

## المنظمة بين مخرجات التعليم العالي وتنمية الموارد البشرية. أ. بروش عبد الله جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

### ملخص الدراسة:

تعتبر الجامعة من المنظمات التي هي مركز للتربية والتعليم والتنوير، وتطوير الأفكار وصقل المواهب للحصول على متخصصين في جميع الميادين العلمية والفكرية، والذين يؤدون الأدوار المنوطة بهم، بناء على تخصصاتهم للمساهمة في ترقية مجتمعهم وتطويره وتحقيق التنمية والتي لا يمكن تحقيقها إلا بتنمية المورد البشري، فخريجو الجامعات هم قادة المستقبل والذين ينتظر منهم الكثير لإخراج البلاد من الأزمات التي تعاني منها خاصة إذا ما تمت الاستفادة منهم، وتوجيههم الوجهة السليمة للقيام بالأدوار المطلوبة منهم .

### Abstract:

The University of the organizations that is a center for education and enlightenment, and the development of ideas and talents for specialists in all scientific and intellectual fields, and who perform the roles assigned to them, based on their specializations to contribute to upgrade their community, develop and achieve development, which can only be achieved development supplier human, Both tertiary educated people are the leaders of the future and a lot of them who are expected to lead the country out of the crisis afflicting especially if it has to take advantage of them, and guide them the right direction to do the roles required of them.

الكلمات المفتاحية: المنظمة ، التعليم العالي ، تنمية الموارد البشرية.

### 1- إشكالية الدراسة:

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر الإستراتيجية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية لأي مجتمع لذا تسعى كل الدول على اختلاف أنظمتها السياسية والاقتصادية إلى تطوير هذا العنصر بكل الوسائل والطرق معتمدة أساسا على التكوين والتعليم اللذان يزيدان من مخزون معارف المورد البشري.

فالتعليم العالي يواجه تحديات تفرضها عليه مجموعة من التحولات التي يشهدها العالم المعاصر من ترسيخ العولمة وتزايد المشكلات الإقليمية والتطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وحركات التكامل الاقتصادي والاندماج السياسي والتجارة الحرة وغيرها من التحولات التي لا بد لها أن تنعكس سلبا وإيجابا على تطور ونمو التعليم بصفة عامة والتعليم العالي بصفة اخص.

لذلك حسب وثيقة "إطار أولويات العمل" التي أصدرها مؤتمر باريس حول التعليم العالي ثم التأكيد على انه يتوجب على مؤسسات التعليم بناء علاقات تكامل مع عالم الشغل كما أكدت أن العلاقة بين التعليم والصناعة والإنتاج علاقة عضوية وضرورية وتبادلية أي أن التعاون بين المؤسسات التعليمية وبين المؤسسات الأخرى حتمي وضروري.

ولهذا يعتبر التعليم والعمل عنصرين متلازمين، ولا بد من التوفيق بينهما قدر الإمكان لتحقيق المواءمة بين البرامج والتخصصات التي تقدمها الجامعة واحتياجات سوق العمل المستقبلية. ويؤدي الخلل في هذه المعادلة إلى هدر الإمكانيات المالية في تمويل تخصصات وبرامج لا ترتبط بخطط التنمية واحتياجات سوق العمل، وهدر الطاقات الشبابية، وعدم توجيهها إلى المهن والوظائف المطلوبة لقطاعات العمل، وإيجاد بطالة مقنعة من خلال أعداد كبيرة من الخريجين الباحثين عن عمل في تخصصات غير مرغوب فيها وبهذا تكون عالية على المجتمع. كما يلزم عدم المواءمة، فهو غير متوازن مع متطلبات التنمية المستدامة، ولذا فإن المواءمة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات المنظمة، ينبغي أن تنطلق من سياسات خطط التنمية، بحيث تكون هناك رؤية واضحة عند المخططيين للاحتياجات المستقبلية تمكن الجامعات من إعادة هيكلة وهندرة البرامج التعليمية وفقا للمنظور المستقبلي للدولة.

