



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عمار ثليجي الأغواط  
كلية الحقوق والعلوم السياسية

الموضوع :

# دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات السياسية للإطارات الحزبية في الجزائر

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية  
تخصص: إدارة موارد بشرية

إشراف الدكتور

الدكتور عامر بلمداني

اعداد الطالب:

✓ علوط سيرين

لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ محاضر " أ "	الدكتور محبوبي فهد
ممتحنا	أستاذ محاضر " أ "	الدكتور حماد مختار
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر " أ "	الدكتور عامر بلمداني

السنة الجامعية: 2022/2021



# الأهداء

إلى من جرع الكأس فامرغا ليستيني قطرة حب  
إلى من كلت أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة  
إلى من حصد الشوك عن دربي ليهد لي طريق العلم  
إلى القلب الكبير (والدي العزيز)  
إلى من أرضعتني الحب والحنان إلى مرمر الحب وبلسم الشفاء  
إلى أحن القلوب (والدتي الحبيبة)  
إلى القلوب الطاهرة والنفوس الزكية إخوتي  
إلى كل من علمني حرفاً أو ترك في حياتي بصمة أو ساهم في خطوة من خطواتي  
أهدي هذا العمل المتواضع

علوط سيرين

## كلمة شكر و تقدير

الحمد لله الذي أثار لنا درب العلم و المعرفة و أعاننا على أداء هذا الواجب ووفقا إلى

أجل إنجاز هذا العمل

أتوجه بجزيل الشكر و الامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على انجاز هذا

العمل وفي تذليل ما واجهناه من صعوبات

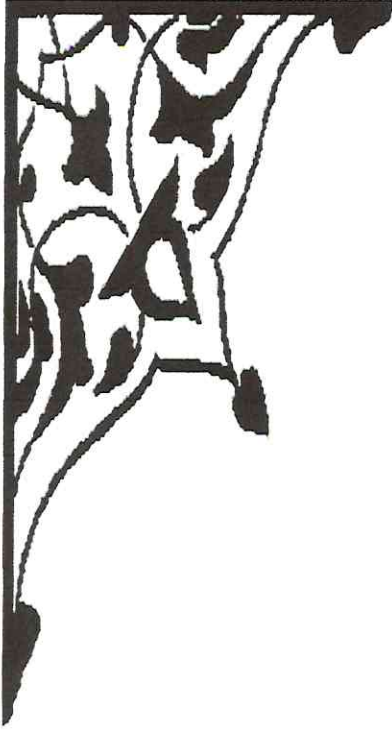
أخص بالذكر دكتور قرزو بغداد الذي قدم لنا دعما تقنيا كبيرا في إنجاز هذه المذكرة

و كذا دكتور عامر بالمداني الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته و نصائحه القيمة التي كانت

عونا لي

كما لا يفوتني أن أشكر كل أساتذة قسم العلوم السياسية الكرام و كل موظفي ها القسم

علوط سيرين



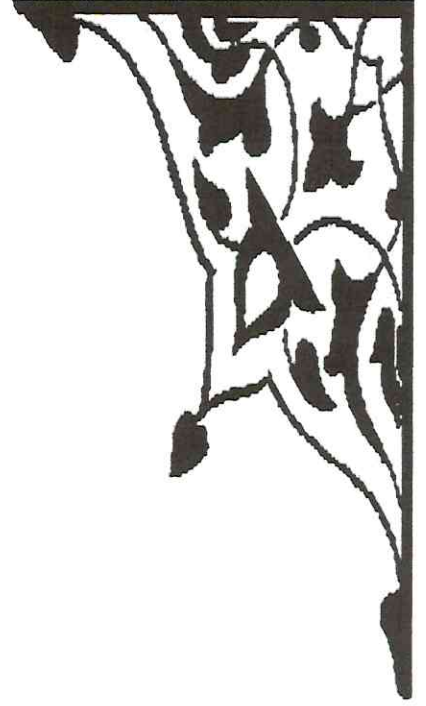
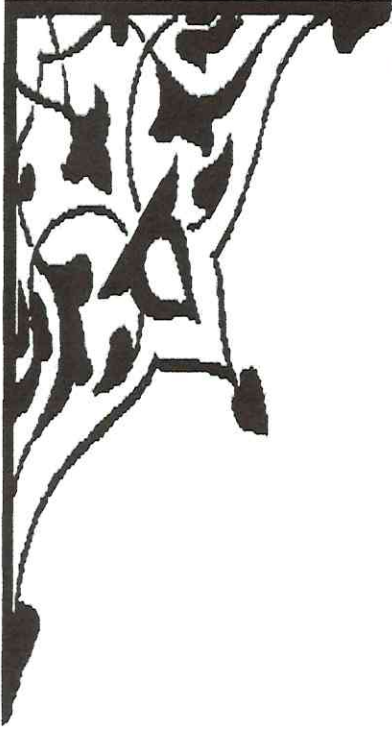
# الفهرس



المحتويات	رقم الصفحة
إهداء.....	
شكر.....	
مقدمة.....	أ-د
<b>الفصل الاول : الإطار المفاهيمي و النظري للموارد البشرية</b>	
تمهيد.....	6
المبحث الاول مفهوم للموارد البشرية.....	7
المطلب الاول : تعريف الموارد البشرية.....	7
المطلب الثاني : البعد الاستراتيجي للمرد البشري في عملية التغيير.....	10
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في التنمية البشرية.....	15
المبحث الثاني: : مفهوم إدارة الموارد البشرية.....	16
المطلب الاول : تعريف إدارة المواهب البشرية.....	16
المطلب الثاني : أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية.....	22
المطلب الثالث: مهام إدارة الموارد البشرية.....	25
المبحث الثالث: مفهوم البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.....	28
المطلب الاول: تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.....	28
المطلب الثاني: أهمية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.....	29
المطلب الثالث: إجراءات تصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.....	33
خلاصة الفصل.....	38

