيع المنظمة تحقيق متطلبات العولمة، وهذا الدور يتمثل في إعداد الأفراد العاملين، وذلك بتدريبهم لمواجهة تحديات العولمة.

وتحديات العولمة هي ذاتها تحديات القرن الحادي والعشرين، فكيف يكون حال مدير القرن الواحد والعشرين في ظل التطورات العالمية في كافة المجالات التكنولوجية والعلمية والإدارية والبشرية وهي ما نحن بصده، حيث يحمل العقد الجديد فلسفات جديد وطرق جديدة وعدة مصرفية جديدة وإدارة الكترونية وتجارة الكترونية وعولمة لذا يجب فهم ومعرفة كل هذه التطورات والتغيرات للنجاح والبقاء والمساهمة في عالم ليوم وهذا ما يجب أن يعرفه مدير القرن الحادي والعشرين، حيث أن أدوات عمل اليوم والغد والمستقبل مختلفة تماماً ويجب على مدير القرن الحادي والعشرين معرفتها عليه أيضاً معرفة لغات الإدارة الإستراتيجية وعلوم المعلومات وأسعار الصرف وآثار التضخم واللغات الأجنبية وأن تمتلك عيون حادة وأقدام سريعة والطرح والتحرك العالمية.

فيما يتعلق بالتدريب، فإنه بالإضافة إلى التدريب العادي في مجال العمل فإن هنالك تدريب لاكتساب المعرفة باللغات الأجنبية، حيث أن اللغات هي عامل أساسي في نجاح الفرد في العمل في بيئة العمل الدولية، وذلك ليتمكن من ترجمة الأهداف والإستراتيجيات أو أسماء المنتجات ترجمة صحيحة كما أنه قد صار لزاماً على الأفراد فهم ثقافات الآخرين وعلى مستوى آخر يمكن تصنيف التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية إلى ثلاثة مجموعات حسبما أوضحها سهيلة محمد عباس بما يلي<sup>8</sup>:

**التحديات البيئية:**

المقصود بالتحديات البيئية هي البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة الإدارية، والتي تؤثر على أداء هذه الأخيرة بصورة أو بأخرى، حيث ينبغي على المنظمة التحول لمواجهة تغيرات البيئة الخارجية لها، والتي لا يمكن للمنظمة الإدارية السيطرة عليها، وذلك من خلال دراسة وتحليل البيئة المحيطة بها، وهذه التحديات تتمثل في التغيرات الاقتصادية التي يشهدها الاقتصاد العالمي أو قد يشهدها الاقتصادي المحلي، على مستوى الدولة كالتغيرات أسعار السلع والخدمات أو ارتفاع وانخفاض سعر العملة المحلية مقابل العملات الأجنبية أو الحاصر الاقتصادي الذي قد تتعرض له بعض الدول من جانب المنظمات العالمية أو الدول الكبرى، وبالتالي يكون لتلك العقوبات آثار سلبية على المنظمات الإدارية في هذه الدول.

من التحديات التي يمكن أن تؤثر عليها البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة الإدارية أيضاً التغيرات القانونية والتغيرات السياسية المحيطة، حيث أنه يمكن أن يكون لتغير النظام السياسي في الدولة أثر واضح على المنظمات أن ذلك يشكل تحدياً لإدارة الموارد البشرية في هذه المنظمات بمواجهة تلك التغيرات في البيئة الخارجية للمنظمات الإدارية وفي التعامل معها<sup>9</sup>.

**التحديات على المستوى التنظيمي:**

من التحديات الداخلية التي تواجه إدارة الموارد البشرية في هذه المنظمات حاجة المنظمة من التنافس الخارجي من غيرها من المنظمات، حيث يتطلب ذلك من المنظمة مزيداً من العمل مزيداً من الأفراد العاملين المهرة وذلك حتى تحقق المنظمة أهدافها، وهذا يتحقق من خلال استخدام الأنظمة التحفيزية المرتبطة بالإبداع وتجويد الأداء وتحسين الجودة من خلال

( المرجع السابق، ص 41.8 )

( أ.د. محمد حسن شعبان، دورية الإدارة العامة، السعودية الرياض.9 )

تطبيقات نظم إدارة الجودة الشاملة، وخلق القدرات المتميزة من خلال سياسات مقدمة في الاختيار والتعيين والتدريب والتطوير.

كذلك من التحديات داخل المنظمة الميل نحو المركزية حيث يعتمد بعض أفراد الإدارة العليا في المنظمات الإدارية إلى الميل نحو المركزية في الممارسة الإدارية، وبالتالي تضيق فرص إدارة الموارد البشرية في حرية اتخاذ القرارات حيث يلاحظ في بعض المنظمات أن مدير إدارة الموارد البشرية لا يستطيع اتخاذ قرار بتعيين فرد عامل في المنظمة أو قرار بزيادة راتب أو قرار بنقل عامل من موقع إلى آخر قبل أن يعتمد القرار من الإدارة العليا للمنظمة الإدارية.

#### التحديات على المستوى الفردي:

تواجه إدارة الموارد البشرية تحديات يكون مصدرها الأفراد العاملين لديها، وتتمثل تلك التحديات في طريقة التعامل مع أولئك الأفراد ومدى إمكان الاستجابة لمطالبهم وورغباتهم، إذ تكون للأفراد العاملين مطالب أو رغبات مادية أو معنوية، مثل تحسين ظروف وأساليب بيئة العمل وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية وحرية تكوين اتحادات ونقابات ترعى مصالحهم وتدافع عن حقوقهم.

أما المشكلة الأخرى التي تواجه إدارة الموارد البشرية فهي التهديدات التي يواجهها الأفراد العاملين بالأقدام وظائفهم بسبب الاستغناء عن خدماتهم وإنهاءها بشكل فجائي مما يشكل تأثيراً واضحاً وداعية العمل لديهم، كما أن لذلك أثراً واضحاً على العمال الذين لقد يشملهم الاستغناء، مما يجعلهم خائفين على مستقبلهم الوظيفي في تلك المنظمات.

يمكننا تلخيص التحديات التي تواجه الموارد البشرية فيما يلي<sup>10</sup>:

#### أولاً: التحديات الداخلية:

- ارتفاع نسبة الأمية (القراءة والكتابة).
- قصور نظام التعليم القائم ونوعيته والذي يعتبر المسئول الأول عن تنمية الموارد البشرية وزيادة إنتاجيتها.
- ضعف المهارات التقنية للكوادر البشرية نتيجة غياب أنظمة التعليم والتدريب المستمرين.

#### ثانياً: التحديات الخارجية:

- المنافسة العالمية الشديدة على سوق العمل.
- هجرة العقول العربية في شتى أنواع التخصصات.
- زيادة الاعتماد على اقتصاديات المعرفة في الدخل القومي مما يعني حرمان الوطن العربي من عائدات الثروة الطبيعية.
- مزاحمة سوق العمالة البشرية الآسيوية الرخيصة والمتعلمة والمدرّبة بشكل أفضل.

#### ثالثاً: تحديات ثورة المعلومات:

- الأمنية المعلوماتية.
- هجرة العقول العربية عامة والعاملة في حقل المعلومات خاصة.
- زيادة الاقتصاد العالمي الجديد على اقتصاد المعرفة.
- تحديات العولمة<sup>11</sup>.

( تقرير التنمية الإنسانية العربية، 2002م<sup>10</sup> )

( د. محمد الفاتح المغربي، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، 2005م<sup>11</sup> )

## المبحث الثاني: الأساليب المتاحة للموارد البشرية لمواجهة تحديات العصر:

إن التحديات المذكورة في المبحث الأول أعلاه ليست قدرراً لا يمكن مواجهته أو التغلب عليه، إن الكثير من هذه التحديات يمكن أن تكون حافزاً للموارد البشرية العربية لبناء مجتمع المستقبل مجتمع الوفرة الاقتصادي فبقدر ما تشكل المعلوماتية تحدياً جديداً فإنه تشكل في الوقت نفسه حافزاً وسبباً لها في الكثير من المجالات لتحسين إنتاجيتها مثل محاربة الأمية والقضاء عليها وزيادة فعالية التعليم بمختلف مراحلها والتغلب على مشكلة ضيف الأماكن المخصصة للتعليم وندرة الاختصاصيين الأكفاء والمؤهلين. وهنا يشير تقرير التنمية البشرية للعام 2002م إلى أنه إذا توفرت الإرادة السياسية فإن البلدان العربية يتوافر لها الموارد اللازمة لتنمية الموارد البشرية والقضاء على الفقر المطلق في غضون جيل واحد فالالتزام السياسي وسوء الإدارة هو القيد المانع لتقدم وليس الموارد المالية، وخلافاً لتوقعات الاقتصاديين فقد تحركت السوق الأمريكية وانخفضت البطالة بمعدل 4% من قوة العمل وذلك من زيادة الاستثمار في التعلم والتدريب، والحصول على القوة العاملة الماهرة في تقانة المعلومات من الأقطار وزيادة معدل الروبوتية.

