

# تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة

## تأصيل نظري معاصر

أ. هشام بوخاري

جامعة الجزائر 02

البريد الإلكتروني: [hichemtanmia@hotmail.fr](mailto:hichemtanmia@hotmail.fr)

د. عتيقة حرايرية

جامعة الجزائر 02

البريد الإلكتروني: [dr.atikaherairia@gmail.com](mailto:dr.atikaherairia@gmail.com)

### المخلص:

شغل موضوع تنمية الموارد البشرية حيزا كبيرا من اهتمام الباحثين والدارسين، لاسيما مع نهاية الحرب العالمية الثانية وفترة الستينيات من القرن العشرين، حيث كان اهتمام المجتمعات مركزا بالتنمية بكل أبعادها (التنمية الاقتصادية، التنمية السياسية والاجتماعية والثقافية... وغيرها)، في محاولة منها للنهوض بالمجتمعات سواء على مستوى الكلي أي التنمية من جهة، والنهوض بأداء المنظمات أي تنمية الموارد البشرية من جهة أخرى.

وعلى هذا الأساس سنحاول في دراستنا هذه أن نبرز الإطار النظري لتنمية الموارد البشرية في المنظمات وما يرتبط بها من مفاهيم جوهرية.

**الكلمات المفتاحية:** الموارد البشرية، تنمية الموارد البشرية، إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية.

### Abstract:

The subject of human resources development Filled a great deal of attention of researchers, especially with the end of World War II and the sixties of the twentieth century, where the interest of the communities center development in all its dimensions (economic development, political, social and cultural development ... and others), in an attempt to promote communities, both at the macro level of any development on the one hand, and improve the performance of organizations of any human resources development on the other.

On this basis, we will attempt in this study to highlight the theoretical framework for the development of human resources in organizations and associated fundamental concepts.

**Key words:** *human resources, human resource development, human resource development strategies*

### مقدمة:

عمدت الكثير من الدراسات والبحوث في العديد من التخصصات علم الإدارة، علم النفس، العلوم السلوكية، علم الاجتماع التنظيمات وغيرها، إلى ضرورة الاهتمام بدراسة المورد البشري لما له من أهمية للمنظمات وفي تحقيق التنمية، ويعد المورد البشري أحد العناصر المهمة في كل تنظيم ناجح وفعال، إذ يعتبر أساس أي منظمة وأعمق مستوى فيها، ويمكن القول إن مشكلتنا المعاصرة في الحقيقة ليست مشكلات اقتصادية ناجمة عن نقص في الموارد

والإمكانيات المادية والبشرية بقدر ما هي في حالات كثيرة مشكلات تتعلق بطرق تسيير وتنمية الموارد البشرية في المنظمات، فلا يمكن أن تتجح أي جهود تنموية إذا اقتصرنا فقط على الإمكانيات المادية والاقتصادية، بل لا بد من إشراك الموارد البشرية في المخططات التنموية لأنهم الرهان الحقيقي لأي منظمة كانت. وتأتي هذه الدراسة، بهدف تسليط الضوء أكثر بأهمية الاستثمار في تنمية الموارد البشرية بالمنظمات سواء بالنسبة للعاملين وصناع ومتخذي القرارات والمختصين في مجال الموارد البشرية. واستنادا إلى هذا الطرح الذي تم تقديمه، نضيف إليه النقاط التالية:

أ\_ تتجسد الأهمية النظرية لهذه الدراسة في تناولها لموضوع حيوي يتسم بالحدثة، وتعد تنمية الموارد البشرية مطلب حيوي بالغ الأهمية على مستوى الأفراد والمنظمات، فهي عامل فاعل ومؤثر في تحقيق التنمية البشرية إذا ما تم الاستثمار فيها بالشكل المناسب.

ب\_ تكمن أهمية الدراسة أيضا في التحولات والتطورات الهائلة والتي تعاشها المنظمات المعاصرة على أصعدة مختلفة لاسيما فيما يتعلق بأنظمة التسيير والمنافسة، والتي جعلتها تنتهج أساليب وسياسات تسييرية وتنظيمية تمكنها من المنافسة ومواكبة مختلف التحولات والتطورات.

ج\_ وتكمن الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في إمكانية استفادة المسؤولين والمختصين في مجال التنظيمات بصورة عامة من نتائج الدراسة والاقتراحات التي تقدمها في مجال تطوير الموارد البشرية، وتفعيل من قدرات المؤسسات التنافسية.

ولدراسة الجوانب والنقاط المتعلقة بالموضوع، تم الاعتماد على الأسلوب التحليلي الاستنباطي كمنطق للتفكير العلمي من خلال اطلاعنا على الأدبيات النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة والمستقاة من عدة مراجع متنوعة، وهي في مجملها تمثل الأطر الكلية المشكلة لدراستنا. من هذا المنطلق، سنحاول خلال هذه المداخلة تقديم قراءة نظرية تأسيسية لتنمية الموارد البشرية، ومنه نطرح الإشكالية التالية: ماذا نقصد بتنمية الموارد البشرية؟

ولمعالجة هذا الموضوع، سنعمل على مناقشة المحاور الأساسية التالية:

\_ قراءة سوسيولوجية لمفاهيم الدراسة.

\_ الإطار النظري لتنمية الموارد البشرية.

### المحور الأول: قراءة سوسيولوجية لمفاهيم الدراسة.

يعد مفهوم تنمية الموارد البشرية من المفاهيم المركبة، فهو يتكون من مفهومين أساسيين هما: التنمية والموارد البشرية، لذلك قبل المضي في إبراز مفهوم تنمية الموارد البشرية ينبغي علينا أولا أن نحدد المفاهيم التي يتكون منها. **أ\_ التنمية:** اختلف العلماء والمفكرين حول تحديد تعريف التنمية كل وفق تخصصه، وبرز مفهوم التنمية بشكل متزايد بعد نهاية الحرب العالمية الثانية، من خلال سعي المجتمعات للنهوض والخروج من دائرة التخلف، بعد معاناتها بسبب الاستعمار الذي قضى على الأخضر واليابس، لذا سعت المجتمعات إلى إحداث نقلة نوعية داخل أبنيتها وأنظمتها المجتمعية (سياسية، اقتصادية، ثقافية...) سعيا منها لإحداث إقلاع تنموي يمكنها من التخلص من آثار التخلف.

