



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: إقتصاديات العمل

الموسومة بـ:



الآليات الحديثة لتسيير الموارد البشرية

ودورها في تحقيق التنمية المستدامة

دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر بتيارت

الأستاذ المشرف:

د. عدة عابد

إعداد الطالبتين:

■ طابتي خديجة

■ بوعسلة أمال

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة العلمية	أعضاء اللجنة
رئيسا	أستاذ محاضر "ب"	د. بوجلة إيمان
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر "ب"	د. عدة عابد
مناقشا	أستاذ مساعد "أ"	أ. هرقون تفاحة

السنة الجامعية: 2018/2019م

شكر

بعد الحمد والشكر لله سبحانه وتعالى على نعمته وفضله لنيسر له لنا
إنه أمرهم هذا العمل المنو أضع.

ننقدكم بالشكر الجزيل إلى الله سبحانه والشرف الحمد كنور
"عبدت أهد"

لما بعدنا من جرحه حال إشرافه ونوجبه أنه القيمة
كما نوجه بالشكر الجزيل

إلى كل أسانيد وطلبة قسم العلوم الإقتصادية
نحصر "إقتصاديات العمل"

إلى كل أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا البت
المنو أضع ونقبه

كما يفوندي أن أوجه بالشكر

إلى كل موظفي مؤسسة إنصاف الجزائر بنارت على حسن
استقبالهم وتعاونهم معنا وعلى المعلومات المقصدة إلينا
وإلى كل من قصم لنا عوناً من قريب أو بعيد

إهداء

أهدي هذا العمل المهني لأضع إالى من علمني العطاء
بمؤن أنظار، إالى وألبي العزيز "مبسوم" أطال الله في
عمره ومده بالصلة والعافية.

إلى من كان مدعوها وحنانها سر زجاجي إليك أمي الغالية
"فاطمة" أطال الله في عمرك ومديك بالصلة والعافية.

إلى من نقر عيني لرؤيتهم كل

أخوتي "مبارك، البيلة، محمد، عبد الهادي"

وزوجاتهم

وأخواتي "عائشة، فاطمة، نرجة وزوجاتها"

وأولادهم جميعاً وخاتمة الكونية "فاطمة الزهراء"

إلى كل عائلة قديري

وإلى كل زميلاتي في العمل

"حميدة"

فجر

المختوبات

فهرس المحتويات

شكر

إهداء

I.....	فهرس المحتويات
V.....	قائمة الأشكال والجداول
أ.....	مقدمة

الفصل الأول مدخل للتميز المستدام

7.....	تمهيد
8.....	المبحث الأول: ماهية التنمية المستدامة.
8.....	المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم التنمية المستدامة
14.....	المطلب الثاني: تعريف التنمية المستدامة
17.....	المبحث الثاني: مبادئ التنمية المستدامة وأبعادها
17.....	المطلب الأول: مبادئ التنمية المستدامة وأهدافها
21.....	المطلب الثاني: أبعاد التنمية المستدامة
27.....	المبحث الثالث: خصائص وتحديات التنمية المستدامة
27.....	المطلب الأول: خصائص التنمية المستدامة
28.....	المطلب الثاني: تحديات وصعوبات التنمية المستدامة
32.....	خلاصة الفصل

الفصل الثاني الآليات الحديثة لتسيير الموارد البشرية

- تمهيد 34
- المبحث الأول: مدخل لتسيير الموارد البشرية 35
- المطلب الأول: تعريف تسيير الموارد البشرية. 35
- المطلب الثاني: تخطيط الموارد البشرية 38
- المبحث الثاني: أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية 43
- المطلب الأول: أهداف إدارة الموارد البشرية 43
- المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية 45
- المبحث الثالث: تطور الموارد البشرية والأساليب الحديثة لتسييرها 47
- المطلب الأول: تطور تسيير الموارد البشرية 47
- المطلب الثاني: الأساليب الحديثة في تسيير الموارد البشرية 50
- خلاصة الفصل 58

الفصل الثالث دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة

"دور أسسك حالك مؤسسة إنصالة الجزائر بنبارت"

- مقدمة الفصل 60
- المبحث الأول: العلاقة بين الآليات الحديثة لتسيير الموارد البشرية والتنمية المستدامة 61
- المطلب الأول: تسيير الموارد البشرية في ظل التنمية المستدامة 61
- المطلب الثاني: العلاقة بين الآليات الحديثة وتسيير الموارد البشرية 62
- المبحث الثاني: الصعوبات والتحديات التي تواجه الموارد البشرية 65
- المطلب الأول: الصعوبات التي تواجه الموارد البشرية في ظل الآليات الحديثة 65
- المطلب الثاني: التحديات التي تواجهها 66
- المبحث الثالث: دور الآليات الحديثة لتسيير الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة

68	"دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر تيارت"
68	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة إتصالات الجزائر
73	المطلب الثاني: الآليات الحديثة لتسيير الموارد البشرية بالمديرية العملية لإتصالات تيارت ...
	المطلب الثالث: الأساليب الحديثة لتسيير الموارد البشرية ودورها في تحقيق
76	التنمية المستدامة
78	خلاصة الفصل
80	خاتمة
84	قائمة المصادر والمراجع
89	قائمة الملاحق
	ملخص

قائمة الأشكال

والجداول

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال البيانية:

الصفحة	العنوان	الرقم
36	العلاقة بين الموارد البشرية في أي دولة والقوى العاملة فيها	(1-1)
72	الهيكل التنظيمي لمديرية إتصالات الجزائر - تيارت	(2-3)

قائمة الجداول البيانية:

الصفحة	العنوان	الرقم
49	الفرق بين الفرد كتكلفة والفرد كمورد	(1-2)
71	الحالة الفعلية حسب الفئة المهنية ونوع العقود لموظفي مؤسسة إتصالات الجزائر تيارت	(1-3)

مقدمة

التنمية المستدامة مصطلح ظهر في سنة 1972م خلال مؤتمر ستوكهولم الذي نظّمته الأمم المتحدة، فاستحوذ موضوع التنمية المستدامة على إهتمام عالمي كبير وعقدت من أجلها عدة قمم ومؤتمرات كان آخرها مؤتمر cop 24 في سنة 2018م، مما جعلها مطلباً أساسياً لتحقيق عدالة في توزيع الثروات بين الأجيال الحاضرة والقادمة، إن تحقيق التنمية المستدامة يتطلب الإهتمام بكل الوسائل البيئية، الإقتصادية، الإجتماعية والتكنولوجية، والتي تهدف إلى حماية كوكب الأرض والقضاء على الفقر كما أنّها تتناول مجموعة من الإحتياجات الإجتماعية بما في ذلك التعليم والصحة وفرص العمل مع معالجة تغير المناخ وحماية البيئة، حيث سطرت منظمة الأمم المتحدة أهداف التنمية المستدامة لعام 2030م، فهي تنمية متعددة الخصائص طويلة المدى تراعي الحفاظ على البيئة من خلال التنسيق بين مختلف الموارد مع الإرتقاء بالإنسان وكل هذا من أجل حفظ حق الأجيال القادمة من الثروات، ورغم كل الجهود العالمية المبذولة، واجهت التنمية المستدامة صعوبات وتحديات لبلوغ أهدافها وخاصة أمام الدول النامية التي تعاني الفقر، إن عملية تجسيد التنمية المستدامة تتطلب جملة من العوامل قد تكون مادية أو تكنولوجية أو غيرها، غير أن الموارد البشرية تعتبر أبرزها، فالعنصر البشري هو الوسيلة لعملية التنمية، وهو غايتها حيث لا يمكن الحديث عن التنمية المستدامة دون الحديث عن الموارد البشرية ولهذا الموارد البشرية آليات خاصة بتسييرها، وهو ما يسمى بإدارة أو تسيير الموارد البشرية، إذ يعد مفهومها من أكثر الحقول العلمية والفكرية التي تباينت بشأنه الأفكار والمفاهيم، فلإدارة الموارد البشرية دور كبير في رفع كفاءة وفعالية المؤسسات ونجاح المؤسسة يكمن في قدرتها على إستخدام الموارد خاصة منها المورد البشري، فهي إحدى المقومات الأساسية لنجاح المؤسسة من جهة وزيادة مستوى أداء الأفراد أو العنصر البشري من جهة أخرى، حتى تضمن له التكيف مع المتغيرات التي تحدث خاصة التكنولوجية منها، فأصبحت هناك آليات حديثة في تسيير هذه الموارد البشرية والتي من شأنها تعزيز تحقيق التنمية المستدامة في عالم يتسم بالتغير والتطور وخاصة في الجانب التكنولوجي.

الإشكالية:

كيف يتم تحقيق التنمية المستدامة من خلال الآليات الحديثة لتسيير الموارد البشرية؟

التساؤلات الفرعية:

- ما هي الآليات الحديثة المستخدمة في تسيير الموارد البشرية؟
- ما العلاقة بين الآليات الحديثة لتسيير الموارد البشرية والتنمية المستدامة؟
- ما مدى مساهمة مؤسسة اتصالات الجزائر في تحقيق التنمية المستدامة؟

الفرضيات:

- من بين الآليات الحديثة لتسيير الموارد البشرية "المورد البشري".
- لن تتحقق التنمية المستدامة بدون تطبيق الآليات الحديثة لتسيير الموارد البشرية.
- مؤسسة اتصالات الجزائر تتوفر على مقومات تمكنها من تحقيق التنمية المستدامة وبلوغ أبعادها.

أهمية الموضوع:

تكمن أهمية الموضوع فيما يلي:

- موضوع التنمية المستدامة من المواضيع التي شهدت إهتماما عالميا كبيرا.
- موضوع الآليات الحديثة المستعملة الموارد البشرية من المواضيع الجديدة التي لم يتم التطرق إليها من قبل.

أهداف الدراسة:

- الإلمام بجميع المفاهيم المتعلقة بالتنمية المستدامة.
- إبراز الآليات الحديثة المستعملة في تسيير الموارد البشرية وأهمية الإستثمار في رأس المال البشري على أنه الوحيد القادر على إحداث التغيرات.
- تبيان العلاقة بين الآليات الحديثة لتسيير الموارد البشرية والتنمية المستدامة.

أسباب إختيار الموضوع:

أسباب موضوعية: تتمثل أساس في تدعيم الدراسات المتعلقة بموضوع التنمية المستدامة وإثراء المكتبة بها، في ظل نقص التوجهات حول موضوع الآليات الحديثة لتسيير الموارد البشرية.

أسباب ذاتية: فتتمثل أساسا في:

حادثة الموضوع وأهميته على الساحة العالمية وإستمرار عقد المؤتمرات والقمم حول التنمية المستدامة، التوسع وقابلية الموضوع للدراسة والرغبة الشخصية في مواصلة البحث في هذا الموضوع "الموارد البشرية والتنمية المستدامة".

حدود الدراسة:

الإطار المكاني: الدراسة تناولت المديرية العملية لإتصالات الجزائر بتيارت.

الإطار الزمني: تمت دراسة الموضوع وفقا للمؤتمرات التي عقدت من أجل التنمية المستدامة خلال الفترة الممتدة من سنة 1972م إلى غاية سنة 2018.

منهج الدراسة: للإجابة على الإشكاليات المطروحة وإختبار صحة الفرضيات إتبعنا المنهج الوصفي والتحليلي، عاجلنا كل متغيرة على حدى، بالتطرق للتنمية المستدامة ثم الآليات الحديثة لتسيير الموارد البشرية، معتمدين على المنهج الوصفي في تحديد المفاهيم الخاصة بكل متغير من جهة، ومن جهة أخرى إعتدنا على المنهج التحليلي لتحليل العلاقة بين كل من المتغيرين إضافة إلى المنهج التاريخي لدراسة التنمية المستدامة منذ سنة 1972 إلى غاية سنة 2018..

الدراسات السابقة:

— دراسة للطالبة رحمانية دليلة مذكرة ماستر بعنوان تنمية الموارد البشرية في ظل التنمية المستدامة وآفاق تحقيقها في مؤسسة إقتصادية دراسة حالة مركب تكرير البترول سكيكدة، عاجلت الإشكالية التالية:

كيف تساهم تنمية الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة بمركب تكرير البترول؟

وتوصلت إلى النتائج التالية: أن تنمية الموارد البشرية تتم بطرق ووسائل متعددة كالتدريب والتعليم وأن تنمية الموارد البشرية تنمية مستدامة يكون لأبعادها، حيث أنها تعمل على تحسين المستوى المعيشي والصحي للأفراد على المدى الطويل وكذا الزيادة من المقدرة على إكتساب المعارف وتسهيل مختلف أمور الحياة.

– دراسة الطالب قويدر كمال رسالة ماجستير بعنوان تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة الجزائر.

حيث عالج الإشكالية التالية:

كيف يتم تحقيق التنمية المستدامة من خلال تنمية الموارد البشرية في الجزائر؟

وتوصل إلى النتائج التالية: هناك تنمية مستدامة للموارد البشرية في الجزائر وهي الأخرى كباقي الدول لا بد لها من أساليب وإستراتيجيات محددة تتطلب تحقيقها الكثير من العمل ومنها: الأوضاع السكانية، الصحة السكنية، العمل، التكنولوجيا ... إلخ، وأخذها ضمن إستراتيجية وطنية شاملة لتنمية الموارد البشرية وتحقيق التنمية الشاملة بشكل عام.

هيكل الدراسة:

لقد قمنا بتقسيم بحثنا هذا إلى ثلاث فصول:

– **الفصل الأول: مدخل للتنمية المستدامة**

تناولنا فيه مختلف التعاريف المتعلقة بالتنمية المستدامة، وكذا المبادئ التي تركز عليها، كما تطرقنا إلى مختلف القمم والمؤتمرات التي عقدت بشأنها في عديد الدول إلى غاية سنة 2018، إضافة إلى أهدافها، أبعادها والخصائص التي تتميز بها التنمية المستدامة.

– **الفصل الثاني: الآليات الحديثة لتسيير الموارد البشرية**

تناولنا فيه مفهوم تسيير الموارد البشرية وأشرنا إلى عملية تخطيط الموارد البشرية بإعتبارها أهم عمليات التسيير، ثم تطرقنا إلى أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية وكذا الآليات الحديثة المستعملة في تسييرها.

– **الفصل الثالث: دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة "دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر بتيارت"**

تناولنا فيه العلاقة التي تربط بين الآليات الحديثة لتسيير الموارد البشرية والتنمية المستدامة وكذا الصعوبات التي تواجه الموارد البشرية، كما قمنا بدراسة حالة في المديرية العملية لإتصالات الجزائر بتيارت، للتوصل إلى العلاقة التي تربط بين هذه الآليات الحديثة المستعملة في تسيير الموارد البشرية والتنمية المستدامة من الجانب التطبيقي.

صعوبات الدراسة:

من بين الصعوبات التي واجهتنا في بحثنا هذا ندرة المراجع التي تربط بين المتغيرين سواء كتب أو بحوث سابقة، وهناك مراجع موجودة في الأنترنت لكن يصعب الحصول عليها مجاناً، فهي تتطلب جهد ووقت وماديات.

الفصل الأول

مبحث التنبيه

المسئلة

تمهيد:

إكتسبت التنمية المستدامة أهمية كبيرة على الصعيد العالمي خصوصا مع انعقاد قمة البيئة والتنمية في البرازيل عام 1992 والتي تمخض عنها جدول أعمال القرن الواحد والعشرين والذي يشكل خطة عالمية للتنمية المستدامة.

إختلفت الآراء في تقديم تعريف لها باعتبارها نمطا جديدا من أنماط التنمية لا تقتصر على المردود الإقتصادي وزيادة الإنتاج بل مراعاة شروطه من حيث قيمته وكمية الموارد المستعملة فيه ما تخلفه من إنعكاسات على البيئة والقيمة الإجتماعية مع مراعاة عدالة التوزيع وترشيد الإستهلاك بما يحفظ حقوق الأجيال كافة، فهي ذات أبعاد مختلفة لا تركز على الجانب البيئي بل تشمل أيضا جوانب إقتصادية وإجتماعية وتكنولوجية، كما تجدر الإشارة إلى أن هذه الأبعاد مترابطة ومتداخلة ومتكاملة، ولا يمكن عزل أحدها عن الآخر لأنها تركز مبادئ التنمية المستدامة.

وستتطرق في هذا الفصل إلى ما يلي:

- ❖ المبحث الأول: ماهية التنمية المستدامة.
- ❖ المبحث الثاني: مبادئ التنمية المستدامة وأبعادها.
- ❖ المبحث الثالث: خصائص وتحديات التنمية المستدامة.

المبحث الأول: ماهية التنمية المستدامة.

لقد ظهر مفهوم التنمية المستدامة في سبعينات القرن الماضي، فإحتل الصدارة لدى الباحثين، وإختلفت الإتجاهات في تقديم تعريف له، حيث يعتبر أبرز إضافة إلى أدبيات التنمية في العقود الأخيرة وفيما يلي سنتطرق إلى مفهومها وتطورها التاريخي.

المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم التنمية المستدامة

لقد تطور مفهوم التنمية المستدامة عبر الزمن حتى وصل إلى ما هو عليه الآن، فقد مر عبر العديد من المؤتمرات العالمية نذكر أهمها في هذا المطلب:

الفرع الأول: مؤتمر ستوكهولم

إن أول ما برز مفهوم التنمية المستدامة خلال مؤتمر ستوكهولم سنة 1972 الذي نظمته الأمم المتحدة الذي يعد خطوة أولى نحو الإهتمام العالمي بالبيئة، حضر هذا المؤتمر 112 دولة من بينها 14 دولة عربية، وقد تناول المؤتمر مسألة المستوطنات البشرية والصحة والسُّمية الكيميائية وتلوث المياه والهواء والمواد المشعة ومسألة الأنظمة الإيكولوجية البرية وما يتصل بالتصحر وقطع الغابات الإستوائية والترربة وأهمية التنوع البيولوجي ومسألة تلوث المحيطات وحماية الثروة السمكية ومسألة الطاقة ومخاطر الكوارث الطبيعية، كما شدد ممثلوا الدول النامية على حقيقة أن ثلثي سكان العالم بالنسبة إليهم فإن البيئة الإنسانية يغلب عليها الفقر وسوء التغذية وأن التنمية بالنسبة إلى الدول النامية لها الأولوية. وقد إنتهى هذا المؤتمر إلى تبني 96 مبدءاً و109 توصية، وقد أعلن على أن الدفاع عن البيئة وتحسينها من أجل الجيل الحالي والأجيال المقبلة أصبح هدفاً أساسياً لكل البشر ويجب على الحكومات تحمله، وإستخلص في الأخير أن أية إستراتيجية إنمائية دولية جديدة وأي نظام إقتصادي دولي جديد لا يكمن التوصل إليهما.

الفرع الثاني: برنامج الأمم المتحدة للبيئة UNEP

أنشأت الجمعية العامة للأمم المتحدة برنامج الأمم المتحدة للبيئة عام 1982 لتمثل وظائفه الأساسية في تقرير التعاون بين الدول في مجال البيئة ومتابعة البرامج البيئية وجعل الأنظمة البيئية الوطنية والدولية تحت المراجعة المستمرة فضلاً عن تمويل تلك البرامج ورسم الخطط والسياسات اللازمة لذلك.

كان هذا التقرير مبني على وثائق علمية وبيانات إحصائية، أكدت الخطر المحدق بالعالم وتوصل المؤتمر إلى إعلان مشترك أكدوا فيه أن التنمية والبيئة متداخلتان ومتواصلتان في آن واحد. ودعوا إلى تشكيل لجنة دولية خاصة مهمتها إقتراح إستراتيجيات بيئية طويلة الأمد لتحقيق تنمية قابلة للإستمرار، وفي شهر أكتوبر من نفس السنة أقرت الجمعية الميثاق العالمي للطبيعة الذي أقر أن الحياة تعتمد على العمل المتصل للنظم الطبيعية¹.

الفرع الثالث: تقرير اللجنة المنبثقة عن مؤتمر نيروبي "27 أبريل 1987"

أصدرت الجمعية العامة للأمم المتحدة في سنة 1987 قرار يحمل عنوان "المنظور البيئي في سنة 2000 وما بعدها يهدف هذا التقرير إلى تحقيق التنمية الإقتصادية المستدامة بيئيا ولأول مرة وضع تعريف للتنمية المستدامة حيث قامت وزيرة البيئة النرويجية بإصدار كتاب بعنوان "مستقبلنا المشترك"، حيث إعتبر هذا الكتاب أن التنمية المستدامة هي قضية أخلاقية وإنسانية بقدر ماهي قضية تنمية وبيئية وهي قضية مصيرية ومستقبلية بقدر ماهية تتطلب إهتمام الأفراد ومؤسسات وحكومات الحاضر وأن كل الأنماط التنموية السائدة في الشمال والجنوب والدول الصناعية والمتخلفة لا تحقق حاليا شرط الإستدامة رغم أنها تبدو ناجحة بمقاييس الحاضر إلا أنها تبدو عاجزة ومخالفة لمقاييس المستقبل لأنها تتم على حساب إستهلاك الرصيد الطبيعي للأجيال القادمة وإستنزافه.

الفرع الرابع: قمتي الأرض "ريوديجانيرو 1992 وجوهانسبورغ 2002"

تعتبر هاتين القمتين من أكبر المكتسبات لكافة البشر بصفة عامة وستعرض لأهم ما جاءت به هاتين القمتين:

أولا: قمة الأرض بريوديجانيرو 1992

إهتمت هذه القمة بالقضية البيئية لعموم الكوكب، حضرها 150 رئيس دولة وملك، كان هدفها وضع أسس بيئية عالمية للتعاون بين الدول المتخلفة والمتقدمة من منطلق المصالح المشتركة لحماية مستقبل الأرض، حيث نقلت هذه القمة الوعي البيئي العالمي من مرحلة التركيز على الظواهر البيئية إلى مرحلة

¹ قويدر كمال، تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة، دراسة حالة الجزائر، دراسة حالة الجزائر، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة بيئية وسياحية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر-3، 2013-2014، ص ص 17-18.

البحث على العوامل الإقتصادية والسياسية والإجتماعية المسؤولة عن خلق الأزمات البيئية وإستمرار التلوث المتزايد الذي تتعرض له البيئة.

وخلصت نتائج هذه القمة إلى مجموعة من الإتفاقيات نذكر منها:

- إتفاقية متعلقة بالتغير المناخي والتنوع البيولوجي لمواجهة آثار التلوث.
- إعلان ريو حول البيئة والتنمية الذي يحتوي مجموعة مبادئ تحدد حقوق وواجبات الدول في هذا المجال.

- أجندة القرن 21 وهي خطة عمل تسمح بتطبيق مبادئ ميثاق الأرض، كما تمثل أكبر محاولة جدية في التاريخ للتوفيق بين التوجهات المتضاربة للتنمية المستدامة والنمو الإقتصادي.

ثانيا: قمة الأرض بجوهانسبورغ

عقدت سنة 2002 تعتبر أكبر مؤتمر في التاريخ شارك فيها أكثر من 40 ملك ورئيس دولة وحكومة إضافة إلى ممثلي 174 بلدا، إختلفت عن قمة ريوديجانيرو في حجم إنجازها التاريخي، فقد وضعت معايير عملية لحماية الثروة السمكية في العالم وحددت خططا لخفض عدد سكان الأرض المحرومين من المياه الصالحة للشرب والإغتسال إلى النصف لكنها أخفقت في الإتفاق الموعد حول الطاقة المتجددة ولم تتقدم خطوة واحدة نحو إنجاز التعهد الدولي برصد الدول الغنية بجزء من إجمالي منتوجها القومي للتنمية العالمية¹.