وفيما يخص التجربة الجزائرية في هذا المجال فقد كانت قائمة على علاقة آلية بين التعليم العالي والعمل، حيث أن سوق العمل كان يعمل على إدماج مخرجات التعليم العالي في مختلف القطاعات الاقتصادية وبالأخص القطاع العام. ولكن مع انتشار البطالة بالجزائر ظهر أنها لم تعد تخص فئة غير المتعلمين فقط ولكنها تتعدى إلى بطالة المتعلمين خاصة خريجي الجامعات، ومما لا شك فيه أن من أهم أسباب بطالة المتعلمين عدم مواءمة التعليم العالي مع متطلبات سوق العمل، ذلك أن الجزائر سعت وتوسع دائما إلى تكوين أكبر عدد ممكن من حملة الشهادات الجامعية.

وبناء على هذا الطرح نحن بصدد تسليط الضوء على المنظمة محاولين معرفة المنظمة بين مخرجات التعليم العالي وتنمية الموارد البشرية، وعليه ارتأينا صياغة التساؤل التالي كتساؤل محوري للدراسة :

- ما مدى كفاءة مخرجات التعليم العالي في الوفاء بمتطلبات العمل في المنظمة ؟ وما سبل تطوير هذه المخرجات ؟

2- الفرضية العامة للدراسة: تؤدي كفاءة مخرجات التعليم العالي إلى الوفاء بمتطلبات العمل في المنظمة.

3- تحديد المفاهيم : تعتبر المفاهيم من أساسيات الدراسة حيث تمكن أهميتها في إزالة الغموض واللبس عن الدراسة بإعطاء تعاريف نظرية و إجرائية تساعدنا على إيضاح دلالتها وهذا ما جعلنا نقف على تحديد هذه المفاهيم وفقا لمتغيرات الدراسة :

3-1 المنظمة: من أهم التعريفات التي تبين معنى المنظمة تعريف مارش و سيمون. فهي نظام من السلوك الاجتماعي المتداخل لعدد من الأفراد الذين يحصلون على انفراد أو ضمن مجموعات على مغيرات و حوافز من قبل المنظمة لقاء إسهامهم فيها هذا التعريف يعطي ذلك الطابع الاجتماعي للمنظمة كما يبين أن الأفراد الفاعلون الاجتماعيون و هم يتحركون بدوافع مادية مغيرات(1). التعريف الثاني للمنظمة هو أن المنظمة : "عبارة عن ذلك الكل الموحد والمكون من عناصر بشرية و مادية، و تكنولوجية و قانونية و تنظيمية متعاونة و منسقة، بشكل رسمي من أجل تحقيق غرض مرسوم، كما أنها كيان اجتماعي هادف" (2)

التعريف الإجرائي : هي التي تتكون من نظم فرعية وتصاميم يعمل بعضها في تبات ورسمية و يعمل الأخر بمرونة و فرق العمل .

3-2 تعريف التعليم : التعليم اصطلاحا هو كل ما يطرأ على السلوك بفضل اكتساب أنماط إدراكية ولغوية وحركية وعقلية تنمي الخبرات التي تزيد من كفاءة الفرد على التعامل مع العالم الخارجي والتي تظهر من خلال قدرة الفرد على تحقيق احتياجاته ومتطلباته وقد أدت التطورات في المفاهيم ولاسيما بعد انفجار نظرية رأس المال البشري إلى تطوير النظرة إلى التعليم بحيث أصبح يعرف على انه نشاط اقتصادي عقلائي سلوكي يستهدف البناء المتوازن للإنسان عقليا وسلوكيا ومعنويا واجتماعيا وفكريا أخلاقيا ويجب أن يتم بعيدا عن العشوائية والتجربة والخطأ لأنه يسعى لتنمية المهارات والمعلومات والاتجاهات التي يحملها الفرد (3)

ويقصد به بأنه " تلك المعارف التي يتحصل عليها الفرد مند ولادته إلى أن يموت وهو ما ينعكس على تصرفاته في الحياة اليومية"(4).