الفصل الثاني: تنمية المهارات السياسية و دورها في تحقيق أهداف الأحزاب

تمهيد.....	40
المبحث الأول : مفهوم التنمية السياسية.....	41
المطلب الأول : تطور مفهوم التنمية.....	41
المطلب الثاني: آليات تجسيد التنمية السياسية.....	45
المطلب الثالث: وظائف الأحزاب السياسية وأزمات التنمية السياسية.....	46
المبحث الثاني: تطور الأحزاب السياسية في الجزائر.....	52
المطلب الأول: الأحزاب السياسية خلال مرحلة الأحادية الحزبية.....	53
المطلب الثاني: الأحزاب السياسية خلال مرحلة التعددية الحزبية.....	55
المطلب الثالث: أثر الإصلاحات السياسية على الأحزاب في الجزائر.....	58
المبحث الثالث: الأحزاب وتحقيق التنمية السياسية في الجزائر.....	59
المطلب الأول: معوقات التنمية السياسية في الجزائر.....	59
المطلب الثاني: الأحزاب وتعزيز التنمية السياسية في الجزائر (رؤية مستقبلية).....	61
المطلب الثالث: تقييم دور الأحزاب في التنمية السياسية في الجزائر (جبهة التحرير الوطني).....	62
خلاصة الفصل.....	67
الخاتمة.....	69
المراجع.....	72



# المقدمة

## مقدمة:

يعتبر الحزب أحد المكونات الأساسية، حيث لا تتعدى ضرورة وجوده بشكل أو آخر في اغلب الدول باعتباره يمثل معامل ارتباط قوي بين النظم السياسية الحديثة و عملية التنمية بمختلف صيغها لاسيما منها ارتباط قوي بين النظم السياسية، و هذا كله في إطار السياق السياسي الكلي للمجتمع، كما يح الحزب أداة من أدوات التنمية السياسية تقاس فاعليته على أساس مدى قدرته على النهوض بالوظائف المنوطة به من قبيل التعبير عن المصالح، و تجميع المصالح، و التنشئة السياسية، و الاتصال السياسي، و المشاركة و غيرها، حيث يتولى العديد من الوظائف في الدول الديمقراطية، من خلال قيامه بدور فاعل في مجال التنشئة السياسية، والتي عبرها يمكن تحقيق نوع من الاشباع للمواطنين سواء بالقيم أو الإيديولوجيات السائدة ذات الطابع السياسي، وذلك طبعاً باستخدامه لوسائل عدة، منها الاجتماعات و الدورات، و المؤتمرات الحزبية، ووسائل الإعلام بمختلف أشكالها.

فالأحزاب اليوم انتقلت كمرجع و مبدأ أساسي و محوري استراتيجي و عامل محرك يقود التنمية عامة و التنمية السياسية على وجه الخصوص على نحو وثيق و مؤثر من خلال عدة نواحي و لعدة أسباب كونها إحدى الميكانيزمات الأساسية و المؤثرة فيها، ولذلك أصبحت تشكل أهم هيئات المشاركة في الشؤون العامة و تنظيم لتكوين الأفكار و لربط الجماهير مع القيادات.

و بذلك تعتبر الأحزاب السياسية و التنمية عاملان أساسيان من اجل تطوير المجتمعات نظراً لعلاقة التأثير و التأثير بين الأحزاب السياسية و التنمية، فتحقيق التنمية مرهون بتفاعل عدة آليات مهمة لها دور كبير في تفعيل عملها أبرزها الأحزاب السياسية.



## ❖ أهمية الدراسة:

- حظي موضوع الأحزاب السياسية والتنمية باهتمام العديد من الباحثين على اختلاف اتجاهاتهم وانتماءاتهم السياسية ، ذلك لما له من أهمية في الحياة السياسية ، و أهمية دراستنا تكمن في كوننا:
- تزودنا بمعلومات عن الأحزاب السياسية ومدى فاعليتها في تحقيق التنمية السياسية في الجزائر .
  - تبرز هذه الدراسة طبيعة التنمية السياسية في الجزائر من خلال فهم ماهيتها و الأطراف الفاعلة فيها.
  - إبراز العلاقة و الارتباط بين الأحزاب و التنمية وحدود هذه العلاقة.

## ❖ مبررات اختيار الموضوع:

إن البحث في أي موضوع يكون وراءه أسباب موضوعية، و أخرى ذاتية

أ- الأسباب الموضوعية:

- 01- معرفة حقيقة دور الأحزاب السياسية في تحقيق التنمية السياسية.
- 02- ارتباط الموضوع الوثيق بالواقع المعاش و الرعية في معرفة مدى فعالية الأحزاب السياسية ودورها في تحقيق التنمية السياسية في الجزائر.
- 03- الكشف عن حقيقة أدوار الأحزاب السياسية في تكريس مبدأ الديمقراطية باعتبارها تركز على المشاركة السياسية في تحقيق التنمية السياسية.

## ب- الأسباب الذاتية :

- 01- الميل و الرغبة في فهم العلاقة أو الارتباط بين الأحزاب والتنمية السياسية لاسيما في الجزائر بحكم التخصص.
- 02- توفر دراسات سابقة عن الموضوع ، مما يساعد في فهم الموضوع والإحاطة و الإلمام بجميع

## ❖ أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة للوصول لمجموعة أهداف منها:

- 1- محاولة معرفة أهمية و حقيقة دور الأحزاب السياسية في أدائها للوظائف المنوطة بها نحو التنمية السياسية.
- 2- تشخيص واقع الأحزاب السياسية في الجزائر ودورها في تحقيق التنمية السياسية بصورة معمقة في الجزائر.

3- محاولة التعرف عن الدور الذي تلعبه الأحزاب السياسية في دفع الأفراد للمشاركة في الحياة السياسية و معرفة مختلف القضايا و الظواهر السياسية .

#### ❖ منهجية الدراسة:

لقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على :

❖ منهج دراسة الحالة ، وقد تم الاعتماد عليه نظرا لكون الدراسة تختص بالدور التتموي للأحزاب السياسية في الجزائر على وجه الخصوص .