الفرع الخامس: الجمعية العامة للأمم المتحدة وبروتوكول كيوتو 1997

سنتطرق في هذا الفرع لكل من الجمعية العامة للأمم المتحدة وبروتوكول كيوتو وسنتعرض لأهم ما جاءت به:

أولا: الجمعية العامة للأمم المتحدة 1997

عقدت كنقطة مراقبة للتطورات التي وصلت إليها تطبيق توصيات الأجندة التي تم نشرها في قمة ريو، وصادقت على التطبيق المتواصل لأجندة 21 دون إتخاذ أي قرارات جديدة.

¹ قويدر كمال، تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة، دراسة حالة الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص ص 19-23.

ثانيا: بروتوكول كيوتو

عقد في الفترة من 01 إلى 10 ديسمبر 1997 بكيوتو باليابان، شارك فيه 160 دولة والهدف منه هو تخفيض انبعاثات الغازات الدفيئة، وتم إمضاء إتفاقية سميت بروتوكول كيوتو تدعو فيها الدول الصناعية إلى تخفيض نسبة انبعاثات الغازات المسببة لظاهرة الإحتباس الحراري بنسبة 5%، وضع شهادة تخفيض الانبعاثات بالنسبة للدول المصنعة وإعطاء ميكانيزمات تطور بدون تلويث بالنسبة للدول النامية¹.

الفرع السادس: مؤتمر كوبنهاغن للتغيرات المناخية 2009

مؤتمر كوبنهاغن للتغيرات المناخية 2009 التابع للأمم المتحدة، إنعقد في الفترة 7 ديسمبر حتى 18 ديسمبر 2009، إنعقد في مركز بيلافي كوبنهاغن، الدانمارك، شاركت فيه 192 دولة وهم الدول الأعضاء في الأمم المتحدة، وجاء هذا المؤتمر كتكملة لاتفاقية كيوتو 1997²، تم خلاله الموافقة على الهدف المشترك للحد من الإحتباس الحراري لأقل من درجتين مئويتين، وأختتم بإتفاقية كوبنهاغن التي تدعم إجراءات خفض الانبعاثات بشكل إجباري بالنسبة للدول المتقدمة والعمل التطوعي من جانب الدول النامية، حيث إلتزمت الدول المتقدمة بتعبئة 100 مليار دولار سنويا بحلول سنة 2020 لصالح الدول النامية للتعامل مع تغير المناخ.

حيث شدد الأعضاء على أن تغير المناخ هو أعظم التحديات مع ضرورة مكافحته وفقا لمبدأ المسؤوليات المشتركة ولكن المتباينة وفقا لقدرات كل الأطراف³.

الفرع السابع: مؤتمر الأمم المتحدة للتنمية المستدامة ريو+20

أستضيف مؤتمر الأمم المتحدة للتنمية المستدامة ريو+20 في ريوديجانيرو، البرازيل في الفترة 20 إلى 22 يونيو 2012، ضم مائة من رؤساء الدول والحكومات وآلاف المشاركين من الحكومات والقطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية لتشكيل إستراتيجيات للحد من الفقر والنهوض بالعدالة الإجتماعية وضمان حماية البيئة للوصول إلى المستقبل الذي نصبوا إليه.

¹ سايح بوزيد، دور الحكم الراشد في تحقيق التنمية المستدامة بالدول العربية، حالة الجزائر، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، تخصص إقتصاد التنمية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان، 2013، ص 73.

² موقع وكيبيديا www.wikipedia.org، أطلع عليه يوم 2019/01/28 على الساعة 10:00 سا.

³ موقع الأمم المتحدة www.un.org الإتفاقية الإطارية بشأن تغير المناخ (إتفاق كوبنهاغن).

حيث ركز المؤتمر على موضوعين هما: الإقتصاد الأخضر في سياق التنمية المستدامة للقضاء على الفقر، والإطار المؤسسي للتنمية المستدامة، وقد أبرزت الأعمال التحضيرية للمؤتمر سبعة مجالات والتي تشمل وظائف لائقة والطاقة والمدن المستدامة والأمن الغذائي والزراعة سميت المستقبل الذي نصبوا إليه...¹ والتي تضمنت 6 نقاط أساسية وهي:

-رؤيتنا المشتركة- تجديد الإلتزام السياسي- الإقتصاد الأخضر في سياق التنمية المستدامة- القضاء على الفقر-الإطار المؤسسي للتنمية المستدامة- إطار العمل والمتابعة ووسائل التنفيذ.²

الفرع الثامن: مؤتمر باريس بشأن تغير المناخ "كوب 21-2015"

إتفاق باريس أو كوب 21

هو أول إتفاق عالمي بشأن المناخ، وهو مؤتمر وقمة دولية جرت في العاصمة الفرنسية باريس 30 نوفمبر و11 ديسمبر 2015، يعتبر هذا المؤتمر النسخة 21 من مؤتمر الأطراف في إتفاقية الأمم المتحدة المبدئية بشأن التغير المناخي وكذلك النسخة 11 من الدول الحاضرة في إجتماعيات الأطراف لإتفاقية كيوتو كل سنة، هذا الإتفاق يقر بوجود "تغير مناخي" مصدره الإنسان ويعطي للبلدان الصناعية الأسبقية في تحمل مسؤولية مكافحة هذه الظاهرة. الهدف منه هو تقليل إنبعاثات الغازات الدفيئة للحد من إرتفاع الإحترار العالمي لـ2درجات فقط بحلول سنة 2100 ومن مبادئه³:

-للأجيال القادمة الحق في العيش في بيئة سليمة صالحة.

-وضع في الإعتبار الظروف الخاصة للبلدان النامية ولا سيما المعرضة منها للأضرار الناجمة عن تغير المناخ، وأن الدول المتقدمة تتحمل عبئ غير مادي بمقتضى الإتفاق.

-تتخذ جميع الأطراف التدابير اللازمة للوقاية من أسباب تغير المناخ أو تقليلها أو التخفيف من حدة آثارها الضارة.

-وضع الخطط المناسبة المستدامة لحماية النظام المناخي من التغير نتيجة للنشاط البشري.

¹ موقع www.sesric.org، أطلع عليه يوم 2019/01/28 على الساعة 14:15 سا.

² موقع الأمم المتحدة www.un.org، الوثيقة الختامية للمؤتمر المستقبل الذي نصبوا إليه "الأمم المتحدة".

³ موقع ويكيبيديا www.wikipedia.org، أطلع عليه يوم 2019/01/28 على الساعة 14:30 سا.

الفرع التاسع: مؤتمر مراكش بشأن الإحتباس الحراري أو كوب "2016-22"

هو مؤتمر وإجتماع قمة جرى في مراكش خلال الفترة ما بين 7 و 18 نوفمبر 2016 يعد النسخة 22 من مؤتمر الأطراف Cop22 حسب إتفاقية الأمم المتحدة المبدئية بشأن التغير المناخي، شاركت فيه 196 دولة، وجاءت كتكملة لكوب 21 وتندرج هذه الدورة في إطار الجهود المبذولة لبلورة مختلف المحاور المنصوص عليها في إتفاق باريس والمتعلقة بخفض إحتواء الإحتزاز العالمي لأقل من درجتين وذكرت الوزيرة المنتدبة لدى وزير الطاقة والمعادن والماء والبيئة "حكيمية الحيطي" على أن مراكش سبق لها إحتضان مؤتمر الأمم المتحدة للتغير المناخي سنة 2001، وأن المغرب بالرغم من إنبعاثاته من غازات الإحتباس الحراري قد قام برفع طموحاته لتأمين 52% من قدرته الكهربائية الوطنية بحلول عام 2030، ويعتبر كوب 22 ملتقى حوالي 30 رئيسا إفريقيا، ويرتكز أساسا على المفاوضات بشأن المناخ الإفريقي¹.

الفرع العاشر: مؤتمر الأمم المتحدة المعني بالمناخ Cop23 "2017"

عقد كوب 23 في بون بألمانيا في الفترة 6 إلى 18 نوفمبر 2017، إجتمع قادة الحكومات ورؤساء الدول وممثلي البلديات وأصحاب الأعمال والمستثمرين وممثلي المنظمات غير الحكومية والمجتمع المدني بهدف تسريع الإجراءات الرامية لتحقيق أهداف إتفاق باريس بشأن تغير المناخ، وهو تحت إشراف هيئة الأمم المتحدة الإطارية بشأن تغير المناخ.

وفي ضوء ما يحدثه تغير المناخ من تأثيرات في التنمية الإقتصادية والموارد الطبيعية وحالة الفقر أصبحت معالجته تشكل عنصرا معقدا في إطار إنجاز التنمية المستدامة، وسوف يضمن التوصل إلى حلول لتغير المناخ بصورة غير مكلفة ومتصاعدة عدم تعثر التقدم المحرز على مدار العقود السابقة بسبب تلك الظاهرة وتمتع إقتصادات البلدان بالصحة والقدرة على التكيف.

الفرع الحادي عشر: مؤتمر 2018 Cop 24

أطلق مؤتمر الأمم المتحدة للأطراف التغير المناخ في الفترة 2-14 ديسمبر 2018 بكاتو فيتشي (بولندا)، والذي سيتم من خلاله تحديد الجهود المتعلقة بالمناخ خلال السنوات القادمة بناء على مقترحات الدول المجتمعة، ويتمحور حول ثلاث قضايا رئيسية وهي:²

¹ موقع، وكيبديا www.wikipedia.org، أطلع عليه يوم 2019/01/28 على الساعة 14:00 مساء.

² موقع الأمم المتحدة www.un.org أطلع عليه يوم 2019/02/03 على الساعة 18:54 مساء.

القواعد والإجراءات الخاصة بكيفية وفاء الدول بالتزاماتها، تمويل الأعمال المناخية والطموح وما قد

ترغب الدول في القيام به بعد إستيفاء إلتزاماتهم في إتفاق باريس لخفض الإنبعاثات بحلول عام 2020.

المطلب الثاني: تعريف التنمية المستدامة.

تعدد المصطلحات التي تعبر عن مفهوم التنمية المستدامة، فالبعض يعبر عنها ب¹:

"التنمية المتواصلة" ويطلق عليها البعض الآخر: "التنمية الموصولة" ويسميتها آخرون "التنمية القابلة للإستدامة" إلا أن أكثر المصطلحات شيوعا هو مصطلح "التنمية المستدامة" ويوجد نوعان من التعاريف لهذا المصطلح:

النوع الأول: ويمثل تعاريف مختصرة سميت بالتعاريف الأحادية للتنمية المستدامة وهي:

- التنمية المستدامة هي التنمية المتجددة والقابلة للإستمرار.

- التنمية المستدامة هي التنمية التي لا تتعارض مع الجودة البيئية.

أما **النوع الثاني:** ويمثل تعاريف أكثر شمولاً ومنها:

أن التنمية المستدامة هي التنمية التي تفي بإحتياجات الحاضر دون الإضرار بقدرة الأجيال المستقبلية على الوفاء بإحتياجاتها الخاصة وهي لا تفترض حفظ الأصول الطبيعية لأغراض النمو والتنمية في المستقبل.

وقد حصر تقرير الموارد العالمية (سنة 1992) المختص بدراسة موضوع التنمية المستدامة العديد من

التعاريف في:

الفرع الأول: تعاريف ذات الطابع الإقتصادي

وتتمثل التنمية المستدامة في إجراء خفض عميق ومتواصل في إستهلاك الطاقة والموارد الطبيعية وإحداث تحولات جذرية في الأنماط الحياتية السائدة في الإستهلاك والإنتاج.

¹ عبير عبد الخالق، التنمية البشرية وأثرها على تحقيق التنمية المستدامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2014، ص 99.

الفرع الثاني: تعاريف ذات الطابع الاجتماعي والإنساني

وترى أن التنمية المستدامة تعني السعي من أجل إستقرار النمو السكاني ووفق تدفق الأفراد من المناطق الريفية إلى المدن من خلال تطوير مستويات الخدمات الصحية والتعليمية وتحقيق قدر أكبر من المشاركة الشعبية في التخطيط للتنمية¹.

الفرع الثالث: تعريف ماهر أبو المعاطي* (2014)

التنمية المستدامة هي تنمية حقيقية مستمرة ومتواصلة هدفها وغايتها الإنسان، تؤكد على التوازن بين البيئة بأبعادها الإقتصادية والاجتماعية والسياسية، بما يسهم في تنمية الموارد الطبيعية وتمكين وتنمية الموارد البشرية، وإحداث تحولات في القاعدة الصناعية والتنمية على أساس علمي مخطط وفق إستراتيجية محددة لتلبية إحتياجات الحاضر والمستقبل على أساس من المشاركة المجتمعية مع الإبقاء على الخصوصية الحضارية للمجتمعات².

الفرع الرابع: تعريف التنمية المستدامة من منظور إسلامي

عرف الإسلام التنمية المستدامة بمقوماتها وأسسها منذ أكثر من ألف وأربعمائة عام، وأمر بها قبل أن يعرفها العالم في سبعينات القرن العشرين، وترتبط التنمية المستدامة بالوحي الإلهي وعقيدة المسلم، لذلك تظل مصنونة من الخطأ والزلل، فالتنمية المستدامة من وجهة نظر إسلامية هي عملية متعددة الأبعاد تعمل على التوازن بين أبعاد التنمية الإقتصادية والاجتماعية من جهة، والبعد البيئي من جهة أخرى وتهدف إلى الإستغلال الأمثل للموارد والأنشطة البشرية القائمة عليها، من منظور إسلامي يؤكد أن الإنسان مستخلف في الأرض له حق الانتفاع بمواردها دون حق ملكيتها، ويلتزم في تنميتها بأحكام القرآن والسنة النبوية الشريفة، على أن يراعي في عملية التنمية الإستجابة لحاجات الحاضر دون إهدار حق الأجيال اللاحقة، ووصولاً إلى الإرتفاع بالجوانب الكمية والنوعية للمادة والبشر³.

* ماهر أبو المعاطي، أستاذ متفرع بقسم مجالات الخدمة الإجتماعية، جامعة حلوان كلية الخدمة الإجتماعية.

¹ عبير عبد الخالق، التنمية البشرية وأثرها على تحقيق التنمية المستدامة، مرجع سبق ذكره، ص 100.

² مدحت أبو الناصر، ياسمين مدحت محمد، التنمية المستدامة مفهومها-أبعادها ومؤشراتها، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2017، ص81.

³ عبد العزيز قاسم محارب، التنمية المستدامة في ظل تحديات الواقع من منظور إسلامي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2011، ص ص 174-175.

الفرع الخامس: تعريف التنمية المستدامة من منظور عربي

من وجهة نظر أخرى يمكن تعريفها على أنها النهوض بالمستوى المعيشي للمجتمع العربي بأسلوب حضاري يضمن طيب العيش للناس ويشمل التنمية المطردة للثروة البشرية والشراكة العربية على أسس المعرفة والإرث العربي الثقافي والحضاري والترقية المتواصلة للأوضاع الاقتصادية على أسس المعرفة والإبتكار والتطوير وإستغلال القدرات المحلية والإستثمار العربي والقصد في إستخدام الثروات الطبيعية مع ترشيد الإستهلاك وحفظ التوازن بين التعمير والبيئة وبين الكم والكيف¹.

الفرع السادس: تعريف اللجنة العالمية للبيئة والتنمية

هو التعريف المعروف بمؤتمر بريتلاند عام 1987 والذي يشير إلى أن التنمية المستدامة هي التنمية التي تلبى إحتياجات الحاضر دون الإخلال بقدرة الأجيال القادمة على تلبية إحتياجاتها².
على ضوء ما سبق من التعاريف يمكن تقديم تعريف شامل للتنمية المستدامة على أنها تتضمن³:
أولاً: الوفاء بإحتياجات الحاضر دون الحد من قدرات أجيال المستقبل على الوفاء بإحتياجاتها.
ثانياً: الإدارة الواعية للمصادر المتاحة والقدرات البيئية نحو إعادة تأهيل البيئة التي تعرضت للتدهور وسوء الإستخدم.

ثالثاً: الأخذ بسياسات التوقعات والوقاية الأكثر فعالية إقتصادياً في تحقيق التنمية الملائمة للبيئة، دون إهمال التعامل مع المشكلات البيئية المباشرة.

رابعاً: وضع أهداف سياسات البيئة والتنمية في إطار التنمية القابلة للإستمرار ومن أهم هذه الأهداف:

- تنشيط النمو وتغيير نوعيته.
- معالجة مشكلات الفقر وسد حاجات الإنسان.
- ربط البيئة بالاقتصاد في خطط الدولة.

¹ سلسلة دراسات نحو مجتمع المعرفة، التنمية المستدامة في الوطن العربي بين الواقع والمأمول، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، ص 46.

² عبير عبد الخالق، التنمية البشرية وأثرها على تحقيق التنمية المستدامة، مرجع سبق ذكره، ص 101-102.

³ قويدر كمال، تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة، دراسة حالة الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 27.

المبحث الثاني : مبادئ التنمية المستدامة وأبعادها

للتنمية المستدامة مبادئ ترتكز عليها حتى تصل إلى أهدافها، كما أنها تعد تنمية متكاملة تقوم على ترابط أبعادها الأربعة وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: مبادئ التنمية المستدامة وأهدافها

للتنمية المستدامة أهداف عديدة، كما أنها ترتكز على 10 مبادئ سنحاول التطرق لها في هذا المطلب.

الفرع الأول: مبادئ التنمية المستدامة

للتنمية المستدامة عشرة مبادئ أساسية وهي مقومات العقيدة البيئية وهذه المبادئ هي¹:

المبدأ الأول: تحديات الأولويات

لقد أدت المشكلات البيئية وندرة الموارد المالية إلى ضرورة وضع الأولويات وتنفيذ إجراءات العلاج على مراحل، وهذه الخطة قائمة على التحليل التقني للآثار الصحية الإنتاجية والإيكولوجية لمشكلات البيئة.

المبدأ الثاني: الإستفادة من كل دولار

كانت معظم السياسات البيئية بما فيها السياسات الناجحة مكلفة بدون مبرر وبدأ التأكيد على فعالية التكلفة، حيث أن التأكيد يسمح بتحقيق إنجازات كثيرة بموارد محدودة وهو يتطلب منهجا متعدد الفروع ويناشد المختصين والإقتصاديين في مجال البيئة بالعمل سويا على تحديد السبل الأقل تكلفة قصد التصدي للمشكلات البيئية.

المبدأ الثالث: إغتنام فرص تحديد الريح لكل الأطراف

بعض المكاسب في مجال حماية البيئة تتضمن تكاليف ومنافع والبعض الآخر يمكن تحقيقه كمنتجات فرعية لسياسات صممت لتحسين الكفاءة والحد من الفقر، ونظرا لخفض الموارد التي تركزها كل المشكلات البيئية منها خفض الدعم على إستخدام الموارد الطبيعية.

¹ سليمان كعوان، دور الطاقات البديلة في تحقيق التنمية المستدامة، حالة الجزائر، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم الإقتصادية تخصص إقتصاد البيئة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة باجي مختار عنابة، 2016، ص 57.

المبدأ الرابع: استخدام أدوات السوق حيث يكون ممكنا

إن الحوافز القائمة على السوق والتي تهدف إلى خفض الأضرار الضريبية هي الأفضل من حيث المبدأ والتطبيق، فعلى سبيل المثال تقوم الدول النامية كالجائز بفرض رسوم الإنبعاث والتدفق كرسوم قائمة على قواعد السوق بالنسبة لعمليات الإستخراج.

المبدأ الخامس: الإقتصاد في استخدام القدرات الإدارية والتنظيمية

ضرورة العمل على تنفيذ سياسات أكثر تنظيما وقدرة مثل فرص ضرائب على الوقود أو قيود الإستيراد لأنواع معينة من المبيدات الحشرية وإدخال مبدأ الحوافز على المؤسسات الصناعية التي تسعى إلى التقليل من الأخطار البيئية، وفي هذا الإطار إعتمدت الجائز نظاما كتقديم الأداء البيئي بالإضافة إلى الحملات الرامية إلى تحسين الرأي العام ونشر الوعي.

المبدأ السادس: العمل على القطاع الخاص

يجب على الدولة التعامل بجدية وموضوعية مع القطاع الخاص الذي يعتبر عنصرا هاما في العملية الإستثمارية والتنمية، وذلك من خلال تشجيع الإصلاحات البيئية للمؤسسات وإعتماد أنظمة الإيزو (International organization of standardization) إختصار لإسم المنظمة الدولية للمواصفات) مقرها في جنيف وتضم أكثر من 100 دولة. تهتم هذه المنظمة بتوحيد المواصفات والمقاييس المعتمدة في مختلف أنحاء العالم، ويرمز بالرقم 14001 لسلسلة المواصفات البيئية وإدارتها والتي تشهد بأن المؤسسات لديها أنظمة سليمة للإدارة البيئية¹.

كما يجب توجيه التمويل الخاص لأنشطة تحسين البيئة وحمايتها كمرافق معالجة النفايات وتحسين كفاءة الطاقة.

المبدأ السابع: الإشارك الكامل للمواطنين

عند مواجهة المشكلات البيئية لبلد ما تكون فرص النجاح قوية وبدرجة كبيرة إذا شارك المواطنون المحليون لأن هذه المشاركة ضرورية نظرا لقدرتهم على تحديد الأولويات ومعرفة الحلول الممكنة والمناسبة لمواجهة المشكلات المحلية كما أن أعضاء المجتمعات المحلية يعملون غالبا على مشاريع البيئة ومشاركتهم سوف تساعد على بناء قواعد جماهيرية تؤيد التغيير.

¹ سليمان كعوان، دور الطاقات البديلة في تحقيق التنمية المستدامة، مرجع سبق ذكره، ص 58.

المبدأ الثامن: توظيف الشراكة التي تحقق نجاحا

يجب على الحكومات الإعتماد على الإرتباطات الثلاثية "الحكومة، القطاع الخاص، منظمات المجتمع المدني"، وهذا لتبني تدابير جماعية بغرض مواجهة بعض المشكلات البيئية.

المبدأ التاسع: تحسين الأداء الإداري المبني على الكفاءة والفعالية

وذلك من خلال إمكانية المدراء البارعين في إنجاز تحسينات كبيرة في البيئة بأقل التكاليف، فمثلا أصحاب المصانع يستطيعون خفض نسبة التلوث للهواء والغبار من 60% إلى 80% بفضل تحسين التنظيم من الداخل.

المبدأ العاشر: إدماج البيئة منذ البداية

في إطار حماية البيئة فإن الوقاية تكون أرخص كثيرا وأكثر فعالية من العلاج، وتسعى معظم البلدان إلى تقييم تخفيض الضرر المحتمل من الإستثمارات الجديدة في البنية التحتية وباتت تضع في الحسبان التكاليف والمنافع البيئية عند تصميم إستراتيجيتها، كما أنها تجعل البيئة عنصرا فعالا في إطار السياسة الإقتصادية والمالية والإجتماعية والتجارية¹.

الفرع الثاني: أهداف التنمية المستدامة

تسعى التنمية المستدامة من خلال آلياتها ومحتواها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والمتمثلة في²:

- تحقيق نوعية حياة أفضل للسكان: تحاول التنمية المستدامة من خلال عمليات التخطيط وتنفيذ السياسات التنموية لتحسين نوعية حياة السكان في المجتمع إقتصاديا وإجتماعيا ونفسيا وروحيا عن طريق التركيز على الجوانب النوعية للنمو وليس الكمية وبشكل عادل ومقبول وديمقراطي.
- احترام البيئة الطبيعية: التنمية المستدامة تركز على العلاقة بين نشاطات السكان والبيئة وتتعامل مع النظم الطبيعية ومحتواها على أنها أساس حياة الإنسان، إنها ببساطة تنمية تستوعب العلاقة الحساسة بين البيئة الطبيعية والبيئة المبنية وتعمل على تطوير هذه العلاقة لتصبح علاقة تكامل وإنسجام.