وتعرف التنمية لغة بأنها: "اشتقت من النماء ونمي: زاد وكثر."<sup>(1)</sup>

كما يعرفها قاموس علم الاجتماع بأنها "عملية تغيير اجتماعي مخطط يقوم به الإنسان للانتقال بالمجتمع من وضع أفضل، وبما يتفق مع احتياجاته وإمكاناتها الاقتصادية والاجتماعية والفكري".<sup>(2)</sup> ؛ أي التنمية تمثل تلك العملية المخططة والمقصودة والتي تحدث تغيير اجتماعي في مجتمع من المجتمعات بهدف الانتقال من حالة أو وضع إلى وضع أفضل منه، ولا يمكن أن يحدث هذا الانتقال إلا إذا توافقت هذه التغييرات الاجتماعية مع الإمكانيات والاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية لذلك المجتمع.

أما معجم العلوم الاجتماعية فيعرف التنمية بأنها: "هي مجموعة العمليات المنظمة والهادفة التي تؤدي إلى التغيير الاجتماعي والانتقال من البنى التقليدية إلى البنى الحديثة"<sup>(3)</sup> ، ما يفهم من خلال هذا التعريف بأن التنمية تمثل سلسلة من العمليات الهادفة والمقصودة والتي تحدث تغيير اجتماعي داخل أبنية المجتمع فتحولها من البنى التقليدية إلى البنى الحديثة.

أما اصطلاحاً، فقد وردت عدة تعريفات مختلفة لها ونذكر منها ما يلي: يرى محمود الكروي: "أن التنمية هدف عام وشامل لعملية ديناميكية تحدث في المجتمع وتتجلى مظاهرها في تلك السلسلة من التغييرات البنائية والوظيفية التي تصيب مكونات المجتمع؛ وتعتمد هذه العملية على التحكم في حجم ونوعية الموارد المادية والبشرية المتاحة للوصول بها إلى أقصى استغلال ممكن، في أقصر فترة مستطاعه وذلك بهدف تحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية المنشودة للغالبية العظمى من أفراد المجتمع"<sup>(4)</sup>، ما يفهم من خلال هذا التعريف بأن التنمية تمثل تلك العملية الديناميكية والتغييرات البنائية والوظيفية التي تحدث في مكونات المجتمع، وذلك بهدف تحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع ولا يكمن ذلك إلا عبر الاعتماد على مجموعة من الفعاليات التي تمكنها من تحقيق هدفها المنشود.

ويشير الدكتور لعلى بوكميش إلى التنمية: "بأنها التغيير والتطوير والتحسين الواعي والمقصود والمنظم في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والإدارية، بهدف الانتقال بالمجتمع من حالة غير مرغوب فيها إلى حالة مرغوبة"<sup>(5)</sup> ؛ أي أن التنمية عملية مقصودة تهدف إلى التغيير والتحسين والتطوير في أوضاع المجتمع من مختلف النواحي والجوانب وذلك لغرض الانتقال بذلك مجتمع من وضع غير مرغوب فيها إلى وضع أحسن منها.

ويعرف كمال التابعي التنمية بأنها: "هي مجموعة عمليات ديناميكية متكاملة، تحدث في المجتمع من خلال الجهود الأهلية والحكومية المشتركة بأساليب ديموقراطية، ووفق سياسة اجتماعية محددة وخطة واقعية مرسومة، وتتجسد مظاهرها في سلسلة من التغييرات البنائية والوظيفية التي تصيب كافة مكونات البناء الاجتماعي للمجتمع، وتعتمد هذه العملية على موارد المجتمع المادية والطبيعية والبشرية المتاحة والميسرة، للوصول إلى أقصى استغلال ممكن في أقصر وقت مستطاع؛ وذلك بقصد تحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية لكل أفراد المجتمع"<sup>(6)</sup> ؛ أي يقصد بالتنمية تلك العمليات الديناميكية التي تحدث في المجتمع وتتصافر فيها جهود الأهالي والحكومات وفق أهداف وبرامج وسياسات اجتماعية مخططة وواقعية، والتي تعتمد على توفر مجموعة من الإمكانيات من موارد المجتمع بمختلف أشكالها واستغلالها أحسن استغلال للوصول إلى تحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع.

من خلال هذه التعريفات يمكن استخلاص تعريف إجرائي لمفهوم التنمية والذي نقصد ب: "أن التنمية عملية تهدف إلى تغيير اجتماعي للمجتمع من حالة إلى حالة أخرى أفضل منها، عبر إحداث سلسلة من التغييرات

البنائية والوظيفية في مكونات المجتمع، وبما يتوافق مع متطلبات الإنسان واحتياجاته الاجتماعية والاقتصادية، بهدف تحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع".

ب- الموارد البشرية: يعد مفهوم الموارد البشرية من المفاهيم الحديثة نسبيا في العلوم الإدارية والفكر التنظيمي، فبسبب التطورات والتغييرات التي حدثت في مجال السلوك التنظيمي والفكر الإداري وتزايد النظرة لأهمية العنصر البشري داخل التنظيمات خاصة بعد نهاية الحرب العالمية الثانية وما صاحبها من تطورات وتغييرات في مفاهيم وإيديولوجيات، والثورة التكنولوجية وغيرها، والتي ساهمت في بروز مفهوم الموارد البشرية كشكل حديث لمفهوم قديم شائع الاستخدام في الفكر التنظيمي الكلاسيكي وهو القوى العاملة، فتعرف الموارد البشرية لغة بأنها: "جمع موارد: مصدر رزق."<sup>(7)</sup>