#### ❖ صعوبات الدراسة :

يكابد كل باحث خلال فترة إنجاز لموضوعه البحثي مجموعة عقبات قد تصعب من مشواره ، وفي دراستنا هذه واجهتنا مجموعة صعوبات تمثلت أساسا في:

- 1- تشابه وتشابك جزئيات وعناصر الموضوع مما ينجم عنه نوع من التكرار.
- 2- صعوبة التنبؤ مستقبل هذا الدور، خاصة في ظل ما تشهده البلاد حاليا من تسارع في الأحداث على الصعيد السياسي.

#### ❖ إشكالية الدراسة:

عرفت الجزائر منذ إقرارا لتعددية السياسية والحزبية عدة تغيرات أجبرت النظام السياسي على إجراء مجموعة من التحولات الديمقراطية في شتى المجالات، وعلى اعتبار أن الأحزاب السياسية من أبرز الفواعل المؤثرة على النظام السياسي، والمشاركة في العملية التتموية عموما، والتتمية السياسية بوجه الخصوص، فقد كان لها دور بارز في هذه التسمية.

وفي دراستنا هذه سنحاول إلقاء الضوء على هذا النور من خلال إشكالية فحواها:

- ما هو دور الأحزاب السياسية في تحقيق التتمية السياسية في الجزائر؟  
وتتطوي هاته الإشكالية على مجموعة من:

#### ❖ أسئلة فرعية:

1. ما العلاقة بين الأحزاب و التتمية السياسية؟
2. هل الأحزاب السياسية أداة فاعلة في التتمية السياسية في الجزائر؟

#### ❖ فرضيات الدراسة:

للإجابة عن التساؤلات المطروحة اقترحنا مجموعة من الفرضيات هي:

1. كلما زادت فعالية الأحزاب ، كلما زادت نسبة التنمية السياسية .
2. كلما كان النظام أكثر انفتاحا ، كان للأحزاب السياسية دورا أكبر في التنمية السياسية .

#### ❖ دراسات سابقة:

بدأت تظهر الدراسات التخلف و التنمية السياسية بعد الحرب العالمية الثانية وركزت على بلدان العالم الثالث و من الهم تلك الدراسات صامويل هنتجتون S.HUNTINGTON و دراسات لوسيان باي LUCIEN PYE حول ظاهرة التخلف السياسي و لقد نشرت افكارهما في كتاب الموجة الثالثة الديمقراطية في عالم الثالث حيث رأى هنتجتون ان ثمة ثلاثة مقومات للحدثه سياسية و هي ترشيد السلطة التمايز المشاركة السياسية أما لوسيان باي فقد وضع خمس سمات لظاهرة التخلف السياسي و هي أزمة الهوية، أزمة الشرعية، أزمة المشاركة، أزمة التغلغل، أزمة التوزيع.

ثم كتاب لئونارد بيندر I. BINDER عن ايران التنمية السياسية في المجتمع المتغير سنة 1962م و كتاب لوسيان باي I. bye عن بورما السياسية و الشخصية و بناء الامة فضلا عن ما قامت به هذه اللجنة عن مقارنات في ذات المجال، بالإضافة الى كتاب ريتشارد هيجوت نظرية التنمية السياسية سنة 1983.

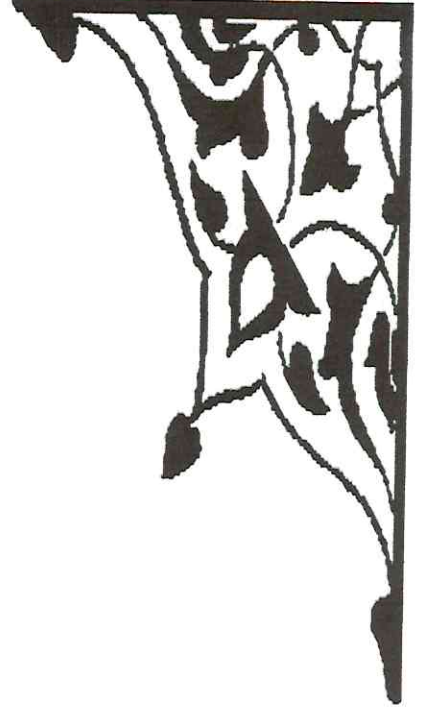
#### ❖ الإطار الايمولوجي (المصطلحاتي):

**الثقافة السياسية:** مجموعة القيم والمعايير السلوكية المتعلقة بالأفراد في علاقاتهم مع السلطة السياسية وهي جزء من الثقافة العامة للمجتمع ، وتختلف من بلد لآخر .

**التنشئة السياسية :** العملية التي يكتسب بها المواطنون القيم و التقاليد و الاتجاهات الاجتماعية السائدة ذات الدلالات السياسية ، وكذلك القيم و المشاعر اتجاه النظام السياسي السائد في البلاد.

**التعددية الحزبية :** هي نظام يقوم على توزيع السلطة بين مؤسسات المجتمع ، وعدم احتكار السلطة بيد قلة أو حزب واحد، كما يستند إلى فكرة أن من حق أي مجموعة من الشعب أن تتبنى ما تشاء من الآراء و الأفكار طالما لها مصالح مختلفة عن الآخرين .

**التنمية:** نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيرات في الفرد والجماعة والتنظيم من حيث المعلومات والخبرات، ومن ناحية الأداء وطرق العمل، ومن ناحية الاتجاهات والسلوك مما يجعل الفرد والجماعة صالحين لشغل وظائفه بكفاءة وإنتاجية عالية.



## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي و النظري للموارد البشرية

### تمهيد:

يعتبر العنصر البشري عاملا أساسيا تعتمد عليه المنظمات، ويتوقف نجاح أي منظمة على ما تملكه من موارد بشرية التي تعتبر حجر الزاوية للمنظمة وثروتها الحقيقية، إن نجاح أي مؤسسة من المؤسسات يرجع إلى ما تمتلكه من موارد بشرية تتحلّى بقدر كبير من التعلم والوعي والتمكن من التفاعل مع المتغيرات التي تؤثر على المنظمات بالإضافة إلى ذلك ضرورة إدراك حاجيات الأفراد وطموحاتهم في ضوء التنسيق بين مصالحهم ومصالح المنظمة لتحقيق أعلى كفاءة إنتاجية للموارد واستثمارها، والتخطيط من أجل التنمية البشرية لإعطاء الأفراد الطرق العلمية الحديثة والمتطورة وتغيير نظرتهم من نظرة سطحية إلى نظرة أكثر عمقا وبشكل مختلف من الطريق الاعتيادية.