¹ سليمان كعوان، دور الطاقات البديلة في تحقيق التنمية المستدامة، مرجع سبق ذكره، ص 59.

² عثمان محمد غنيم، ماجدة أحمد أبو زنت: التنمية المستدامة فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 28-29.

- تعزيز وعي السكان بالمشكلات البيئية القائمة وتنمية إحساسهم بالمسؤولية تجاهها وحثهم على المشاركة الفاعلة في إيجاد حلول مناسبة لها من خلال مشاركتهم في إعداد وتنفيذ ومتابعة وتقييم برامج ومشاريع التنمية المستدامة.

- تحقيق إستغلال وإستخدام عقلاني للموارد: تتعامل التنمية المستدامة مع الموارد الطبيعية على أنها موارد محدودة، لذلك تحول دون إستنزافها أو تدميرها وتعمل على إستخدامها وتوظيفها بشكل عقلاني.

- ربط التكنولوجيا الحديثة بأهداف المجتمع: تحاول التنمية المستدامة توظيف التكنولوجيا الحديثة بما يخدم أهداف المجتمع، من خلال توعية السكان بأهمية التقنيات المختلفة في المجال التنموي وكيفية إستخدام المتاح والجديد منها في تحسين نوعية حياة المجتمع، وتحقيق أهدافه المنشودة دون أن ينجم عن ذلك مخاطر وآثار بيئية سلبية، أو على الأقل أن تكون هذه المخاطر والآثار مسيطرا عليها بمعنى وجود حلول مناسبة لها.

- إحداث تغيير مستمر ومناسب في حاجات وأولويات المجتمع: وبطريقة تلائم إمكانيته وتسمح بتحقيق التوازن الذي بواسطته يمكن تفعيل التنمية الإقتصادية والسيطرة على جميع المشكلات البيئية ووضع الحلول المناسبة لها¹.

كما وضعت منظمة الأمم المتحدة من خلال قرار إتخذه الجمعية العامة في 25 سبتمبر 2015

"تحويل عالمنا" أهداف التنمية المستدامة لعام 2030 والمتمثلة في 17 هدفا كالتالي²:

- القضاء على الفقر بجميع أشكاله في كل مكان.
- القضاء على الجوع وتوفير الأمن الغذائي والتغذية المحسنة وتعزيز الزراعة المستدامة.
- ضمان تمتع الجميع بأنماط عيش صحية وبالرفاهية وفي جميع الأعمار.
- ضمان التعليم الجيد المنصف والشامل للجميع وتعزيز فرص التعلم مدى الحياة للجميع.
- تحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين كل النساء والفتيات.
- ضمان توفير المياه وخدمات الصرف الصحي للجميع وإدارتها إدارة مستدامة.
- ضمان حصول الجميع بتكلفة ميسورة على خدمات الطاقة الحديثة الموثوقة والمستدامة.

¹ عثمان محمد غنيم، ماجدة أحمد أبو زنت: التنمية المستدامة فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها، مرجع سبق ذكره، ص ص 29-30.

² تقرير الجمعية العامة في 25 سبتمبر 2015-الدورة 70، البنود 115 و116 من جدول الأعمال.

- تعزيز النمو الإقتصادي المطرد والشامل للجميع والمستدام والعمالة الكاملة والمنتجة وتوفير العمل اللائق للجميع.
- إقامة بنى تحتية قادرة على الصعود وتحفيز التصنيع المستدام الشامل للجميع وتشجيع الابتكار.
- الحد من إنعدام المساواة داخل البلدان وفيما بينها.
- جعل المدن والمستوطنات البشرية شاملة للجميع وإدارتها إدارة مستدامة.
- جعل المدن والمستوطنات البشرية شاملة للجميع وآمنة وقادرة على الصمود ومستدامة.
- إتخاذ إجراءات عاجلة للتصدي لتغير المناخ وآثاره.
- حفظ المحيطات والبحار والموارد البحرية وإستخدامها على نحو مستدام (إدارة الغابات) لتحقيق التنمية المستدامة.
- حماية النظم الإيكولوجية البرية وترميمها وتعزيز إستخدامها على نحو مستدام وإدارة الغابات ومكافحة التصحر ووقف تدهور الأراضي ووقف فقدان التنوع البيولوجي.
- التشجيع على إقامة مجتمعات مسالمة لا يهمل فيها أحد وإتاحة إمكانية وصول الجميع إلى العدالة وبناء مؤسسات فعالة وخاضعة للمساءلة وشاملة للجميع على جميع المستويات.
- تعزيز وسائل التنفيذ وتنشيط الشراكة العالمية من أجل تحقيق التنمية المستدامة.

المطلب الثاني: أبعاد التنمية المستدامة

للتنمية المستدامة أربعة أبعاد رئيسية متفاعلة فيما بينها وهي: البعد الإقتصادي، البعد الإجتماعي، البعد البيئي وأخيرا البعد التكنولوجي.

الفرع الأول: البعد الإقتصادي

ويقصد به تحسين مستوى معيشة الأفراد من خلال تلبية إحتياجاتهم من السلع والخدمات، حيث يعين الإنعكاسات الراهنة والمقبلة للإقتصاد على البيئة، لأنه يطرح مسألة إختيار وتمويل وتحسين التقنيات الصناعية في مجال توظيف الموارد الطبيعية، إذ يصعب تحديد البعد الإقتصادي ما لم تتوفر مجموعة من العوامل والتي نخصرها فيما يلي:¹

¹ أحمد جابر بدران، التنمية الإقتصادية والتنمية المستدامة، دار الناشر، القاهرة، مصر، 2014، ص90.

أولاً: حصة الإستهلاك الفردي من الموارد الطبيعية

تشير الإحصائيات أن إستغلال الدول الصناعية للموارد الطبيعية يمثل أضعاف ما تستخدمه الدول النامية على مستوى نصيب الفرد، فالولايات المتحدة الأمريكية تستهلك من الطاقة الناجمة عن النفط والغاز والفحم أكثر من الهند بـ 33 مرة وكما هو الحال في دول منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية (OCDE) أعلى بعشر مرات في المتوسط للدول النامية.

فالتمية المستدامة في الدول الغنية تتلخص في إجراءات تخفيضات متواصلة من مستويات الإستهلاك المبددة للطاقة والموارد الطبيعية، وذلك عبر تحسين مستوى الكفاءة. شريطة التأكد من عدم تصدير الضغوط البيئية إلى الدول النامية، كما تعني التنمية المستدامة تغيير أنماط الإستهلاك التي تهدد التنوع البيولوجي والمنتجات الحيوانية بالانقراض.

ثانياً: مسؤولية البلدان المتقدمة عن التلوث ومعالجته

أدى الإستهلاك التراكمي من الموارد الطبيعية مثل المحروقات للدول الصناعية في الماضي إلى إسهامها في مشكلات التلوث العالمي، لذا تقع عليها المسؤولية الكاملة في معالجته ما دامت تكسب الموارد المالية والتقنية والبشرية الكفيلة بإستخدام تكنولوجيا أنظف وإستخدام الموارد بكثافة أقل.

ثالثاً: تقليص تبعية البلدان النامية

هناك جانب من جوانب الروابط الدولية فيما بين البلدان الغنية والفقيرة في إطار العلاقات التجارية يحتاج إلى دراسة دقيقة، ذلك أنه بالقدر الذي ينخفض به إستهلاك الموارد الطبيعية في البلدان الصناعية يتباطأ نحو صادرات هذه المنتجات من البلدان النامية، وتنخفض أسعار السلع الأساسية بدرجة أكبر مما يحرم البلدان النامية من إيرادات ومداخيل في أمس الحاجة إليها، ومما يساعد على تكوين هذه الخسائر، هو الإنطلاق من نمط تنموي يقوم على الإعتماد على الذات لتنمية القدرات الذاتية وتأمين الإكتفاء الذاتي وبالتالي التوسع في التعاون الإقليمي والتجارة فيما بين البلدان النامية، وتحقيق إستثمارات ضخمة في رأس المال البشري والتوسع في الأخذ بالتكنولوجيا المحسنة¹.

¹ سايج بوزيد، دور الحكم الراشد في تحقيق التنمية المستدامة بالدول العربية، مرجع سبق ذكره، ص 82.

فالتنمية المستدامة في الدول الفقيرة تعني إستغلال الموارد الطبيعية لأغراض التحسين المستمر للمستويات المعيشية، وتخفيف عبء الفقر، لأن هناك روابط وثيقة بين الفقر وتدهور البيئة، والنمو السريع للسكان، والتخلف الناجم عن التاريخ الإستعماري والتبعية المطلقة للقوى الرأسمالية.

رابعاً: المساواة في توزيع الموارد

تعتبر الوسيلة الناجحة للتخفيف من الفقر وتحسين مستويات المعيشة لأنها مسؤولة كل من الدول الغنية والفقيرة، وتعتبر هذه الوسيلة غاية في حد ذاتها، وتمثل في جعل فرص الحصول على الموارد والمنتجات والخدمات فيما بين جميع الأفراد داخل المجتمع أقرب إلى المساواة¹.

خامساً: تقليص الإنفاق العسكري

التنمية المستدامة يجب أن تعني في جميع البلدان تحويل الأموال من الإنفاق على الأغراض العسكرية وأمن الدولة إلى الإنفاق على إحتياجات التغذية، ومن شأن إعادة تخصيص ولو جزء من الموارد المكرسة الآن للأغراض العسكرية الإسراع بالتنمية بشكل ملحوظ وخلق موارد مالية متجددة للإستمرار البرامج التنموية وإستدامتها²

سادساً: توفر عناصر الإنتاج الرئيسية وفي مقدمتها رأس المال والتنظيم والمعرفة.

سابعاً: رفع مستوى كفاءة وفعالية الأفراد والمنظمات المعنية بتنفيذ السياسات والبرامج التنموية.

ثامناً: زيادة معدلات النمو في الإنتاج لزيادة معدل الدخل الفردي وتنشيط العلاقة والتغذية الرجعية بين المدخلات والمخرجات³.

الفرع الثاني: البعد الإجتماعي

ينطوي البعد الإجتماعي للتنمية المستدامة على زيادة قدرة الأفراد على إستغلال الطاقة المتاحة لديهم إلى أقصى حد ممكن لتحقيق الحرية والرفاهية، وذلك من خلال تيسير دخولهم إلى سوق العمل وحصولهم على الوظائف الملائمة لقدراتهم، والبعد الإجتماعي هو البعد الإنساني بالمعنى الضيق، وهو الذي يجعل من النمو وسيلة للإلتحام الإجتماعي ولعملية التطوير في الإختيار الإنساني الذي يفترض فيه أن

¹ أحمد جابر بدران، التنمية الاقتصادية والتنمية المستدامة، مرجع سبق ذكره، ص91.

² سايح بوزيد، مرجع سبق ذكره، ص83.

³ نفس المرجع السابق، ص91.

يتضمن قدرا من الإنصاف بين الأجيال المتعاقبة بمقدار ما هو بين الدول المختلفة، وإذا كانت قضية البطالة بأبعادها المختلفة قد مثلت قاسما مشتركا في كثير من الدراسات الإقتصادية والإجتماعية، فليس ذلك من قبيل الصدفة أو المبالغة، حيث إكتسب مفهوم البطالة أبعادا جديدة على رأسها البعد الإجتماعي¹.

فالبعد الإجتماعي يسوقنا إلى تسليط الضوء على النقاط التالية:

- المساواة في التوزيع.
- الحراك الإجتماعي.
- المشاركة الشعبية.
- التنوع الثقافي وتنمية المقومات الثقافية ودعم التنوع والتعددية.
- إستدامة المؤسسات.
- نمو وتوزيع السكان.
- الصحة والتعليم ومحاربة البطالة.
- الوفاء بالحد الأدنى من معايير الأمن واحترام حقوق الإنسان.

الفرع الثالث: البعد البيئي

يوضح هذا البعد الإستراتيجيات التي يجب توافرها وإحترامها في مجال التصنيع بهدف التسيير الأمثل للرأسمالي الطبيعي بدلا من تبيده وإستنزافه بطريقة غير عقلانية حتى لا تؤثر على التوازن البيئي، وذلك من خلال التحكم في إستعمال الموارد وتوظيف تقنيات تتحكم في إنتاج النفايات، وإستعمال الملوثات ونقل الفكر البشري إلى عنصر الصناعات النظيفة.

من أجل الوصول إلى صناعة نظيفة تقدم الأمم المتحدة الخطوات التالية:

- تشجيع الصناعة المتواصلة بيئيا في إطار خطط مرنة.
- إلزام الشركات العالمية بنفس المعايير خارج وداخل أوطانها.
- التوعية بكل الوسائل بالחסائر والأخطار الناجمة عن التلوث سواء المباشرة أو غير المباشرة.
- إدخال مفاهيم البيئة الآمنة وإلزامية المحافظة عليها من طرف الفرد والمجتمع في كافة مراحل التعليم.
- إشراك المجتمعات في آلية التنمية المستدامة من جهود وسائل الإعلام والثقافة للجميع.

¹ عبير عبد الخالق، التنمية البشرية وأثرها على تحقيق التنمية المستدامة، مرجع سبق ذكره، ص104.

- تشجيع الإنتاج النظيف بيئيا من خلال آليات السوق والسياسة الضريبية.
إضافة إلى تبني الصناعة النظيفة يرى أنه من المفيد إلقاء الضوء على مفهوم المشاريع البيئية وهي تلك التي تراعي البعد البيئي كركيزة أساسية لقيامها، وهناك من يرى بأنها المشاريع التي تساهم في التنمية الاقتصادية بالموازاة مع الحفاظ على البيئة والعمل مع المستخدمين والمجتمع بشكل عام، بهدف تحسين جودة الحياة لجميع الأطراف.

أما إذا كان المشروع إقتصاديا فإننا لا يجب إغفال دراسة الجدوى البيئية وتعني: "دراسة التأثير المتبادل بين مشروعات برامج التنمية والبيئة بهدف تقليص أو منع التأثيرات السلبية، أو تعظيم التأثيرات الإيجابية"، ويمكن إختصار ذكر أهم العناصر التي تكون ضمن البعد البيئي وهي¹:

- النظم الإيكولوجية.

- الطاقة.

- التنوع البيولوجي.

- الإنتاجية البيولوجية.

- القدرة على التكيف.

- الإعلام والثقافة للجميع.

- الصناعة النظيفة.

الفرع الرابع: البعد التكنولوجي

يرتبط هذا البعد بالإطار المؤسسي لعملية تطور الإتصالات السلوكية واللاسلكية في الدولة بإعتباره يقدم معيار قابل للقياس الكمي حول قدرة الدولة على اللحاق بالإقتصاد العالمي وتعزيز إنتاجيته، بالإضافة إلى تقديم مدى مشاركة الدولة المختلفة عصر المعلومات، وبذلك فإن البعد التكنولوجي للتنمية المستدامة يضم عددا من المستهدفات التي تشكل في مجموعها معيارا لتقييم مدى نجاح الدولة في تحقيق التنمية المستدامة وإجراء مقارنات بين الدول المختلفة في هذا الصدد، ومن أهم تلك المستهدفات ما يلي²:

¹ آسيا قاسمي، التنمية المستدامة بين الحق في إستغلال الموارد الطبيعية والمسؤولية عن حماية البيئة، تجرية الجزائر، مداخلة ضمن فعاليات المنتدى الدولي الثاني بعنوان السياسات والتجارب التنموية بالجمال العربي والمتوسطي التحديات، التوجهات، الآفاق، يومي 26-27 أبريل 2012، جامعة باجة، تونس، ص ص 8-11.

² عبير عبد الخالق، التنمية البشرية وأثرها على تحقيق التنمية المستدامة، مرجع سبق ذكره، ص ص 107-108.

- زيادة عدد الهواتف الثابتة والمتنقلة بالنسبة إلى عدد السكان.

- زيادة أعداد المشتركين في خدمات الأنترنت كنسبة من عدد السكان.

- زيادة أعداد مستخدمي الكمبيوتر والحاسب الشخصية كنسبة من عدد السكان.

وبشكل عام فإن تحقيق التنمية المستدامة يتطلب التنسيق بين الأبعاد المختلفة بما يحقق التوازن بين

التنمية الإقتصادية والعدالة بين الأجيال المتعاقبة في إشباع الحاجات الأساسية والحصول على قدر أكبر من

الرفاهة الإقتصادية والإجتماعية مع الحفاظ على الموارد الطبيعية وضمان حق العيش في بيئة نظيفة.

المبحث الثالث: خصائص وتحديات التنمية المستدامة

إن التحديات التي تطمح إليها التنمية المستدامة بفضل ميزة خصائصها المتعددة جعلها تواجه الكثير من الصعوبات وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: خصائص التنمية المستدامة

للتنمية المستدامة خصائص كثيرة تميزها على التنمية الاقتصادية وإلا لما وجد هذا المفهوم الجديد.

من أهم خصائص التنمية المستدامة ما يلي:

- تنمية تراعي حق الأجيال القادمة في الموارد الطبيعية للمجال الحيوي لكوكب الأرض.
- تنمية تراعي الحفاظ على المحيط الحيوي في البيئة الطبيعية من خلال عناصره الأساسية كالهواء والماء والتربة والموارد الطبيعية الأخرى.
- التنمية تعتبر البعد الزمني فيها هو الأساس، فهي تنمية طويلة المدى بالضرورة، حيث تعتمد على تقدير إمكانات الحاضر، ويتم التخطيط لها لأطول فترة زمنية مستقبلية يمكن خلالها التنبؤ بالمتغيرات.
- تنمية متكاملة تقوم على التنسيق والتكامل بين سياسات استخدام الموارد وإتجاهات الإستثمار والإختيار التكنولوجي والشكل المؤسسي، مما يجعلها تعمل جميعا بانتظام داخل المنظومة البيئية¹.
- التنمية المستدامة تتوجه أساسا لتلبية إحتياجات أكثر الطبقات فقرا، أي أن التنمية تسعى للحد من الفقر العالمي.

- التنمية المستدامة تحرص على تطوير الجوانب الثقافية والإبقاء على الحضارة الخاصة بكل مجتمع.
- عناصر التنمية المستدامة لا يمكن فصلها وذلك لشدة تداخل أبعادها².
- الإهتمام بنوعية حياة الإنسان Quality of life، فالتنمية المستدامة هي تنمية إنسانية بالدرجة الأولى تهتم بالإرتقاء بالإنسان من كافة الجوانب التي تحقق سعادته الحقيقية في دنياه وأخراه.
- التنمية المستدامة تحقق تساوي الفرص حيث تلبى الإحتياجات الإنسانية والفرص المتساوية للجميع.

¹ قويدر كمال، تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة، دراسة حالة الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص28.

² موقع المجلس الأعلى للتعليم <https://fr.foursquare.com> التنمية المستدامة أطلع عليه يوم 2018/12/23 على الساعة 20:00 مساء.

- التنمية المستدامة متعددة الأبعاد تهتم بالجوانب المعنوية والمادية للإنسان، فيؤخذ البعد الديني والإجتماعي والإقتصادي والثقافي والبشري والبيئي في إستراتيجياتها، فهي حق من حقوق الإنسان في حياة طيبة كريمة تكفل فيها حريته وأمنه على نفسه ودينه وعقله ونسله وماله، فهي تنمية غايتها الإنسان تركز على مبدأ العدل والمساواة.

وهي تنمية ذات بعد مؤسسي لأنها تنمية شاملة ذات بعد إستراتيجي لا تقتصر على مجرد الجهود الفردية المحكومة بعمر الفرد، بل أنها رسالة حياة ممتدة لإستمرار حضارة الإنسان وإطالة عمر الموارد النابضة والإستفادة من الموارد المتجددة¹.

المطلب الثاني: تحديات وصعوبات التنمية المستدامة

إن مطلب تحقيق التنمية المستدامة في مجتمعات العالم لا تزال قاصرة لعدة أسباب وهذا رغم الجهود والمحاولات الجادة في ذلك.

الفرع الأول: الصعوبات: رغم الجهود العالمية الجادة لتحقيق مطلب التنمية المستدامة في جميع مجتمعات العالم، إلا أنه لا تزال هناك صعوبات كبيرة من أبرزها:

- **تكديس الديون والفقر:** حيث تستنزف الديون التي تتكبدها الدول أكثر من نصف الدخل القومي لها مما يتسبب بالفقر للشعوب.

- **إنعدام عنصر الأمن والأمان:** تعد الحروب الداخلية مع غياب الأمن أمراً مستنزفاً للأموال في الدول التي تعاني من سباق التسلح والحروب الداخلية.

- **تدني مستويات الإمكانيات التقنية والخبرات الفنية وتراجعها:** نظراً لتوجه العقول المفكرة في الدول إلى الهجرة إلى الدول المتقدمة، ويعود الأمر بالسلب على خطط التنمية.

- **سوء الأوضاع الإقتصادية وتفشي البطالة بين فئات المجتمع:** إذ يساهم ذلك في إضعاف التنمية الإقتصادية.

- **الإنفجار السكاني:** حيث يتسبب النمو السكاني الكبير بإرهاق التنمية الإقتصادية والإجتماعية².

¹ عبد العزيز قاسم محارب، التنمية المستدامة في ظل تحديات الواقع من منظور إسلامي، مرجع سبق ذكره، ص ص 182-183.

² إيمان الحياوي، معوقات التنمية المستدامة، موقع www.mawdoo3.com ، أطلع عليه يوم 2018/12/22 على الساعة 19:30 آخر تحديث، 12:09، يوم 2017/11/27.

- إستمرار الهجرة من الأرياف إلى المناطق الحضرية وإنتشار ظاهرة المناطق العشوائية، وتفاقم الضغوط على الأنظمة الإيكولوجية وتراكم النفايات.
 - تعرض مناطق من العالم لظروف مناخية قاسية، وخاصة إنخفاض معدلات الأمطار عن المعدل العام السنوي، وارتفاع درجات الحرارة في فصل الصيف مما أدى إلى تكرار ظاهرة الجفاف.
 - محدودية الموارد الطبيعية وسوء إستغلالها ونقص الطاقة غير المتجددة في بعض أقطار العالم.
 - عدم موائمة بعض التقنيات والتجارب المستوردة من الدول المتقدمة مع الظروف الإقتصادية البيئية والإجتماعية في بعض دول العالم النامي، ونقص الكفاءات القادرة على التعامل معها¹.
 - غياب الديمقراطية وحقوق الإنسان.
 - حداثة تجربة معظم المجتمعات المدنية، عدم مشاركة الفعالة في المساهمة في وضع وتنفيذ الإستراتيجيات الخاصة بالتنمية المحلية المستدامة².
- أما في العالم الإسلامي فنلمسها من خلال ما يلي إضافة للمذكور سابقا.
- الفجوة الغذائية:** هو المستورد الرئيسي للمواد الغذائية على الرغم من توفر الأرض الخصبة الصالحة للزراعة، كما أنه يملك الموارد المائية والمالية اللازمة لإستزراع تلك الأراضي ولكنه لا يحسن إستغلالها مما جعل نسبة ضخمة من دخله القومي تذهب في إتجاه إستيراد إحتياجاته الغذائية.
- يهدر العالم الإسلامي موارده الإقتصادية من أراضي مناسبة للإنتاج الزراعي والصناعي والتجاري لدى بعض البلدان، والقوى العاملة لدى البعض الآخر، ورأس المال في بعضها الثالث.
 - غياب التطبيق لأسس ومبادئ الإقتصاد الإسلامي في تحقيق التنمية في العالم الإسلامي وغياب وقلة الكوادر التي تقدم مثل هذا النموذج.
 - الفساد الإقتصادي وضيق نطاق الحرية الإقتصادية وسوء إستخدام الموارد المتاحة وتدني مستوى التنمية البشرية.