ويعرفها فاروق مداس في قاموس علم الاجتماع بأنها: "Ressource أي جزء من بيئة الإنسان الفيزيائية الحية أو غير الحية، أو أي مهارة أو معرفة إنسانية يمكن استخدامها في إنتاج سلع وخدمات."<sup>(8)</sup> أما اصطلاحا فقد أورد الباحثين والمتخصصين في حقل الموارد البشرية والتنظيمات عموما تعريفات عديدة لمفهوم الموارد البشرية وعليه سنورد بعض التعريفات المتخصصة لهذا المفهوم. حيث تعرف الموارد البشرية على أنها: "عبارة عن مصطلح يطلق على قوى العمل في المنظمة والموارد البشرية أهم عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى، كالأموال، التكنولوجيا والتسهيلات الأخرى، وهي تجعل من تلك العناصر ذات معنى وفائدة المنظمة، وتعتبر أكثرها فعالية وتأثيرا على تحقيق أهداف العمل"<sup>(9)</sup>؛ ما يفهم من خلال هذا التعريف بأن الموارد البشرية تشكل القوى التي تعمل في المنظمة والتي تعد أهم عناصر وموارد المنظمة مثلها مثل بقية الموارد الأخرى إلا أنه تبقى الموارد البشرية هي الأكثر فعالية وتأثير عن بقية الموارد الأخرى.

كما يشير علي غربي وآخرون إلى الموارد البشرية بأنها: "هي تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال بحماس واقتناع، من ذلك نتعرف إلى صفتين أساسيتين في تركيب الموارد البشرية هما:

أ-صفة القدرة على أداء الأعمال.

ب-صفة الرغبة في أداء الأعمال."<sup>(10)</sup>

ما يفهم من خلال هذا التعريف أن الموارد البشرية تضم مجموعة من الأفراد المؤهلين والذين يمتلكون مهارات وقدرات تمكنهم من أداء أعمال معينة بحماس وفعالية، إلا أنه يمكن أيضا أن نجد موارد بشرية غير مؤهلة ولا تمتلك المهارات الممكنة للعمل لذا تعمل المنظمات على إعدادها وتدريبها حتى تصبح مؤهلة وتنتمي فيها المهارات والقدرات اللازمة، أما فيما يخص صفات التي ينبغي توفرها في تركيبية موارد بشرية فهي صفة القدرة على أداء الأعمال والرغبة في أداء العمل.

ويعرف الدكتور مراد بلخيري الموارد البشرية على أنها: "هي تلك الفئة من السكان، التي يتراوح سنها بين 18 و60 سنة، والتي تملك المؤهلات والاستعداد، وتعمل أو تبحث عن عمل مقابل أجر."<sup>(11)</sup>؛ ما يعني أنها فئة من السكان يكون عمرها يتراوح بين 18 و60 سنة أي بين السن القانوني للعمل 18 سنة والذي تنص عليه المواثيق والأعراف الدولية وبين 60 سنة السن القانوني للتقاعد، ومن بين خصائص هذه الفئة أنها تكون على أهبة الاستعداد للعمل أو

أنها تعمل في مجال معين وتملك مؤهلات معينة تمكنها من مزاوله عمل معين وبأجر معين نضير المجهودات التي تبذلها.

أما وسيلة حمداوي فتعرف الموارد البشرية بأنها: "مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبراتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية"<sup>(12)</sup>؛ ما يفهم من خلال هذا التعريف أن الباحثة ركزت في وصف الموارد البشرية من خلال تبيان مواصفاتهم وتركيباتهم الاجتماعية، فبالرغم من اختلافاتهم في ( التكوين، الخبرة، السلوك، الاتجاهات، الطموحات، الوظائف والمستويات الإدارية، المسارات الإدارية، موقعهم داخل التنظيم....)، إلا أنهم يشكلون التركيبة الاجتماعية لمجموعة الأفراد في المؤسسات.

ويعرفها الباحث بوقفة عبد الرحمن في أطروحته بأنها: "مجموعة الأفراد التي تكون الجانب البشري للمنظمة يختلفون من حيث خبراتهم ومهاراتهم وقدراتهم ومن حيث سلوكياتهم واتجاهاتهم ويشغلون مستويات مختلفة ووظائف في التنظيم، ويقومون بدمج عوامل الإنتاج المختلفة لتحقيق نتائج معينة والكفاءة والفعالية المطلوبة، وهم يشكلون مخزون من الطاقات والقدرات الفكرية، وهم مصدر الاقتراحات والابتكارات وهم العنصر الفاعل القادر على إحداث التغييرات الإيجابية وتحقيق الأهداف المنشودة"<sup>(13)</sup>.

من خلال التعريفات السابقة الذكر نقصد بالموارد البشرية في دراستنا هذه بأنها: "مجموعة الأفراد التي تكون الجانب البشري في المنظمات ويختلفون من حيث خبراتهم ومهاراتهم وقدراتهم ومن حيث سلوكياتهم واتجاهاتهم ويشغلون مستويات مختلفة ووظائف معينة في هذه المؤسسات ويتراوح أعمارهم بين 18 و60 سنة، والراغبين والقادرين على أداء الأعمال بفعالية وحماس من أجل تحقيق أهداف المؤسسة".

أما تنمية الموارد البشرية يعبر " عن تنمية المهارات والقدرات والاتجاهات البشرية اللازمة لتعزيز النمو الاقتصادي وإنتاجية العمل والكفاءة يضاف إليها العناصر الاجتماعية والثقافية كالخصائص الفكرية الضرورية للمواطن أو الانفتاح الفكري، والتي تمكن الفرد أن يعيش حياة أفضل وتحقيق المزيد من الرخاء الاجتماعي"<sup>(14)</sup>.

كما تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها: "مجموعة النشاطات والإجراءات والبرامج التي تهدف إلى تأهيل وتطوير الأفراد بطريقة عقلانية تساهم في تحسين أدائهم الحالي والمستقبلي لأعمالهم"<sup>(15)</sup>؛ ما يفهم من خلال هذا التعريف بأنها عبارة عن عمليات وأنشطة وبرامج مختلفة تعنى بتأهيل وتطوير الأفراد من أجل المساهمة في تحسين أدائهم الحالي والمستقبلي.