التعريف الإجرائي هو عملية تزويد الأفراد بحصيلة من العلم والمعرفة في إطار معين ويهتم بتنمية المعارف كوسيلة لتأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية.

**3-3 التعليم العالي:** يقصد به كمفهوم " كل أنواع الدراسات التكوينية أو التكوينية الموجهة للبحث العلمي الذي يتم بعد مرحلة الثانوية على مستوى مؤسسة جامعية أو مؤسسات تعليمية أخرى معترف بها كمؤسسات للتعليم العالي من قبل السلطات الرسمية للدولة" (5).

**التعريف الإجرائي للتعليم العالي** هو الذي يعمل على سد حاجيات المجتمع من الخبرات والمهارات المطلوبة كما يساهم في ترقية المجتمعات وتطويرها من جهة ودفح حركة التطور التكنولوجي من جهة أخرى .

#### **4-3 الموارد البشرية**

"يقصد بلفظ موارد بشرية كل العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل للمنظمة وبمعنى آخر العمالة تشير للقيادات التنظيمية ورؤساء الوحدات التنظيمية في كل المستويات التنظيمية.

وفي هذا المنطلق فإن البنية الأساسية لأي منظمة هي العنصر البشري وعلى مدى العصور كان الاهتمام الرئيسي للباحثين والممارسين في مجال الإدارة هو البحث عن كيفية تعظيم الاستفادة من الموارد في تحقيق رفاهية الإنسان فالإنسان هو نقطة البداية والنهاية فهو المكون الأساليب للمنظمة وهو غايتها في النهاية ولذلك فانه من المنطقي أن يكون العنصر البشري هو احد المحاور الأساسية لتميز الأداء التنظيمي" (6).

**التعريف الإجرائي** الموارد البشرية مجموعة أعمال لإنشاء و تنشيط النظام الاجتماعي للمنظمة ، و هي الجهة التي تجمع كل الاختصاصيين في المنظمة من مسيرين و مكوّنين و مسؤولين و الذين يعملون على التدخل في النظام الاجتماعي.

#### **3-5 تعريف تنمية الموارد البشرية:**

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 ،فيعرف الدكتور أحمد منصور " تنمية الموارد البشرية بأنها " :تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك و صقل و صيانة و تنمية القدرات و الكفاءات البشرية ، في جوانبها العلمية و العملية والفنية و السلوكية،ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات ، أو مبادئ أو قيم أو فلسفات ، تزيد من طاقته على العمل والإنتاج ، و هي أيضا وسيلة تدريبية تعطيه الطرق العلمية الحديثة و الأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل و الإنتاج ،و هي كذلك وسيلة فنية لمنح الإنسان خبرات مضافة و مهارات ذاتية تعيد صقل قدراته و مهاراته العقلية أو اليدوية ،

و هي أخيرا وسيلة سلوكية تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته في الوظيفة ، وعلاقته مع زملائه و رؤسائه و مرؤوسيه " (7)

**التعريف الإجرائي:** تلك العملية التي تعمل على زيادة معارف و مهارات ، و قدرات و كفاءة الموارد البشرية التي يتمتع بها المجتمع قصد جعلها فاعلة عند دخول سوق العمل ضمن مؤسسات صناعية أو خدماتية ، و تكون تنميتها وفق نشاطات وأساليب منها : التدريب و التعليم ، تقييم الأداء ، التكوين المستمر ، الترقية و الاتصالات ، التحفيز والعلاقات الإنسانية.