¹ عبد الرحمن محمد الحسن، التنمية المستدامة ومتطلبات تحقيقها، مداخلة ضمن فعاليات المنتدى الوطني حول إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، يومي 15-16/11/2011، جامعة المسيلة، ص 09.

² رحمانية دليلة، تنمية الموارد البشرية في ظل التنمية المستدامة وآفاق تحقيقها في مؤسسة إقتصادية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم الإقتصادية، تخصص إقتصاد التنمية المستدامة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، لسنة 2014، ص 66.

- التخلف التكنولوجي وتدني نسبة التجارة البيئية بين دوله، حيث تذكر الأرقام أن حجم التبادل التجاري بين الدول الإسلامية لا يتجاوز 13%، وأنه بعد إستبعاد إستثمارات البترول والغاز تصبح النسبة 2% وهو رقم متدني للغاية، بالإضافة إلى إنتشار البطالة في المجتمعات الإسلامية وإنتشار الفساد الذي يصل إلى أن نصف الفساد العالمي يوجد في العالم الإسلامي¹.

الفرع الثاني: التحديات التي تواجه التنمية المستدامة

إن جذور التحديات التي تواجه لتحقيق التنمية المستدامة ترجع إلى ثلاث حقبة وعلى إتباع منهج لإيجاد الحلول المستدامة لتلك التحديات ولا بد أن تبحث هذه الحلول عن طرق ووسائل للتعامل مع التحديات المختلفة التي تواجه دول العالم الثالث وتتطلب الفترة القادمة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة جهود تنسيقية متكاملة على جميع المستويات وتنفيذ الإلتزامات الموضوعة المطلوب تنفيذها من الدول وذلك للمواجهة الشاملة لإحتياجات شعوبها أو فيما يلي أهم التحديات التي تواجه التنمية المستدامة:

- تحقيق التكامل وتشجيع الإستثمار الداخلي والأجنبي من خلال إيجاد شراكة بين الدول الصناعية والدول النامية وتحقيق فرص أفضل لمنتجاتها للمنافسة في الأسواق المحلية والعالمية من خلال منظمة التجارة العالمية.

- نقل التقنيات الحديثة الملائمة للبيئة وتشجيع الباحثين وتوفير إمكانيات العمل العلمي لهم.
- نشر الوعي بأهمية التفكير العلمي والبحث في مجالات التنمية المستدامة وتطوير وسائل العمل في هذا المجال، ونقل المجتمع بذلك إلى مراحل متقدمة من الرقي والتنمية في وقت أسرع وبتكلفة أقل.
- إيجاد وسائل تمويل جديدة اللازمة لدعم جهود التنمية المستدامة في الدول النامية وإعداد البرامج التنموية والصحية والتعليمية للشعوب الأقل ضرراً.

- تخطيط وتسيير الموارد البشرية بطريقة عملية حتى تسمح لها بمسايرة التكنولوجيا الحديثة.
- التضمر من الإجراءات التي يتخذها المجتمع الدولي لمجابهة قضايا البيئة العالمية ومسؤولية المجتمع الدولي في مساعدة الدول الإسلامية المتضررة.

- الإستغلال الأمثل والفعلي للثروات الموارد المتاحة لبلد مع إيجاد المناخ المناسب والملائم لتسيير الاستثمارات المحلية.

¹ عبد العزيز قاسم محارب، التنمية المستدامة في ظل تحديات الواقع من منظور إسلامي، مرجع سبق ذكره، ص ص 177-179.

- إعادة ترتيب الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والمؤسسية لأي بلد يريد النهوض بالتنمية المستدامة المتعارف عليها.
- التركيز على المناطق الريفية وخاصة المناطق النائية ووضع البرامج التنموية لتوفير إحتياجات سكان المناطق المحرومة خاصة الكهرباء والتركيز على الطاقات المتجددة خصوصا منها الطاقة الشمسية لتخفيض الضغط على المناطق المحرومة وما تتحمله من أعباء والتكاليف جراء صعوبة المنطقة.
- تأمين مشاركة كاملة وفعالة للدول النامية داخل مراكز إتخاذ القرار والمؤسسات الاقتصادية الدولية وتعزيز الجهود التي تهدف إلى جعل دوايب الإقتصاد العالمي أكثر شفافية وإنصافا وإحتراما للقوانين المعمول بها على نحو يمكن الدول النامية من رفع التحديات التي تواجهها بسبب العولمة¹.

¹ رحمانية دليلة، تنمية الموارد البشرية في ظل التنمية المستدامة وآفاق تحليلها في مؤسسة اقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص ص 66-67.

خلاصة الفصل:

جاءت فكرة التنمية المستدامة نتاج لعدة مؤتمرات بداية بمؤتمر ستوكهولم سنة 1972 حتى مؤتمر **COP 24** في سنة 2018، كما أن الطريق الوحيد لتوفير مستقبل مزدهر هو التعامل مع قضايا البيئة والتنمية بطريقة متوازنة وهذا ما جاءت به أجندة القرن الحادي والعشرين، فهي تنمية تعمل على تلبية إحتياجات الحاضر دون الحد من قدرات الأجيال القادمة، وتهدف التنمية المستدامة إلى إحترام البيئة الطبيعية بما يحقق للسكان نوعية حياة أفضل، بالإضافة إلى الأهداف التي سطرتها منظمة الأمم المتحدة لعام 2030، كما أن المبادئ العشرة للتنمية المستدامة تمثل مقومات العقيدة البيئية والتي توصلت من خلالها إلى أبعادها الأربعة الإقتصادية، الإجتماعية، البيئية، والتكنولوجية والتي تتسم بالترابط والتكامل فيما بينها، وتتميز التنمية المستدامة بعدة خصائص جعلت منها غاية تسعى الدول إلى بلوغها، رغم التحديات التي تسعى التنمية المستدامة إلى وصولها غير أنها واجهت العديد من الصعوبات على غرار الجهود العالمية المبذولة.

الفصل الثاني

الآيات الخمسة لتفسير

الموارد البشرية

تمهيد:

تحتل الموارد البشرية بإهتمام كبير لدى المنظمات والإدارات في الوقت الحاضر لما لها من تأثير على نجاحها في مختلف الميادين ويشير تسيير الموارد البشرية إلى أنشطة التخطيط والتنظيم والقيادة والتقييم بغرض تحقيق الأهداف، ويعتبر الهدف الرئيسي لها تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة، وتطوير الأفراد بما يلي رغباتها وإحتياجاتها وبكفاءة عالية، حيث أن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث جاءت نتيجة لعدة تطورات ومروا بعدة مراحل كما تسعى إلى إستقطاب وإستثمار العقول البشرية وتوفير فرص العمل وإحتضان القدرات الفكرية والمعرفية والطاقات الذهنية من أجل تحقيق فاعلية الأداء.

معتمدة في ذلك على آليات حديثة في تسيير هذه الموارد وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل من

خلال ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول: تسيير الموارد البشرية.

المبحث الثاني: أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثالث: الأساليب الحديثة لتسيير الموارد البشرية.

المبحث الأول: مدخل لتسيير الموارد البشرية

يشير التسيير إلى مجموعة التقنيات والمناهج المعتمدة من قبل المؤسسات والتي تسمح بأداء أنشطتها على أحسن وجه، وذلك عن طريق التنظيم ومع إتخاذ القرارات والقيادة والتوجيه والرقابة، ويعتبر التخطيط أهمها فهو يرمي إلى مواجهة المستقبل بخطط منظمة سلفاً لتحقيق أهداف محددة وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: تعريف تسيير الموارد البشرية

تهدف المنظمة من خلال تسيير مواردها البشرية إلى بلوغ مستويات عالية من الكفاءة والفعالية التنظيمية مما يؤثر على هدف المنظمة وبلوغ النمو المطلوب للأعمال والأفراد وستتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم تسيير الموارد البشرية.

الفرع الأول: تعريف الموارد البشرية والقوى العاملة

ويعكس تحديدها من خلال ما يلي:

أولاً: تعريف الموارد البشرية

في ضوء أهمية العنصر البشري في العمل لم يعد يستخدم مصطلح العاملين أو القوى العاملة أو الأفراد بل أصبح يستخدم مصطلح المورد البشري للدلالة على أهميته بإعتباره أحد أهم عناصر مدخلات العمل وهذا أحد الأسباب التي أدت إلى تغيير مصطلح إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية. وعليه فإن تعريف الموارد البشرية هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة قصد تحقيق رسالتها وأهدافها وإستراتيجيتها المستقبلية مقابل ذلك أن تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة في عملية تبادل للمنفعة تتم بينهم وبينها تتمثل في تعويضات متنوعة وهي: الرواتب والأجور والمزايا الوظيفية¹.

¹ صفوان محمد السيفين، عائض بن شافي الأكلبي، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 04.

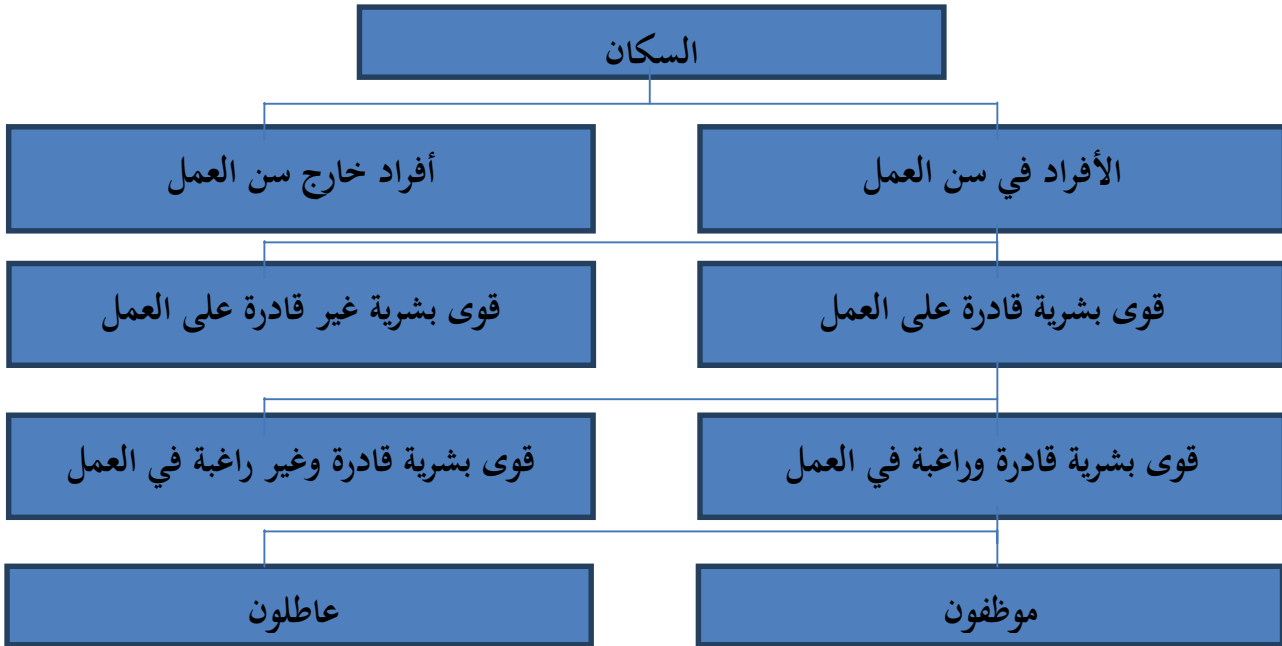
ثانيا: تعريف القوى العاملة

يشير مفهوم القوى العاملة **Work force** في أي دولة إلى ذلك الجزء من الموارد البشرية الذين تتراوح أعمارهم بين الحد الأدنى والحد الأعلى لسن العمل والذين توجد لديهم الرغبة والقدرة على العمل والبحث عنه أو الممارسة الفعلية له.

ووفق هذا المفهوم فإن مصطلح القوى العاملة يشير إلى قطاعين من السكان هما: قطاع الشاغلين وقطاع العاطلين الذين يبحثون عن العمل لكنهم لا يجدونه، أي أن مفهوم العاملة ينحصر في نسبة الموارد البشرية التي هي في سن العمل وتعمل بالفعل في أي قطاع من القطاعات الاقتصادية في الدولة بالإضافة إلى مجموع المتعطلين الذين لديهم القدرة والرغبة في العمل.

ويوضح الشكل التالي العلاقة بين الموارد البشرية في أي دولة والقوى العاملة فيها¹.

الشكل رقم (1-1): العلاقة بين الموارد البشرية في أي دولة والقوى العاملة فيها



المصدر: مصطفى محمود أبوبكر، إدارة الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية،

مصر، 2004، ص 10.

¹ تقرير لإدارة الموارد البشرية، المملكة العربية السعودية للمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج تخصص إدارة مكتبية، دار 255، 2008، ص 2-4.

الفرع الثاني: تعريف تسيير الموارد البشرية

بالنسبة لتسيير الموارد البشرية فهو المكونة الإدارية لوظيفة الموارد البشرية، بمعنى التنظيم والتخطيط والتنسيق والمراقبة، كل هذا من أجل أن تتخذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب من قبل الأفراد الذين لهم السلطة في إتخاذها وأهداف تسيير الموارد البشرية ألا وهي الإستخدام الكفؤ لهذه الموارد وإستقرار وإستمرار المؤسسة بإعتبارها جماعة خاضعة لضغوطات خارجية وتوترات داخلية والبحث عن أفضل ملاحقة بين الفرد ومحيطه.

إن التسيير هو عملية تنفيذ الأنشطة مع الأفراد (مع الآخرين)، وتشير هذه العملية إلى أنشطة التخطيط والتنظيم والقيادة والتقييم، والتي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف، ومنه فإن أي تعريف للتسيير يجب أن يتضمن ثلاث عوامل مشتركة: أهداف، موارد محدودة، أفراد، وبالرجوع إلى تعريفنا للتسيير فالأهداف هي (الأنشطة المنفذة) والموارد المحدودة مضمنة في كلمة (كفاءة) والأفراد هم الأفراد أو الآخرين. **أولاً:** تعتبر الأهداف ضرورية لأن أي نشاط يجب أن يوجه نحو نهاية معينة، إن هناك قدر كبير من الحقيقة في هذه الملاحظة، إذا كنت لا تعرف أين ستذهب، فأى طريق ستسلكه إلى هناك إن الأهداف الموضوعية قد لا تكون معلنة ولكن ما دامت الأهداف غير موجودة فلا حاجة لمديرين (مسيرين).

ثانياً: الموارد المتاحة دائماً محدودة، إن الموارد الإقتصادية بطبيعتها نادرة، وبالتالي فإن مسؤولية تخصيصها تقع على عاتق المسير. ويقتضي هذا الأمر من المدير ليس فقط الفعالية في إنجاز الهدف أو الأهداف الموضوعية ولكن أيضاً الكفاءة في ربط المدخلات بالمرجعات، فيجب عليه أن يهدف إلى تحقيق حجم محدد من المخرجات بإستخدام حجم أقل من المدخلات، ويجب على المسير بعد ذلك أن يعمل على تحقيق الأهداف الأمر الذي يجعل منه مسيراً فعالاً، وأن يعمل على التخصيص الأفضل للموارد المحدودة الأمر الذي يجعل منه مسيراً كفؤاً.

ثالثاً: الحاجة إلى فردين أو أكثر هو آخر المتطلبات لوجود التسيير، لأن التسيير يؤدي عمله مع ومن خلال الأفراد فبدون الأفراد لا حاجة للتسيير.

ولتعريف تسيير الموارد البشرية لابد أن نحيط بكافة التعابير المستخدمة في هذا الفرع من المعرفة حيث ترددت تسميات عديدة منها إدارة الأفراد والعلاقات العمالية، العلاقات الصناعية، الإنسانية ويبدو

لأول وهلة أن هذه التسميات تقصد معنى واحد هو مجمل العلاقات بين الإدارة والقوى العاملة، ولكن لو أمعنا النظر جليا لوجدناها تختلف في أهدافها، إذ لكل تسمية هدفها، فالمقصود بالعلاقات العمالية هو العلاقة بين النقابة والإدارة والدولة وهي مرادفة للعلاقات الصناعية إذ تضم المفاوضات بشأن شروط العمل والمساومة الجماعية وأعمال اللجان الخاصة بمنازعات العمل والتشريعات التي تسنها الدولة لتنظيم العلاقة بينهما، وهي بتعبير أدق العلاقات الجماعية المنبثقة عن الإستخدام، أما العلاقات الإنسانية فتعني دراسة الأفراد أثناء العمل وليس الأفراد منفصلين وإنما كأعضاء في مجموعات عمل غير رسمية وإدراك هذه العلاقة بين الأفراد لخلق فريق متعاون يستطيع أن يحقق أقصى درجة من الإنتاجية.

أما تسيير الموارد البشرية فقد إهتم بدراسة السياسات المتعلقة بإختيار وتعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات، والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها والوصول بالمؤسسة إلى أعلى مستويات الإنتاجية¹.

ويرى مصطفى كامل* أن تسيير الموارد البشرية يهدف إلى الإجابة على التساؤل الخاص بكيفية توجيه وتنسيق الجهد البشري نحو تحقيق أهداف منظمات العمل المعاصرة.

المطلب الثاني: تخطيط الموارد البشرية

يشير تخطيط الموارد البشرية إلى تلك السياسات والإجراءات والعمليات التنبؤية التي تتأكد من خلالها المؤسسة أن لديها الأعداد والأنواع المناسبة من العاملين في الأماكن المناسبة وفي الوقت المناسب خلال فترة زمنية مستقبلية.

الفرع الأول: تعريف تخطيط الموارد البشرية

التخطيط بالمفهوم العام والشمولي يعني التنبؤ بما سينطوي عليه المستقبل في إطار معين ويتضمن الإجابة على التساؤلات ماذا نعمل؟ كيف نعمل؟ متى ومن يعمل؟ وهكذا ولذا فإن التخطيط للموارد البشرية يتضمن تحديد الإحتياجات المطلوبة من القوى العاملة من حيث الكم والنوع وعلى المستوى

*مصطفى كامل باشا ولد في 14 أغسطس 1874 بالقاهرة وتوفي في 10 فبراير 1908 بالقاهرة، زعيم سياسي وكتاب مصري وهو مؤسس الحزب الوطني وجريدة اللواء، كان من المنادين لإنشاء الجامعة الإسلامية.

¹نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون الجزائر، 2010، ص 32-35.

التفصيلي لتخطيط القوى البشرية يتطلب القيام بالأنشطة المرتبطة بإدارة القوى البشرية من ناحية الإستقطاب، الإختيار، التعيين، التدريب وتقييم الأداء وتخطيط المسار الوظيفي. وهذا يعني تحديد الإحتياجات المراد إستثمارها في مجالات الأداء الوظيفي للمنظمة أي تحديد الإحتياجات المطلوبة مستقبلا للمنظمة وبما يحقق الأهداف المراد إنجازها للمنظمة والعاملين على حد سواء¹.

الفرع الثاني: أهمية تخطيط الموارد البشرية

تكمن أهمية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي²:

- يساعد المنظمة في تحديد إحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية ومن ثم تخفيض التكلفة التي تنتج عن النقص والزيادة في تلك الموارد والتخلص من الإنعكاسات السلبية الإدارية في تلك الحالة.
- يعتبر التخطيط وسيلة هادفة في الحصول على القوى البشرية العاملة لتحقيق سير العمليات الإنتاجية والتسويقية والتمويلية خلال الفترات الزمنية اللاحقة بالكفاءات والمهارات اللازمة لإنجاز ذلك.
- يساعد على معرفة مراكز القوة والضعف في الموارد البشرية المتاحة لدى المنظمة ومن ثم في أداء تلك الموارد مما قد يتطلب تدريبها وتطويرها ورفع قدراتها الأدائية.
- يوفر قاعدة للبيانات المتاحة للمنظمة لاسيما وأن هذه البيانات من شأنها أن تساهم بوضع القرارات الرائدة في شأن التحسين أو التطور أو وضع البرامج التدريبية أو أي توجهات مستقبلية للتطوير.
- يساعد المنظمة على التأكد من تكامل وترابط أنشطة إدارة الموارد البشرية وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها.
- يساعد على التأكد من حسن توزيع وإستخدام المنظمة لمواردها البشرية في كافة المجالات الأدائية.
- يساهم في تحسين الإستخدام الأمثل في التعامل مع القوى العاملة بحيث يساهم في تقليص التكاليف والوقت بأدنى حد ممكن.

¹ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2006، ص 39.

² طاهر محمود الكلالدة، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص ص 30-31.

الفرع الثالث: مراحل تخطيط الموارد البشرية

ويمكن وصف العملية بخمسة مراحل أساسية تتضمن مجموعة من الخطوات الفرعية كما يلي:

أولاً: التنبؤ

ويتضمن ثلاث خطوات فرعية وهي¹:

- **مرحلة توصيف وتحليل الوظائف:** وتركز على تحليل مخزون المنظمة من المهارات وقوة العمل وحجم الاستخدام، أي التركيبة الحالية والمستقبلية لقوة العمل التي تتحدد في ضوءها الأجور، عدد الوظائف وتحديد مستويات الإنتاجية الحالية والمستقبلية وهيكل المنظمة الحالي والمتوقع وهيكل وظائفها.
- **مرحلة تقدير الطلب على الموارد البشرية:** أي التنبؤ بحجم الطلب المستقبلي على الموارد البشرية ومسألة تقدير الطلب على القوى العاملة، والتنبؤ بدقة عن حجمها يعتمد على التقديرات لمعدلات النمو الإقتصادي في مختلف القطاعات الرئيسية والنشاطات الفرعية وإحتياجاتها من مختلف فئات العاملين وتخصصاتهم.
- **مرحلة التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية:** أي تقدير القوى العاملة المتوقع دخولها سوق العمل، أو ما يشار إليه بعرض قوى العمل، حيث يتوقف الأمر على الأفراد العاملين في مختلف الوظائف والقطاعات، ومخرجات الأجهزة التعليمية والتدريبية وعلى الخارجين من سوق العمل بسبب الوفيات أو التقاعد أو العجز أو الهجرة، ويمكن للدراسات المتخصصة أن تكون تفصيلية تتناول مختلف قوى العمل من حيث تخصصاتها ومهاراتها، وتعرف القوى العاملة بأنها النسبة من السكان المدنيين في سن معين والعاملين بأجور أو العاطلين رغم إرادتهم عن العمل، ومن هنا يغير الدارسون بين المفهوم الأعم والأشمل وهو مفهوم القوى البشرية الذي ينطوي تحته قطاع العاملين والعاطلين عن العمل والخارجين عن قوى العمل كالسجناء والمرضى والأطفال والعجزة.

¹ شنوفي نور الدين، أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، هيئة التأطير لمعهد الوطني للتكوين المتخصص، الجزائر، 2011، ص ص 26-27.