### المبحث الأول: مفهوم للموارد البشرية

هي عبارة عن أنشطة وفعاليات لتحفيز الموظفين للحصول على أعلى مستوى من الإنتاجية وزيادة كفاءة وفاعلية الإنتاج ومهارات الموظفين ، تقوم على التخطيط والتنظيم والقيادة والجمع والتأكيد على العمل بين الشركة والموظف لتحقيق الأهداف التي تهتم الشركة للوصول إليها من زيادة حصة الشركة في السوق والمحافظة عليها.

### المطلب تعريف الموارد البشرية

#### 1-تعريف المورد البشري.

لغويا : المورد لغة يعني المنهل ، الطريق، مصدر الرزق.

اصطلاحا : ظهر هذا المصطلح في العصر الحديث مع موجة العلماء الاقتصاديين أمثال : نيود و سيلتر حيث أنهما وجها اهتمامهما إلى دراسة فعالية الموارد البشري في المجتمع الاقتصادي ومن ثم بدأ التفكير في كيفية استغلال هذه الطاقة بشكل جدي ومنظم في جميع المجالات والتخصصات.

يعرف المورد البشري على أنه هو الذي يمكن أن يحقق ثروة أو إيرادات من خلال استخدام مهارته و معرفته ، وليس من خلال عملية التحويل والتغيير التي تحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة، فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزا أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغيير .

لذلك ولكي يصبح الفرد موردا لا بد أن يمتلك، الخيرة، القدرات والاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة. فالمورد البشري هو المصدر الذي يمكننا من خلاله الحصول على قدرات فنية عالية ومعتبرة والتمثلة عموما في كيفية الاختيار الأحسن لخلق التجانس والتوافق بين صورة المنصب.<sup>1</sup>

كما يعرف علي السلمي الموارد البشرية أنما: تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء الأعمال بحماس واقتناع.<sup>2</sup>

في حين يعرفها محمد فتحي بأنها : عنصر الإنتاج الرئيسي والأهم في أي مؤسسة إنتاجية أو خدمية ونظم الموارد البشرية الأفراد العاملين في المؤسسة من مختلف النوعيات والجنسيات ومهما تنوعت واختلفت مستويات المهارة وأنواع الأعمال التي يقومون بما فهي تشمل كل هيئة الإدارة والعاملين.<sup>3</sup>

وتعرف أيضا بأنها : مجموعة الأفراد المشاركة في تحقيق أهداف وسياسات ونشاطات وانجازات التي تقوم بها المؤسسة.

<sup>1</sup> - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة 1997 ، ص 147.

<sup>2</sup> - منير بن أحمد بن دريدي ، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية ، دار الابتكار للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن، الطبعة الأولى الإصدار الثاني 2016 ، ص30

<sup>3</sup> - محمد فتحي ، 766 مصطلح إداري، إيضاح وبيان، دار التوزيع والنشر الإسلامية ، القاهرة، 2003م، ص 233.

### التعريف الإجرائي:

يقصد بالموارد البشرية الجماعات والأفراد العاملين الذين يمتازون بمجموعة من القدرات والمهارات الفنية والتي تجعلهم قادرين على أداء عملهم على أكمل وجه وبأقصى فعالية - ممكنة للوصول إلى تحقيق إستراتيجية وأهداف المؤسسة.<sup>1</sup>

يقصد بالموارد البشرية جميع العاملين في المنظمة بما يحمله من طاقات واستعدادات ومهارات وقيم واتجاهات وخصائص ديمغرافية وتقدم الموارد البشرية للمنظمة مساهمات متنوعة وبصورة مالية وغير مالية على شكل رعاية وخدمات متنوعة والموارد البشرية هي التي تساهم في تكوين الميزة التنافسية للمنظمة من خلال ما تملكه من مهارات و قابليات وخبرات وللموارد البشرية في المنظمة أهمية تفوق بكثير أهمية الموارد المادية فالأفراد هم الذين يفكرون ويبعدون وهم الذين يخططون وينفذون ويشرفون ويتابعون ويسوقون ويستثمرون وبدون الموارد البشرية تفقد كل الموارد الأخرى معانيها وقيمتها الحقيقية وكلما امتلكت المنظمة موارد بشرية ماهرة ومؤهلة بصورة جيدة تمكنت من أداء أنشطتها المختلفة بكفاءة أكبر واستطاعت تحقيق أهدافها ورسالتها بتميز عالي.<sup>2</sup>

والموارد البشرية هي مجموعة من الأفراد التي تم استقطابها لتبقى كأصل أساسي من أصول المؤسسات لتتفاعل فيما بينها وفق رؤية وإستراتيجية بهدف صناعة المستقبل لمؤسساتهم.<sup>3</sup>

العنصر البشري لأي دولة أو منظمة هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين والراغبين على أداء العمل بشكل جاد وملتزم ، وحيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم ، وتزيد فرص الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالتعليم والاختبار والتدريب والتطوير والمؤهلات المتوفرة لدى العاملين بمنظمة ما.

بينما يشير مصطلح رأس المال الاجتماعي إلى قدرة الأفراد على العمل سويا لتحقيق هدف مشترك داخل مجموعات أو منظمات، بمعنى القدرة على العمل في فرق والترابط مع الآخرين.

يقصد بلفظ موارد بشرية كل العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل للمنظمة ومعنى آخر أن لفظ العمالة يشير للقيادات التنظيمية ورؤساء الوحدات التنظيمية في كل المستويات التنظيمية.