#### 4: الجامعة وسوق العمل:

أصبحت الجامعة اليوم تواجه تحديات حقيقية لمواكبة عصر العولمة والتحديث، وتعاضل دورها في تحقيق تنمية المجتمع، ومعالجة قضايا ومشاكله، التي من بينها مشكلة البطالة، مما كان لازما عليها إعداد الكفاءات المتمكنة من التعامل مع المعطيات الجديدة، والمتطلبات المتغيرة لمفاهيم العمل وبيئاته، التي تتميز بسرعة التغير وتنوع المهارات التي يجب أن تتوافر عند الخريجين الباحثين عن فرص العمل لذا لا بد من تضافر الجهود والتعاون بين الجهات التعليمية والصناعية والإنتاجية في وضع المعايير المناسبة لنوعية المخرجات التي يتطلع لها سوق العمل، والكفاءات المهنية والوظيفية والقيم الأخلاقية التي ينبغي أن يكتسبها طالب العلم في الجامعة حتى يكون مستعدا وجاهزا للمساهمة بفعالية في العمل والإنتاج سواء أكان ذلك بانخراطه المباشر في مؤسسات الإنتاج أو من خلال خلق فرص وظيفية ذاتية.

#### 4-1- أسباب عدم مواءمة مخرجات التعليم لسوق العمل:

تعود مسألة عدم المواءمة بين المخرجات والاحتياجات لعدد من الأسباب من أهمها(8)

عدم وجود معلومات دقيقة عن الاحتياجات الفعلية لسوق العمل؛  
 معالجة مشكلة الزيادة الكبيرة في أعداد خريجي الثانوية بقبولهم في تخصصات قد لا

يحتاجها سوق العمل؛

سرعة تغير احتياجات سوق العمل وببطء استجابة الجامعة لهذا التغير؛

عدم إقبال العدد الكافي من الطلاب في بعض التخصصات العلمية والبرامج التطبيقية

أعداد كبيرة من الخريجين في العديد من التخصصات تفوق حاجة المجتمع إذ أن النمو

السنوي للخريجين أكثر من هو الوظائف الجديدة المتاحة

ضعف الارتباط بين التخطيط التربوي والتخطيط للقوى العاملة؛

حاجة خريجي الجامعة إلى تنمية بعض المهارات الأخرى غير التخصصية الملائمة

لاحتياجات سوق العمل.والذي يعني إعادة - Business Re-engineering الهندرة

كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي هندسة وإدارة كترجمة للمصطلح الإنجليزي هندسة الأعمال، و تعتبر أداة رئيسية للفكر الإداري الحديث، ويقوم على تغيير المفاهيم والقواعد والفروض التي تبني الإدارة قراراتها على أساسها والبحث عن قواعد وفروض ومفاهيم جديدة تناسب القرن الحادي والعشرين بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء الحاسم، مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة و الإتقان وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة كعامل أساسي يسمح للمؤسسات والمنظمات بإعادة (هندسة نظم أعمالها)، (9)

#### 2-4 سبل تحقيق التوافق بين مخرجات الجامعة وسوق العمل:

لتحقيق المواءمة بين مخرجات الجامعة ومتطلبات سوق العمل، لابد من (10) تركيز الجامعات على بحوث احتمالات التغيير وتوقعاته، مثل تغير السكان، الأوضاع الاقتصادية.

التغييرات المجتمعية، التغييرات في مجال الصناعة والتقنية وأخذ ذلك في الاعتبار.

العناية بالتعليم الجامعي التقني والمهني، لإعداد إطارات متخصصة ومؤهلة، تستجيب لمتطلبات مجتمع المعرفة.

مراجعة برامج الجامعات والكليات ومناهجها وتحسينها وتطويرها؛ لتصبح أكثر التصاقاً بحاجات الطلاب واحتياجات المجتمع، ولتسهم في تنمية مهارات الطلاب وتنمية قدراتهم الإبداعية الابتكارية وتقوية ثقتهم بأنفسهم وإعدادهم للعمل المنتج.

تفعيل الحوار وتعزيز التعاون والتنسيق بين الجامعات والجهات ذات الاختصاص بسوق العمل، وذلك لوضع الخطط والسياسات والاستراتيجيات التي تحقق التكامل وتخدم مطالب التنمية، وتساعد في استحداث التخصصات المطلوبة وتطوير البرامج والمناهج التعليمية.

مراجعة الجامعات للتخصصات البرامج والمناهج التعليمية التي تقدمها.