ثانيا: تحديد أساليب معالجة الإنحرافات

- يعد التوصل إلى تقديرات الطلب والعرض من العمالة خلال فترة معينة، يقوم القائمون بتخطيط الموارد البشرية بمقارنة النتائج للحصول على الإنحرافات، والتي قد لا تخرج عن الحالات التالية:¹
- حالة التوازن (الكمي أو الفرعي) للعمالة وهي الحالة المثالية.
 - حالة الفائض وهناك عدة أساليب يمكن للمؤسسة أن تتبعها للمعالجة بحسب حالة سوق العمل فإذا كان يتصف بالندرة (الطلب على القوى العاملة أكبر من العرض) فعلى المؤسسة إعادة تكوين مواردها البشرية لأعمال أخرى، أما إذا كان يتصف بالوفرة (الطلب على القوى العاملة أقل من العرض) فعلى المؤسسة أن تلجأ إلى الإستغناء عن العمالة الفائضة وترك عوامل التسرب تأخذ مجراها مثل الاستقالة، التقاعد المبكر... إلخ.
 - أما حالة العجز هي أيضا يتم معالجتها على حسب حالة سوق العمل فإذا كان السوق يتصف بالندرة فعلى المؤسسة أن تنشط عمليات التوظيف والتساهل في معايير الإختيار، ورفع مستوى الأجور، وتكثيف عمليات التكوين وأساليب تحسين الأداء، إما إذا كان سوق العمل يتصف بالوفرة فعلى المؤسسة إعتداد معايير توظيف مشددة لإختيار أحسن الأفراد.

ثالثا: تحديد الأهداف

وتهتم هذه المرحلة بدراسة وتفهم أهداف المنظمة لأن تخطيط الموارد البشرية جزء من التخطيط الإستراتيجي للمنظمة، فلا يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تضع خططها الخاصة بالموارد البشرية بمعزل ودون تفهم وإدراك لخطط وأهداف المنظمة المرورية و الإستراتيجية في ضوء النتائج من دراسة أوضاع المنظمة الداخلية والخارجية يمكن فهم أهداف وخطط المنظمة وإمكانية تحقيقها أي أن خطة الموارد البشرية تنبثق من خطة المنظمة العامة، ومن ثم يجب توجيه أداء وسلوك العاملين، فهي تعد بمثابة القاعدة التي ينطلق منها تخطيط الموارد البشرية، وأن ما يتوفر لدى المنظمة من قوى بشرية هو في الواقع أحد المدخلات الأساسية في وضع خطط وتحديد أهداف المنظمة.

¹ عقون شراف، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007، ص 28.

رابعاً: التنفيذ

وتشمل هذه الخطة على تعميم البرامج الخاصة بالإستقطاب والتعيين والتقاعد، كما تتضمن تحديد وتنفيذ برامج التدريب والتطوير وسياسات الأجور والمكافآت وأنظمة المعلومات.

خامساً: التقييم والرقابة

تنصب الجهود في هذه المرحلة على تقييم قيمة الموارد البشرية وذلك نتيجة للإعتقاد السائد بأن الموجودات البشرية في المنظمة هي الموجودات الأكثر أهمية¹.

تعد عملية التقييم من العمليات المهمة في تخطيط الموارد البشرية كونها تستهدف تشخيص نقاط القوة والضعف فيها وتمتد إلى تحديد فاعلية خطط الموارد البشرية.

وقد تستخدم المنظمة في التقييم واحداً أو أكثر من المعايير الآتية:

- حجم التوظيف الحقيقي إزاء متطلبات التوظيف المحدد.
- مستويات الإنتاجية المحققة إزاء المخطط المحدد فيها.
- المعدلات الحقيقية لتدفق الموارد البشرية إزاء المعدلات المرغوب فيها.
- نتائج البرامج إزاء النتائج المتوقعة.
- كلفة العمل والبرامج إزاء الموازنات.

وغالبا ما يتم اختيار المعيار في ضوء الأهداف الموضوعة لتخطيط الموارد البشرية والتي تشتق من الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

¹ طاهر محمود الكلالدة، إتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 32-34.

المبحث الثاني: أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية

لإدارة الموارد البشرية أهداف متعددة وأهمها تنمية قدرات الأفراد لتلبية إحتياجاتهم وكذا إحتياجات المنظمة، كما تتبع أهميتها في التنظيم وترتبط بالعنصر البشري نفسه وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: أهداف إدارة الموارد البشرية

تهدف إدارة الموارد البشرية بالدرجة الأولى إلى تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة وتطوير العاملين تطويراً مستمراً يلبي رغباتهم ويحقق أهداف المنظمة ساعية بذلك تحقيق جملة من الأهداف وهي:

- إستقطاب المؤهلين من طالبي الوظيفة وترغيبهم الإنضمام إلى العاملين فيها.
- حسن إختيار الأفراد من المتقدمين للعمل في المنظمة.
- الحفاظ على العاملين الجدد من البقاء في المنظمة.
- وضع نظام حوافز فعال ومشجع.
- تطوير قدرات ومهارات العاملين.
- تدريب القوى العاملة ورفع كفاءاتهم وإطلاعهم على آخر التطورات في مجال عملهم.¹
- توصيف الوظائف بما يضمن التحديد الواضح لإحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية.
- الإهتمام برضا العاملين ورفع من ولائهم لمؤسستهم لما يضمن أداء أفضل وإنتماء أكثر.
- بناء مسار مهني سليم للعاملين.
- الإهتمام بالمشاكل المهنية والشخصية للعامل والبحث عن حلول مناسبة لها.
- تحقيق أهداف المؤسسة من خلال بحثها الدائم عن أفضل المهارات والمحافظة عليها وتنميتها أي توفير إحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية الضرورية.²

¹ مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 26.

² مانع سبرينة، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015، ص 25.

بالإضافة إلى هذه الأهداف، هناك مجموعة أهداف قسمت حسب نوعيتها إلى:¹

الفرع الأول: الأهداف الاجتماعية "Social objectives"

تسعى هذه الأهداف إلى تحقيق أهداف المجتمع وتطلعاته وذلك عن طريق إستخدام الأفراد وتوظيفهم للقيام بالمهام المختلفة وفقا لتخصصاتهم وخبراتهم وكفاءاتهم وبما يتيح الفرصة للمجتمع للتطور والنمو في كل مناشطه.

إدارة الموارد البشرية غالبا ما تستجيب لبعض من المحددات الاجتماعية في هذا المجال كالتشريعات والقوانين الخاصة بالعمل والعمال وتوفير جو عن العمل تسوده حرية الحركة والعاملين بما يؤدي إلى رفع مستويات المعيشة وتمكين الأفراد من بذل أقصى جهودهم وطاقاتهم والحصول على مقابل لهذا البذل مع تأمين الأمن والحماية للعاملين والمحافظة عليهم.

الفرع الثاني: الأهداف التنظيمية "Organizational objectives"

بما أن إدارة الموارد البشرية تمثل نظاما في المنظمة، وتعتبر جزء من النظام تشمل (المنظمة)، فإنها تؤدي وظائفها بشكل مترابط مع الأجزاء الأخرى أو الأنظمة الأخرى للمنظمة وتتبلور الأهداف التنظيمية لإدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها التنفيذية والإستشارية.

الفرع الثالث: الأهداف الوظيفية "Functional objectives"

تتحقق هذه الأهداف من خلال قيام إدارة الموارد البشرية بوظائفها التخصيضية المتعلقة بالعاملين في جميع أجزاء المنظمة وفقا لحاجاتها وإتاحة لهم فرص التقدم والتطور وتوفير ظروف العمل التي تمكن العاملين من العمل القائم على التعاون الفعال الذي يزيد من قدرتهم الإنتاجية كما يزيد من مكافآتهم ورواتبهم.

الفرع الرابع: الأهداف الإنسانية "Human objectives"

تتمثل هذه الأهداف في مساعدة العاملين على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم على إعتبار أنهم هدف العملية الإنتاجية والعنصر الأساسي والمهم من عناصر الإنتاج، هذا بالإضافة إلى تحسين وزيادة

¹ رافدة الحري، إتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار البيازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص 12.

المساهمة الخاصة بالموارد البشرية للتنظيم بطريقة أخلاقية ومشروعة، مع مراعاة العدالة في معاملة الأفراد سواء، من ناحية توزيع المهام أو من ناحية منح الحوافز والمكافآت.

المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية

تكتسي إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة لدى المنظمات، فهي تدير أهم أصل من أصول المنظمة وهو العنصر البشري والذي يعتبر عنصر الإنتاج الرئيسي أي العنصر الحاسم الذي يحقق الميزة التنافسية للمؤسسات.

إن مهمة إدارة الموارد البشرية تتضمن جميع النشاطات التي تستخدمها المنظمات للتأثير في قدرات وسلوكيات العاملين ودوافعهم وحافزيتهم ولأن القدرات والسلوكيات ودوافع العاملين تؤثر في الربحية، ورضا الزبائن والكثير من مؤشرات فعالية المنظمة، فإن إدارة الموارد البشرية هو تحدي إستراتيجي حيوي، القيام به بشكل جيد مهم لكل شخص في المنظمة.¹

وترتبط بأهمية العنصر البشري نفسه، ويقول عالم الإدارة "بيتر داركر" * بهذا الصدد أن إدارة الناس وليس إدارة الأشياء هي التي يجب أن تحتل الإهتمام الأول والرئيسي للمدير المتميز، وتأتي أهمية الموارد البشرية من خلال ما أظهرته نتائج البحوث والدراسات فيما يلي:²

- تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتفجير الطاقات لدى العاملين.
- تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المؤسسة على التنافس والتميز والإبداع تعتمد على رأس المال البشري لديها.
- تغير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يتطلعون إلى الإحترام والتقدير والمشاركة في منح القرارات التي تتعلق بعملهم.

* بيتر فرناند داركر: كاتب إقتصادي أمريكي من أصل نمساوي، يعتبر الأب الروحي للإدارة، فهو الذي حدد مفهوم الشركة في تحليله الرائع لشركة جنرال موتورز، حصل على أرفع الجوائز التقديرية في "الولايات المتحدة الوسام الرئاسي للحرية" في عام 2002 م، درس الإدارة في كلية كلير مونت للدراسات العليا بكاليفورنيا.

¹ حسين حريم، إدارة الموارد البشرية "إطار متكامل دار الحامد، عمان، الأردن، 2013، ص 25."

² بواشرش نور الدين، محامدية إيمان "واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية" مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة، العدد 27، ديسمبر 2016 ص 263.

ومن أهم العوامل التي أبرزت أهمية إدارة الموارد البشرية:

- إكتشاف أهمية العنصر البشري.
- كبر حجم المنظمة ونمو وكبر عدد الموظفين.
- ظهور النقابات العمالية وتأثير ذلك على وضع الموظف وأنظمة العمل.
- كما تتجلى إدارة الموارد البشرية في الجوانب الآتية:¹
- المساعدة على كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية للأفراد والمؤثرة على فعالية التنظيم.
- توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالعمال لضمان الأداء الأفضل ومن هذه الإجراءات: الخدمات، إعداد وتهيئة والأفراد العاملين، إعداد البرامج التدريبية، إدارة الأجور والخوافز.
- تعزيز ودعم الأنشطة الأخرى بالمنظمة في كافة الأمور المتعلقة بالموارد البشري بما يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ككل.
- تعتبر نظاما كاملا متكاملا لإدارة العنصر البشري بما يكفل تكييف المنظمة مع المتغيرات السائدة في بيئة الأعمال.
- تشارك في صنع القرارات الإستراتيجية من واقع مسؤوليتها عن إستقطاب وإختيار الكفاءات المتميزة وتطويرها وتحسين أدائها.

¹ محمد الهزام "تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات وإقتصاد المعرفة مع الإشارة للمؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان سنة 2016 ص 12.

المبحث الثالث: تطور الموارد البشرية والأساليب الحديثة لتسييرها

لقد تطور تسيير الموارد البشرية عبر عدة مراحل ليصل إلى ما هو عليه الآن أي إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، كما عهدت المنظمات إلى إستخدام آليات حديثة من شأنها مواكبة التطورات في إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: تطور تسيير الموارد البشرية

إن إدارة وتسيير الموارد البشرية في شكلها ليست وليدة الساعة وإنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة والمتعاقبة، التي ساهمت بشكل مباشر، أو غير مباشر تدريجيا في إظهار الحاجة إلى إدارة متخصصة في التنظيم تهتم بشؤون العاملين في المؤسسة، وأصبحت تهتم بإعداد سياسات تسيير الموارد البشرية على أسس علمية، وهنالك العديد من العوامل التي ساهمت في هذا التطور، قد تختلف من مجتمع إلى آخر، ومن مؤسسة لأخرى، إلا أنها لا تخرج عن نطاق كونها عوامل إقتصادية، إجتماعية، وقانونية، وتكنولوجية، وفكرية وثقافية، وسياسية... إلخ، ويمكن أن نبين بعض مظاهرها فيما يلي¹:

- التوسع والتطور الصناعي والتعدد التكنولوجي الذي شهده العصر الحديث، وما يتطلبه من موارد بشرية قادرة على إستيعاب التغيرات والتطورات السريعة في البيئة وفي كافة المجالات.
- إرتفاع مستوى التعليم وزيادة فرص الثقافة العامة والتعليم أمام الأفراد، الأمر الذي أدى إلى زيادة وعي القوى العاملة في المؤسسات.
- إتساع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين والتشريعات العمالية.
- ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن حقوق العاملين، وتلزم المؤسسات بإتباع نظم وسياسات أكثر عدالة في التعامل مع العنصر البشري.
- إرتفاع تكلفة العمل الإنساني، حيث أصبحت الأجور والمزايا مثلا تمثل نسبة عالية ومرتفعة من تكاليف الإنتاج.
- ظهور تيارات فكرية وإدارية نادت بأهمية الجوانب الإنسانية في العمل،... إلخ

¹ عقون شراف، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، مرجع سبق ذكره، ص 11.

وعموما يمكن حصر أهم مراحل تطور وظيفة تسيير الموارد البشرية في ثلاث مراحل أساسية هي:¹

الفرع الأول: مرحلة الإدارة

وتعكس الصورة الكلاسيكية لوظيفة تسيير الأفراد في بداية إنشائها قبل الحرب العالمية الثانية، والتي تميزت بالإدارة التشغيلية المنظمة للوظيفة من خلال السهر على تطبيق التشريعات، حيث يقوم مسؤول تسيير الأفراد بتطبيق تقنيات وإجراءات عمل محددة مسبقا لمعالجة المشاكل التي تواجه المؤسسة في المدى القصير مثل: تحرير عقود العمل، التوظيف، دفع الأجور، تسيير العطل والتغييبات، المفاوضات الجماعية والعلاقات مع النقابات... الخ

الفرع الثاني: مرحلة التسيير

بدأت مع بداية الحرب العالمية الثانية، والتي تميزت بالتسيير التكتيكي للوظيفة على المدى المتوسط، حيث أصبح مسؤول تسيير الأفراد يتولى إقترح سياسات تتعلق بالجوانب الإجتماعية والإنسانية والإقتصادية كالأفراد تبعا لتطور نشاط المؤسسة بمعنى أنه أصبح يأخذ بعين الإعتبار إنعكاسات قرارات المؤسسة ذات الطابع الإقتصادي والتكنولوجي على الأفراد مثل: سياسات التوظيف (مرونة مدة العمل، عقود عمل محددة المدة)، سياسات التحفيز والترقية، سياسات تسيير التكاليف الإجتماعية مثل (التقاعد وحوادث العمل)، سياسات التكوين المتواصل من أجل التحكم أكثر في التكنولوجيات الجديدة... الخ

الفرع الثالث: مرحلة التطور (النمو)

بدأت هذه المرحلة في مطلع الثمانينات مع ظهور مصطلح "تسيير الموارد البشرية"، وتتميز هذه المرحلة بالتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية لمواجهة تحديات البيئة العالمية والتكيف مع التغيرات التكنولوجية المتجددة والسريعة في مجتمع المعلومات، وعليه، ومنذ بداية الثمانينات، تحولت وظيفة تسيير الأفراد إلى وظيفة تسيير الموارد البشرية وذلك رغبة في التأكد على إعتبار الأفراد موارد للمؤسسة وليسوا مجرد أناس يتحركون ويتصرفون فقط على أساس مشاعرهم وعواطفهم، حيث أن مصطلح "وظيفة تسيير الأفراد" يغلب عليه الطابع الشخصي الذي يعتبر الفرد كتكلفة يتعين على المؤسسة ضغطها عن طريق تخفيض

¹ عقون شراف، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، مرجع سبق ذكره، ص 12.

تعداده والتحكم في كتلة الأجور كما يجب عليها أن تتعامل مع الفرد على المدى القصير لأن السياسات التي تحكمه غير مرنة ولا تقبل التكيف.

في حين أن المفهوم الحديث للوظيفة "تسيير الموارد البشرية"، فيغلب عليه الطابع النوعي (الكيفي) الذي يقوم على:

- إن الفرد مورد وأصل ومن أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسة، ويتعين عليها أن تتعامل معه كفرصة استثمار يجب تعظيم عائده على المدى الطويل، لأن السياسات التي تحكمه مرنة وقابلة للتكيف لتمييزها بهامش للتصرف الذاتي.

لابد أن توجه السياسات والبرامج والممارسات لإشباع الحاجات المتنوعة للمورد البشري (الإجتماعية منها والإقتصادية والنفسية إلخ...) من جهة، ولتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى على السواء.

وبالتالي فإن المفهوم الحديث بالوظيفة يقوم على التخصص في تسيير الموارد البشرية بهدف بناء تنظيمات يكون فيها المورد البشري المحور الأساسي للأداء والكفاءة الإنتاجية، ويمكننا إبراز الفرق بين الفرد كتكلفة والفرد كمورد فيما يلي¹:

الجدول رقم (2-1) الفرق بين الفرد كتكلفة والفرد كمورد

الفرد مورد	الفرد تكلفة
فرصة استثمار	قيد
تعظيم	تخفيض
المدى الطويل	المدى القصير
توفير الوسائل + النتائج	النتائج
الكيف (النوع)	الكم
قابل للتكيف	غير قابل للتكيف
مرن	غير مرن
مستقل	تابع

المصدر: عقون شراف، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، ص 13.

¹ - عقون شراف، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، مرجع سبق ذكره، ص 13.

المطلب الثاني: الأساليب الحديثة في تسيير الموارد البشرية

تعتمد المؤسسات على آليات في تسيير مواردها البشرية باعتبارها المرفق العام وهذا لتحقيق مبدأ العدالة وأهدافها وهي متغيرة ومتكيفة حسب عمل كل إدارة.

الفرع الأول: الركن القانوني

يشمل هذا الركن التحكم في الوسائل التنظيمية والتشريعية والنصوص واللوائح القانونية إضافة إلى طرق التصنيف لهذه النصوص التشريعية والتنظيمية.

أولاً: التحكم في الوسائل التنظيمية والتشريعية من نصوص ولوائح قانونية

كثيراً ما تكون هناك نزاعات وخلافات ناجمة عن أخطاء في الإجراءات وفي التطبيق للوائح المعقدة والمتداخلة، فتدخل الأدوات وتسمح للمسير بالتطبيق الصحيح للنصوص التنظيمية الضرورية. فالطرق العملية تعد من بين هذه الأدوات، فهي الوسائل التي تسمح بالتحكم في الإجراءات وفي أحداث التسيير، وهي تتمثل في شكل دليل للإجراءات المتعلقة على العموم بتسيير المستخدمين وبالتمييز المالي.

الطرق العملية في مجال تسيير الموارد البشرية يمكنها الإهتمام على وجه الخصوص بمختلف نقاط التنظيم (وضع اللوائح) خاصة في:¹

- مجال التوظيف.
- مجال المواقف.
- مجال الحركات (التنقلات).
- مجال التقاعد.
- مجال الضمان الاجتماعي.

¹ شنوفي نور الدين، أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، مرجع سبق ذكره، ص 164.

ثانيا: طرق التصنيف للنصوص التشريعية والتنظيمية:

من خلال التصنيف الذي يرتب النصوص التشريعية والتنظيمية، فإن إعدادها مهم في تحضير الطرق العملية، إذا قمنا بتصنيف مصمم بشكل جيد فإنه يوجه عملية إستقبال وإستغلال الوثائق، وهناك عدة طرق ممكنة للتصنيف:

- التصنيف الموضوعي ويكون حسب المواضيع الكبرى.

- التصنيف حسب التسلسل التاريخي وهذا حسب تاريخ الإستلام.

- التصنيف حسب ترتيب الحروف للمواضيع الكبرى.

وإذا ما تم التصنيف، بالأحرى أن يكون حسب الموضوع والتسلسل التاريخي، فالنصوص القانونية والتنظيمية، يتم دراستها وتحليلها من طرف المسؤولين المعنيين، أو من طرف فرق متعددة الإختصاصات.

يتم إعداد الطرق العملية مع الأفضلية الصورية التي تظهر على الحالات الممثلة، يسمح بالإستجابة لكل الأسئلة المحتملة وأولها من طرف المسؤولين بمصلحة التوظيف، خاصة منها:

- مختلف أنواع طرق التوظيف.

- الشروط الموضوعية للصف المشترك، والصف المتخصص.

- الإجراءات.

- النصوص المرجعية... الخ

الفرع الثاني: الركن الإداري

يشمل مسك أدوات الملاحظة والمراقبة أي الملف الفردي للمستخدمين والبطاقة الفردية للمستخدم¹.

أولا: مسك أدوات الملاحظة والمراقبة (ملفات وبطاقات التسيير)

هي وسائل تسيير شؤون المستخدمين تتمثل في ملفات وبطاقات التسيير يقوم الموظف في إدارة تسيير الموارد البشرية بإمساك هذه الملفات الإدارية لمسايرة تطور الوضعية الوظيفية لكل موظف أو مستخدم على حدى.

¹ شنوفي نور الدين، أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، مرجع سبق ذكره، ص ص 164 - 166.

- **الملف الفردي للمستخدمين:** ويجسد كل العمليات التي تشخص مدة العمل للعامل، فهو دعامة قانونية في التسيير، وتعود إلزامية الملف إلى المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون النموذجي لعمال الإدارة والمؤسسات العمومية، المتضمن على 50 مادة التي تنص على "مصلحة التسيير تقوم بفتح لكل موظف ملف فردي الذي يتضمن على كل الوثائق المهمة بالوضعية الإدارية للمعني" وتسمح "بالسجّل والتقييم والتصنيف" وهو يتألف من وثائق إدارية ضرورية.

وهو بمثابة وسيلة طعن وليس تسيير جاري، إذ لا يتم الرجوع إليه إلى في حالة الضرورة، فهي تتمتع بالسرية، كي لا يتم الإتصال به إلا حسب القانون والقواعد المنظمة لذلك، ومن طرف المسؤول الأعلى في السلم الإداري أو لجنة المستخدمين أو التأديب.

- **البطاقة الفردية للمستخدم:** هي أداة أساسية في تسيير الموارد البشرية، وهي الأداة القاعدية في التسيير الجاري، لكل المعلومات المتعلقة بكل عون عن وضعيته الشخصية، وكذلك كل الأحداث المتعلقة بمدة عمله المهني وبنشاطه المهني يتم تسجيلها، بفضل التصنيف والتأشير المناسبة، فالبطاقة تشكل حقيقة إستحقاق للعمليات المنجزة، وتسمح بمعرفة خصائص ومميزات هؤلاء الأعوان بسرعة.

الفرع الثالث: الركن القيادي

ويشمل لوحة قيادة وظيفة الموارد البشرية غاياتها، وشروط إعدادها ومؤشراتها الأساسية.