وفي هذا المنطلق فإن البنية الأساسية لأي منظمة هي العنصر البشري على مدى العصور كان اهتمام الرئيس للباحثين والممارسين في مجال الإدارة هو البحث عن كيفية تعظيم الاستفادة من الموارد في تحقيق

<sup>1</sup> - حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية ، لبنان ، ط1 ، 2002 ، ص17.

<sup>2</sup> - منير بن أحمد بن دريدي ، المرجع السابق ، ص 31.

<sup>3</sup> - كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات ، الطبعة الأولى ، دار المنهل اللبناني ، بيروت ، 2008 ، ص 22.

رفاهية الإنسان فالإنسان هو نقطة البداية والنهاية ولذلك فإنه من المنطقي أن يكون العنصر البشري أحد المحاور الأساسية لتمييز الأداء التنظيمي.<sup>1</sup>

إصلاح المورد لا ينطبق إلا على الأصول المادية التي تحقق الثروة أو تحقق إيرادات ويمكن للمورد البشري أن يحقق إيرادات من خلال استخدام مهارته ومعرفته وليس من خلال عملية التحويل والتغير التي تحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة ، فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزاً أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغير .

وعندما تحصل المنظمة على موارد بشرية تتوافر لديها المعرفة والمهارة فيمكن القول أن المنظمة لديها مخزون من الموارد البشرية ويجب على المنظمة المحافظة على سببها:<sup>2</sup>

1. وجود أفراد يمتلكون استعدادات عندما يتم تنمية مهارهم بشكل مناسب وكافي يمكن ضمان قدرهم بكفاءة لتحقيق الأهداف.

2. من خلال مهارات ومعرفة واستعدادات الأفراد يصبح هؤلاء الأفراد في وضع يسمح لهم بتحقيق أهدافهم الشخصية والرضا الوظيفي وتحقيق الذات والفرد الذي يشعر بالرضا وتحقيق

الذات يمكن أن يساهم بفعالية في تحقيق أهداف المنظمة مما يؤثر على أداء الفرد وفعالية المنظمة.

أولاً- أهمية المورد البشري:

الموارد البشرية هامة جدا للمجال الصناعي وكل المجالات في إدارة الأعمال وتنظيمها لأنها أهم مقومات أي عمل وتعد من أثنى ثروات البلدان التي تدعم تعدد البيئات الإنتاجية صناعيا والخدمات التجارية.

فالموارد البشرية للمنتج والمستهلك هي إصلاح اجتماعي من نواحي عمل مشترك وخدمات اقتصادية بصورة متكافئة وتحسبا لبيئة العمل ومجالاته.<sup>3</sup>

الموارد البشرية تحوي مصادر متعددة وتخطط لاستثمارها. ورأس المال البشري ثروة لا يستهان بما ومنظور الموارد البشرية بصورة أعمق هو التفحص التام لأجواء القطاعات الصناعية والخدمية والإنسانية برؤية إيجاد حلول لإشكالياتها بصورة تخطيطية يتم مراعاة كل الجوانب المختلفة وتراعي نظم عوائدها وفائدتها هذه المصادر تتكامل مع أسباب الجودة الأداء المهام العلمية والاستفادة منها كما أنها القيمة الاجتماعية والحركة اللامحدودة لعمليات الإنتاج وعوائد الفائدة والفاعلية التي تحقق من خلال ذلك . وتاريخ الفكر الإداري مرتبط بالتاريخ البشري ارتباط الفرع بالأصل إلا أن الناس في القديم وإن كان فيهم

<sup>1</sup> - عادل زايد ، الأداء التنظيمي المتميز : نظرية إلى المنظمة المستقبل ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، بحوث ودراسة ، القاهرة ، 2003

<sup>2</sup> - رواية محمد حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، جامعة الإسكندرية ، 2003، ص 65.

<sup>3</sup> - رواية محمد حسن ، المرجع السابق، ص 66.

إداريون لم يكتبوا عن الإدارة بل كانوا يمارسوها عمليا فعرفوا القيادة والتنظيم واتخاذ القرار والتوظيف لتنفيذه. وهي حماية حقوق الإنسان وتعمل على استقراره وتنظيم مسار حياته عبر مختلف الروابط الاجتماعية وتحديد مستويات السياسات والخطط التي تترجم في تنفيذها معنى الاستفادة من الموارد البشرية بجانب ذلك الموارد البشرية كبيئة اقتصادية تسهم في التنمية القومية وذلك عبر دورها تجاه التنمية وتحمل الأداء ، ترسيخ مبدأ خلق الكادر وذلك :

1. بإيجاد إمكانات المعرفة وقيمها ومكوناتها ومؤهلات العاملين وتعمل على الإيفاء بنظمها.
2. تنمي القدرات الفردية وتكشف الإمكانيات الإنسانية التي تحقق أسباب التنمية بصورة شاملة.
3. الموارد البشرية ضمن دراستها تساهم في تنمية الثقافة العمالية وربط أواصر العلاقة لتعمل على معالجة حركة العمل.

والموارد البشرية تعزز امتيازات الدخول المستويات هيكل العمل كخطوة إدارية ذات اعتبارات خاصة . وهي خطوة يتكلم من خلالها السعي لتطوير العمل وتعريف الطريقة الصحيحة لذلك والتي ترسخ محتويات: نشر العلاقة بين العامل وزميله ثم تنتقل العلاقة العامل بمجتمعه الذي يعيش فيه وذلك مما يتوفر لديه من مقدرات واهتمامات بجانب تأهيله الذي يسهم في تنمية ما حوله وأول أدوات التنمية البشرية بصورة خاصة في تناول التنمية بثقافة عالية <sup>1</sup>.

وهي هدف يشمل التخصصية والعلاقات الاجتماعية العلمية والتي تعمل لتقليل حدة الفقر بعد تحديد مواقع وأسلوب تقاديه فمشروعات تخفيف الفقر تحتاج وتتطلب مستوى عالي .

### المطلب الثاني: البعد الاستراتيجي للمرد البشري في عملية التغيير

تتأثر عملية التغيير بمستوى الموارد البشرية ومهاراتها و قناعتها واستعدادها لعملية التغيير ، وهي في ذلك الوقت تؤثر في تنمية وتطوير مهارات هذه الموارد البشرية كجزء من عملية التغيير نفسها.