-مراجعة دورية في ضوء رؤية مستقبلية للحاجات التنموية ومطالب سوق العمل.

تطوير محتويات البرامج التعليمية لتكون موافقة لطبيعة الأهداف التي ينشدها المجتمع، ويفرضها الواقع المعاصر والتوقعات المستقبلية؛ وهو ما يمكن تحقيقه عن طريق إعادة النظر في محتوى البرامج الحالية وتجديده ليتوافق مع ظروف ومعطيات العصر، ويتواءم مع ما فيه من مستجدات ومتغيرات، بحيث لا يتعارض مع ثوابت المجتمع ومبادئه.

التأكيد على ضرورة ارتباط التعليم العالي والجامعي بحاجة العمل في عملية مستمرة وتحقيق التكامل بينهما، وذلك من خلال تدريب القوى البشرية بعد تأهيلها، ومن ثم تكامل الإعداد والتدريب كوظيفة رئيسة للجامعة في ظل مفهوم التعليم المستمر؛

- الأخذ بمنهج إدارة الجودة الشاملة في إدارة الجامعات، ومن ثم تحقيق رفع كفاءة الأداء لهذه المؤسسات والقيام بوظائفها بصورة مرضية.
- التأكيد على التقييم المستمر للأداء من أجل رفع الإنتاجية على جميع المستويات.
- دعم التخصصات الحديثة التي تحقق التوافق بين التعليم وحاجات المجتمع ممثلاً في قطاعات الأعمال والمؤسسات الإنتاجية، وتبني نظام تقديم برامج تعليمية مشتركة مع الجامعات المتميزة بالخارج من أجل منح درجات علمية مشتركة، وخاصة على مستوى الماجستير والدكتوراه، وبما يكفل الجودة والتميز.
- التأكيد على أن التعليم الجامعي ليس عملية خدمية ولكنه عملية إنتاجية، وأنه يعطي مخرجات إنتاجية لها مردود اقتصادي واضح على كافة مستويات الحياة العامة.
- الالتزام بأسلوب التخطيط الاستراتيجي الذي يهتم بوضع التصورات المستقبلية والاستعداد لمعالجة المشكلات المتوقعة وتنمية القدرة على التصدي، وإيجاد الحلول لها، والتنبؤ بآثارها والانعكاسات الناتجة عنها.

**5-متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة:** تتمثل ففي عدة محاور أهمها: (11)

- \* **المحور الإداري:** - توفر منظومة قيم مبنية على الإخلاص في العمل وتكافؤ الفرص.
- إدارة حازمة وملتزمة برؤية ورسالة الجامعة.
- قيام الإدارة الجامعية بدور فعال في تطوير وظائف الجامعة.
- الأولوية في خدمة الطلبة بتحقيق رغباتهم وتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة.
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع الخدمات والنشاطات التي تقدمها الجامعة.
- مشاركة الخبراء والمتخصصين في وضع سياسات وخطط الجامعة.
- تشجيع العاملين بهدف اكتشاف قدراتها واستثمارها.

#### **البرامج الدراسية:**

- مراجعة المقررات في جميع التخصصات وتطويرها واستحداث مقاييس الجودة.
- الحد من التوسع في التخصصات ذات المحتوى الهامشي.
- التحول من المقررات أحادية المعلومة إلى المقررات الشاملة والمعارف التكاملية.
- الاعتماد على الوسائط لتنمية المهارات.