أولاً: لوحة قيادة وظيفة الموارد البشرية

إن لوحة القيادة (التحكم) هي الأداة التي تمكن من إكتشاف مواطن الخلل وقياس الفروقات بين الأهداف المحددة والأشياء المحققة فعلا، وإتخاذ القرارات التي تفرض نفسها على أساس معايير موثوقة، فهي تمكن المسير من التحكم في السير الحسن للإدارة.¹

فلوحة القيادة في وظيفة الموارد البشرية هي مجموع أدوات التحليل ومتابعة تطور المستخدمين فهي تمنح المسيرين الوسائل التي تساعدهم على تسيير المستخدمين وإتخاذ أفضل وأحسن القرارات ووضع توقعات وتقديرات مستقبلية.

¹ شنوفي نور الدين، أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، مرجع سبق ذكره، ص 166 - 172.

- غايات لوحة القيادة (التحكم) الخاصة بوظيفة الموارد البشرية: ويمكن حصرها في ما يلي:
- الإعلام حيث يتم عرض كل المعلومات بفضل جملة من أدوات القياس كالمؤشرات والنسب إلخ...
- المقارنة من خلال المعلومات المتحصل عليها تجري مقارنة المصالح الإدارية فيما بينها وبين القطاعات والوحدات.
- التشخيص والتي تسهل إكتشاف مواطن الإختلالات كما توضح الفروقات المعبرة عن الظاهرة السلبية في نشاط الإدارة، وتحديد أسبابها.
- إتخاذ القرار وهذا إستنادا على العناصر السابقة حيث تساعد المسيرين على إتخاذ أنجح القرارات.
- الرقابة بإعتبار لوحة التحكم نظام معلوماتي حقيقي تسهل مراقبة تنفيذ القرارات.
- مؤشرات لوحة القيادة: هي أداة لقياس النشاط الإجتماعي لمنظمة ما، يكون قابلا للتعداد الكمي والنوعي إن إختيار المؤشرات يكون للأهداف المحددة في لوحة القيادة وإرتباطها بجدول زمني.
- إن أهداف المنظمة كثيرة بدء من أبسطها والمتمثل في معرفة تعداد الموظفين وصولا إلى أعقدها كإتخاذ السياسات المتعلقة بالمستخدمين ومتابعتها، إن المؤشرات تسمح بقياس وتحليل فضلا عن متابعة مختلف الظاهرة المتعلقة بالموارد البشرية.
- الشروط المسبقة لإعداد لوحة القيادة:
- وجود إطار تنظيمي يتضمن هيكل مفصل وملفات تحدد المهام والعلاقات السلمية والوظيفية.
- وجود نظام معلوماتي.
- وجود التوزيع المنتظم للمعلومات.
- وجود التحيين المستمر للمعطيات وتكييفها مع الحاضر.
- المؤشرات الأساسية للوحة القيادة (الخاصة بوظيفة الموارد البشرية): وهي كالاتي¹:
- مؤشرات التعداد والمتمثلة في جداول التعداد والأهرامات.
- مؤشرات التغيب.
- مؤشرات حركة المستخدمين من التحويل والتنقلات.

¹ - شوفي نور الدين، أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، مرجع سبق ذكره، ص ص 172 - 176.

الفرع الرابع: توجهات حديثة في تسيير الموارد البشرية

تتجه المقاربات الجديدة في تسيير الموارد البشرية نحو توسيع وتفعيل دورها في إدارة المؤسسة بشكل عام، عن طريق النظر إلى الأفراد كموارد وثروات لا تضاهي، وذلك بتبنيها لتسيير إستراتيجي للموارد البشرية مستندا إلى نظم معلومات عصرية يراعي التحولات السريعة في المحيط.

أولاً: التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية

إن الإستراتيجية هي خطة عمل طويلة الأجل تعد على مستوى المؤسسة وتحدد أسلوب تنفيذ الأنشطة لبلوغ أهداف طويلة المدى في سوق معينة بإستخدام موارد محددة في بيئة متغيرة، بهدف الموازنة بين نقاط قوتها وضعفها داخليا مع الفرص والتمديدات التي تفرضها البيئة الخارجية.

ولقد أنتشر في الآونة الأخيرة إستعمال مصطلح الإستراتيجية في مجال تسيير الموارد البشرية، وهذا تجسيد للنظرة الديناميكية التي أصبحت تأخذ بها المؤسسات في تسيير مواردها البشرية، قصد تكوين نظرة شاملة عنها وإدماجها وإشراكها في الخيارات الإستراتيجية الكبرى للمؤسسة على المدى الطويل، وهذا إستجابة للتغيرات المتجددة والسريعة الحاصلة في البيئة من جهة وإقتناعا بالصلة المباشرة للموارد البشرية لنجاح إستراتيجيات المؤسسات من جهة أخرى.

وعليه فإن التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية يهدف إلى تحقيق التكامل والتكيف حسب

RANDALL SHULLER من خلال¹:

- تحقيق التكامل التام بين إستراتيجية تسيير الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة وحاجاتها.
- ضمان التحقيق الكامل لسياسات تسيير الموارد البشرية عبر كل مجالات السياسات الوظيفية الأخرى والمستويات الإدارية.
- قبول وتطبيق ممارسات الموارد البشرية من قبل المديرين التنفيذيين والأفراد كجزء من عملهم اليومي.
- التكيف والتغيرات السريعة للبيئة.

وعليه فإن إستراتيجية تسيير الموارد البشرية هي إطار لإتخاذ القرارات الإستراتيجية الخاصة بالعنصر البشري في المؤسسة، وهذه القرارات عادة ما تكون متعلقة مثلا بعمليات التوظيف، التكوين، التحفيز،

¹ عقون شراف، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، مرجع سبق ذكره، ص ص 13-14.

تقييم الأداء ... إلخ، وذلك سعياً منها إلى الحفاظ على مراكز القوة وتنميتها، وتدعيم مراكز الضعف في المحيط للمؤسسة من جهة وإستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات في المحيط الخارجي للمؤسسة من جهة أخرى، ولتحقيق ذلك، يجب أن تستند إستراتيجية تسيير الموارد البشرية إلى نظم معلومات متطورة تضمن التدفق النوعي للمعلومات التي تفيدي في إتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشري في المؤسسة.

وعليه فإن نظام معلومات تسيير الموارد البشرية هو ذلك النظام الذي يصمم للقيام بوظيفة تسيير الموارد البشرية، ويتكون من أفراد وأجهزة وبرمجيات وإجراءات وقاعدة بيانات، ويهدف إلى جمع وتحليل وتخزين ومعالجة البيانات من أجل توفير معلومات تفيدي في إتخاذ القرارات ذات العلاقة بفعالية وكفاءة إستخدام العنصر البشري ورفع مستوى أدائه وبالتالي فإن نظام معلومات تسيير الموارد البشرية يتركز على ما يلي¹:

- **قاعد بيانات:** وتشمل على البيانات الأساسية المتعلقة بالمنظمة والعاملين بها، وتساعد في إعطاء مخرجات لهذا النظام.
- **إدخال بيانات:** عن طريق جمع بيانات، تتم تقييمها من حيث كفاءتها وجودتها وصحتها وصلاحيتها وتوافقها مع الغرض المطلوب جمعها من أجله، ثم إدخالها وحفظها والمحافظة على تحديثها بإستمرار حتى تكون جاهزة للمعالجة.
- **الإسترجاع:** لابد من إسترجاع البيانات والمعلومات في الوقت المناسب وبالسرعة المطلوبة عند طلبها، وهنا يفترض أن تكون الدقة والمصدقية عالية في المعلومات المسترجعة من النظام.
- **جودة المعلومات:** وهي عملية التأكد من جودة المعلومات، إذ يجب أن تحدد مستوى معين من الدقة والوقت والموضوعية والمعالجة والملائمة والحدثة للمعلومات.
- **مركز معلومات الموارد البشرية:** ويتمثل هذا المركز بوجود مجموعات من الأفراد المكلفين بأنشطة وعمليات نظام معلومات الموارد البشرية والآلات والأدوات والوسائل والإجراءات التي تحقق للنظام أهدافه.

¹ عقون شراف، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، مرجع سبق ذكره، ص 15.

ثانيا: مكانة المورد البشري في الفكر الحديث

إن التوجهات الحديثة في تسيير الموارد البشرية تؤكد على الدور الكبير للمورد البشري في نجاح ورقي المؤسسات، الأمر الذي جعله يتبوأ مكانة مرموقة في الفكر الحديث وأصبح ينظر إليه على أنه:

- مصدر للميزة التنافسية

ويشير إلى قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى، عن طريق تمييز خدماتها ومنتجاتها مقارنة بالمنافسين وإشباع إحتياجات المتعاملين معها من زبائن ومستثمرين وموردين...إلخ.

ويستدل على مكانة المورد البشري في المؤسسة الحديثة من كونها المصدر الحقيقي للتنافسية وتعزيزها، حيث يشير العديد من الخبراء والمعارضين في مجال الإدارة والتسيير إلى أن تحقيق التميز في المؤسسات الحديثة لا يستند لمجرد إمتلاكها للموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب، بل يستند في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد وتميز خدماتها ومنتجاتها مقارنة بالمنافسين الآخرين، كما أن إنتقال العالم من عصر الآلة إلى عصر المعلومات والمعرفة جعل المورد البشرية أهم الأصول التنظيمية التي تساعد على إستغلال الميزات والمعرفة المتاحة ومواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الحديثة، حيث تشير الدراسات لكل من لاد ولسن

RIGHT ET MACMAHON وبارني **BERNEY** ورايت ومكماهن **LADO et WILSON**

إلى أن المؤسسات التي تمتلك موارد بشرية ذات قدرات ومزايا معرفية ومعلوماتية فريدة، إستطاعت دخول أسواق محلية وعالمية جديدة وحققت فيها نجاحا ملحوظا نتيجة تطوير مواردها البشرية للإستراتيجيات الهامة وتضمينها القرارات الإبداعية والتطويرية والتنافسية الصائبة، كل هذا زاد من إدراك المؤسسات بالأهمية الكبيرة لوظيفة تسيير الموارد البشرية في تنمية القدرات التنافسية بإستخدام مجموعة من الوسائل منها:¹

- الإختيار العلمي للعاملين الذين لديهم القدرة على الإبتكار والتطوير والتفوق والأداء الجيد للمهام والوظائف.

- إعداد العاملين للتكيف والتكنولوجيات الحديثة للإنتاج والإتصال وظروف البيئة المتغيرة بشكل عام.

¹ عقون شراف، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، مرجع سبق ذكره، ص 16.

- تنمية الولاء والانتماء للمؤسسة من خلال تحسين بيئة العمل.
- زيادة الإنتاجية من خلال تنمية القدرة على العمل وتدعيم الرغبة فيه ... إلخ.
- **شريك العمل الاستراتيجي PARTENAIRE STRATEGIQUE**

حيث ترتب على النظر إلى الموارد البشرية باعتبارها مصدر للميزة التنافسية نحو مفهوم جديد يطلق عليه "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، التي تؤكد على ضرورة قبول وظيفة تسيير الموارد البشرية على أنها شريك إستراتيجي في وضع وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية تحتل مكانة مرموقة في الهيكل التنظيمي، وأصبح مدير الموارد البشرية عضوا فعالا في مجلس الإدارة.

- مصدر للقيمة المضافة

إن القيمة المضافة بواسطة الموارد البشرية هي نتاج قدراتها على خلق ميزة تنافسية وتنمية كفاءاتها عن طريق الأداء لكافة أنشطة تسيير الموارد البشرية، وبالتالي فإن طرح إشكالية دور وظيفة تسيير الموارد البشرية في خلق القيمة المضافة يقتضي بالضرورة تعظيم العائد على الإستثمار في الرأسمال البشري عن طريق تخفيض تكاليف الوظيفة من خلال عقلنة ميزانيتها مثلا وضبط تعداد العمال وإستعمال الموارد البشرية وتفعيلها بالقدر الذي يمكن من تحقيق ميزات تنافسية للمؤسسة ويساهم بالتالي في خلق قيمة مضافة من جهة أخرى، بالنسبة للمؤسسة والعمال والعملاء على حد سواء، وذلك سعيا لتعظيم دور وظيفة تسيير الموارد البشرية في خلق القيمة المضافة، كما نشير هنا إلى المساهمة الكبيرة للتكنولوجيات الحديثة للإعلام والإتصال في تدعيم دور وظيفة تسيير الموارد البشرية بالقدر الذي مكن أعضاء الوظيفة من إقتصاد الوقت والتركيز بصفة أكبر على الأنشطة التي تساعد على خلق قيم مضافة (كالتوظيف والتكوين، والمكافآت ... إلخ)¹.

¹ عقون شراف، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، مرجع سبق ذكره، ص 17.

خلاصة الفصل:

يعتبر المورد البشري أهم مورد تملكه المؤسسة فهو العنصر المبدع والمفكر الحقيقي فيها، وتمثل عملية تسيير وإدارة الموارد البشرية، عملية تحصل من خلالها المؤسسة على هذا المورد بغرض تحقيق أهدافها والحفاظ على مركزها التنافسي وتطوير مزاياها التنافسية، ونجد أن إدارة الموارد البشرية كجهاز أو مصلحة مهمة في المؤسسة تقوم بمجموعة من الوظائف أهمها التخطيط إذ يهدف إلى معالجة مشاكل العمل الحالية والمحتملة والتي تشكل أهمية حاسمة مهما كان حجم المؤسسة ومجال اختصاصها، وتهدف إدارة الموارد البشرية بالدرجة الأولى إلى الحصول على كفاءات عالية وتحقيق أهداف إجتماعية وتنظيمية ووظيفية وإنسانية، كما تتبع أهميتها من تعاملها مع أهم موارد المؤسسة وهو المورد البشري.

وإدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث جاءت نتيجة لعدة تطورات وصولاً إلى مرحلة النمو "التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية"، كما تسعى إدارة الموارد البشرية إلى إستعمال آليات حديثة لتسيير هذه الموارد بغرض إستيعاب التغيرات التكنولوجية وإحداث التطور وضمان إستمراريتها وبقائها في بيئة تتسم بالتغير والمنافسة الشديدة.

الفصل الثالث

دور الموارد البشرية في

تحقيق التنمية المستدامة

"دراية حالة مؤسسة"

إنجازات الجزائر بنجارت"

تمهيد:

لا يمكن الحديث عن التنمية المستدامة دون الحديث عن تنمية الموارد البشرية وتحقيق ذلك يمر حتما عبر إدارة فعالة تحكمها آليات تسيير حديثة ولها نظرة إستراتيجية تكون فيها إدارة الموارد البشرية العنصر الأساسي في رسم أبعاد هذه الإستراتيجية، وأصبح لهذه الآليات أثر واضح على تسيير الموارد البشرية وخاصة في ظل التحولات الفكرية التي مست مفاهيم وتقنيات الإدارة الحديثة من جهة، والتحديات التي واجهتها من جهة أخرى، التي أسهمت بشكل فعال في ممارسات إدارة القوى البشرية مما كانت عليه، وأبرزت آثار مختلفة في جوانب الحياة الإدارية والتنظيمية وحتى نتوصل إلى وجود علاقة بين التنمية المستدامة والآليات الحديثة المستخدمة في التسيير توجهنا إلى المديرية العملية لإتصالات الجزائر "تيارت" كدراسة حالة، وهذا ما سنحاول التطرق إليه في هذا الفصل من خلال المباحث الثلاث:

المبحث الأول: العلاقة بين الآليات الحديثة لتسيير الموارد البشرية والتنمية المستدامة .

المبحث الثاني: الصعوبات التي تواجه الموارد البشرية.

المبحث الثالث: دراسة حالة مديرية إتصالات الجزائر "تيارت".

المبحث الأول: العلاقة بين الآليات الحديثة لتسيير الموارد البشرية والتنمية

المستدامة

إن ممارسة التنمية داخل المؤسسات يتطلب تحفيز إشراك مواردها البشرية في هذه العملية وذلك بوضع أبعاد التنمية المستدامة ضمن أهدافها وسنحاول التطرق إلى العلاقة بينهما في هذا المبحث.

المطلب الأول: تسيير الموارد البشرية في ظل التنمية المستدامة

الموارد البشرية من المواضيع التي برز الاهتمام بها من قبل الباحثين، فالأفراد هم المورد الحقيقي للمنظمات، إذا أدركت المنظمات أن مزيج الموارد التقليدية في بيئة المنظمة اليوم لم تعد كافية لإنجاز أنشطتها ولغرض إستقرارها بشكل أمثل يجب أن تدار من خلال الأفراد المبدعين القادرين على خلق الأفكار الذين يمثلون رأس المال البشري.

إذ أن هذه الموارد هي التي تمتلك القدرة على التفكير والإبداع والخلق والتطوير وإضافة القيمة لمنتجات المنظمة هي ما يطلق عليه المورد البشري، إن العلاقة بين الموارد البشرية والتنمية المستدامة تتمحور في الأهمية الكبيرة لها وما يترتب عليه من نتائج تؤثر تأثيرا إيجابيا مع اقتصاديات الدول وسياساتها التنموية، حيث أنه يستميل الموارد القادرة على تحقيق التطور والنمو وطرق إستخدام مكتسبات النمو في التنمية المستدامة من خلال الخلق والإبداع في الأفكار التي تؤثر على توليد الموارد اللازمة للتنمية وكيفية توزيع المنافع الناجمة عنها بشكل متوازن، كونها الموارد القادرة على إستخدام المعرفة ونقلها إلى حيز التطبيق لصالح البناء والنمو، وتبني الأفكار الجديدة لتطوير الأفكار القديمة وتحقيق الأهداف المطلوبة، وأهمها ما يتعلق بالتنمية المستدامة، لذا فإن العمل على خلق وتطور رأس المال البشري والذهني بتوعية عالية أصبح من أهم التحديات التي تواجه الدول والمنظمات للألفية الثالثة، لأنه سيكون قادر على التأثير على الحياة الإقتصادية والإجتماعية وعلى نمط الحياة عموما، وإن عدم الإهتمام بالموارد البشري يعني فقدان العقول المفكرة وإستنزاف موارد البلد من كفاءاته، وقد إعتمدت الكثير من الدول أو المنظمات سياسات مختلفة للإستثمار بالموارد البشرية منها دور القيادة الإدارية للدولة والذي يرتبط بنوعيتها.

"دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر بتيارت"

حيث لم يعد اليوم في ظل عالم المعرفة وأنظمة الإتصالات المجال مفتوح لكافة المنظمات، لأن تخوض التنافس والبقاء بفاعلية في سوق العمل ما لم تمتلك معرفة حقيقية بأهمية الإستثمار في رأس المال البشري والفكري داخل المنظمة بإعتباره المصدر المهم للتنافس الذي لا يمكن تقليده، وتعتمد هذه المعرفة بمجموعة عوامل من أهمها الإهتمام بتهيئة البيئة المناسبة للإهتمام بالموارد البشرية فضلا عن وجود قيادات إدارية تعمل وفق أسس علمية لإستظهار القدرات والطاقات الكامنة لدى العاملين لتحقيق الأهداف المطلوبة وأهمها ما يتعلق بالتنمية المستدامة، فالمعرفة اليوم ليست ترفا فكريا، بل أصبحت أهم عنصر من عناصر الإنتاج، وهو المورد الذي سيكون قادر على إدارة الموارد الأخرى وتحقيق التطور والنمو وبالتالي التنمية المستدامة التي يمكن أن تحقق من خلال حجم تأثيره وتصرفه مع الأنواع الأخرى من الموارد، بفضل الثروة العلمية والتكنولوجية التي تمتلكها، وقدرتها على إستخدام المعرفة ونقلها إلى حيز التطبيق لصالح البناء والنمو متمثلة بالتنمية المستدامة، كون المعرفة تعد بمثابة الأسلحة لخلق الإبداع في عصرنا هذا، لذا فإن العمل على خلق وتطوير المورد البشري بنوعية عالية أصبح من أهم التحديات التي تواجه الدول والمنظمات للألفية الثالثة، لأنه سيكون قادرا على التأثير على الحياة الاقتصادية والاجتماعية وعلى نمط الحياة عموماً¹.

المطلب الثاني: العلاقة بين الآليات الحديثة وتسيير الموارد البشرية

إن التحول من المؤسسة التقليدية بكل أشكالها إلى المؤسسة المعاصرة يقوم أساسا على التغيرات التكنولوجية وعلى نوعية وخصائص الموارد البشرية، فإذا توفرت القدرة مع الرغبة في إطار منسجم ومتفاعل تصبح إدارة الموارد البشرية هي المدخل الاستراتيجي لإدارة أهم أصول المؤسسة.

الفرع الأول: أثر الآليات الحديثة على سير الموارد البشرية

إن النظرة إلى الموارد البشرية وإمكانية إدارتها وتأهيلها وتطويرها تختلف اليوم عن ما كانت عليه قبل عقد من الزمن وستكون أشد إختلافا في المستقبل وإذا أخذنا الحاسب وتكنولوجيا الإتصالات والمعلومات نوعا من التطورات المعاصرة الشديدة التأثير على الإدارة بصفة عامة وعلى إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، حيث أصبح الاحتفاظ بسجلات ومعلومات الأفراد لا يتم بالشكل اليدوي المعتاد بل أصبح

¹ أحمد هاشم الصقال، متطلبات التنمية المستدامة في دور إدارة الموارد في تحقيق التنمية المستدامة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العراقية، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي المشترك، 2014، ص ص 323-324.

"دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر بتيارت"

بشكل إلكتروني وباستخدام الحاسبات الآلية وتظم معلومات وتكنولوجيا المعلومات والشبكات، فأصبح سجلات الأفراد يتم إدخالها وتخزينها وتبويبها وتحليلها إلكترونياً، وبسرعة فائقة وبشكل يترك المجال للمسؤولين عن إدارة الموارد البشرية أن يخططوا وينظموا ويراقبوا المجال بشكل كبير، إذ أثر استخدام لتكنولوجيا المعلومات بصفة عامة على ملامح التسيير الإلكتروني للوثائق والأرباح المباشرة من خلال إنخفاض حجم الأرشيف وكذا الأرباح المدججة بتقليل من مدة الحصول عليها¹.

الفرع الثاني: انعكاسات الفكر الإداري الجديد على إدارة الموارد البشرية

كان للتحويلات الفكرية الجذرية في مفاهيم وتقنيات الإدارة المعاصرة تأثيراتها الواضحة على مفاهيم إدارة وتسيير الموارد البشرية بدرجة واضحة وهذا من خلال:²

- تغيير النظرة إلى إدارة الموارد البشرية من كونها مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين إلى إعتبارها وظيفة إستراتيجية تتعامل مع أهم موارد المنظمة.
- الإنطلاق بفكر إدارة الموارد البشرية من الإنحصار في مشكلات الإستقطاب والتوظيف للعاملين حسب إحتياجات الإدارة التنفيذية المختلفة إلى الإنشغال بقضية أكثر أهمية وحيوية وهي إدارة الأداء وتحقيق الإنتاجية الأعلى وتحسين الكفاءة والفعالية.
- الإرتفاع بمستوى القائمين على أعمال إدارة الموارد البشرية إلى مرتبة الإدارة العليا، فقد أصبحت وظيفة إدارة الموارد البشرية في كثير من المنظمات تعادل في مستواها التنظيمي إدارة الإنتاج والتسويق والتمويل.
- إدماج أفكار وتقنيات إدارة التنوع في فلسفة إدارة الموارد البشرية للتعامل بكفاءة مع مختلف نوعيات العاملين في المنظمات ذات الإتجاه نحو العولمة.