وفيما يلي مناقشة لما يمكن أن يعتبر سبباً أمام الموارد البشرية العربية يجب عليها أن تسلكه لمواجهة هذه التحديات المعاصرة<sup>12</sup>:

### دور تقنية المعلومات والإنترنت في مكافحة الأمية:

على الرغم من أن الوطن العربي لا يزال يعاني من الأمية الأولى إذ وصل عدد الأميين فيه في نهاية العام 2004م إلى 70 مليون أمي، في حين كان الرقم 65 مليوناً في العام 2000م أي بمعدل أكثر من مليون أمي لكل عام وهذا الرقم كبير بجميع المقاييس ويلاحظ أن الكثير من الدول التي حققت نجاحات سابقة في مكافحة الأمية كمصر وسوريا مثلاً عادت لتعاني من زيادة مطردة في أعداد الأميين، كما أسلفنا أعلاه ولقد أكدت دراسات عديدة في معظم الدول العربية تفشي الأمية في صفوف العاملين في الشركات الإنتاجية والصناعية إذ يشكلون نسبة كبيرة من العاملين فيها مما يؤدي إلى ضعف كبير في إنتاجيتها ومن ثم انخفاض مساهمتها في الناتج القومي وإذا ما أخذنا بالاعتبار الأمية المعلوماتية أو الثانية نتيجة عدم إدخال الكمبيوتر بشكل فعلي في العمل المنتج وعدم الاعتماد على تقنية الإنترنت لقلة عدد المستخدمين في الوطن العربي مقارنة مع الدول المتقدمة ندرك مدى ضخامة التحديات التي نواجهها وهذا يشكل تحدياً كبيراً على الرغم من ذلك نقول إن انتشار الإنترنت والمعلوماتية وتقنيات الاتصالات الحديثة من الممكن أن تكون أداة فعالة لمحاربة الأمية ونشر العلم والمعرفة مستقبلاً في صفوف الأميين اليوم إذ من المؤكد أن دور وسائل الاتصال الحديثة والإنترنت سوف يتزايد في محاربة الأمية والحصول على المعلومات عموماً والتعليم خصوصاً كاستخدام التعليم عن بعد.

### دول التأهيل والتدريب في تحسين وظيفة الموارد البشرية:

إن الحديث عن التحديات المعاصرة للموارد البشرية يقودنا بالتأكيد إلى الحديث عن الدور الكبير والأساسي للتأهيل والتدريب المستمرين في تحسين وظيفتها نوعياً وكمياً وزيادة قدرتها التنافسية داخلياً وخارجياً ومن ثم زيادة إنتاجية المجتمع، إذ إنه لا توجد تنمية حقيقية في أي مجتمع كان دون تنمية الموارد البشرية وتطويرها<sup>13</sup>.

دور تطوير منظومة لتعليم والبحث العلمي في تحسين وظيفة الموارد البشرية:

( نفس المصدر السابق. <sup>12</sup>)

( د. نفسية محمد باشري، د. مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، ص 18. <sup>13</sup>)

تتيح تكنولوجيا المعلومات اليوم أنماطاً مختلفة وأفاقاً واسعة لإمكانية التعليم والتدريب بطرق مختلفة بحيث تستجيب للتغيرات والتطورات الكبيرة في عالم اليوم السريع التغير وتشير مختلف المصادر إلى الاهتمام المتزايد لدول العالم المتقدم بالتعليم والمهارات والبحث العلمي فيدون الإبداع والابتكار لا وجود للنمو الاقتصادي باعتباره أداة مساعدة للمدرس وليس بديلة عنه في قاعات التدريس والمخابر مع ذلك يلاحظ انتشار المواقع الالكترونية التعليمية باللغة العربية، إذ أن الكثير من مؤسسات ووزارات التربية والتعليم وضعت مناهجها على الشبكة العالمية إلا أن الفائدة لا زالت محصورة بشريحة صغيرة لها القدرة على استخدام الإنترنت فلا زالت هذه التقنية تغيب عن معظم المدارس والمؤسسات التعليمية في الكثير من الدول العربية مع وجود بعض الفروقات كدول الخليج العربي.

إن التحدي المطروح اليوم هو أن ننجح في الوصول إلى الاستثمار الأمثل لتكنولوجيا المعلومات بهدف الارتقاء بنوعية التعليم وتوسيع انتشاره وتحقيق تعميم المعرفة وديمقراطية تعليم دن يكون ذلك على حساب النوعية العالية والمعمقة للتعليم أو على حساب دعم مجموعات تعليمية خاصة ذات أهداف جديدة ودون أن يكون ذلك على حساب التكلفة الفعلية. والتعليم في مجتمع المعلومات يعدنا بكلفة أقل من كلفة الأساليب التقليدية فالإنترنت يشكل معيناً للمعلومات القيمة التي تتيحها هذه الشبكة ليست متوافرة مجاناً وقد تم تطوير العديد من البرمجيات والأنظمة الخاصة بالتعليم عبر الإنترنت وأن كان معظمها باللغة الإنجليزية فإنه لا بد من المبادرة إلى تطوير برمجيات خاصة بالتعليم باللغة العربية ولجميع الاختصاصات ومراحل التعليم بالإضافة إلى استخدام الكمبيوتر<sup>14</sup>.

---

(14) نفس المصدر السابق

### المبحث الثالث: أثر ثورة المعلومات على تنمية الموارد البشرية:

أثرت ثورة المعلومات على العديد من مجالات الحياة، إلا أن مجال التدريب والتنمية البشرية قد حظي بالنصيب الأكبر نظراً لأهميته وخطورته في المحافظة على قوة اندفاع هذه الثورة، وقد شمل تأثير ثورة المعلومات بأدواتها المختلفة كافة مراحل العملية التدريبية كالآتي<sup>15</sup>:

- التأثير على مرحلة التخطيط وإدارة التدريب.
- التأثير على مرحلة تنفيذ العملية الإدارية.
- التأثير على مرحلة قياس كفاية العملية التدريبية.

#### ثورة المعلومات وتخطيط التدريب:

أثرت ثورة المعلومات على عملية تخطيط التدريب:

1. قياس الاحتياجات التدريبية.
2. تخطيط الاحتياجات التدريبية.
3. تحديد أسلوب ومتطلبات التنفيذ.
4. إعداد المحتوى التدريبي.

التأثير على مرحلة تنفيذ العملية التدريبية.

1. التدريب عن بعد: تمثل المؤسسات التخيلية أحد النجاحات الأساسية في مجال تنفيذ التدريب الإداري.
2. التدريب المنزلي: حيث يحتاج للمتدرب من خلال استخدام الوسائط المتعددة، إمكانية إتاحة التدريب في المنزل دون الحاجة للاتصال بشبكة المعلومات.
3. التدريب المستمر: حيث يتيح التدريب لكافة الراغبين في جميع الأوقات.
4. التدريب أثناء العمل: تتيح تكنولوجيا المعلومات إمكانية تنفيذ برامج التدريب الإداري بالتوازي مع العمل ودون شعور المتدرب بالفارق بين ما يقوم بتنفيذه فعلاً للوظيفة وما يقوم بتنفيذه للتدريب.
5. برامج التدريب المصممة طبقاً لمستوى المستخدم: ويتيح استخدام تكنولوجيا المعلومات إمكانية تقديم برامج تدريبية محددة بأكثر من مستوى طبقاً لطبيعة وقدرات المتلقي.

التأثير على مرحلة تقييم كفاءة العملية التدريبية:

1. تتيح تكنولوجيا المعلومات إمكانية التقييم المستمر لكفاءة العملية التدريبية من خلال التفاعل بين المستخدم والبرنامج التدريبي بصورة كاملة.
2. يتيح البرنامج التدريبي الذي إمكانية تتبع المتدرب في جميع حالات التدريب.
3. تتيح إمكانية شبكات العمل الداخلية واستخدام أساليب تدفق العمل علمياً إمكانية قياس تدفق العمل قبل العملية التدريبية وبعدها لمعرفة القيمة الفعلية للعملية التدريبية<sup>16</sup>.

ثورة المعلومات بالنسبة لمراكز التدريب:

فرصة:

(<sup>15</sup>) أثر ثورة المعلومات وانعكاساتها على التدريب والتنمية البشرية، ص 336.

(<sup>16</sup>) نفس المرجع السابق، ص 337.

- تتيح لها أن تتوسع وتتقدم في تلبية احتياجات المستخدمين بالاعتماد على التراكم المعرفي.
- تتيح ارتباط وثيق بين جهة التدريب والمتدرب وتحقق تواصلًا مستمرًا.
- احتياج متزايد للتدريب واتساع في النطاق.

تهديد<sup>17</sup>:

- اتساع نطاق المنافسة وتحولها من المحلية إلى العالمية.
- من يملك تكنولوجيا متطورة يمكن فرصة أكبر.
- معدل سريع لتغير البرامج التدريبية وتطويرها.