- **الهيئة التدريسية:** خلال المميزات التي حددتها إدارة الجودة الشاملة للأستاذ الجامعي والتي تساعده في تأدية وظيفته يتضح من انه لابد من توفير بيئة مناسبة للأستاذ تساعده في تنمية القدرات المطلوبة ويمكن تلخيصها:
  - تنظيم دورات مستمرة للأساتذة لتزويدهم بالمعارف الجديدة.
  - تنظيم برامج لربط الأساتذة بقطاعات الإنتاج ومجالات العمل التطبيقي.
  - تنمية فرص البحث المشترك بين الأقسام والكليات.
  - تشجيع التدريس والتأليف المشترك.
  - مشاركة الأساتذة في وضع سياسات التعديل أو التغيير.
  - تطبيق نظام متكامل لتقييم الأساتذة.
  - الدعوة إلى استخدام الوسائط في التدريس وضرورة إتقان اللغات.
  - حضور وإرسال هيئات التدريس إلى مؤتمرات الجودة في التعليم.
- **الطلاب:** إذا أردنا تحويل الطالب الكلاسيكي الذي تعود على الحفظ والتلقين إلى طالب فعال يشارك في جودة التعليم العالي فلا بد أن نكسبه مفاهيم عديدة وعارف وقيم واتجاهات اجتماعية من خلال
  - زيادة مشاركة الطلبة في القرارات المتعلقة بشؤونهم.
  - تطوير خدمات التطوير الإرشاد والتوجيه للطلاب.
  - الاهتمام بالطلبة المتفوقين والمبدعين وزيادة المنح لهم.
  - تسهيل الحراك الأكاديمي للطلبة في الجامعات.
  - إكساب الطالب مهارات فنية وتقنية تسهل انخراطهم في سوق العمل بعد التدرج.
- \* **البحث العلمي:** - التركيز على المشاريع البحثية المتميزة في كل المجالات.
- مضاعفة الإنفاق على البحث العلمي بإعادة هندسة نظام التمويل والإنفاق والبحث.
- الاهتمام بالبحوث التطبيقية.



- الاعتراف بالحرريات الأكاديمية ولا سيما البحث والنشر.
- تطوير آليات الاستفادة من الأبحاث.
- تأمين الموارد والدعم الضروري للباحثين داخل وخارج الجامعة.
- \* **تمويل الجامعة**:- إجراء تقييم شامل للمدخلات الجامعية.
- تفعيل الاتفاقيات مع جامعات معروفة للحصول على منح دراسية للمتفوقين.
- وضع أسس للحد من الإنفاق على الموارد المستهلكة لغايات التدريس والبحث العلمي والأنشطة الإدارية والطلابية.
- تشجيع الجامعة على طرح خدماتها التعليمية والبحثية للمستفيدين منها.
- الاهتمام بوحدة الصيانة والتشغيل بتوسيع عمل صيانة الآلات والأجهزة الدقيقة.

### **6- دور التكوين والتدريب في تنمية المورد البشري:**

تعتبر الموارد البشرية دعامة النظام الاقتصادي لأي بلد من بلدان العالم ، وتهتم البلدان النامية بصفة خاصة بدراسة هذه القوى لما لها من آثار سياسية و اقتصادية واجتماعية ، إذ أنها من عوامل الإنتاج الرئيسية للبلد ، وتساعد هذه لقوى على رسم سياسة رشيدة لتنمية هذه الموارد تنمية تتماشى مع الخطط العريضة لأهداف التنمية الشاملة للبلاد ، لذلك ترى هذه البلدان ضرورة التركيز على تنمية الموارد البشرية و الاستفادة من قدراتها الإنتاجية.

وتتضمن قضية التكوين أبعادا ثلاثة هي:

- بعد الطاقات البشرية بما تمثله من قيمة في القيام بالنشاطات الاقتصادية و في تكوين الثروة ، و لدورها الواضح في عملية تحقيق التنمية الاقتصادية.
  - بعد تكوين و تنمية و استثمار تلك الطاقات للاستفادة منها .
  - بعد نوعية العنصر البشري ودوره في الإنتاج .
- ومن الجلي أن هذه الأبعاد الثلاثة ، قد طرحت في المقابل مسألة التحدي الخطير الذي تمثله استثمارية الهدر وعدم استغلال الموارد البشرية ، و من ثم أصبحت قضية استغلال و تكوين الموارد البشرية تشكل بؤرة اهتمام المتخصصين نظرا لما ينطوي عليه هذا الاستغلال العقلاني من فوائد كثيرة وهي:
- \* ارتفاع مستويات التأهيل بتجديد القدرات الإنتاجية و المعارف الفنية.
  - \* ارتباط التكوين بالحراك المهني والجغرافي و الاجتماعي.
  - \* ارتباط فكرة الابتكار المستمر بالبحث و التكوين المتواصل و الدائم ، على اعتبار أن التكوين قيمة مضافة ، فالرأسمال البشري عند تزوده بطاقة إنتاجية ، وتعلمه المعارف و