وتعرف أحلام مرابط تنمية الموارد البشرية بأنها: "تضم تغييرات إيجابية في جميع جوانب حياة الأفراد العلمية والفنية من خلال زيادة معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم واستثمارها بطريقة فعالة من أجل ضمان أقصى درجات الأداء الوظيفي لهم"<sup>(16)</sup>؛ ما يفهم من هذا التعريف بأنها تتضمن مختلف التغييرات الإيجابية التي تشمل جوانب متعددة من حياة الأفراد والهدف منها زيادة (المعارف، المهارات، القدرات) وحسن استثمارها بغرض تحقيق أقصى درجات الأداء الوظيفي.

كما تعرف على أنها: "عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية واكتسابها معارف وسلوكيات ومهارات جديدة في المستقبل، والتأقلم والتعايش مع أية مستجدات أو تغييرات تحدث في البيئة

وتؤثر في نشاط المنظمة<sup>(17)</sup> ؛ يركز هذا التعريف بأن تنمية الموارد البشرية تمثل مجموعة البرامج المختلفة والمخططة والمصممة بغرض تعليم الموارد البشرية وإكسابها لمختلف ( المعارف، السلوكيات، والمهارات الجديدة)، ومحاولة التألم مع مختلف المستجدات والتغيرات التي تحدث في البيئة لتنظيمية وتؤثر على أداء الفرد ونشاطات المنظمة.

وتنمية الموارد البشرية أيضا "هي إستراتيجية ونشاط مستمر تتبناها القيادة العليا في المؤسسة لتنمية المهارات وتطوير القدرات والكفاءات من خلال عملية التدريب أيضا هي استثمار في الرأسمال البشري لزيادة الأداء والقدرة الإنتاجية للحصول على الميزة التنافسية ومواجهة التحديات والأزمات الطارئة<sup>(18)</sup> ؛ ما يركز عليه هذا التعريف أنه يعتبر تنمية الموارد البشرية من الاستراتيجيات التي تقوم بها القيادة العليا ( الإدارة العليا) في أي مؤسسة لغرض تنمية المهارات والقدرات والكفاءات وذلك عبر إخضاع العاملين للتدريب والذي يعد استثمار حقيقي للحصول على المزايا التنافسية إذا أحسنت المؤسسة استخدامه من أجل الزيادة في الأداء والقدرات الإنتاجية، والتكيف مع مختلف التحديات والأزمات المختلفة، إلا أن هذا التعريف حصر تنمية الموارد البشرية في إستراتيجية واحدة هي التدريب، فحين أن عملية تنمية الموارد البشرية هي نظام متكامل من عدة إستراتيجيات أخرى كالتحفيز والتنمية الإدارية والتمكين وغيرها.

وتعرف تنمية الموارد البشرية بأنها: "استخدام كل الإجراءات والتدابير، لإحداث تغييرات على مستوى القدرة العضلية والفكرية للمورد البشري، من أجل تقديم خبرتهم ومعلوماتهم للخدمات والأعمال التي يقومون بها، من أجل تحسين الإنتاج والمردودية أكثر، وهذا لا يتسنى، إلا بتغيير وإحداث تحولات جذرية على مستوى الآليات المطبقة من قبل التنظيم السائد بالمؤسسات الإدارية"<sup>(19)</sup>.

ومن خلال هذه التعريفات نستنتج أن مفهوم تنمية الموارد البشرية في دراستنا نعني بها: "عملية متكاملة ومخططة تهدف إلى تنمية الفرد والجماعة إلى أقصى درجة ممكنة من التطور في النواحي الجسمية والعقلية والاجتماعية والاقتصادية من أجل ضمان حياة جيدة ومستقرة للفرد في المنظمات".

#### المحور الثاني: الإطار النظري لتنمية الموارد البشرية.

أصبحت تنمية الموارد البشرية تمثل أهم قضايا القرن الحادي والعشرين بصفتها أهم الاستثمارات والرهانات المستقبلية، فالمنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها تحتاج إلى موارد بشرية مدربة ومؤهلة لتنفيذ كافة نشاطاتها، وعملياتها، لأن المورد البشري هو الدعامة الرئيسية لنجاح المنظمات، والموارد الأخرى إلا عوامل مساعدة، فالإنسان بما يملك من قدرات ومهارات يعتبر العنصر الحاسم في رفع الكفاءة الإنتاجية، وإن تقدم المنظمات واستمرارها بفعالية في المجتمع يعتمد على مستوى ونوعية الأداء الذي تقدمه وبالتالي درجة تحقيق أهدافها، إذ كان لابد لها من الاهتمام بأداء العاملين فيها"<sup>(20)</sup>.

لذلك أصبح للعنصر البشري مكانة عالية ومرموقة، حيث لن يكون للمنظمة نجاح ما لم تسبقه عملية تطوير وتنمية على مستوى الموارد البشرية، ونظرا لهذه الأهمية جاء تخصيصنا بتناول تنمية الموارد البشرية، حيث نتطرق فيها إلى العناصر والمتمثلة على النحو الآتي:

**1\_ أسباب الاهتمام بتنمية الموارد البشرية:** إن أبرز الأسباب الكامنة وراء الاهتمام بتنمية الموارد البشرية تمكن فيما يلي (21):

أ\_ توجيه الأفراد الجدد وتعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف المعطاة لهم، وإرشادهم وتعليمهم كيفية ونوعية الأداء المتوقع منهم.

ب\_ تحسين مهارات وزيادة قدرات الأفراد، ورفع مستوى أداءهم بما يطابق معايير الأداء المحددة لهم.

ج\_ تهيئة الأفراد لنقلد وظائف مستقبلية، لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والتسويقية.

د\_ تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي على المؤسسات في مجالات عدة، منها: عولمة اليد العاملة، والانتشار الواسع للمساحات التنافسية.