---

(<sup>17</sup>) نفس المرجع السابق، ص 337.

## الخاتمة:

### أولاً: النتائج:

1. لقد أصبح من المسلم به أن العنصر البشري هو من المكونات الأساسية في أي عمل تنموي، باعتباره المحرك والمصدر الأساسي للتنمية الاقتصادية، إضافة إلى الرقي الاجتماعي، ومن ثم هو العنصر الثابت الذي يقف وراء الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي، وأساس تقدم أي مجتمع في جميع المستويات.
2. هناك تغير كبير طرأ ويطرأ على دور الموارد البشرية ونوعيته عبر المراحل التاريخية المختلفة مع استمرار التقدم الحضاري عامة والتقني خاصة، هذا الوضع الجديد لدور هذه الموارد فرض ويفرض تحديات كبيرة أمام الموارد البشرية العربية وإدارتها، بحيث تستجيب للتغيرات والظروف الجديدة.
3. تواجه الموارد البشرية العربية العديد من التحديات لأسباب داخلية ذاتية وموضوعية وأخرى خارجية.
4. لقد أفرزت العولمة وثروة المعلومات تحديات معاصرة كبيرة أمام الموارد البشرية العربية لم تكن موجودة سابقاً نتيجة تداخل العاملين وتشابكهما في أماكن كثيرة، ومن ثم تغذية أحدهما الآخر.
5. من غير المعقول أن تبقى الأساليب والأنظمة الإدارية القائمة على إدارة الموارد البشرية العربية دون تطوير وتحديث، وخاصة في منهجية عملها، وذلك في سبيل استقلال الطاقات الكامنة فيها، من خلال اكتشافها وتنميتها، لتمكين من الصمود في وجه تيارات العولمة التي تكتسح الأسواق العالمية في ظل التطبيق الوشيك لسياسة تحرير الأسواق العالمية حسب اتفاقية الجات.
6. تبعاً لذلك، لقد تبين من خلال الدراسة أهمية تدريب وتطوير العنصر البشري، وخاصة بعد هبوب رياح العولمة التي تقوم بلا أساس على المنافسة، وعولمة الاقتصاد وانفتاح الأسواق وتدويل عملية الإنتاج.

### التوصيات:

1. القضاء على الأمية الأولى (أمية القراءة والكتابة) والثانية (أمية التعامل مع الحاسب الآلي) وخاصة في صفوف العاملين في الشركات والمؤسسات الإنتاجية والخدمية.
2. ثورة المعلومات والتدريب تحتاج إلى أطر مؤسسية أكبر.
3. تحديث منظومة التعليم بمختلف مراحلها العالي منه خاصة وتشجيع ودعم البحث العلمي عامة والتطبيقي منه خاصة مما يساعد على الابتكار والقدرة على إثبات الذات ويكون ذلك بإشراك القطاع الأهلي.
4. توفير الظروف الموضوعية للمبدعين والعلماء العرب من خلال إقامة مراكز أبحاث مستقلة إدارياً ومالياً ليتسنى لهم خدمة أوطانهم بدلاً من الهجرة إلى الدول المتقدمة والعمل على إعادة العلماء المغتربين لبلدانهم.
5. التركيز على التدريب وإعادة التأهيل والتعليم المستمر والتمكين من تقنيات العصر لجميع المستويات الإدارية في المنظمات من أجل زيادة مقدرة الموارد البشرية فيها على المنافسة في الأسواق العالمية المفتوحة وزيادة الناتج الكلي للمجتمع ويكون ذلك فعالاً أكثر بالاستفادة من التقنيات الحديثة في تنفيذ البرامج التدريبية عن بعد.



## المراجع:

1. د. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، 1988م.
2. أ.د. محمد حسن حافظ، إدارة الموارد البشرية، السودان، مطبعة التمدن، 2002م.
3. أ.د. محمد حسن شعبان، دورية الإدارة العامة، السعودية الرياض.
4. تقرير التنمية الإنسانية العربية، 2002م
5. د. محمد الفاتح المغربي، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، 2005م.
6. د. نفسية محمد باشري، د. مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية.
7. أثر ثورة المعلومات وانعكاساتها علي التدريب والتنمية البشرية.



## **استراتيجية ادارة الموارد البشرية لبقاء المنظمات في بيئة تنافسية عالميا**

د. عبدالسلام علي حسين النوري  
جامعة الانبار- جمهورية العراق

[salamalnoori@yahoo.com](mailto:salamalnoori@yahoo.com)

+9647809160019

## المخلص

تمثل إدارة الموارد البشرية واحدة من أهم مجالات الاستثمار في منظمة الأعمال . ويمكن ان تتوضح قيمة هذه الموارد عند بيع تلك المنظمات . ان إدارة الموارد البشرية أصبحت أكثر تكاملاً من ذي قبل مع الإدارة العليا وفي عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة . وإن مصادر النجاح المنظمي هي الموارد الجوهرية للمنظمة والمهارات الداعمة لها وهذا يعني أنها تنبع من المصادر الداخلية للمنظمة. إن المنظمة ينبغي أن تمتلك القدرة على استغلال مواردها بشكل كفوء وفاعل لتطوير وإدامة هذا النجاح. ولمواجهة تحديات المستقبل والبقاء في ظل بيئة تنافسية عالمياً فإن إدارة الموارد البشرية ينبغي ان تكون أكثر مهنية واثقاً من المرحلة السابقة ، بحيث يتسع دورها ليكون جوهرياً في التكامل مع أنشطة استراتيجيات المنظمة وصنع سياساتها . لان المنظمات تتنافس بالقدرات الجوهرية ومجموعة الموارد الفريدة التي تأهلها للنجاح والتي تمتلكها و تمكنها من الأداء الافضل لإكسابها النجاح.

ان التكيّف مع الادوار الجديدة لإدارة الموارد البشرية يتطلب اجراء تغييرات اساسية في أساليب تفكير العاملين المهنيين فيها وسلوكهم نحو ثقافة بقاء منظماتهم في المقدمة .

*الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، العالمية، المنظمة، التنافسية*

## ( HRM) strategy for the foreground of organizations in global competitive environment

Dr.Abdusalam Ali Hussien Alnoori

AL-Anbar University/ College of Administration and Economics

### Abstract

The (HR) of an firm represent on its investment. The value of an firms employees frequently becomes evident when the firm is sold. Today (HRM) is much more integrated into both the top management and the strategic planning process of the firm. The sources Organizational success is the core resources of the organization and its supporting skills and this means that they stem from internal sources of the organization. The organization should have the ability to exploit their own resources efficiently and effectively to develop and sustain this success.

To meet the challenges, and the foreground in a globally competitive environment Tomorrows (HRM) must be much more sophisticated than their predecessors. Because competing organizations core capabilities and unique set of resources that qualification for the success of which is owned and enable them to better performance earned success.

The expanding with roles of (HRM) must fill it is essential that HR be integrally involved in firms strategic and policy making activities towards a culture in foreground endurance of their organizations.

**Keywords:** Human Resources, global, Organization, competitive,

## المقدمة

شهد العالم خلال الفترة السابقة ، تغيرات دراماتيكية شملت مجالات متعددة من بيئة أعمال المنظمات والتي تمثلت بالتغيرات التكنولوجية المتسارعة والتحولات الاجتماعية المتنوعة وحدة المنافسة والتقلبات الاقتصادية. وبدون أدنى شك ، فإن منظمات الأعمال لم تقف مكتوفة الأيدي أمام هذه التغيرات بل سعت جاهدة للوقوف اتجاهها. نتيجة ما واجهته من ازدياد تعقيدات الزبائن وتنوع مطالبهم وكذلك ازدادت مستويات الجودة وتقديرات معظم المنتجات التي تقدمها هذه المنظمات من سلع وخدمات وأفكار، وخلقت عوامة التجارة ونظم المواصلات والاتصالات والمعلومات فرصاً جديدة للمنظمات تحاول عن طريقها الحصول على حصص سوقية جديدة فضلاً عن تهديدات تتمثل بعوائق المنافسة وآثارها

أن الذين يستطيعون البقاء ضمن ظروف المنافسة المعاصرة هم المبتكرون والمبدعون وهم الذين لا يتمكنون من إيجاد تصاميم جديدة للسلع والخدمات المقدمة، ولكنهم القادرون على إيجاد طرق جديدة لخدمة زبائنهم.

لذلك ولما تقدم لابد من المنظمات التي تطورت في التنظيم أن تتجه إلى زيادة الاعتماد على العاملين في الخط الأول والتغير في أدوارهم. لأن التطور التكنولوجي وإدارة الجودة الشاملة وإعادة الهيكلة المنظمية التي رافقت المنظمات المعاصرة أدت إلى تغير النظرة التقليدية للعاملين الذين أصبحوا يمتلكون الميزة التنافسية في مجالات وأنشطة عديدة كما أدى أيضاً إلى جعل المنظمات تهتم بضرورة العمل على زيادة الفعالية التنظيمية للعاملين وضرورة انخراطهم ومشاركتهم في صياغة وتطوير الاستراتيجيات.