¹ فريد كورتل، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة مع الإشارة لحالة البلدان العربية، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي بعنوان عولمة الإدارة في عصر المعرفة في تاريخ 15-17 ديسمبر 2012، بجامعة الجنان طرابلس لبنان، ص 18-19.

² مدوري نور الدين، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الموارد البشرية، بكلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، بجامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، سنة 2010-2011، ص 101-102.

- الإنتشار في عمليات البحث والاستقطاب إلى سوق العمل العالمي وعدم الإنحصار في السوق المحلي بحثا عن أفضل العناصر وأكثرها قدرة مع تحقيق أهداف المنظمة بغض النظر عن إعتبارات الجنسية والمواطنة التقليدية.
 - النظر إلى مهام إدارة الموارد البشرية بإعتبار عمليات متكاملة ومترابطة وبهذا يمكن إستثمار المعلومات والخبرات الناشئة من بعض العمليات في تطوير كفاءة عمليات أخرى .
 - إعتبار تكلفة المهام التي تتولاها إدارة الموارد البشرية مثل نفقات التدريب والتنمية ونفقات تطوير النظم وبناء الاستراتيجيات على أنها نفقات استثمارية تدر عائدا.
 - إدماج تقنيات المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة الموارد البشرية والتحول نحو نظم وتقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.
 - تبني مفاهيم وتقنيات إدارة الجودة الشاملة في عمليات إدارة الموارد البشرية وإعتبارها بمثابة العملاء الداخليين الذين يجب العمل على إرضائهم.
 - نشر فكر إدارة الموارد البشرية بين مختلف المديرين والمشرفين وإعتبار كل منهم مسؤولا وليس فقط فريق المتخصصين العاملين في التقسيم التنظيمي المختص بشؤون الموارد البشرية.
- وعليه فإن ما حدث في العالم المعاصر من تغيرات وتحولات قد وجدت طريقها للتأثير في أوضاع المنظمات وفكر الإدارة، ونتج عن ذلك فلسفة جديدة ونموذج إداري متطور ويختلف عن مفاهيم وأفكار الإدارة التقليدية التي سادت في عصر ما قبل المعلومات والتقنية، وإمتد تأثير الإدارة الجديد إلى إدارة الموارد البشرية كي تتحول إلى فلسفة وتقنيات جديدة ومختلفة، تضع الإنسان في قمة إهتماماتها، وتدمج إستراتيجياتها وبرامج عملها في البناء الإستراتيجي للمنظمة.

المبحث الثاني: الصعوبات والتحديات التي تواجه الموارد البشرية

لقد حدثت كثير من التغيرات في مجالات العمل المختلفة في وقتنا الحاضر، هذه التغيرات صاحبها كثير من الصعوبات والتحديات أمام إدارة الموارد البشرية وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: الصعوبات التي تواجه الموارد البشرية في ظل الآليات الحديثة

إن التطورات العلمية والتقنية وإنتشارها خاصة تقنيات المعلومات والاتصالات يتطلب إستيعابها وتطبيقها بكفاءة توفر نوعيات خاصة من الموارد البشرية.

الفرع الأول: إنعكاسات الآليات الحديثة على تسيير الموارد البشرية

نأخذها كما يلي:¹

- ترتب على التوسع في الآلية الناشئة عن التكنولوجيا الجديدة تقلص فرص العمل للموارد البشرية.
- تناقص أعداد العاملين اللازمين للإنتاج رغم زيادة الكميات المنتجة بفعل إرتفاع الإنتاجية نتيجة للتكنولوجيا الجديدة.
- تسود الآثار السالبة للتكنولوجيا على فرص العمل لقطاعات الإنتاج الثلاثة (الصناعة، الزراعة، الخدمات) فهي تشهد حالة من إزدهار الإنتاجية، وفي نفس الوقت تنخفض أعداد القوى العاملة في كل منها.
- وصلت معدلات البطالة في العالم إلى أعلى معدلاتها التاريخية، فضلا عن ملايين الذين يعملون أعمال لا تستخدم كل إمكانياتهم فهم أشباه متعطلين، بالإضافة إلى ملايين الذين فقدوا الأمل في الحصول على عمل وتوقفوا عن البحث.
- لقد ترتب على ثورة الحاسب الآلي والمعلوماتية أن فقد ملايين البشر وظائفهم بشكل دائم وتحقيق الأرباح وفي نفس الوقت يقل إحتياجها إلى القوى العاملة.
- في المقابل أسهمت الثورة التكنولوجية الجديدة في نشأة قطاع جديد يستوعب أعدادا من الموارد البشرية المطورة من قطاعات الصناعة والزراعة والخدمات، ذلك هو قطاع صناعة المعرفة **KNOWLEDGE**

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1998، ص ص 22-24.

SEDOR والذي يضم جل الأعمال، العلماء، الباحثين، الفنيين، مبرمجي الحاسب الآلي، المهنيين، المولعين، المستشارين، وغيرهم من أصحاب المهن التي تعتمد على التفكير والمحتوى الذهني والمعرفة.

- تعمل تكنولوجيا المعلومات وقوى العولمة في الأسواق على تقسيم الموارد البشرية في العالم إلى فئتين متضادتين غير قابلتين للتعامل المتكافئ وهي نخبة من المسيطرين على التكنولوجيا والمستفيد من عوائدها الهائلة وجحافل العمال المطرودين من مجالات العمل والذين حلت التكنولوجيا الجديدة محل أعمالهم بصفة دائمة.

المطلب الثاني: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

نتيجة للتغيرات التي حدثت في البيئة الخارجية للمنظمة ظهرت مجموعة من التحديات التي تواجه إدارة المنظمة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، وتتمثل هذه التحديات فيما يلي:

- التحول من عصر التصنيع إلى عصر المعلومات.
- التحول من الأسواق المحدودة إلى الأسواق العالمية.
- التحول من الأمر إلى التوجيه.
- التحول من العمل الجسماني والبدني إلى العمل الذهني والعقلي.
- التحول من الأداء الفردي إلى الأداء الجماعي في شكل فرق عمل.
- التحول من التخصص في العمل إلى التنوع في المهارات.
- التحول من التركيز على السلع والخدمات إلى التوجه بالمستهلك.
- التحول من إتباع الأوامر إلى المبادرة والمشاركة في إتخاذ القرارات.
- التحول من الأصول المالية إلى رأس المال الفكري.
- التحول من البيئة المستقرة إلى البيئة المتغيرة.

ونتيجة التحديات فإن إدارة الموارد البشرية عليها أن تواجهها من خلال الإدارة الحديثة والمتمثلة في ما يلي¹:

- تبني فلسفة جديدة لتنفيذ الأنشطة وذلك من خلال التحول من مفهوم إدارة الموارد البشرية إلى مفهوم الإدارة مع الموارد البشرية.
- إرتباط إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر برسالة المنظمة بالمساهمة في التخطيط الإستراتيجي الإجمالي للمؤسسة وذلك لتدعيم رسالتها وأهدافها.
- التركيز على الثقافة التنظيمية التي تتسم بالديمقراطية والمساهمة في إتخاذ القرارات وذلك من خلال مساهمة العاملين في إتخاذها بإتاحة فرص الحوار المستمر مع العاملين والإتصالات المفتوحة والمباشرة والمقابلات والإجتماعات المستمرة لإتخاذ القرارات بشكل أكثر فعالية، وكذلك زيادة حرية العاملين في إختيار مهام عملهم والطرق اللازمة لتنفيذ هذه المهام.
- إستخدام أدوات التحفيز والإنبجاز الشخصي، وذلك من خلال قيام المؤسسة بتصميم الوسائل التي تقدم فرص للتطوير المستمر لقدرات ومهارات العاملين بها، وذلك من خلال تحسين برامج التدريب والتنمية، وكذلك توعية العاملين بأهمية التطوير الذاتي لأنفسهم.
- السياسات المرنة لإدارة الموارد البشرية التي تعتمد على حاجات ورغبات العاملين بالمؤسسة وذلك من خلال التحول من مركزية القواعد والإجراءات إلى تصميم السياسات المرنة لإدارة الموارد البشرية.
- التحول الكلي إلى خدمة العملاء سواء العملاء الداخليين أو الخارجيين، وذلك من خلال إعتبار أن العاملين بالمنظمة عملاء داخليين يجب إشباع حاجاتهم ورغباتهم التي يعملون بها.
- التركيز على إدارة المعرفة ورأس المال الفكري أصبحت المعرفة هي أهم الموارد المتاحة بالمنظمة وذلك من خلال توليد وهيكلية وتطوير ونشر وتبادل المعرفة التي تعتمد على جذب واستخدام وتطوير وتنمية العاملين الذين يمكنهم إستخدام معرفتهم لحل المشكلات، خلق أفكار جديدة، تطوير طرق عمل جديدة وإشباع حاجات ورغبات العملاء.

¹ سعيد شعبان، الإتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2006، جامعة الأزهر، مصر، ص ص 19-20.

المبحث الثالث: دور الآليات الحديثة لتسيير الموارد البشرية في تحقيق التنمية

المستدامة "دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر تيارت"

سنتطرق في هذا المبحث إلى الآليات الحديثة المستخدمة من قبل مؤسسة إتصالات الجزائر ومدى مساهمتها في تحقيق التنمية المستدامة.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة إتصالات الجزائر

مؤسسة إتصالات الجزائر هي مؤسسة إقتصادية عمومية تنشط في مجال الخدمات السلكية واللاسلكية وستتطرق في هذا المطلب إلى تاريخها ونشأتها وإطارها القانوني ومهامها.

الفرع الأول: تاريخ الإتصالات في الجزائر

وعيا بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والإتصال باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999م بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000م حيث جاء هذا القانون لإنهاء إحتكار الدولة لنشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم وإستغلال وتسيير الشبكات وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" وثانيهما بالإتصالات متمثلة في "إتصالات الجزائر" وفي إطار فتح سوق الإتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001م بيع رخصة لإقامة وإستغلال شبكة للهاتف النقال، وإستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، كما شمل فتح السوق كذلك دراسات الدولية في عام 2003م والربط المحلي في المناطق الحضرية في عام 2004م، وبالتالي أصبحت سوق الإتصالات مفتوحة تماما في عام 2005م، وذلك في ظل إحترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة وفي

نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي إلى تأهيل مستوى المنشآت الأساسية، إعتقادا على تدارك التأخر المتراكم¹.

الفرع الثاني: نشأة مؤسسة إتصالات الجزائر

نص القانون رقم 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000م، عن إستقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد وكذلك مؤسسة إتصالات الجزائر، التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الإتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت إتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة، لتصبح بعدها إتصالات الجزائر مؤسسة عمومية إقتصادية ذات أسهم برأسمال إجتماعي تنشط في مجال الإتصالات.

فبعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والإتصال تبعا للقانون رقم 03-2000 أضحت إتصالات الجزائر حقيقة جسدت في عام 2003م وفي 01 جانفي 2003م كانت الإنطلاقة الرسمية لمجمع إتصالات الجزائر، حيث كان على إتصالات الجزائر وإطاراتها الإنتظار حتى هذا التاريخ لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الإستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم فيه المنافسة شرسة والبقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الإتصالات على المنافسة².

أولا: الإطار القانوني للشركة

إتصالات الجزائر مؤسسة عمومية ذات أسهم برأسمال، تنشط في سوق الشبكة وخدمات الإتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر تأسست وفقا للقانون رقم 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000م الذي يحدد القواعد العامة للبريد والمواصلات وفق ما نصت عليه المادة الأولى من هذا القانون. ويهدف هذا القانون إلى:

¹ موقع اتصالات الجزائر www.Algerietelcom.com أطلع عليه يوم : 2019/04/24، على الساعة، 14:00.

² موقع اتصالات الجزائر www.Algerietelcom.com أطلع عليه يوم : 2019/04/24، على الساعة، 14:00.

"دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر بتيارت"

- تطوير وتقديم خدمات المواصلات السلوكية واللاسلكية ذات نوعية في ظروف موضوعية وشفافة وبدون تمييز في مناخ تنافسي مع ضمان المصلحة العامة.
- تحديد الشروط العامة للإستغلال في الميادين المتعلقة بالبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية من طرف المتعاملين.
- تحديد إطار وكيفيات ضبط النشاطات ذات الصلة بالبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية.
- خلق ظروف تطوير النشاطات المنفصلة للبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية.
- تحديد الإطار المؤسسي لسطة ضبط مستقلة وحرّة.
- يطبق هذا القانون على نشاطات البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية، بما فيها البث التلفزيوني والإذاعي في مجال الإرسال والبث والإستقبال بإستثناء المضمون الذي يخضع لإطار تشريعي وتنظيمي ملائم.¹

ثانيا: أهدافها

سطرت إدارة مجمع إتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهي:

الجودة، الفعالية، نوعية الخدمات وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الإتصالات بالجزائر.

الفرع الثالث: المديرية العملية لإتصالات الجزائر بتيارت

أنشئت المديرية الولائية لإتصالات الجزائر بتيارت سنة 2003م أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى مؤسستين بريد الجزائر وإتصالات الجزائر.

تشغل هذه الأخيرة 225 عاملا حيث يقسمون إلى:

إطارات عليا، إطارات، أعوان التنفيذ، أعوان التحكم وهم موزعون حسب الجدول التالي:

¹ القانون رقم 03-2000، المؤرخ في 05 جمادى الأولى عام 1421هـ الموافق لـ 05 أوت 2000 المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية، "الجريدة الرسمية"، العدد 48، ص ص 03-04

الجدول رقم (3-1): الحالة الفعلية حسب الفئة المهنية ونوع العقود لموظفي مؤسسة إتصالات الجزائر تيارت

المجموع العام	أنواع العقود										الفئة المهنية
	المجموع		عقود الإدماج المهني (CIP ; CID)		عقود الإدماج المهني (CTA)		محدد المدة		غير محدد المدة		
	مذكر	مؤنث	مذكر	مؤنث	مذكر	مؤنث	مذكر	مؤنث	مذكر	مؤنث	
1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	التأطير
2	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	إطارات عليا
105	68	37	0	0	0	0	0	0	68	37	إطار
49	41	8	15	1	0	0	1	0	25	7	أعوان التحكم
68	54	14	0	0	0	0	0	0	54	14	أعوان التنفيذ
225	166	59	15	1	0	0	1	0	150	58	المجموع

المصدر: مصلحة تطوير الموارد البشرية والتكوين، مؤسسة إتصالات الجزائر بتيارت "أفريل 2019"

أولا: المهام الرئيسية

تندرج مهام المديرية العملية لإتصالات الجزائر بتيارت في¹:

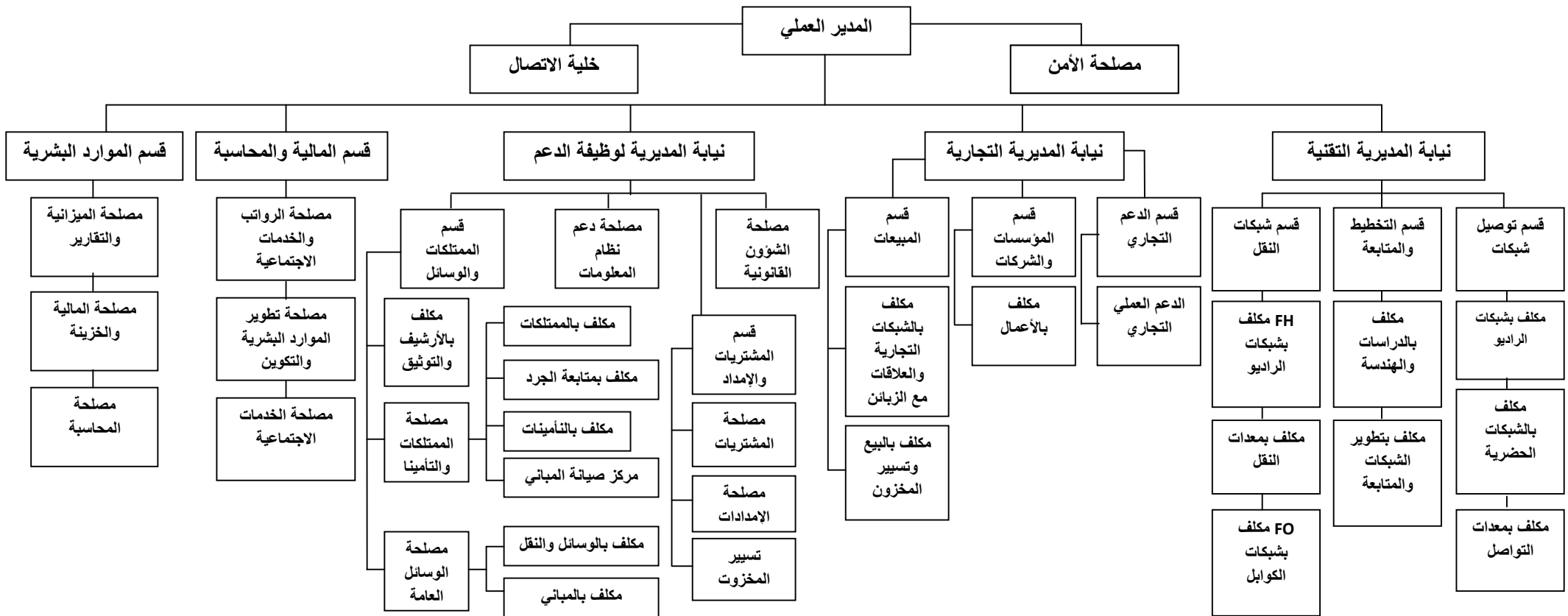
- تركيب وتوسيع الشبكة الهاتفية في الولاية وزيادة عدد المشتركين في الهاتف الثابت بنوعيه الخطي واللاسلكي.
- زيادة عدد المشتركين في الأنترنت عالي التدفق ADSL.
- إصلاح التعطلات التي تمس خطوط المشتركين فضلا عن المتابعة اليومية لشبكة الألياف البصرية الممتدة عبر الولاية.
- تزويد المؤسسات العمومية والشركات بالخدمات المختلفة للإتصالات كإنشاء شبكات محلية "أنترنت" وتزويدها بالتجهيزات التي تستخدم في نقل المعطيات (إستقبال وإرسال)، مثل الخطوط الخاصة "liaison spécialisée".
- تزويد المديرية الإقليمية والجهوية بالإحصائيات الأسبوعية، الشهرية، السنوية بالمعطيات والمعلومات التي تتعلق بالمشاريع المستقبلية.

¹ مصلحة تطوير الموارد البشرية والتكوين، مؤسسة إتصالات الجزائر بتيارت، من 15 إلى 24 أفريل 2019.

ثانيا: الهيكل التنظيمي والمصالح المختلفة

تتكون المديرية إتصالات الجزائر بتيارت على هيكل تنظيمي كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم(3-2): الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر - تيارت-



المصدر: مصلحة تطوير الموارد البشرية والتكوين، مؤسسة إتصالات الجزائر بتيارت، من 15 إلى 24 أفريل 2019

المطلب الثاني: الآليات الحديثة لتسيير الموارد البشرية بالمديرية العملية لإتصالات

الجزائر تيارت

سنتطرق في هذا المطلب إلى الآليات الحديثة المستخدمة من قبل المؤسسة إتصالات الجزائر على مؤسسة عمومية إقتصادية وكغيرها من المؤسسات تتكون من عدة مصالح ويعتبر قسم الموارد البشرية أهمها، والذي بدوره يتكون من ثلاث (03) مصالح : مصلحة الرواتب، مصلحة تطوير الموارد البشرية والتكوين ومصلحة الخدمات الإجتماعية، إذ تقوم مصلحة تطوير الموارد البشرية والتكوين بالتسيير الإداري للمستخدمين متبعة إستراتيجية تسيير الموارد البشرية كآلية حديثة في التسيير من خلالها يتم إتخاذ قرارات إستراتيجية خاصة بالعنصر البشري في المؤسسة، عادة ما تتعلق هذه الأخيرة بالتوظيف، التكوين، التحفيز، تقييم الأداء، التدريب، تخطيط الموارد البشرية، الأجور ... إلخ، وذلك من أجل الحفاظ على المؤسسة وإستغلال الفرص المتاحة لديها لمواجهة أي تهديد قد يطرأ عليها.

أولاً: التوظيف

بعد أن تقوم المديرية العملية لإتصالات الجزائر بتحديد إحتياجاتها من المناصب، ترسل هذه الأخيرة للمديرية العامة لإتصالات الجزائر لتقوم بدراستها والمصادقة عليها، وبعد المصادقة ترد للمديرية العملية بترخيص الجزائر لتقوم بدورها عن التوظيف ويكون عن طريق الوكالة المحلية للتشغيل **ANEM**، تقوم هذه الوكالة ببعث قائمة المسجلين لديها وفقاً للتخصصات المطلوبة والمطابقة للمنصب المراد شغله، يتم إستدعاء المترشحين وبعد تثبيت دراسة الملفات، يتم إجراء المسابقة على مستوى المديرية عن طريق إجراء مقابلة مع لجنة يرأسها المدير ومسؤولين آخرين، يتم ترتيب وإختيار الأفضل والأحسن بما يلائم والوظيفة المراد شغلها، يتم إرسال هذه الإجراءات إلى المديرية العامة للمصادقة على الناجحين بعد مراقبتها لآليات التوظيف ومطابقتها للشروط القانونية، ويتم إستدعاء الناجحين لإمضاء محاضر التنصيب، ومن بين العقود: عقود الإدماج المهني **CTA-DAIP-CIP-CID** وباعتبارها مؤسسة مواكبة للتطورات التكنولوجية، تدخل ضمنها التخصصات التالية:¹

¹ مصلحة تطوير الموارد البشرية والتكوين، مؤسسة إتصالات الجزائر بتيارت، من 15 إلى 24 أبريل 2019.

"دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر بتيارت"

مهندس إلكترونيك، إلكتروتقني، شهادات تقني سامي، أو تقني أو الشهادة التحكم المهني في التخصصات الإلكترونية.

ثانيا: التكوين والتدريب

تسعى المؤسسة من خلال عملية التكوين وكذا التدريب الذي يشمل كافة المجالات: المجال التقني، المجال التجاري، المجال التسويقي، إلى مواكبة التطورات المستمرة اللازمة للعمال والمؤسسة في ظل محيط يتسم بالتقدم والمنافسة، فمن خلال عملية التكوين تسعى المؤسسة إلى تحسين الكفاءات وإثراء المسار المهني للعمال وهناك نوعين من التكوين:

داخلي وخارجي، فالتكوين الداخلي يكون من خلال إطارات داخل المديرية أو اللجوء إلى إطارات أخرى، حيث تحتوي المديرية على قاعة خاصة بالتكوين، أما التكوين الخارجي فيكون من خلال المعاهد الوطنية المتخصصة لتكوين المهندسين في "TELECOMMUNICATION" الإعلام والإتصال، ويشمل التكوين "التكنولوجيا" اللغات، التجهيزات أي كافة الميادين ويهدف إلى إكساب العمال "كفاءات" وفقا للتطور المتوقع للتقنيات والمهن ومواكبته حفاظا على الشغل ومن أجل التحكم في مختلف المهام.