#### 1- قوة دور الموارد البشرية في التغيير:

إن عملية التغيير تنتج إذا اعتمدت إضافة إلى توفير التصميم المناسب والمؤسسة المناسبة على المشاركة الفعالة من قبل الفريق القادر على إدارة العملية بفعالية عالية ، وقيام هذا الفريق بعملية أساليب التقويم الذاتي ، وإشراكه للعاملين ، وشرح الرؤية المتوقعة من عملية التغيير .

وفيما يلي استعراض لبعض القضايا التي تساهم في تعزيز دور المورد البشري لإنجاح عملية

<sup>1</sup> - أحمد المبارك ، دور الموارد البشرية في تنمية بلدان العالم ، دار الجنان للنشر والتوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى 1436م-2015 م ، ص 15.

- تطور مفهوم رسالة المؤسسة :

هي تعبير عن رؤية الإدارة العليا فيما ينبغي التركيز عليه والاهتمام به والسعي إليه بكل جدية واهتمام، وهي وثيقة تحدد الطريق إلى النجاح والفوز في السوق ، ولا بد أن يقتنع بها العاملون ويتفاعلوا معها ويلتزموا بها بعد فهمها بدقة والتعرف على دورهم بوضوح . وهي تعبر عن النظرة طويلة الأمد الخاصة بالمؤسسة من حيث الذي ترغب في تحقيقه والذين ترغب في خدمتهم ، ولكل مؤسسة غرض من وراء قيامها حتى إذا لم يترجمها الإستراتيجيون إلى رسالة مكتوبة ، فالرسالة السليمة والمعدة بعناية هي الخطوة الأولى في الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر كل أفراد المؤسسة.

وهي تعتبر أساس الأولويات والاستراتيجيات والخطط<sup>1</sup>، فهي نقطة البداية لتخطيط المهام الإدارية وتخطيط الهياكل الإدارية ، وقد يبدو للوهلة الأولى أن معرفة طبيعة عمل أي مؤسسة أمر بسيط وواضح للغاية، فمثلا، مصنع الصلب ينتج صلبا، وهيئة السكك الحديدية تنقل الركاب والبضائع، وشركة التأمين تتحمل مخاطر الحريق، والبنوك تمويل المشاريع وهكذا.

وقد تتمكن من فهم رسالة مؤسسة ما بشكل أفضل من خلال التركيز على المشروع في بداياته، حيث يكون المشروع الجديد عبارة عن تجميع أفكار، ويقوم على مجموعة معتقدات بأن المؤسسة الجديدة تستطيع أن تقدم سلعة أو خدمة لبعض العملاء، في مناطق جغرافية معينة باستخدام نوعا ما من التكنولوجيا بسعر مناسب ، وعادة ما يعتقد صاحب المشروع الجديد بأن فلسفة الإدارة للمؤسسة الجديدة سترتّب عليها صورة إيجابية من خارج المحيط.

وكثيرا ما تنصدر رسالة المؤسسة الأعمال والكتابات الإدارية<sup>2</sup>، وتعلق في كافة أرجاء المؤسسة ، وتوزع مع باقي المعلومات الخاصة بها، وهي جزء أيضا من التقارير الداخلية، مثل:

طلب الاتفاقيات مع الموردين، والعقود مع النقابات العمالية، وخطط المؤسسة، واتفاقيات خدمة العملاء.

باختصار فإن رسالة المؤسسة هي وثيقة توضح الغرض من قيام المؤسسة، ومن هم عملائها ومنتجاتها أو خدماتها، وأسواقها وفلسفتها والتكنولوجيا التي تقوم عليها، ولذا يرى بعضهم أن الرسالة ينبغي أن:

1- تعرف ماهية المؤسسة وتطلعاتها المستقبلية.

2- أن يكون ذلك التعريف محدد بحيث يستعيد بعض المشروعات ، ومتسع بدرجة كافية بحيث يتيح الفرصة للنمو الخلاق.

3- أن يميز مؤسسة ما عن المؤسسات الأخرى.

4- أن يتعامل مع الخدمة كإطار تقييمي لكل من الأنشطة الحالية المتوقعة

<sup>1</sup> - كيف تصبح قلدا إستراتيجيا، دورك في نجاح مؤسستك الدائم، ريتشارد هيوز وكاترين كولاري.

<sup>2</sup> -الصفار،فاضل،مرجع سابق،ص56.

- 5- أن تكون مكتوبة بأسلوب واضح بحيث يفهما كافة العاملين في المؤسسة .<sup>1</sup>
  - 2- أهمية الرسالة لإدارة الموارد البشرية : وتلخص أهمية وجود الرسالة باعتبارها أحد المكونات الإستراتيجية فيما يلي:
    - 1-ضمان الإجماع بين العمال على غايات وأغراض المؤسسة .
    - 2-تقديم أساس أو معايير واضحة لتخفيض موارد المؤسسة.
    - 3-إيجاد مناخ مؤسسي موحد.
    - 4-تحديد قيم ومعتقدات واتجاهات سلوكية داخل المؤسسة.
    - 5-توفير إطار موحد لخدمة أغراض المؤسسة والحد من السلوكيات السلبية والتي تسير في الاتجاه المعاكس.
    - 6-تسهيل عملية ترجمة الأهداف طويلة وقصيرة الأجل إلى هيكل الأعمال والمسئوليات.
    - 7-تحديد أغراض المؤسسة وترجمة أهداف تفصيلية وفقا لاعتبارات الوقت والتكلفة ومعايير الأداء بما يسهل من عمليات التقييم والرقابة .
    - 8-الإمداد بأسس واضحة ومعايير محددة لعملية الاختيار الاستراتيجي.
- إن واقع المؤسسات الحديثة ينبئ عن ضعف في الاهتمام بالرسالة ، حيث تكتفي الإدارة الإستراتيجية بالجوانب الإدارية والتكتيكية، بينما البعض الآخر يسارع لوضع الأهداف وتطبيق الاستراتيجيات، ولا يوجهون الاهتمام الكافي لصياغة الرسالة.
- إن هذه القصور موجود حتى بين الشركات الكبرى ، ففي الولايات المتحدة الأمريكية هناك ما يقارب 40% من الشركات الكبرى لا يوجد عندهم بعد رسالة رسمية للمؤسسة ، ومنها شكني والت ديزني وعملاق متاجر التجزئة ووال مارت.<sup>2</sup>
- إن استفادة المؤسسة من وجود رسالة لا تكون إلا إذا عمل كل أفرادها على تحقيق هذا الاختلاف النظري والمكتوب في الوثيقة وتحويله إلى واقع فعلي ملموس يراه العملاء والعاملون والموردون وكل من استهدفتهم الرسالة ، فهي تمثل رسم هندسيا لمنزل جميل لا يعني شيئا إلا إذا وجد المنزل فعليا، فهي إطار عام يحتاج إلى جهد كبير حتى يتحول إلى واقع عملي.
- يمكن القول بأن هناك عدد متزايد من المؤسسات يتجه نحو صياغة الرسالة في شكل رسمي، وتقوم بعض المؤسسات بوضع رسالة، لأنهم يشعرون بأنها "موضة" أكثر منها التزام .