وعندما يدور الحديث عن التغيرات التي شهدتها وظيفة إدارة الموارد البشرية فإن القضية تكون لها صبغتها الخاصة. لأن هذه الوظيفة لم تشهد فقط تحولات وتغيرات في التركيبة التنظيمية ، بل شهدت تحولات جذرية على أصعدة أخرى تمثلت بتغير أدوارها وقدراتها المطلوبة. ففي أمس كان مدير الموارد البشرية مسؤول عن تقديم الاستشارة المطلوبة الى صناع القرار حول القضايا التي تتعلق بالموارد البشري اما اليوم فانه مسؤول عن المشاركة في صنع القرار الاستراتيجي للمنظمة مع مدراء الوظائف الرئيسية الأخرى داخل المنظمة.

### اولاً: منهجية الدراسة:

#### 1. مشكلة الدراسة

يؤدي العنصر البشري دورا هاما ورئيسيا في تحقيق النجاح والتميز في المنظمات ، لذلك لابد من الاهتمام به من خلال إدارته بشكل جيد وتحفيزه وتطوير أدائه وصيانه وفق الأسس والأساليب العلمية الصحيحة ، وعلى الرغم من التسارع الكبير من قبل المنظمات المختلفة في التعامل مع قضايا التميز في بيئات الاعمال الا ان غايات ذلك ما زالت تنحصر في المنظور الضيق المتمثل في تحقيق مزايا تستخدم لأغراض تنافسية

#### 2. أهمية الدراسة :

تنبع أهمية الدراسة من النظرة الحالية للموارد البشري بعدة ميزة تنافسية ، وشريك استراتيجي في المنظمة فضلا عن دوره الفاعل في تحقيق بيئة عمل تتمتع بالتميز في عالم الاعمال. لذلك يمكن تحديد أهمية الدراسة بتحديد مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في في بقاء منظمات الاعمال في بيئة مليئة بالتغيرات التي تواجه تنافسية شرسة.

#### 3. اهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية الى الاتي :-

1. تكوين اطار نظري شامل يوضح استراتيجية الموارد البشرية وما هو دورها في تعزيز في المنظمات المعاصرة.

2. تحديد اسباب التحول نحو عالمية المنظمات بناء على قدرات الموارد البشرية.
3. التعرف على تحديات ادارة الوارد وماهي سمات البيئة التنافسية.

## ثانيا: الاطار الفلسفي

### 1. استراتيجية الموارد البشرية

تنظر الدراسات الحديثة إلى استراتيجية الموارد البشرية على انها من المكونات المركزية لاستراتيجية الأعمال ، في الوقت الذي كانت فيه هذه الاستراتيجية نسبياً منسياً في وجهة نظر الإدارة العليا ، إذ لم ينظر إليها في احسن الأحوال بأفضل من جهة مؤدية لأنشطة مكتبية توثيقية تعنى بشؤون العاملين ، من حيث استحقاقاتهم وترقياتهم وعقوباتهم وما يطرأ على وضعهم التنظيمي من تغييرات . ولعل ( Kane , Cranford & Grant , 1999 : 494 - 515 ) قد اشاروا الى ثلاث عقبات اساسية في تردي النظرة للمضمون الفكري والفلسفي الذي كان ينبغي ان تظهر عليه استراتيجية الموارد البشرية ، متمثلةً بالعقبة الأولى ، والتي يمكن إيجازها ان الإدارة العليا للمنظمة كانت تنظر لاستراتيجية الموارد البشرية ليس كأسبعية عليا ، بقدر ما تشكل توجهاً او نظرة قصيرة الامد فقط لإدارة الموارد البشرية ، وهذا مفهوم مستند الى موضوع القوة والرقابة من دون ان تأخذ الدور الفاعل لها ، كما ان العقبة الثانية تجسدت في افتقار إدارة الموارد البشرية للمعرفة والمهارة الضرورية لتنفيذ برامج إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة ، فضلاً عن العقبة الثالثة التي تجسدت في فقدان إدارة الموارد البشرية القدرة على إثبات تأثيراتها بعيدة الامد ، نتيجة فقدان الإدارة للوسائل التي تتلمس بها ، وتقيس من خلالها مخرجات إدارة الموارد البشرية .

إلا ان التطورات الهائلة التي شهدتها بيئة الأعمال ، لم تدع إدارة الموارد البشرية تدور في فلك قصور النظرة هذا ، فقد اشار ( Gratoon , 2000 : 26 – 30 ) على سبيل المثال إلى انه في بداية القرن الحادي والعشرين ، كانت هناك اعترافات متزايدة عن ان المسار نحو الميزة التنافسية سيجري انجازه من خلال الأشخاص ، وعلى نفس الوصف جاءت اشارة ( Bratton ) : 122 Gold , 2003 & إلى انه إذا كانت هناك موارد غير بشرية متماثلة ومتوافرة لدى المنظمات المتنافسة متمثلةً بالمواد الأولية والمصانع والتكنولوجيا والعدد والآلات ، فان الاختلاف فيما بين هذه المنظمات يجب ان ينسب إلى اختلافات الاداء بين الأشخاص .

### 2. مفهوم واهمية ادارة الموارد البشرية

ويرى (STROH & CALIGIURI) بأن ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية هي ادارة ذات توجه مستقبلي وتعمل بطريقة منسجمة مع خطط الاعمال الاخرى كافة في المنظمة. وان هذه الادارة تميل الى استخدام ممارسات كثيفة للموارد البشرية يكون التأكيد فيها على تقويم وقياس المعارف والمهارات والامكانيات اللازمة للمستقبل وكذلك تأسيس برامج توظيف وتقويم ،وبرامج تحفيزات وتعويزات وتدريب وذلك من اجل تلبية تلك المتطلبات .

ويرى (Noe . Et Al) ان ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية هي اسلوب مخطط لأنشطة واستخدامات الموارد البشرية التي تمكن المنظمة من تحقيق اهدافها . في حين عرفها ( Dessler ) بأنها حلقة الوصل لإدارة الموارد البشرية مع الاهداف والغايات الاستراتيجية بهدف تحسين اداء العمل وتطوير الثقافات التنظيمية التي تدعم الابتكار والمرونة ويضيف بأن ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية تعني القبول بوظيفة الموارد البشرية على انها شريك استراتيجي في صياغة وتنفيذ استراتيجيات المنظمة من خلال أنشطة الموارد البشرية كالاستقطاب والاختيار والتدريب وتعويز الافراد.

من خلال ما تقدم نستنتج ان ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية تشير الى الدور الاستراتيجي لهذه الادارة في المنظمة من خلال تفاعلها وتكاملها وارتباطها مع استراتيجية المنظمة بهدف تحقيق الموازنة بين المنظمة وبينها الخارجية عن طريق تحقيق الموازنة بين الافراد والمنظمة .

### ثالثاً: التحديات المعاصرة للا (HR) واسباب التغيير

هنالك مبدأ عام يتردد غالباً على ألسنة المتخصصين بإدارة التغيير يقول " عندما يفهم المرء اسباب التغيير فانه من المحتمل الكبير ان يقبل عملية التغيير " فعلى سبيل المثال عندما يدرك ويعرف الفرد بشكل تام الاسباب التي تدعو الى تغيير سلوكه فانه من المحتمل الكبير ان يغير ما يفعله. وقد اعتمد الكثير من الباحثين امثال (Ulrich) وزملاءه هذا المبدأ لغرض اجراء عملية التحويل في ادوار الموارد البشرية بالنسبة للأشخاص المتهنين لهذه الوظيفة. وذلك من خلال توضيح الاسباب الجوهرية التي تستلزم القيام بالتغيير، اذ يقسم الباحثين هذه الاسباب الى مجموعتين المجموعة الاولى تتعلق بظروف الاعمال (Business Conditions) ومجموعة اخرى تخص توقعات اصحاب المصالح (Stakeholder Expectations) (Ulrich et al., 2009: 15)، وفي ادناه توضيح لكل من هذه التحديات (Ulrich, 1998: 126-127; Ulrich et al., 2009: 16-24) (Conner & Ulrich, 1996: 38-39; Ulrich, 1998: 126-127; Ulrich et al., 2009: 16-24) (العززي، 2009 : 4-6):

#### 1. عالمية المنظمة:

ان الأعمال المذكورة جميعها ستنجز على وجه من السرعة . فالإنترنت هو اداة والوقع الأكبر لهذه الأداة هو السرعة ، مقولة ذكرها المؤسس الثاني لشركة Intel . وهذا يعني ان الشركات القديمة المتوجهة نحو العملية ستعمل على تجديد نفسها تجديدا جذريا . فمع كل شيء من دورة حياة المنتج الى الدوران السريع للعاملين ، ليس هناك متسع من الوقت لتقليب الامور وللبيروقراطية .