- إسترجاع العمال لمعلوماتهم وزيادتها.
 - تحسين مستوى العمال للرفع من كفاءتهم وفقا للتدرج المهني.
 - تحسين إنتاجية العامل والرفع من كفاءته.
 - الحفاظ على تنافسية المؤسسة من خلال مواكبة التطورات الحاصلة في التكنولوجيا .
- تتعدد طرق التكوين المتبعة من طرف المديرية، حيث تعتمد على مدارس جهوية: الجزائر، قسنطينة، وهران، ورقلة، سطيف، إذ تقوم مصلحة المستخدمين بإعداد مخطط عام تبين فيه عدد الأفراد المعنيين بالتكوين وتاريخ ومجال التكوين فضلا عن مؤسسة التكوين.

ومن أساليبه "المحاضرات، الدورات التكوينية، منشورات" دليل متعلق بأي خدمة جديدة إضافة إلى التعليمات المرسله من المديرية العامة. ويتم تقييم نشاطات التكوين إما تقييم فوري أو بعدي¹.

¹ مصلحة تطوير الموارد البشرية والتكوين، مؤسسة إتصالات الجزائر بتيارت، من 15 إلى 24 أبريل 2019.

ثالثا: الحوافز والأجور

هناك نوعين من الحوافز تقدمها المؤسسة حوافز مادية وأخرى معنوية، كأن تبعث المديرية العامة بالجزائر إستبيان فيه إقتراحات من العمال، أما بالنسبة للأجور والمنح فهناك منح كمنحة المردودية الجماعية ومنحة الإنتفاع سنويا وهذا راجع لأن المؤسسة بطبعها ربحية، وتتقاسم الأرباح مع عمالها، وحتى تحقق المؤسسة أهدافها وتطلعاتها لابد لها من تحفيز عمالها إذ تعتبر سياسات الأجور والحوافز والتعويضات من أهم الآليات ذات التأثير المباشر على سلوك وإنتاجية العامل.

رابعا: السلامة والصحة المهنية

من مهام إدارة الموارد البشرية توفير السلامة والصحة في مكان العمل للعمال وتوفير الأمن والإستقرار الوظيفي، وذلك من خلال توفير طب العمل وضرورة برمجة زيارات دورية مع الطبيب، ناهيك عن وجود لجنة الأمن والنظافة التي تقوم بدورها بعقد إجتماعات يتم من خلالها مناقشة ظروف العمل وإنشغالات العمال وكذا الإهتمام بصحة العامل .

كما تعتمد المديرية العملية في إستراتيجية تسيير الموارد البشرية على نظام المعلومات **SYSTEME D'INFORMATION** وهو نظام تستند إليه عملية جمع وتصنيف وتخزين كافة البيانات وإستخلاص المعلومات الفعالة منه والمتعلقة بالأفراد والوظائف وهو نظام وطني يتم من خلاله الحصول على كافة المعلومات المتعلقة بالعمال من سيرة ذاتية ووضعيات إدارية، ترقية، أجور ... إلخ، ومن خلال هذا النظام يتم تحيين تسيير الموارد البشرية ويسند إلى مصلحة مختصة بالرقمنة الخاصة بالمعلومات.

كما تعتمد المديرية في تسيير مواردها البشرية على تطبيقات إلكترونية مثل **EMAIL** الذي تم تعويضه بدلا من الفاكس **FAX** ويهدف إلى تقليل إستعمال الورق، أيضا هناك تطبيق **SCAN** أي كل الأوراق موجودة على دعامة إلكترونية وملفات الموظفين موجودة على شكل إلكتروني وورقي¹.

تعتمد أيضا على الإستثمار في رأس المال البشري بإعتبار أنه يمكن المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية ومواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة، وأن الفرد هو المحرك الأساسي للتكنولوجيا مهما بلغت

¹ مصلحة تطوير الموارد البشرية والتكوين، مؤسسة إتصالات الجزائر بتيارت، من 15 إلى 24 أبريل 2019.

"دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر بتيارت"

من تطور وإستغلال هذه التكنولوجيا وتحسينها لبلوغ الأهداف الإستراتيجية لتنمية المورد البشري بشكل مستدام، فتكوين المورد البشري يساعد على تحقيق أهداف المنظمة وريحتها.

فنجاح أي مؤسسة يعود بالدرجة الأولى إلى ما تمتلكه من موارد بشرية فتحقيق الأهداف التنظيمية لا يمكن أن يحدث في غياب العنصر البشري إذ يعتبر أعظم القوة المؤثرة في رسم معالم مستقبل المؤسسة، ويعتبر أتمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً على الإنتاجية.

المطلب الثالث: الأساليب الحديثة لتسيير الموارد البشرية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة

تعتمد المديرية العملية لإتصالات الجزائر في تسيير مواردها البشرية على آليات حديثة وهي التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية من خلال إتخاذ القارات الخاصة بالمورد البشري في المؤسسة، معتمدة على نظم معلومات متطورة منها " **SYSTEME D'INFORMATION** " وهو نظام يتم من خلاله تسيير الموارد البشرية بإستخدام التكنولوجيا والأنترنت أي إستخدام الرقمنة في التسيير، أي التسيير الإلكتروني للموارد البشرية. والذي يهدف إلى تسهيل الإجراءات على المسير إلكترونياً، ربح الوقت، سهولة الدخول إلى النظام والحصول على المعلومة بأقل جهد وبأسرع وقت، إذ ساهمت الأنترنت في تحقيق الإستدامة على مستوى الموارد البشرية من خلال كم المعلومات المخزنة على قاعدة البيانات وتسخيرها للمستقبل وكذلك الحد من الإستهلاك الكبير للورق، كما أن تكنولوجيا المعلومات والإتصالات تساهم بشكل فعال في تنمية الموارد البشرية وتطويرها.

كما أن المؤسسة تستمد قوتها من كفاءة العنصر البشري، إذ يعد أهم عنصر لديها والأكثر إستخداماً لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات كشبكة الأنترنت، حيث يمكن للمورد البشري من خلالها التعلم والتكوين والتدريب لتحقيق أهداف المؤسسة والمتمثلة في تحقيق الأرباح بأقل التكاليف مما يحقق تنمية بشرية مستدامة، قادرة على مواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة ومحافظة عليها للأجيال القادمة¹.

¹ مصلحة تطوير الموارد البشرية والتكوين، مؤسسة إتصالات الجزائر بتيارت، من 15 إلى 24 أبريل 2019.

"دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر بتيارت"

تسعى أيضا المؤسسة إلى البحث عن الطاقات البديلة "كالطاقات الشمسية" في إطار تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة باعتبارها من الطاقات المتجددة دون إلحاق الضرر بالبيئة وتحقيق أبعاد التنمية المستدامة.

كما تستخدم المؤسسة الألياف البصرية **OPTICAL FIBER** والتي تلعب دورا أساسيا في تدفق المعلومات وبسرعة كبيرة لتغطية مجالات الإتصالات وبالتالي عدم رؤية الكوابل والأسلاك مستقبلا، فهي عبارة عن أسلاك شفافة رقيقة مصنوعة من الزجاج وبالتالي فهي عازلة للكهرباء والحرارة، إقتصادية ولها إستخدامات عديدة فهي محافظة على البيئة وبالتالي تدخل ضمن متطلبات التنمية المستدامة، وبقائها يعني حفظ حق الأجيال القادمة لإستعمالها والإنتفاع بها.

من خلال الجانب التطبيقي وجدنا أن المديرية العملية لإتصالات الجزائر بتيارت تعتمد على آليات حديثة في تسيير الموارد البشرية وأهمها المورد البشري وإعتماد التكنولوجيا في التسيير، مما يحقق تنمية مستدامة على مجالات واسعة خاصة البعد التكنولوجي للتنمية المستدامة، والذي يرتبط بالتطور السلبي واللاسلكي خاصة من خلال زيادة عدد المشتركين في خدمات الأنترنت، وإضافة إلى الأبعاد الأخرى الإقتصادية من خلال تلبية حاجات السكان من التكنولوجيا وخدمات الأنترنت والهواتف النقالة، والبعد الإجتماعي والبيئي من خلال الإستخدام العقلاني للتكنولوجيا دون الإضرار بالبيئة والحفاظ على المورد البشري وتحقيق التنمية البشرية المستدامة.

خلاصة الفصل:

إن التغيرات والتحولات التي شهدتها العالم، أثرت بشكل فعال على أداء المؤسسات وخاصة في مجال تسيير الموارد البشرية وحولتها إلى تقنيات جديدة تضع المورد البشري في قمة إهتماماتها، لما له من أهمية كبيرة وتأثير إيجابي على سياسات الدول التنموية، فهو الذي يحقق التطور والنمو. ومن خلال تبنيه لأفكار جديدة من شأنها تحقيق الأهداف وأهمها تحقيق التنمية المستدامة، ومن خلال دراسة الحالة التي قمنا بها في مؤسسة إتصالات الجزائر بتيارت وجدنا أن لتسيير الموارد البشرية أثر في تحقيق التنمية المستدامة وذلك من خلال الآليات الحديثة المتبعة في التسيير وأهمها الإستثمار في المورد البشري، وكذا إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات، إذ توصلت هذه الأخيرة لتحقيق أبعاد التنمية المستدامة الإقتصادية، الإجتماعية، البيئية والتكنولوجية.

جائزة

إن الموارد البشرية هي أحد أركان التنمية المستدامة، فإن الإهتمام بها وتسييرها وإدارتها بشكل جيد يعد ضرورة حتمية تقع على عاتق المؤسسات التي ترغب في تحقيق هذه التنمية، إذ يشير تسيير الموارد البشرية إلى مجموعة التقنيات والآليات المعتمدة من قبل المؤسسات التي تسمح لها بأداء أنشطتها ويعتبر تخطيط الموارد البشرية أهمها، فلإدارة الموارد البشرية أهداف متعددة منها تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة، فهو العمود الفقري لها ولا تستطيع تحقيق أهدافها من دون تنمية المورد البشري، ومع تسارع وتيرة التطورات العلمية والتكنولوجية أصبح هناك آليات حديثة لتسيير الموارد البشرية وهي الإدارة الإستراتيجية التي تهدف إلى تحقيق التكامل التام بين إستراتيجية تسيير الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة وحاجاتها، إضافة إلى أنها تدرس القرارات المتعلقة بالمورد البشري في المؤسسة كالتوظيف، التكوين، التحفيز وغيرها من العمليات التي بدورها تستند إلى نظم معلومات متطورة من شأنها توفير المعلومات عن الموارد البشرية، كما يعتبر المورد البشري الركيزة الأساسية لنشاط المؤسسة، فهو المبدع والمفكر الحقيقي في أي مؤسسة وهو الثروة الحقيقية لها وهو مصدر النجاح والتفوق تستند إليه المؤسسات لزيادة مستويات إنتاجها ومردوديتها وتحقيق الميزة التنافسية وضمان البقاء والإستمرار لها، فوجب عليها الحفاظ عليه وإعطائه مكانة خاصة وإدارته وتسييره بطريقة فعالة ويعتبر مصدرا للميزة التنافسية وشريك العمل الإستراتيجي، فهو العامل الرئيسي لحدوث التنمية المستدامة لأي مؤسسة فلا بد لها من الإهتمام به وبالظروف التي تحيط به وتساعد على التنمية، فحتى تتمكن المؤسسة من تحقيق التنمية المستدامة لا بد لها من الإلمام بجميع أبعاد هذا المفهوم، الإقتصادية، الإجتماعية، البيئية والتكنولوجية.

ومن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في المديرية العملية لإتصالات الجزائر بتيارت توصلنا إلى

النتائج التالية:

- التنمية المستدامة لا تتحقق إلا من خلال الإهتمام بالعنصر البشري والذي يعد من الآليات الحديثة في تسيير الموارد البشرية، وذلك حتى تتمكن المؤسسة من مسايرة التطورات التكنولوجية الحاصلة بالعالم، فلا بد لها من تكوين وتدريب هذا العنصر البشري مع توفير المحيط المناسب للعمل من الناحية الإجتماعية والبيئية، كما أن مؤسسة إتصالات الجزائر تعتمد على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وتعتمد على التكنولوجيا الحديثة في تسيير مواردها البشرية، وذلك من خلال إعتمادها على نظام معلومات وهو نظام تحيين

المعلومات متعلق بتسيير الموارد البشرية، إضافة إلى التطبيقات الإلكترونية المستعملة في التسيير، وهذا ما يتوافق مع الإجابة عن إشكالية البحث، أي أن تحقيق التنمية المستدامة يكون عن طريق الآليات الحديثة في تسيير الموارد البشرية.

إختبار صحة الفرضيات:

إن مؤسسة إتصالات الجزائر تعتمد على رأس المال البشري بإعتبار أنها أصبحت تستمد قوتها من كفاءة العنصر البشري الذي يعتبر المحرك الأساسي لتكنولوجيا الإتصالات السلوكية واللاسلكية مهما بلغت من تطور، إذا فهي تهتم بالإنسان والتكنولوجيا وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

ومع التطور التكنولوجي وثورة المعلومات أصبحت المؤسسة تعتمد على آليات حديثة في تسيير الموارد البشرية منها: التكنولوجيا والرقمنة، المورد البشري، الإدارة الإستراتيجية إضافة إلى سعيها في البحث عن الطاقات البديلة كالطاقة الشمسية وإستخدامها للألياف البصرية كل هذا يحقق البعد البيئي للتنمية المستدامة. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

إن التنمية المستدامة في مؤسسة إتصالات الجزائر بتيارات مطبقة من خلال إعتماد المؤسسة على آليات حديثة في تسيير مواردها البشرية وتظهر من خلال تحقق أبعاد التنمية المستدامة سواء الإقتصادية أو الإجتماعية أو البيئية والتكنولوجية وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

النتائج المتوصل إليها:

إن تحقيق التنمية المستدامة يقوم على أساس الآليات الحديثة المستخدمة في تسيير الموارد البشرية ويعتبر العنصر البشري أهمها فهو العامل الرئيسي لحدوث التنمية المستدامة.

- الأساليب الحديثة المستعملة في تسيير الموارد البشرية تختلف من مؤسسة لأخرى وتعتمد عليها المؤسسات في إتخاذ قرارات تسيير الموارد البشرية.

- المقاربات الحديثة في تسيير الموارد البشرية أصبحت تتجه نحو التوسع والتكيف مع التغيرات الحاصلة مما توجب عليها الإعتماد على إستراتيجية تسيير الموارد البشرية والإستناد إلى نظام معلومات يسهل عملية تسيير الموارد البشرية ويقلل من الجهد والوقت.

- التنمية المستدامة تظهر من خلال أبعادها الأربعة وتحقق أهدافها المختلفة.

- المورد البشري هو أهم مورد تمتلكه المؤسسة وهو العامل الرئيسي لحدوث التنمية المستدامة لأي مؤسسة.

- بدأت المؤسسات بإدماج أهداف التنمية المستدامة ضمن نشاطاتها.

التوصيات:

- تبني التنمية المستدامة من قبل المؤسسات يكون بالممارسة اليومية والفعالة التي تظهر في نشاطاتها وتحقيقها لأبعاد التنمية المستدامة.

- نشر ثقافة التنمية المستدامة داخل المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة الإبداع والإبتكار.

- تسيير الموارد البشرية بصفة مستدامة يتطلب إتخاذ قرارات من شأنها حماة البيئة من الأضرار.

- حتى تتمكن مؤسسة إتصالات الجزائر من تحقيق أكثر للتنمية المستدامة لابد لها من إعتتماد سياسة التكنولوجيا الخضراء والتي تعتمد على التخفيض من الإنبعثات الحرارية لأجهزة الإعلام الآلي والتقليل من إستخدام الكهرباء حفاظا على البيئة وعلى الأجيال القادمة وحققها من التكنولوجيا.

آفاق الدراسة:

من خلال بحثنا هذا نقترح بعض المواضيع لدراستها والتعمق فيها والتي نراها ذات أهمية:

- واقع التنمية المستدامة في الدول العربية.

- دور التكنولوجيا في تحقيق التنمية المستدامة.

- الآليات الحديثة لتسيير الموارد البشرية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة الجزائر.

قائمة المصادر

والمرآة

أولاً: الكتب باللغة العربية

1. أحمد جابر بدران، التنمية الإقتصادية والتنمية المستدامة، دار الناشر، القاهرة، مصر، 2014.
2. حسين حريم، إدارة الموارد البشرية "إطار متكامل دار الحامد، عمان، الأردن، 2013.
3. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2006.
4. رافدة الحريري، إتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
5. سعيد شعبان، الإتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، جامعة الأزهر، مصر، 2006.
6. سلسلة دراسات نحو مجتمع المعرفة، التنمية المستدامة في الوطن العربي بين الواقع والمأمول، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
7. شنوفي نور الدين، أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، هيئة التأطير لمعهد الوطني للتكوين المتخصص، الجزائر، 2011.
8. صفوان محمد السيفين، عائض بن شافي الأكلبي، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
9. طاهر محمود الكلالدة، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
10. عبد العزيز قاسم محارب، التنمية المستدامة في ظل تحديات الواقع من منظور إسلامي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2011.
11. عبير عبد الخالق، التنمية البشرية وأثرها على تحقيق التنمية المستدامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2014.
12. عثمان محمد غنيم، ماجدة أحمد أبوزنط: التنمية المستدامة فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
13. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1998.
14. مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
15. مدحت أبو الناصر، ياسمين مدحت محمد، التنمية المستدامة مفهومها-أبعادها ومؤشراتها، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2017.

16. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون الجزائر، 2010.

ثانيا: الأطروحات والرسائل الجامعية

1. سايح بوزيد، دور الحكم الراشد في تحقيق التنمية المستدامة بالدول العربية، حالة الجزائر، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد التنمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارة، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2013.

2. سليمان كعوان، دور الطاقات البديلة في تحقيق التنمية المستدامة، حالة الجزائر، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في تخصص إقتصاد البيئة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارة، جامعة باجي مختار عنابة، 2016.

3. مانع سبرينة، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015.

4. محمد الهزام "تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات وإقتصاد المعرفة مع الإشارة للمؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان سنة 2016.

5. قويدر كمال، تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة، دراسة حالة الجزائر، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة بيئية وسياحة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013-2014.

6. عقون شراف، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007.

7. مدوري نور الدين، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الموارد البشرية، بكلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، بجامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، سنة 2010-2011.

8. رحمانية دليمة، تنمية الموارد البشرية في ظل التنمية المستدامة وآفاق تحقيقها في مؤسسة إقتصادية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد التنمية المستدامة،

كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، لسنة 2014.

ثالثا: المجلات

1. أحمد هاشم الصقال، متطلبات التنمية المستدامة في دور إدارة الموارد في تحقيق التنمية المستدامة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العراقية، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي المشترك، 2014.
2. بواشرش نور الدين ، محامدية إيمان "واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية" مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة، العدد 27، ديسمبر 2016.

رابعا: التقارير والمراسيم

1. تقرير الجمعية العامة في 25 سبتمبر 2015-الدورة 70، البندان 115 و 116 من جدول الأعمال.
2. تقرير لإدارة الموارد البشرية، المملكة العربية السعودية للمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج تخصص إدارة مكتبية، دار 255، 2008
3. القانون رقم 03-2000، المؤرخ في 05 جمادى الأولى عام 1421هـ الموافق ل 05 أوت 2000 المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، "الجريدة الرسمية"، العدد 48.

خامسا: المؤتمرات والملتقيات

1. آسيا قاسمي، التنمية المستدامة بين الحق في إستغلال الموارد الطبيعية والمسؤولية عن حماية البيئة، تجربة الجزائر، مداخله ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثاني بعنوان السياسات والتجارب التنموية بالمجال العربي والمتوسطي التحديات، التوجهات، الآفاق، يومي 26-27 أبريل 2012، جامعة باجة، تونس.
2. عبد الرحمن محمد الحسن، التنمية المستدامة ومتطلبات تحقيقها، مداخله ضمن فعاليات الملتقى بعنوان إستراتيجية الحوكمة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، يومي 15-16/11/2011، جامعة المسيلة.

3. فريد كورتل، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة مع الإشارة لحالة البلدان العربية، مداخله ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي بعنوان عولمة الإدارة في عصر المعرفة في تاريخ 15-17 ديسمبر 2012، بجامعة الجنان طرابلس لبنان.

سادسا: المواقع الإلكترونية

1. إيمان الحيارى، معوقات التنمية المستدامة، موقع www.mawdoo3.com ، أطلع عليه يوم 2018/12/22 على الساعة 19:30 آخر تحديث، 12:09 سا، يوم 2017/11/27.
2. موقع www.sesric.org، أطلع عليه يوم 2019/01/28 على الساعة 14:15 سا.

3. موقع اتصالات الجزائر www.Algerietelcom.com أطلع عليه يوم : 2019/04/24،
على الساعة، 14:00.
4. موقع اتصالات الجزائر www.Algerietelcom.com أطلع عليه يوم : 2019/04/24،
على الساعة، 14:00.
5. موقع الأمم المتحدة www.un.org، الوثيقة الختامية للمؤتمر المستقبل الذي نصبوا إليه "الأمم
المتحدة".
6. موقع الأمم المتحدة www.un.org الاتفاقية الإطارية بشأن تغير المناخ (إتفاق كوبنهاغن).
7. موقع الأمم المتحدة www.un.org أطلع عليه يوم 2019/02/03 على الساعة 18:54
مساء
8. موقع المجلس الأعلى للتعليم: <https://fr.foursquare.com> التنمية المستدامة: أطلع عليه
يوم 2018/12/23 على الساعة 20:00 مساء.
9. موقع ويكيبيديا www.wikipedia.org، أطلع عليه يوم 2019/01/28 على الساعة
10:00 سا.
10. موقع، ويكيبيديا www.wikipedia.org، أطلع عليه يوم 2019/01/28 على الساعة
14:30 سا.
11. موقع، ويكيبيديا www.wikipedia.org، أطلع عليه يوم 2019/01/28 على الساعة
14:00 مساء.

الله الحق

ملخص:

أصبحت التنمية المستدامة مطلباً أساسياً لكافة الدول، فهي تنمية تحفظ حق الأجيال القادمة من الثروات، لها أبعاد متكاملة، وحتى تتحقق لابد لها من مقومات، ويعتبر العنصر البشري أهمها، فلا بد على المؤسسات الإهتمام بتسيير هذه الموارد البشرية وفقاً لآليات حديثة فرضتها العديد من الظروف، وكان لابد على المؤسسات ربط هذه الآليات بالتنمية المستدامة، فالتسيير الإستراتيجي والإستثمار في المورد البشري وإستخدام التكنولوجيا في التسيير كلها أساليب لكل واحدة منها أثر في تحقيق التنمية المستدامة على مستوى المؤسسات، وتتجلى انعكاسات هذه الآليات في الوصول إلى أبعاد التنمية المستدامة، فهي تنمية متكاملة توازن بين المورد البشري والموارد البيئية، والموارد الإقتصادية.

الكلمات المفتاحية: التنمية المستدامة، الآليات الحديثة، تسيير الموارد البشرية.

Résumé:

Le développement durable est devenu une exigence fondamentale pour tous les pays, un développement qui préserve le droit des générations futures à la richesse, qui a des dimensions intégrées, qui doit être réalisés et qui constitue l'élément humain le plus important. Les institutions doivent veiller à gérer ces ressources humaines conformément aux mécanismes modernes imposés par de nombreuses circonstances. Les institutions doivent associer ces mécanismes au développement durable: la gestion stratégique, l'investissement dans les ressources humaines et l'utilisation de la technologie dans la gestion sont autant de moyens de parvenir à un développement durable au niveau institutionnel. Mieh durable, il est un équilibre intégré entre le développement des ressources et de l'environnement des ressources humaines, des ressources économiques.

Mots-clés:

Développement durable, mécanismes modernes, gestion des ressources humaines.