<sup>1</sup> - التغيير الإداري كيف ولماذا ، مجلة النية ، العدد 57.

<sup>2</sup> - محسن أحمد ، إدارة التغيير ، دار الرضا، دمشق، (2002)، ص 45.

في حين تعتبر الأرضية التي تنشط وتساعد إدارة الموارد البشرية لتحويل نشاطها من الطابع التقليدي إلى الاستراتيجي.

### 3- وضوح الرؤية والقيم<sup>1</sup>:

تعدد الزوايا التي تتأثر منها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية بالواقع المحيط، ومن ثم تتكون لديها صورة أوضح و أشمل لما يجري حولها وتتكون من صياغة توجهات إستراتيجية أقرب إلى الصحة والدقة واحتمالات التحقق مما افقدت إليه تلك الرؤية الشاملة وقد تنحصر في بعض زوايا القضايا أو المشكلات التي تتعامل معها، وتتمثل ضغوط العولمة في تناقضها مع متطلبات وظروف الواقع المحلي أحد أهم محاور الرؤية الشاملة التي يتعين على إدارة الموارد البشرية الالتفات إليها وعلى سبيل المثال لا تستطيع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات مثلا أن تتجاهل مستويات

الرواتب والمزايا العينية والنفدية التي تقدمها الشركات المنافسة والتي ستواجه بانسحاب أعداد متزايدة من أحسن العناصر جما للعمل في الشركات. بالإضافة إلى التطورات التقنية العالمية وانفتاح اقتصادي وممارسات تسويقية بالغة الحداثة وتأثير ذلك كله على وظيفة استقطاب وتكوين الموارد البشرية المتميزة ومن جانب آخر يستوجب مفهوم الرؤية الشاملة إلى ضرورة إدراك<sup>2</sup>:

إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية لمتطلبات واستراتيجيات وخطط وبرامج عمل على مختلف نشاطات القطاعات والأقسام الأخرى داخل المؤسسة كتلك المختصة بالتسويق والإنتاج والخدمات الإنتاجية وغيرها حتى تأتي ممارستها في تكوين وتنمية وصيانة الموارد البشرية متوافقة وتلك المتطلبات جميعا.

ولكي تصبح هذه الرؤية هي الدليل الذي يهتدي به الجميع لتحقيق أهداف المؤسسة، يجب أن تكون هذه الرؤية محددة وواضحة ومفهومة للجميع وتوضح الهدف النهائي الذي تود المؤسسة الوصول إليه، في إطار أخذها بعين الاعتبار مجموعة القيم التي تؤمن بها لأن هذه القيم تمثل الرغبة الداخلية في التطوير وتحقيق الأهداف والسلاح القوي للتنفيذ .

### 4- التقدم الوظيفي:

لابد من وجود عملية متطورة لتحديد المهارات المطلوبة للوظائف الجديدة المصممة نتيجة عملية التغيير من خلال نظم اختيار وترقية تعكس هذه المهارات والكفاءات الجديدة . واعتماد الكفاءة والاستعداد والقدرة على التعلم كعيارا للاختيار<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - محسن أحمد، المرجع السابق ، ص46.

<sup>2</sup> - علي السلمي ، البعد الاستراتيجي للموارد البشرية ، مطبوعات القاهرة 2004، ص22

<sup>3</sup> - محمد قاسم القريني : المفاهيم الحديثة في الإدارة ، ب د، 1997، ص 75.

### 5- بناء فريق العمل:

يقصد بذلك العمل في ظل فرق عمل تتحلى بالقدرة على الإدارة الذاتية، ويتصف هذا الفريق بما يلي:

- التمتع بروح عالية من المسؤولية في عرض و تحليل المشكلات واتخاذ القرار.
- توضيح مع تحديد دور كل عضو في الفريق بين أفراد المجموعة.
- تشمل الفرق كافة الإدارات والأقسام والذين يرتبطون بعمل يؤثر كل في الآخر .
- معرفة المهارات المتعددة للموظف وتعيينه في نشاط الأقسام المناسبة .
- أسلوب إدماج بعض الوظائف والمهام مع بعضها البعض.

### 6- القيادة:

- ضرورة توفر قيادة واعية وبصفات مميزة، إذ أن قناعة واستعداد القيادة يعتبر خطوة أساسية نحو التغيير ، ولا بد من تعزيزها وترقيتها.

- القدرة والشعور بالانتماء .

- مفهوم الكل شريك.

- تقديم النصح للعاملين وتدريبهم وتنمية قدراتهم.<sup>1</sup>

### 7- إدارة وتقييم الأداء:

يساعد على ترجمة خطط التغيير إلى خطط عمل حقيقية وواقع عملي ومسؤوليات واضحة ويكون ذلك بوجود نظام فعال لتقييم الأداء في المؤسسة .