ولن يكون هناك شكل مثالي واحد لمنظمات القرن الحادي والعشرون، فالبعض منها له قيمته الفعلية وستعتمد على شبكات عمل مترابطة من المجهزين والمصنعين لأجل ضمان بقائها واستمرارها . والبعض الآخر منها ستعمل ذلك ولكن ليس بالقدر نفسه . كما ان البعض من أكثر الشركات نجاحا ستكون صغيرة الحجم جدا ومتخصصة جدا ، بينما الأخريات ستكون عملاقة كبيرة الحجم والنطاق والتعقيد .

وإذا كان العاملين يشكلون عاملا غاية في الأهمية بالنسبة لنجاح منظمات القرن الحادي والعشرون فما الذي ينبغي عليها فعله لجذب الأفضل من بينهم والمحافظة عليه ؟ يرى المدير التنفيذي لشركة Cisco Systems للحاسبات انه سبب بقاء الأفراد في المنظمة يكمن في إنها مكان عظيم للعمل فضلا عن القيادة الجيدة فيها . لذا، فان خلق ثقافة مشاركة القائد من قبل العاملين في المنظمة يعد مفتاح النجاح لها. ويكمن السبب الثالث في الغرض الأسى للعمل ، فهل هو الأجر ؟ فغرضنا الأعلى هو تغيير الطريقة التي يسير عليها العالم والحياة والأدوار فيها . فإذا أرادت المنظمات تحقيق الأرباح من خلال الأفراد ، فما عليها ان تفعل ؟

#### 2. السرعة في التغيير

لقد أصبح ضغط الوقت عاملا رئيسيا وراء انتداب التغيير الثقافي في العديد من الشركات. فخلال العقد الأخير، يتطلب مقدار الوقت لإنتاج سيارة من طرح الفكرة إلى تقديم المنتج تخفيض بنسبة (78%). فعلى سبيل المثال فان معظم إيرادات هيوليت باكارد (HP) تأتي من المنتجات التي لم تكن موجودة قبل عام. لذلك تعلمت الشركات طريقة الهندسة المتزامنة واعادة عمليات الاعمال وممارسات التكامل بين التصنيع والتسويق والتي تتطلب من العاملين ان يفكروا بشكل مختلف، وان يتخلوا

عن الافكار والطرق التقليدية في اداء وانجاز اعمالهم. ففي أي مكان فأن ضغط الوقت كان أكثر عمقاً من ذوي الخبرة في عالم التجارة الإلكترونية.

### 3. تركيبة قوى العمل

وضع التغير في التركيبة الديموغرافية لقوى العمل المزيد من الضغط على اصحاب المنظمات لزيادة تركيزهم على الجوانب البشرية في العمل. لان هذا التغير يتطلب اعادة النظر في العديد من الجوانب الخاصة بإدارة وتطوير الموارد البشرية داخل المنظمات وخاصة الاجراءات المتعلقة بممارسات ادارة الموارد البشرية وادارة تنوع قوى العمل.

### 4. الربحية من خلال النمو

خلال العقد الماضي أخذت معظم المنظمات ان تتخلص من خسائرها ومظاهرها السلبية باتباع أساليب التقليل والترشيق ، وإعادة تصميم الاعمال ، والاندماج لأجل زيادة الكفاءة وتقليل الكلف وحيث ان مثل هذه الاساليب قد تم الانتباه لها واصبحت متقدمة ، وبالتالي هذا ما جعل الاداريون هنا ان يلجؤوا الى الجانب الآخر من معادلة الربح ألا وهو زيادة الدخل لغرض النمو .

ان عملية النمو لها متطلبات معينة مُلزِمة بها المنظمات التي بدورها لابد ان تطمح الى كسب زبائن جدد وتنتج سلع جديدة ، وحيث تكون مبدعة ومبتكرة على الدوام، مع اهمية تشجيع العاملين على التعلم وتبادل المعلومات ومواكبة السوق وتغييراته السريعة . ومن المؤكد ان المنظمات التي تسعى الى النمو من خلال الاندماج والاكتساب والمشاريع المشتركة يتطلب منها ان تمتلك قدرات عالية ومهارات متنوعة في مواجهة الثقافات المتنوعة.

### 5. التكنولوجيا

من الفيديو الى الانترنت ، فالتكنولوجيا جعلت العالم اصغر وأسرع ، بحكم كون الافكار والكم الهائل من المعلومات في انتقال وتحرك مستمرين . والتحدي الذي سيواجهه المدراء هنا هو كيفية جعل الاشياء ذات معنى وقيمة ، وبخاصة تلك التي تقدمها التكنولوجيا ، ففي السنوات القادمة من القرن الحالي سيحتاج المدراء تصوراً عالياً حول كيفية جعل التكنولوجيا جزءاً حيوياً ومنتجاً في مجال العمل . كما يتحتم عليهم ان يظلوا في مقدمة منحنى الخبرة وان يتعلموا أساليب دعم ورفع قيمة المعلومات لتحقيق نتائج جيدة وبعبكسه فانهم قد يواجهون خطر ابتلاع المعلومات لهم .

### 6. التغيير ، التغيير ثم المزيد من التغيير

ربما اعظم التحديات التنافسية التي ستواجهها المنظمات هو الذي سيتمثل بتكييف نفسها مع البيئة ومواكبة التغيير المستمر فيها . وهنا ، يتوجب على اداراتها ان تتعلم بسرعة وبصورة متواصلة قضايا الابتكار وإعادة هندسة الاعمال ، وكذلك كيفية وضع صيغ عمل استراتيجية مجدية و/او اكتشاف التوجهات بشكل اسرع من المنافسين مع ان تكون لديها القدرة على اتخاذ القرارات السريعة والذكاء في اختيار الأساليب الحديثة في العمل .

### 7. رأس المال الفكري

أصبحت المعرفة من القضايا التنافسية المهمة ذات التأثير المباشر على المنظمات التي تتعامل بالأفكار والعلاقات والاتصالات وتتاجر بالخدمات المالية والاستشارية وغيرها المدفوعة بعامل التكنولوجيا . وكما قد تكون هذه المعرفة من الأمور التنافسية المهمة غير المباشرة لجميع المنظمات التي تحاول ان تميز نفسها في أساليب خدمة الزبائن . فمن الآن وصاعداً تكون المنظمة الناجحة هي التي تتميز بالمهارات العالية في استقطاب وجذب وتطوير وتدريب العاملين الذين يستطيعون العمل في المنظمات العالمية التي تسعى لخدمة الزبائن المحتملين والجدد ، وتنتهز الفرص في مجال التكنولوجيا . وعليه ، فالتحدي القادم الذي



ستواجهه المنظمات هو تأكدها من انها تمتلك القدرات على ايجاد رأس المال الفكري (العاملين ذوي الموهبة والمهارات المتنوعة) وبنائه واستثماره والمحافظة عليه .

#### 8. رأس المال الاجتماعي

يمثل هذا التحدي حصة المنظمة من الارتباطات الفاعلة بين العاملين فيما بينهم والفهم المتبادل فيم للنظم المشتركة التي تربطهم ، والسلوكيات التي تُلزم أعضاء شبكات وفرق العمل على النشاط التعاوني الممكن للغاية . وبمعنى آخر ، ان تحدي رأس المال الاجتماعي سيتعامل مع كيفية سعي المنظمات للعمل كجماعات عمل متعاونة أكثر من كونها عدد من الافراد يعملون سوية سعياً الى تحقيق اهدافها، وبالتالي العمل على انشاء جسور المحبة بين الافراد والقضاء على المسافات البعيدة التي تفصلهم عن بعضهم البعض .

ان التحدي الجديد يتمثل بتوجه إدارة الموارد البشرية نحو ايجاد رأس المال الاجتماعي وتطهير المنظمات من سلبيات التوجه نحو الفردية وجعله قضية مركزية لإصلاح الحياة فيها التي تتصف بالحركة والتعقيد وحمايتها من الفوضى والدمار والضياع. وكذلك بات بناء العلاقات الاجتماعية المتطورة في زمن التكنولوجيا والعولمة كمرحلتين عصبيتين تمر بها المنظمات أمراً في غاية الصعوبة والاهمية في نفس الوقت . وبخاصة إذا تم الأخذ بنظر الاعتبار كثرة أولئك الافراد الذين يعملون بانتماء ضعيف والتزام واطئ وعلى وفق ما يشاؤون هم وليس كما تشاء منظماتهم.

1. الأبعاد الظاهرة في الجدول ( 1 ) الخاصة بالنموذج الأولي لمنظمات القرن الحادي والعشرون والتي تحتاج مهارات فاعلة في إدارة الافراد؟.