المهارات والتقنيات ، يجعله يواكب التطورات المعرفية و التكنولوجية ، وفي هذه الحالة فإننا نحقق استثمارا" التكوين الجديد هو أفضل وسائل الاستثمار(12) .  
وعليه تعتبر عملية تكوين الموارد البشرية من المهام ذات الأهمية البالغة في المؤسسة اليوم ،سواء لما تتطلبه التطورات التكنولوجية فيها أو لما ترتبط به من خطة إستراتيجية ، وخاصة عند عدم توفر الموارد داخليا ، بالكمية و النوعية الكافية لتنفيذ هذه الخطة ، وبالتالي فالتكوين وتنمية الموارد البشرية الداخلية يعتبر من الحلول و الاجراءات التي تتم في المدى المتوسط والطويل مقابل هذا النقص.  
ويتفرع تكوين و تنمية وموارد المؤسسة إلى فرعين أساسين ، وهما التدريب و التعليم ، وكلا العمليتين و إن تشابهتا في بعض جوانبهما ،يتميز الواحد عن الآخر ، وخاصة و أن التدريب عادة ما يقدم لفئات معينة من العمال التنفيذيين ، أما التعليم المتخصص فيقدم لفئات المشرفين والإداريين في المستويات الأخرى من الإدارة.  
**\*تدريب الأفراد:** يعتبر التدريب عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا ،ويتم في الوظائف التي يمكن أن تحدد مكوناتها و أنشطتها بشكل دقيق و يمكن تقسيم العمل و تجزئته و تحليله بسهولة ، وهي الوظائف و الأعمال التنفيذية التي تتميز بهذه الميزات عادة.

- تطبيق المعرفة ، ويمكن الأفراد من الإلمام و الوعي بالقواعد و الاجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم ، فهو إذن عملية تعلم سلسلة من السلوك المرجم.
- وهناك العديد من المزايا التي يحققها تكوين الأفراد و تدريبهم الذي يفضي إلى تنمية قدراتهم ، بالإضافة إلى تحقيق متطلبات الخطة الإستراتيجية من هذه الموارد:
- ضمان أداء العمل بفعالية و سرعة واقتصاد ، وبأكثر كفاءة لتحقيق الخطط و البرامج المسطرة.
- زيادة الرغبة في العمل و القدرة على الأداء في نفس الوقت ، مما يؤدي إلى رفع كفاءة الأفراد.
- تكوين الشعور بالرضا النفسي ، بزيادة إلمام الفرد بمعلومات أكبر عن عمله ، و كذلك إحساسه بأهميته في المؤسسة و أمنه فيها ، مما يؤثر في تناقص الغيابات و بالتالي تحسن أدائه.
- فتح الباب أمام العال الذي يكون أو يعاد تأهله ، من أجل الترقية مستقبلا ، مما يقوي فيه الشعور بالانتماء إلى المؤسسة و العمل على البقاء فيها.
- خلق إحساس لدى العامل بتحقيق جزء من ذاته بإتاحة الفرصة لتنمية قدراته ، و اطلاعه على التكنولوجيا الحديثة ، وماله من أثر إنتاجيته في المؤسسة.

ومختلف هذه النتائج ، ونتائج أخرى تجنيها المؤسسة من التكوين ، تؤدي إلى العمل على استقرار الطاقات البشرية فيها ، و ضمان استمرار وجودها ، ومرونتها بإمكانيات هذه الطاقات التحكم في أكثر من عملية أو وظيفة خاصة في كمية العمال المتوفر لديها.