هـ\_ التنوع والتعدد الثقافي للموارد البشرية داخل المؤسسة الواحدة، جعل إدارة الموارد البشرية تسعى لإعداد برامج وحلقات تدريبية بهدف الاستفادة القصوى من هذا التنوع والتعدد الثقافي.

و\_ هرمية أو شيخوخة الموارد البشرية دفع بالمؤسسات إلى تسطير برامج لإعادة التأهيل، من أجل تسليحهم مجددا بمهارات وقدرات ومعارف لمواكبة مختلف التطورات.

كما يمكن أيضا إضافة أسباب أخرى تتمثل في الآتي:

أ\_ زيادة تعقد الوظائف من حيث مكوناتها ومهاراتها، وظهور وظائف ذات نوعيات خاصة ومعقدة أو الوظائف المفتوحة.

ب\_ تحسين مهارات وقدرات ومعارف الموارد البشرية للحفاظ على مستويات الأداء المخططة، وتوجيه الموارد البشرية الجديدة وتعريفهم بوظائفهم.

ج\_ توفير الدافع الذاتي للموارد البشرية لزيادة كفاءتهم وتحسين إنتاجيتهم كما ونوعا (22).

**2\_ أهمية تنمية الموارد البشرية:** تتضح أهمية تنمية الموارد البشرية من خلال مايلي:

أ\_ الزيادة في الإنتاج من خلال الأداء الكفاء والفعال للأفراد.

ب\_ الاقتصاد في النفقات التي يمكن أن تتكبدها المؤسسة، نتيجة التغيير أو الهدر أو الاستبدال في موارد معينة ( الآلات، معدات، مواد).

ج\_ تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل، وذلك عن طريق إمدادهم بالمهارات اللازمة للقيام بالمهام الموكلة إليهم.

د\_ توفير الاستقرار الوظيفي لتلبية حاجات وشروط مختلف مشاريع المؤسسة (23).

**3\_ عناصر تنمية الموارد البشرية:** "يمكن فرز العناصر التالية في عملية تنمية الموارد البشرية: (تحليل النظم والعمل، توصيف العمل، والأفراد، الاستقطاب والاختيار والتعيين، الإشراف، القيادة، الحفز والتشجيع، تقييم الأداء، التدريب وإعادة التأهيل، الترقية).

كل هذه العناصر تتداخل وتتكامل بحيث لا يمكن فصلها والاكتفاء ببعضها دون الآخر ويمكن عرض التصور العام لتسلسل هذه العناصر على النحو التالي:

في ضوء معطيات خطة الموارد البشرية يتحدد أمام الإدارة المسؤولة مواصفات الفرد المطلوب لأداء عمل محدد، وبناء على ذلك تنتج الإدارة إلى سوق العمل (محلي، خارجي)، بحثاً عن المصادر التي يمكن أن يتوفر بها الأفراد بالمواصفات المطلوبة (وفي هذا الصدد تعتبر المؤسسة ذاتها جزءاً من السوق الذي يمكن أن يوجد في جانب منه بعض الأفراد المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة بها، وتنتهي عملية الاستقطاب بفرز مجموعات من الأفراد الذين يبدون رغبتهم أو استعدادهم للعمل في القطاع الباحث عن العاملين الذي توجد به وظائف شاغرة يريدون شغلها، ثم تبدأ العملية الأصعب وهي الاختيار أي المفاضلة بين المتقدمين لتحديد أنسبهم وأكثرهم احتمالاً للنجاح في أداء العمل المطلوب، ويركز الاختيار على جوانب مختلفة في الفرد وهي: التعليم، الخبرة، المواصفات الشخصية التركيب النفسي والاجتماعي للفرد، الاهتمام في العمل، القدرات والمهارات، وبانتهاء الاختيار إلى أفراد معينين يصير تعيينهم أي إسناد مهام وظيفية محددة لهم الأساس أن تكون متناسبة مع مواصفاتهم ورغباتهم، هنا تجدر الإشارة إلى أن عملية التعيين يساء فهمها عادة وتتنحصر في استعمال الأوراق والمستندات الدالة على مؤهلات الفرد وبياناته الشخصية، ولكن الأهم في معنى التعيين أن تسند المهام الوظيفية إلى الفرد الذي كان اختياره من أجل القيام بها، وتستمر عملية التنمية من خلال الإشراف والتوجيه والإرشاد الذي يحصل عليه الفرد من رئيسه (رؤسائه) في العمل والذي يعتبر التدريب أثناء العمل تحت ملاحظة المشرف، فالإشراف السليم، والقيادة الفعالة يجنبان الفرد كثيراً من مواطن الخطأ والزلل وتتجهان به إلى الأداء السليم المحقق لغايات الفرد ومطالب العمل في آن واحد<sup>(24)</sup>.

"يوكب عملية القيادة والإشراف عملية الحفز والتشجيع أي استخدام الحوافز بكافة أنواعها للتأكد وتدعيم السلوك الإيجابي من جانب الفرد وتشجيعه على مواصلة الاستمرار فيه، أو لردعه عن السلوك السالب وإقناعه بالعدول عنه والتحول إلى ما يحقق مطالب العمل، لا بد من أن تركز عناصر تنمية الموارد البشرية على معلومات موضوعية عن مستوى الأداء الفعلي الذي يصل إليه الفرد في عمله وبالتالي يعتبر قياس أو تقييم الأداء أحد عناصر التنمية المهمة التي تكشف إيجابيات وسلبيات الفرد في عمله، وبالتالي تثير الطريق أمام اختيار وسائل العلاج المناسبة للسلبيات أو الدعم والتأكيد الموضوعي للإيجابيات، ويأتي التدريب كحلقة مهمة في خطة التنمية ليحقق أياً من الأغراض التالية: تصويب أو تعديل أو تطوير مجمل معارف ومعلومات الفرد عن العمل وأساليبه ومتطلباته، ومجمل مهاراته، وقدراته وأسلوب أداء العمل، إضافة إلى التركيب السلوكي بالتعامل مع دوافعه واتجاهاته ومعتقداته وإدراكه للعمل وظروفه ومجتمع العمل من زملاء ورؤساء ومرؤوسين وفي بعض الأحيان تكون تنمية الموارد البشرية بإعادة تأهيلها أي إكسابها مهارات أو قدرات أو معارف جديدة ومختلفة تكون مطلوبة لنوع آخر من العمل أكثر تناسب مع الفرد وميوله أو رغباته أو يكون عملاً بديلاً عن عمل آخر لم يعد متاحاً لسبب أو آخر، مثال ذلك إعادة تأهيل المحاسبين الذين اعتادوا أعمال الحسابات وفقاً للنظم اليدوية التقليدية ليصبحوا قادرين على التعامل مع نظم الحسابات الآلية باستخدام الحسابات الإلكترونية، وتأتي الترقية في قمة أعمال التنمية حين تصل قدرات ورغبات الفرد إلى مستوى يناسب وظيفته أعلى<sup>(25)</sup>.