جدول ( 1 ) مقارنة بين المنظمات التقليدية والمنظمات المعاصرة

الخاصية	القرن العشرين	القرن الحادي والعشرون
التنظيم	هرمي	شبيكي
التركيز	داخلي	خارجي
النمط	مهيكل	مرن
مصدر القوة	الاستقرار	التغيير
الموارد	موجودات مادية	معلومات
العمليات	تكامل عمودي	تكامل فعلي
المنتجات	إنتاج واسع	إيصاء واسع
المنال	محلي	عالمي
المتعلقات المالية	فصلية	الوقت الحقيقي
الجروادات	شهرية	بالساعة الواحدة
الاستراتيجية	التحرك من الأعلى الى الأسفل	التحرك من القاعدة الى القمة
القيادة	متعنتة	طموحة
العاملين	مستخدمين	مستخدمين- وكلاء أحرار
توقعات العمل	الأمن	النمو الشخصي
الدايفية	التنافس	البناء
التحسينات	تراكمية	ثورية ( جذرية )
الجودة	أفضل ما يمكن	لا مساومة عليها

2. كيف يمكن بالإنترنت من تغيير طرائق تفاعل العاملين مع الاشخاص؟.
3. اذا أريد النجاح للنموذج الأولي لمنظمات القرن الحادي والعشرون، كيف ينبغي لها تغيير نموذج اعمالها في إدارة العاملين؟.

## رابعاً: سمات البيئة التنافسية

### 1. العالمية Globalization :

تشير عالمية الأعمال الى حرية انتقال رؤوس الأموال ، السلع ، والخدمات ، والافكار ، والمعلومات ، والأفراد بين البلدان المختلفة . اذ اصبحت الاسواق في كل البلدان ساحات معارك شرسة يقاتل فيها كل من المنافسين المحليين والخارجيين من اجل الحصة السوقية . ويمكن ان يكون المنافسون الخارجيون الاجانب منافسون اشداء ، اذ تحقق شركة Coca-Cola مثلا 80% إيرادات من خارج الولايات المتحدة . وتحقق الشركات الخمسمائة من كبريات الشركات في العالم ما يناهز 15 \$ تريليون على شكل إيرادات و 371 \$ ارباح حيث بلغت الإيرادات الكلية لهذه الشركات بين الاعوام 1995 الى 2003 ، زيادة بنسبة 45 % ، وازدادت الأرباح ثلاثة أضعاف تقريبا ، وقفزت مستويات التوظيف الى 11 مليون .

### 2. ردود الافعال تجاه العالمية : The Backlash Against Globalization

عززت العالمية الاقتصاديات المزدهرة للبلدان المتقدمة في جانب كبير منها خلال السنوات القلائل الماضية . فانفتاح الحدود سمح لتدفق الافكار والتكنولوجيا بحرية حول العالم الامر الذي ادى الى تسريع نمو الإنتاجية واتاحة الفرصة امام الشركات لان تزيد من تنافسيتها مقارنة بما كانت عليه في عقود مضت . ولكن ما زال هناك تخوفا بين العديد من الاشخاص من حيث استفادة كبريات الشركات من العالمية بدلا من استفادة الطبقة المتوسطة من المواطنين في امريكا او اي بلد آخر . ولان الشركات متعددة الجنسيات يراها العامة مرادفا للعالمية ، فإنها تتحمل مسؤولية المواطن المؤسسي الصالح ، ومسؤوليات الحفاظ على البيئة ، والتمسك بمعايير العمل ، وتوفير ظروف عمل مناسبة وأجور تنافسية مناسبة ، ومعاملة العاملين بعدالة وإنصاف ، والمساهمة في المجتمعات التي تحيي فيها تلك الشركات . فإذا ما تحقق ذلك ، اتخذت العالمية صفة الاستمرارية وبقوة مشهودة .

### خامساً: دلالات العالمية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية:

تعد المهارات والتعلم التراكمي للقوى العاملة الموجود التنافسي الأكثر أهمية لأي بلد مع تحرك الاقتصاد المتطور نحو العالمية التي تجعل ذلك حقائق راسخة في ارض الواقع . وتستطيع البلدان المتطورة جميعها من الناحية الفعلية تصميم ، وإنتاج ، وتوزيع السلع والخدمات بصورة متكافئة من حيث الجودة والسرعة . فكل عامل من عوامل الإنتاج باستثناء مهارات القوى العاملة يمكن تكراره في اي بلد من بلدان العالم . اذ تنتقل رؤوس الأموال بحرية بين الحدود الدولية بحثا عن ادنى الكلف . وتنتقل التكنولوجيات الحديثة بدءا من الحاسبات في بلد معين الى الاقمار الصناعية في الفضاء الخارجي وعودا الى الحاسبات في بلد اخر وبسرعة عالية كسرعة الاشارات الالكترونية . فكل شيء قابل للتبادل ، راس المال والتكنولوجيا والمواد الأولية ناهيك عن المعلومات جميعها يمكن تبادلها الا شيء واحد الأكثر أهمية وصراحة المتفرد من نوعه انه القوى العاملة . تلك القوى متعددة المعارف والمهارات في انجاز الامور المعقدة تجعل من المنظمة وتكسيها تنافسيتها وتشكل عامل جذب للاستثمارات الاجنبية .

## سادسا: استجابة المنظمات للحقائق التنافسية الجديدة

ان منافذ الفرص المتاحة في الاسواق العالمية سريعة التغيير والمنافسة الشرسة في عالم اليوم غالبا ما تكون محدودة مهيبة للعزيمة . اذ يبين المنطق ( الاوامر ، الرقابة ، المعلومات المتجزأة ) وتأثيرها على المجتمع الصناعي وطريقتها في التصميم التنظيمي خلال القرنين التاسع عشر والعشرون ، الا ان الاتجاهات التي سترد في أدناه عجلت من التحول صوب أشكال جديدة من المنظمات في القرن الحادي والعشرون :

1. شركات اصغر حجما تستخدم أفراد بأعداد اقل مما كانت عليه .
  2. التحول من الهرميات التكامل العمودي الى شبكات من المتخصصين.
  3. اضمحلال العمل الروتيني الرتيب ( مثل العاملين على مكائن الخياطة ، وعاملوا الهواتف ، ومعالجات النصوص ) وتوسع الوظائف المعقدة التي تتطلب المرونة ، والابداعية ، والقدرة على العمل الأفضل مع الأفراد ( المدراء ، ومهندسو التطبيقات الجاهزة، والفنانون والمصممون ) .
  4. التقليل من ربط الأجور بالمركز الوظيفي للفرد او مدة بقائه في المنظمة وزيادة ربط الأجور بالمركز بالقيمة السوقية الناشئة عن مهارة الأفراد .
  5. تغيير نموذج انجاز الأعمال من صناعة المنتجات الى تقديم الخدمات وغالبا ما يتم ذلك عن طريق توظيف عاملين بوقت جزئي او عاملين مؤقتين .
  6. التوريد الخارجي للنشاطات التي لا تشكل المقدرات الجوهرية للمنظمة .
- وتعمل المنظمات عدة امور بهدف الاستجابة الى هذه التغييرات وعلى النحو الاتي :-
- أ- تطوير اشكال جديدة من التنظيمات .
  - ب- إعادة الهيكلة ( بما في ذلك تقليص حجم المنظمة Downsizing ) .
  - ت- تبني برامج إدارة الجودة .
  - ث- إعادة هندسة العمليات .
  - ج- بناء المرونة في جداول العمل وقواعده .

## سابعا: خصائص المنظمة المعاصرة

يبدو ان نظم الإدارة التي تنتج ربحا من خلال الأفراد تشترك في سبعة ابعاد وعلى النحو المقتضب الآتي Zampetakis

( et al,2009,165-174 ) :-

1. الامان الوظيفي للعاملين: Employment Security يعد الامان الوظيفي أساساً لأغلب ممارسات إدارة الأداء العالي الأخرى . ويكمن السبب في ذلك ان حالات الابداع في ممارسات العمل او الاشكال الأخرى لتعاون الإدارة مع العاملين او تحسين الإنتاجية لا يتوقع لها الاستمرار عندما يخشى العاملون انه مع زيادة الإنتاجية سيجدون انفسهم خارج وظائفهم . بالإضافة الى ذلك ، اذا كان الهدف هو تجنب حالات التسريح من العمل ، ستندفع المنظمات نحو الترشيد في توظيف أيادي العاملة بهدف تصغير حجمها وجعلها ذات إنتاجية اعلى .
2. الانتقال الافضل للعاملين: يتطلب ذلك العديد من الامور اولها امتلاك مجمع كبير للمتقدمين الى العمل يمكن الاختيار فيه بسهولة . وثاني تلك الامور هو ضرورة معرفة المنظمة بالمهارات والخصائص الحرجة في ذلك المجمع للمتقدمين . اما الثالث

، فهو ضرورة انسجام المهارات والقدرات مع المتطلبات الخاصة بالوظيفة وطريقة تعامل مع السوق ( خدمة عالية للزبون ) .  
والامر الرابع ملاحظة الخصائص التي يصعب غيرها من خلال التدريب . فمثلا ، المهارات الفنية سهلة المنال مقارنة مع مواقف العمل الجماعي او تقديم خدمة .