\***تنمية المديرين في المؤسسة: (13)** تتعلق عملية تنمية قدرات المديرين أو بشكل أعم الأفراد الذين يشغلون مناصب إدارية و إشرافية ، بعملية التعليم أكثر منها بالتدريب إذ يحتاج المدير بهذا المعنى إلى تنمية قدراته على التحليل و التفكير و الاستنتاج أكثر من القيام بعملية روتينية مثل العامل المنفذ.

وهذه العملية ترتكز على الإعداد الجيد لها ، و تتعلق نتائجها بشكل كبير على هذا الإعداد ، ابتداء من معرفة احتياجات المؤسسة من المديرين كما ونوعا ، وكذلك تكاليف تكوينهم حسب الطرق المختلفة... وهي عناصر لا تختلف عن عملية الإعداد للتدريب فيما يخص العمال ، مع الأخذ بعين الاعتبار العناصر غير المتشابهة بين النوعين من العمليات و كذا المعنيين .

لتبقى العملية التكوينية من أبرز المصادر التي تلجأ إليها إدارة أي مؤسسة لتغطية النقص الذي يعني منه مواردها البشرية ، وذلك لأجل تفادي الأخطاء في عملية الإنتاج وبالتالي التقليل من المصاريف و التكاليف العالية التي تدفعها المؤسسة.

**خاتمة:** ما يمكن القول بان قطاع التعليم العالي من القطاعات الحساسة التي تعتبر مركز علمي وفكري وان حتمية تبنيه لإدارة الجودة الشاملة وتطبيقها ليس بجعلها مؤسسة تجارية أو صناعية تسعى لمضاعفة أرباحها المادية وإنما للاستفادة منها كمنهجية لتطوير الإدارة التعليمية والمنظمات بهدف العمل على التحسن المستمر لمخرجاتها لتغطية الاحتياجات المجتمعية بالمستويات المعرفية التي تسمح لها بمواكبة المستجدات العالمية في شتى الميادين.

## قائمة المراجع

- 1 - على السلمي ، تطور الفكر التنظيمي ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، ط2 ، 1980 ، ص220.
  - 2 - نائل عبد الحفيظ ، العوامة الهياكل والأساليب ، دار رهبان للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2001 ، ص202.
  - 3 - رفيق زراولة ، تنظيم وهيكل الجامعة الجزائرية ، دراسة حالة جامعة قسنطينة ، مذكرة ماجستير غير منشورة كلية الاقتصاد، 2004، ص94.
  - 4 - محمد بوعشة ، أزمة التعليم العالي في الجزائر والعالم العربي، دار الجليل بيروت، ط1، 2000، ص10.
- 5- VINCENS, Nos aspects, pris de : D GAMBIER, M VERNIERES, le marché du travail, ECONOMICA : France, 1982, P61.
- 6- عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز نظرة إلى المنظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات القاهرة، مصر، 2003 ص33.
  - 7- احمد منصور ، قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص195.
  - 8- السلطان خالد بن صالح، المواءمة بين مخرجات التعليم وسوق العمل، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات وثيقة الأمير عبد الله بن عبد العزيز، يوم 30 / 01، السعودية 2005 .
  - 9-المجلة الالكترونية لبنك معلومات النقل البحري المصري، إعادة هندسة العمليات الإدارية، العدد 2010. 47 .
  - 10 -هاشم العبادي، يوسف الطائي، إدارة التعليم الجامعي، الوراق، الأردن. 2008 .
  - 11 - سعيد بن محمد الربيعي، التعليم العالي في عصر المعرفة التغيرات والخدمات وأفاق المستقبل، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان، الأردن 2008 ، ص ص394 393.
  - 12-علي غربي و آخرون ، تنمية الموارد البشرية ، دار الهدى ، عين ميليلة ، 2002 ، ص ص 200، 198.
  - 13-ناصر داداي عدون ، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي ، دار المحمدية ،الجزائر ، 2004 ، ص ص 148 150.