**4- خصائص تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة:** تتميز تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة بعدة خصائص والتي يمكن أن نجملها في:



أ- تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية: ينظر في الوقت الراهن إلى تنمية الموارد البشرية على أنها عملية إستراتيجية، تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، وتعمل ضمن نظام وإستراتيجية أكبر هي إستراتيجية المؤسسة، ضمن إطار ودور تسيير الموارد البشرية فيها، وتتكون إستراتيجية تنمية الموارد البشرية من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية المستمرة، التي تهدف وتسعى إلى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر من أجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد، كما تسعى هذه الإستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر والمستقبل، لرفع كفاءتها الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية باستمرار، لتحقيق الرضا لدى زبائنها الذي يتوقف وجودها على هذا الرضا، وكذلك التأقلم والتكيف مع التغيرات التي تحدث في بيئة وينعكس أثرها على النشاط المؤسسة في المدى القصير والبعيد، حيث تحتاج هذه التغيرات إلى تعليم وإكساب مواردها البشرية المهارات الجديدة والمتنوعة لاحتوائها والتعايش معها، فهذه المهارات الجديدة التي تخلقها التنمية تساعد إلى حد كبير على تخفيف الضغوط التي تشكلها التغيرات على الموارد البشرية<sup>(26)</sup>.

ب- تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة: إن تنمية الموارد البشرية كإستراتيجية وعملية منتظمة تعتمدان على التعلم، وتهدف إلى بناء معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات لدى الموارد البشرية، من أجل تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي، والتكيف مع تغيرات البيئة الدراماتيكية، وهو ما يعبر ويدل على المحاولات الجادة لإحداث المطابقة والموائمة بين خصائص الموارد البشرية من جهة، وخصائص أعمالها الحالية والمستقبلية من جهة ثانية، وجعل أدائها في حالة تحسن دائم ومستمر<sup>(27)</sup>.

## 5\_ إستراتيجيات الحديثة في تنمية الموارد البشرية:

5\_1\_ التدريب: يعتبر التدريب من بين أحد أهم المواضيع التي حظيت باهتمام كبير من طرف مختلف المفكرين والباحثين والمختصين في حقل تنمية الموارد البشرية، حيث تسعى المنظمات إلى الاهتمام بتنمية القوى العاملة عن طريق تمكين العاملين من الالتحاق بالدورات التدريبية التي تقيمها سواء داخل منظمات أو خارجها وهذا من أجل تزويد عمالها بالمهارات والمعارف اللازمة لأداء الأعمال الموجهة إليهم على أحسن وجه، ويتوجه التدريب إلى تحقيق جملة من الأهداف نلخصها في مايلي:

" ضمان أداء العمل بفعالية وسرعة واقتصاد وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين.

\_ ترغيب الفرد في عمله، باعتبار أن زيادة إنتاجه مرهونة برغبته في أداء الأعمال.

\_ توفير الدافع الذاتي لدى الفرد لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجيته كما ونوعا من خلال توعيته بأهداف المشروع وسياساته وبأهمية عمله ومدى مساهمته في تحقيق تلك الأهداف.

\_ رفع الروح المعنوية لأفراد القوى العاملة بالمشروع نتيجة إلهامهم بأبعاد العمل ومهاراتهم في أدائه واهتمامه بهم.

\_ زيادة مهارات وقدرات الفرد وتسلحه بمقومات تؤهله للتقدم للمناصب الوظيفية الأعلى مستوى.

\_ رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد عن طريق إتاحة الفرصة أمامه لكي يقف على كل ما هو جديد في مجال التطور العلمي والتقني ويترتب عليه من تطور في فنون وأساليب العمل.

\_ العمل على استقرار المشروع ومرونته فالأفراد المدربين هم بمثابة أصل من أصول الهامة للمنظمة، يعملون على ضمان استقراره ومرونته، الاستقرار يعني قدرة المنظمة على الاستمرار مهما حدث من تغيير أما المرونة فتعني قدرة المنظمة على

التلاؤم والتكيف مع التغيرات التي تطرأ على كمية العمل<sup>(28)</sup>.

**5\_2\_ التحفيز:** يعتبر التحفيز من بين أهم الإستراتيجيات التي حظيت باهتمام الباحثين والمختصين خصوصاً في مجال الموارد البشرية وتنمية المنظمات والأفراد، حيث تسعى المنظمات إلى تحفيز مواردها البشرية عن طريق تقديم التحفيز اللازم

للعاملين مما يساهم في رفع إنتاجيتهم وأداءهم والتحسين من كفاءتهم، ويؤثر نظام الحوافز على مردودية العاملين والمنظمة وذلك من خلال:

"\_ زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، وجودة إنتاج ومبيعات وأرباح.

\_ تخفيض الفاقد في العمل ومن أمثلة ذلك تخفيض التكاليف وتخفيض كميات الخامات.

\_ تخفيض الفاقد من الموارد البشرية.

\_ إشباع حاجيات العاملين بشتى أنواعها، وعلى الأخص ما يمس التقدير والاحترام والشعور بالمكانة مما يدفع العامل إلى زيادة وتحسين مهاراته في العمل مما يؤدي إلى زيادة إنتاجية المنظمة.