3. فرق الإدارة الذاتية واللامركزية كعناصر أساسية في تصميم المنظمة: تعمل هذه الفرق على احلال رقابة الانداد وفي الرقابة الهرمية. كما تعمل هذه الفرق على اشعار جميع أفراد المنظمة بمسؤولياتهم تجاه العمليات التشغيلية للمنظمة ونجاحها وليس مجرد الأفراد في الإدارة العليا فقط . وهو ما يؤدي الى زيادة الاحساس بالمسؤولية التي تدفع نحو ابداء مبادرات وجهود حثيثة من قبل الجميع . ويتيح هذه الفرق عن طريق احلال رقابة الانداد محل الرقابة الهرمية إمكانية استبعاد المستويات الهرمية واختزال المهام المنجزة مسبقا من قبل المتخصصين الإداريين .

4. المكافئة العالية الخاضعة للمقارنة والمستندة الى الأداء المنظمي: انه لمن البساطة القول بانه ليس من الصحيح قيام بعض الصناعات بدفع أجور عالية دون الاخرى . فمثلا سجلت نجاحا وربحية عالية جدا . وهي تعمل في بيئة تنافسية شديدة ، وعلى الرغم من انها تؤكد على التسعير اليومي المنخفض كجانب مهم من استراتيجية أعمالها، تقوم بدفع أجور للعاملين فيها على أساس المقارنة مع صناعة التجزئة . وهي تقوم بتأجير أفراد ذوي خبرات عالية في مجال بناء الصناعة لتتوقع من مبيعاتها توفير مستوى اعلى من خدمة الزبون . كما تسود الملكية الواسعة للاسهم في نظم العمل عالية الاداء.

5. التدريب المكثف : التدريب مكونا أساسياً من مكونات نظم العمل عالية الأداء كونها تعتمد على مهارة العاملين في الخطوط الاولى والمبادرة بتحديد المشكلات والعمل على حلها والمبادرة بإجراء التغييرات في طرائق العمل وتولي مسؤولية الجودة .

6. تقليل الفروقات في مكانة الأفراد : تتمثل الدعامة الأساسية لنظم إدارة الأداء العالي في ان أداء المنظمات والتي تكون قادرة على استغلال أفكار ومهارات وجهود جميع أفرادها العاملين فيها

7. اقتسام المعلومات : ان اقتسام المعلومات عن بعض الامور كالأداء المالي، ولاستراتيجية ، والمقاييس التشغيلية يتحول على شكل ثقة للأفراد بمنظمتهم. اذ انه حتى الأفراد المندفعين في العمل والمدربين تدريباً جيداً لا يمكن ان يساهموا في تعزيز الأداء المنظمي ان لم تكن لديهم معلومات عن الابعاد المهمة للأداء والتدريب على كيفية استخدام المعلومات وتفسيرها . ويبدو انه من السهل خلق منظمة أداء عالي ، ولكن اذا كان الامر كذلك ، لكنت جميع المنظمات اكثر نجاحا من المنظمة المذكورة في هذا المقام .

## الاستنتاجات والتوصيات:

### 1. الاستنتاجات

أ- يعد الأفراد مكونا رئيسا لأية أعمال وإدارتهم ( HRM ) تمثل جزءا رئيسا من وظائف اي مدير . كما ان HRM المسؤولية المتخصصة لقسم الموارد البشرية . وفي الحقيقة ، نحن نستخدم مصطلح الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية Strategic HRM للإشارة الى الاستخدام الرشيد او الاكثر حكمة للأفراد فيما يتعلق بالتركيز الاستراتيجي للمنظمة . وتشمل HRM على خمس مجالات رئيسة : التوظيف ، والاحتفاظ ، والتطوير ، والتكيف ، وإدارة التغيير . فهي تؤلف بمجموعها نظام HRM كونها تصف مجموعة متشابكة من المكونات المترابطة مع بعضها - ان وظيفة HRM مسئولة عن تعظيم كل من الانتاجية ، ونوعية الحياة الوظيفية ، والارباح من خلال الإدارة الأفضل للأفراد .

ب- ان بيئة الأعمال التنافسية في القرن الحادي والعشرون تعكس مجموعة عوامل مثل مستويات اعمار القوى العاملة وتغيراتها في بيئة عمل عالية التكنولوجيا التي تتطلب وتكافئ المهارات العالية وفي ظل منافسة عالمية متزايدة في جميع القطاعات الاقتصادية تقريبا .

ت- بدأت تظهر اشكال جديدة من المنظمات كالمنظمات الخطية ومنظمات الاداء العالي والمنظمة الذكية ، المنظمة الرقمية ، المنظمة الافتراضية ، والمنظمات الخبيرة . وبيئة العمل الخبيرة . وتدل هذه الاشكال الجديدة في مضمونها على إعادة توزيع النفوذ ، ومشاركة اكبر عدد من قبل العاملين ، وعمل جماعي اكبر . كما تقوم المنظمات بإعادة الهيكلة ، وإعادة الهندسة ، وتنفيذ برامج تحسين الجودة ، وبناء المرونة اللازمة في جداول العمل بغية دعم استراتيجيتها التنافسية وبالتالي تقليل وطأة التحديات المرافقة لجذب الأفراد والاحتفاظ بهم وتحفيزهم .

## 2. التوصيات:

أ- ان احدى الضغوطات الاكبر التي نواجهها اليوم في تحسين الإنتاجية بمعنى الحصول على ما هو اكبر مقارنة بما تم تقديمه او وضعه اي أداء ما هو أفضل بما تمتلك والعمل بجدية اكبر وليس بصعوبة اكبر . وان زيادة الإنتاجية لا تحول دون النوعية او الجودة العالية للحياة الوظيفية QWL والتي بدورها تشير الى مدركات العاملين لوضعهم المادي والنفسي في بيئة العمل . وهي تتضمن منح العاملين فرصة اتخاذ قرارات ترتبط بوظائفهم ، وتصميم بيئات عملهم ، وضمان الاتزان في الحياة الوظيفية . ويكمن التركيز فيها على مشاركة العاملين والادارة في انجاز الأعمال سوية .

ب- ان تعمل HRM على ابداء المساعدة المطلوبة ويمكن للمتخصصين في HR من خلال جعل انفسهم شركاء استراتيجيون اي هنالك حاجة ملحة لتحول أقسام الموارد البشرية من ممارسة الدور التشغيلي ، إلى تبني مسؤولية شريك الاعمال الاستراتيجي مع المدراء التشغيليون ، وعن طريق تقديم المعارف المرتبطة بالأعمال وبالموارد البشرية ، ومن خلال الاندفاع نحو اثاره المسائل المعقدة مع المدراء في الإدارات الاعلى .

ت- تصميم وتقديم عمليات الموارد البشرية بشكل فاعل وكفؤ، والمشاركة في عمليات اعادة هندسة عمليات الموارد البشرية واعادة هندسة الاعمال، ومحاولة السير كذلك بشكل ناجح مع جميع العمليات التشغيلية التي تحقق الجودة الفائقة، وتقلل من مستوى التكاليف، وهذا يتضمن التحسين الكفوء لممارسات الموارد البشرية والابداعات حول كيفية اداء العمل عن طريق التنظيم والتبسيط والامتة وعمليات التحسين الاخرى الممكنة، فضلا عن تدريب ومكافأة وتعويض وتحفيز مدراء الموارد البشرية على زيادة الانتاجية وتخفيض التكاليف قدر الامكان .

## المراجع

1. العنزي، سعد علي، صالح، احمد علي (2009): ادارة رأس المال الفكري في منظمات الاعمال . دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان –الاردن.
2. غراب ، كامل السيد، ( 1995 )، *الادارة الاستراتيجية اصول علمية وحالات عملية*، مطابع جامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية، ص 17 .
3. احمد ،ميسر ابراهيم،(2002) ، الفجوة المعرفية بين الزبون والمنتج دراسة نظرية تحليلية وفق مفهوم ادارة الجودة الشاملة ، مجلة تنمية الرافدين ، المجلد 24 ، العدد 68 ، ص .
4. مصطفى ، احمد سيد، (2000) ، *الموارد البشرية العربية تحديات وطموحات في القرن الجديد*، *نشرة اخبار الادارة* ، العدد 30 ، ص ص 2-3.
5. الدهان، ايمان عامر (2007) . الاختيار الاستراتيجي لتوجه إدارة الموارد البشرية نحو العالمية وأثره في الفاعلية التنظيمية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد.
6. Stroh, J. K., Caligiuri, P. M. (1998), Strategic Human Resources :Anew Source For Competitive Advantage In The Global Arena, *The International Journal Of Human Resource Management*, 9:1,feb.,p.1.
7. Dessler, G.,(1998), *Human Resource Management*, 7<sup>TH</sup> Ed, Prentice-Hall, P.P.21-22.
8. Noe, R. A., Et Al., (1994), *Human Resources Management: Gaining A competitive Advantages*, Irwin Inc., U.S.A., P.74.
9. Mathis, R. L., Jackson, J. H., (1994), *Human Resources Management*, 7<sup>TH</sup> ed., West Publishing Corporation, U.S.A., P.9.
10. Senyucel, Z. (2009). *Managing the human resource in the 21st century*. Ventus Publishing ApS.
11. Tharenou, P., Donohue, R. & Cooper, B. (2007). *Management Research Methods*. Published in the United States of America by Cambridge University Press, New York
12. Ulrich, Dave, Allen, Justin, Brockbank, Wayne, Younger, Jon, & Nyman, Mark (2009). *HR Transformation: Building human resources from the outside in*. New York: McGraw-Hill.
13. Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Boston: Harvard University Business School Press.
14. Ulrich D., Losey M., Meisinger S. (2005), *The Future of HR Management; 64 Thought Leaders Explore the Critical HR Issues of Today and Tomorrow*, Wiley & Sons
15. Wang, Y. and Niu, H. (2010). Multiple Roles of Human Resource Department in Building Organizational Competitiveness — Perspective of Role Theory. *International Management Review*, Vol. 6 No. 2, PP. 13-19.
16. Inyang, B. J. (2010). Strategic human resource management (SHRM): A paradigm shift for achieving, sustained competitive advantage in organization. *International Bulletin of Business Administration*, 7, 23-36.
17. Zampetakis, L., Beldekos, P., Moustakis, V. (2009). "Day-to-day" entrepreneurship within organizations: The role of trait Emotional Intelligence and Perceived Organizational Support. *European Management Journal*, 27, 165– 175.



## رابطة مراكز بحوث تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي

الأمانة العامة/ المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية  
عمّان-الأردن

مؤتمر:

## "تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي /التحديات وآفاق المستقبل"

الخرطوم، السودان، 6-7 تشرين ثاني/ نوفمبر 2013

فندق كورال (الهيلتون سابقاً) الخرطوم

### توصيات المؤتمر

الخرطوم في يوم الخميس السابع من تشرين ثاني(نوفمبر)2013م، الموافق الرابع من محرم، 1435هـ.

التأم في الخرطوم، عاصمة جمهورية السودان، عقد المؤتمر الثاني لرابطة مراكز بحوث تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي، وذلك تحت عنوان: "تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي /التحديات وآفاق المستقبل". واستمر المؤتمر على مدى يومي السادس والسابع من تشرين الثاني(نوفمبر) من العام الميلادي 2013، الموافق الرابع والخامس من محرم للسنة الهجرية 1435. وقُدّم في المؤتمر ستة عشر بحثاً من خلال خمس جلسات علمية تخللها مناقشة الباحثين لما جاءت عليه الأبحاث/اوراق العمل، وفي الجلسة الختامية أقر المشاركون في المؤتمر توصيات تمحورت حول تحديات تنمية الموارد البشرية وآفاق المستقبل، وجاءت هذه التوصيات على النحو الآتي:

1) تكليف الأمانة العامة لاتحاد مجالس البحث العلمي العربية بتوجيه برقية شكر وعرفان باسم المشاركين في المؤتمر إلى مقام كل من: سيادة رئيس جمهورية السودان المشير عمر البشير على كريم استضافته لأعمال المؤتمر، وإلى صاحب السمو الملكي الأمير الحسن بن طلال المعظم(رئيس المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا) في المملكة الأردنية الهاشمية، لشموله أعمال المؤتمر بكريم رعايته. وإلى معالي الدكتور عيسى بشري وزير العلوم والاتصالات في جمهورية السودان(رئيس

مجلس إدارة أكاديمية السودان للعلوم) على كريم رعايته لأعمال المؤتمر، وحُسن الوفادة والرفادة التي تلقاها المشاركون في المؤتمر، والتي تجسد الخصال والشمائل الحميدة والطيبة للأهل والأحبة في السودان الشقيق.

(2) التأكيد على ما جاءت على ذكره توصيات ندوة الرابطة التي عقدت في المملكة الأردنية الهاشمية في ايلول من عام 2012، والتي ركزت في جلها على أن أساس التنمية في الوطن العربي يبقى مرهونا بتنمية الموارد البشرية، وإن الحكومات العربية مطالبة وبشكل جدي بوضع خطط استراتيجيات تُعنى بتنمية الموارد البشرية، وتُبنى هذه الاستراتيجيات في ضوء تحديد الأولويات التي تتطلبها تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي.

(3) تبني نماذج تنموية تتوافق واحتياجات الموارد البشرية من خلال إعادة هندسة الموارد البشرية بما يكفل تحسين الجودة، وتحسين تنافسية الموارد البشرية العربية. مما سيقود إلى تعظيم قدرة الموارد البشرية العربية على المنافسة في الأسواق العالمية المفتوحة.

(4) توفير الظروف التي تيسر إعادة العلماء العرب المغتربين لبلدانهم، وبالتالي استقطاب الأدمغة العربية المهاجرة لاستثمارها في عملية التنمية الوطنية والعربية. مع الاستفادة من العلماء من خلال مواقع تواجدهم في أصقاع المعمورة.

(5) تفعيل دور الجامعات والمراكز البحثية في الوطن العربي في تأهيل القوى البشرية التي يحتاجها سوق العمل وتفعيل الشراكة فيما بينها. مع الأخذ بعين الاعتبار الاستفادة من التجارب العالمية الرائدة في مجال تنمية الموارد البشرية؛ وقد يكون ذلك من خلال أوجه عدة من أهمها توسيع حدود التخصصات العلمية، وإحداث تغيرات في هيكلتها بحيث يتم الدمج بين بعض هذه التخصصات لتظهر بنية معرفية جديدة لها بما يخدم خطط التنمية الشاملة في الوطن العربي وتنمية الموارد البشرية على وجه الخصوص.

(6) التأكيد على أن فاعلية الموارد البشرية لا يمكن ان تتحقق دون ولوج القدرات الفائقة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في صلب التغيرات التي ستطرأ على بيئة العمل، وهذا يتطلب أن تكون هيئات القطاع العام والخاص في الوطن العربي مواكبة للتطور التكنولوجي لمواجهة منافسها في مضمار بناء الموارد البشرية الكفؤة.

(7) ضرورة معالجة بعض التشريعات التي تُعنى بالموارد البشرية؛ بحيث يتم وضع سياسات وقوانين مراعية للنوع الاجتماعي تساهم في تمكين المرأة اقتصادياً ووظيفياً، مما قد يحدث أثراً كبيراً في تجسير الفجوة بين الجنسين في مختلف جوانب المقارنة بينهما.



- (8) يرى المؤتمر أن الحديث عن تنمية فعالة للموارد البشرية يتطلب دراسة معمقة لما يحتاجه سوق العمل وعلى أساسها يتم بناء الخطط التنموية العامة والخطط الخاصة المرتبطة منها بالموارد البشرية والبرامج التعليمية والتدريبية المقدمة لها.
- (9) يؤكد المؤتمر على أهمية أن تكون إدارة الموارد البشرية شريكة في إعداد وتنفيذ وتطبيق الخطط الاستراتيجية في الدولة العربية المعاصرة، وأن تتبني دوراً مبادراً في التنبؤ بكل الظروف والمتغيرات التي تؤثر على إدارتها لمواردها البشرية بفعالية. مما قد يسهم في التنبؤ المبكر للأزمات والمخاطر ووضع الخطط الكفيلة لإدارتها والتعامل معها بكل كفاءة واقتدار.
- (10) تشجيع المنظمات والجمعيات التطوعية والأهلية على مساندة الجهود الحكومية في تنمية الموارد البشرية، مع الأخذ بعين الاعتبار وعلى خط الموازنة أهمية الشراكة بين القطاعين العام والخاص.
- (11) تنظيم الجهود الحكومية في الدول العربية التي تُعنى بتطوير التعليم المهني والتقني بشكل يسهم في الاقبال على هذا المسار من التعليم والتدريب والذي تحتاجه خطط التنمية الشاملة.
- (12) تكليف الأمانة العامة لاتحاد مجالس البحث العلمي العربية للعمل على حث الدول العربية والطلب منها أهمية المشاركة في عضوية الرابطة ودعمها مالياً، ومطالبة الأمانة العامة للرابطة العلمية لمراكز بحوث تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي بطباعة أوراق المؤتمر في كتيب خاص بذلك، ونشر ملخصات هذه الأبحاث على الموقع الإلكتروني لمقر الرابطة.
- (13) تعميم هذه التوصيات على كل الدول العربية، من خلال الأمانة العامة لاتحاد مجالس البحث العلمي العربي.

رئيس الجلسة الختامية للمؤتمر

معالي أ.د. مبارك محمد علي مجذوب  
الأمين العام لاتحاد مجالس البحث العلمي العربية

مقرر الجلسة الختامية للمؤتمر

الدكتور أحمد عيسى الطويسى  
نائب رئيس المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية (الأردن)