\_ جذب العاملين إلى المنظمة وإشعارهم بروح العدالة داخل المنظمة، مما يؤدي إلى رفع روح الولاء والانتهاة وتنمية روح

الفريق والتضامن مما يشجعهم على العمل من أجل زيادة مبيعات المنظمة.

\_ تصميم نظام للصحة والأمن لتقليل الخسارة في الوقت والناجمة عن حوادث والإلقاء على التكلفة العلاجية وتعويضات

العاملين إلى أدنى حد<sup>(29)</sup>.

**5\_3\_ التمكين:** تعد إستراتيجية التمكين من بين الإستراتيجيات التي لاقى اهتماماً كبيراً مؤخراً من قبل الباحثين والمختصين، باعتباره من بين المفاهيم والمواضيع الحديثة في مجال الإدارة والتنظيم، وهناك العديد من الأسباب التي تدفع المنظمات إلى تبني التمكين كآلية لتنمية الموارد البشرية وتتمثل فيمايلي:

"أ\_ حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق.

ب\_ تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.

ج\_ تركيز اهتمام الإدارة العليا على القضايا الإستراتيجية.

د\_ الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وخاصة البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.

هـ\_ أهمية سرعة اتخاذ القرارات.

و\_ إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة.

ح\_ توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء التنظيمي.

ط\_ خفض تكاليف التشغيل بتقليل عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.

ي\_ إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز عملهم<sup>(30)</sup>.

لذا فإن منظمات اليوم نجدها تستخدم أكثر من إستراتيجية بغية تنمية مواردها البشرية كما أن بعض من هذه الإستراتيجيات تستخدمها كسلاح قوي للمنافسة والتقدم والريادة عن باقي المنظمات الأخرى.

**6- تنمية الموارد البشرية في الجزائر:** إن "الجزائر على غرار الدول النامية تحاول أن تلحق بالدول المتقدمة والتطورات الهائلة التي تحدث في شتى المجالات بعدما أنهكتها قوى الاستغلال والتبعية، وبما أن الموارد البشرية تعتبر عامة النظام الاقتصادي لأي بلد، وهي من عوامل الإنتاج الرئيسية، حيث تساهم هذه القوى في رسم سياسة رشيدة لتنمية هذه الموارد تنمية تتماشى مع خطط التنمية الشاملة، لذلك ترى هذه البلدان، ضرورة التركيز على تنمية الموارد البشرية من قدراتها الإنتاجية، ويرى أحد المختصين أن الاستفادة من الموارد البشرية في العالم العربي يرتبط بقيادة الجهات المسؤولة بعملية مسح شامل للقوى العاملة"<sup>(31)</sup>.

"لقد شهدت الجزائر تحولات كبيرة في مختلف مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة من هذه التحولات لا بد أن تكون هناك دعائم أساسية تركز عليها هذه العملية، واتسمت مرحلة المخططات التنموية في الجزائر (1967- 1989) بتطبيقات جسدت مختلف المخططات بمجهود عالي معتبر، قصد تحقيق الأهداف المرسومة في مختلف القطاعات.

ورغم هذه التعديلات والتغيرات التي أجريت على طرق التسيير، حيث انتقلت من نظام رأسمالي موروث إلى التسيير الاشتراكي للمؤسسات إلى استقلالية المؤسسة ثم اقتصاد السوق إلا أنه رغم ذلك لم تستعمل أي طريقة لتطوير التنظيمات ومساعدة العمال والمسيرين على مسايرة هذه التغيرات.

ويرى أحد الباحثين الجزائريين أن السلطات كانت تعتمد على الهياكل الحزبية، التي استغلت الإصلاحات لأهداف سياسية دعائية، وقد اعتمد المسؤولون الحزبيون على الخطاب الإيديولوجي والعاطفي وغيرها من الطرق العقيمة واللاعلمية لتقديم التغيرات في طرق الإدارة والتسيير وهو ما يفسر لنا فشل كثير من المشاريع التي تتدخل فيها الأحزاب السياسية كبديل لأهل العلم والاختصاص سواء من حيث الإعداد أو الشرح أو التنفيذ"<sup>(32)</sup>.

وهناك العديد من الدراسات العلمية التي حاولت أن تعطي مقاربات متنوعة وحديثة لتنمية الموارد البشرية وتطبيقاتها المختلفة في المؤسسات الجزائرية، ومنه نستعرض أهم هذه الدراسات على سبيل المثال لا الحصر، أخذين بعين الاعتبار النتائج التي

تم التوصل إليها في كل دراسة، وهذا للتأكيد على أهمية تنمية الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسات الجزائرية.

**الدراسة رقم 1: قدمها الباحث حسين يرقى، في إطار بحث لنيل شهادة دكتوراه، والموسومة ب: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سوناپراك<sup>(33)</sup>.**

وهدفنا الدراسة إلى التعرف على طبيعة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، وأيضا التعرف على أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت في الآتي:

\_ أصبح المورد البشري المورد الحقيقي لنجاح وتفوق المؤسسات لما يملكه من مهارات، بينما تحولت الموارد المادية إلى عوامل مساعدة.

\_ إن تنمية الموارد البشرية هو بالأساس استثمار مستقبلي يجب أن يحاط بكل الضمانات، وأن توفر له كل المقومات الصحية لتحقيق العائد منه.

\_ يمكن أن يسهم الاستثمار في تنمية الموارد البشرية في تحسين قدرة الموظفين على التعامل بفعالية مع التغيرات والتزامهم بذلك.

**الدراسة رقم 2: قدمتها الباحثة يسمينة برعودي، في إطار بحث لنيل شهادة الدكتوراه، والموسومة ب: دور تنمية الموارد البشرية في تطوير أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية باتنة<sup>(34)</sup>.** وهدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، من خلال الكشف عن عمليات تنمية الموارد البشرية ومدى تكاملها ومعرفة الدور الذي تضطلع به إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

وخلصت الدراسة في الأخير إلى أهم النتائج التالية:

\_ أن المؤسسة مجال الدراسة لا تتواجد في محيط تنافسي فهي المؤسسة الوحيدة من حيث نشاطها.

\_ تؤكد مجمل البيانات الميدانية أن وظائف الموارد البشرية في المؤسسة مجال الدراسة هي وظائف تقليدية.

\_ ظروف أداء الوظائف غير ملائمة خاصة من حيث الظروف الفيزيائية.

\_ تنمية الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة يتعامل معها كإجراءات مستقلة ومنفصلة عن بعضها البعض بدل من اعتبارها عمليات متكاملة ومترابطة.

\_ إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة ينظر إليها على أنها أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين، بدل من اعتبارها وظيفية إستراتيجية تتعامل مع أهم موارد المؤسسة وتتشابك مع الأهداف والاستراتيجيات العامة لها.

**خاتمة:**

يؤكد هذا المقال من جديد أهمية الاستثمار في تنمية الموارد البشرية وضرورة تبني المنظمات للآليات التي تمكن من الاستثمار الحقيقي في المورد البشري لتحقيق المزايا التنافسية بكل أنواعها، لأن المورد البشري هو الدعامة الرئيسية لنجاح المنظمات، لذلك فهي مطالبة بتكثيف جهودها للاستثمار فيه حتى تستطيع تحقيق أهدافها المنشودة، وإن محاولة التكيف مع مختلف التحولات والتغيرات والتطورات المتسارعة في عالم اليوم وخاصة في مجال الأعمال والموارد البشرية، يحتم على المنظمات البحث عن السبل الكفيلة للاستثمار في مواردها البشرية لأنه يشكل مصدر للثروة وخلق القيمة، مما استوجب على الحكومات والمنظمات التركيز والاستثمار في المورد البشري، وإدراجه ضمن المخططات التنموية بغية تحقيق التنمية.

**قائمة الهوامش:**

1\_ ابن منظور: **لسان العرب**، المجلد الأول، دار الجيل، بيروت، لبنان، 1997، ص 262.

2\_ عبد الهادي الجوهري: **قاموس علم الاجتماع**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998، ص 72.

3\_ فريدريك معتوق: **معجم العلوم الاجتماعية**، أكاديميا أنترناشيونال للنشر والطباعة، بيروت، لبنان، 1993، ص 128.

- 4\_ طلعت مصطفى السروجي: التنمية الاجتماعية المثال والواقع، مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعي، جامعة حلوان، مصر، 2001، ص 16.
- 5\_ لعل بوكميش: مدخل إلى تنمية الموارد البشرية مع دراسة الواقع في الدول العربية، دار الريبة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 13.
- 6\_ كمال التابعي: تغريب العالم الثالث دراسة نقدية في علم اجتماع التنمية، كتب عربية للنشر والتوزيع الالكتروني، القاهرة، مصر، 2003، ص 21.
- 7\_ صادق يوسف، خليل حسن: قاموس عربي للتلميذ، منشورات دحلبل، حسين داي، الجزائر، 1996، ص 258.
- 8\_ فاروق مداس: قاموس مصطلحات علم الاجتماع، سلسلة قواميس المنار، دار مدني للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص 262.
- 9\_ حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1997، ص 87.
- 10\_ علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2002، ص 19.
- 11\_ مراد بلخيري: إجراءات التوظيف في المؤسسة الصناعية الجزائرية، نور للنشر، ألمانيا، 2017، ص 18.
- 12\_ وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، منشورات مديرية النشر جامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص 25.
- 13\_ عبد الرحمن بوقفة: تسيير الموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور condor للصناعات الإلكترونية بـبرج بوعريـج، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة 1، باتنة، الجزائر، 2017، ص 115، 116.
- 14\_ علي عبد الرزاق جلبي: علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، مصر، 2003، ص 423.
- 15\_ عبد الكريم أحمد جميل: تدريب وتنمية الموارد البشرية، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 121.
- 16\_ أحلام مرابط: الوضعية الاجتماعية للموارد البشرية في الجزائر دراسة ميدانية مع أساتذة قطاع التربية والتعليم لمدينة بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص 22.
- 17\_ عبد الرحمان بن عنتر: إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس والأبعاد والإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 84.
- 18\_ فريد بونخلة: دور القيادة التنظيمية كمدخل إستراتيجي لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، مجلة الخلدونية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد السابع، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، 2014، ص 537.
- 19\_ عزيز قودة: التنظيم الإستراتيجي وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 13، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 2013، ص 9.
- 20\_ عتيقة حرايرية: إشكالية قياس وتقويم الأداء الوظيفي للأفراد في المؤسسة الجزائرية الأبعاد النظرية وواقع التطبيق المؤسسة العمومية للتلفزيون نموذجاً، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم اجتماع العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2012، ص 6.

- 21\_ حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، منشورات دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص 237.
- 22\_ كامل بربر: إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المنهل، بيروت، لبنان، 2008، ص 275.
- 23\_ المرجع نفسه، ص 239.
- 24\_ علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة، القاهرة، مصر، 1997، ص ص 216- 217.
- 25\_ المرجع نفسه، ص ص 218- 219.
- 26\_ عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2005، ص 437.
- 27\_ مرجع نفسه، ص 438.
- 28\_ منصور بن زاهي، محمد الشايب الساسي: التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية نظرة سيكولوجية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 9 و 10 مارس 2004، ص 199.
- 29\_ كمال بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، لبنان، 2000، ط2، ص 25.
- 30\_ أفندي عطية حسين: تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص 17.
- 31\_ علي غربي وآخرون: المجتمع العربي التحديات الراهنة وأفاق المستقبل، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2000، ص ص 198- 199.
- 32\_ غياث بوفلجة: مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2004، ص 204- 205.
- 33\_ حسين يرقى، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سوناپارك، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2008.
- 34\_ بولاية باتنة، دور تنمية الموارد البشرية في تطوير أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية باتنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2016.