ومن الضرورة في ظل هذا المنهج أن يؤكد نظام إدارة وتقييم الأداء الجديد على المهارات والسلوكيات وأنماط الإدارة .

### 8 - تغيير سلوك الموارد البشرية:

- تقوم عملية التغيير بتعديل خلفيات الموارد البشرية .

- تغيير الثقافات التنظيمية.

- تلبية احتياجاتهم للمعارف والمهارات الجديدة.

- تطوير إمكانياتهم والملكات القيادية لديهم.

- تصميم خطط واضحة وجديدة.

<sup>1</sup> - محمد قاسم القريوتي ، المرجع السابق، ص 23

- تطوير برامج تدريبية مطورة .
- تطوير أفكار المتدربين وهيئتها لاستخدام طرق جديدة في التدريب مثل التعلم عن بعد.
- تسهيل الوصول إلى التكنولوجيا من خلال العملية التدريبية .
- تعزيز المسؤولية لدى العاملين من أجل القدرة على التطوير الذاتي .
- تغيير سلوكيات الموارد البشرية في المؤسسة بما يتواءم مع المتغيرات الخارجية من حيث طرق .

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في التنمية البشرية

يركز المدخل الاستراتيجي على اعتبار أن المنظمات تتفاعل مع البيئة المحيطة بكل مدخلاتها فالمنظمة لا تعمل بمعزل عن البيئة الموجودة بها، فهي تؤثر وتتأثر بما يحدث من تغيرات خارجية والتي تفرض بدورها بعض التغيرات الداخلية، لذا فهي لا تستطيع أن تقف مكتوفة الأيدي أمام تلك التغيرات المحتملة وتخطط لها مقدما حتى تستطيع أن تواجهها.

إن دراسة البيئة المحيطة بالمنظمة تعتبر من أولويات الإدارة لأن المنظمة تتأثر كثير بالبيئة التي تنمو فيها، إذن إن هناك تفاعل متبادل بين المنظمة والبيئة الخارجية، فدراسة البيئة وجمع المعلومات عنها وتحليلها يقدمان للإدارة بعدا علميا يساعد على تجاوز المعوقات والمشاكل ويعطيها فرصة للاستعداد لتطوير آليات عمل جديدة تساعدها في التصدي لكل المتغيرات البيئة المحيطة .

والموارد البشرية هي أول من يتأثر بهذه التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية ، ومن ثم فإن إدارة الموارد البشرية هي من أكثر الإدارات التي تتأثر بهذه التطورات نظرا لكونها المسؤولة عن الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية ، ويتطلب هذا من إدارة الموارد البشرية أن تكون شريكا في إعداد وتنمية وتطبيق الخطط الإستراتيجية على مستوى المنظمة ، وأن تتبنى دورا في التنبؤ بكل الظروف والمتغيرات التي تؤثر على إدارتها.

هناك تداخل وترابط بين العوامل البيئية للمؤسسة بحيث لا يمكن فصلها عن بعضها البعض، ومعرفة تأثير كل منها مع ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة .  
وفيما يلي بعض هذه العوامل والتغيرات وأثرها على تنمية الموارد البشرية .

### 1 العوامل التعليمية:

تعتبر العوامل التعليمية من أهم المؤثرات الخارجية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فالنظام التعليمي هو الذي يمد المؤسسات باحتياجاتها من القوى العاملة ، من حيث أنواع التخصصات والأعداد المطلوبة من كل تخصص، وعجز النظام التعليمي عن أداء هذه المهمة ينعكس على كفاءة الموارد البشرية ، ومن هذه المعوقات نجد:

- ارتفاع نسبة الأمية بين المواطنين.
- قصور نظام التعليم عن توفير بعض التخصصات الفنية والمهنية .
- تضخم خرجي الجامعات عن الحاجة في بعض التخصصات غير المطلوبة لخطط التنمية الاقتصادية ، ويتسبب ذلك في وجود فائض و بطالة بين الخرجين .
- قصور في برامج التدريب والتنمية الإدارية التي تقوم بها أجهزة التدريب الحكومية ومؤسسات الأعمال ، وتقع على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة مسؤولية تنمية الكفاءات التي تتطلبها مجالات العمل وذلك من خلال برامج تكوينية.

### 2 العوامل الاجتماعية:

ويقصد بها مجموعة العوامل التي تؤثر على أداء المؤسسة الإدارية والأفراد كذلك ، وهذه الجوانب تعود للعوامل الاجتماعية ، يمكن حصر هذه الجوانب فيما يلي:

المسؤولية الاجتماعية:

فهيئات الأعمال تضم الأفراد والجماعات ذات المصالح المختلفة ، لذا على الإدارة ضرورة مراعاة هذه الأمور ، خاصة أنها تستطيع خلق وممارسة ضغوطات كبيرة على التنظيم وبالتالي قد يؤثر على أداء المنظمات.

### الجوانب الأخلاقية:

وهذه الجوانب التي تشير إلى مجموعة من القواعد والأعراف التي تشكل دليلا للأفراد لبيان ما هو خاطيء وما هو صحيح ، حيث تؤدي هذه القواعد إلى تبني أنماط سلوكية معينة إضافة إلى إتجاهات إيجابية .

### مبحث الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية

السياسات، والإجراءات ذات العلاقة باختيار العاملين، وتعيينهم، ووسائل التعامل معهم، وتنظيمهم داخل المنظمة، وتوفير صلات التعاون بينهم، وبين الإدارة، وذلك بزيادة الثقة فيما بينهم؛ مما يساعد على وصول المنظمة إلى المستويات الإنتاجية القصوى، وبما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة.

### مطلب الأول: تعريف إدارة المواهب البشرية

يعد مفهوم إدارة الموارد البشرية من أكثر الحقول العلمية والفكرية التي تباينت بشأنه الأفكار والمفاهيم بالرغم من حداثة الاهتمام به قياسا بالحقول العلمية الأخرى في إدارة الأعمال إذ أن التطور الفكري لهذا الحقل من الاهتمام جاء متأخرا قياسا بالاهتمام الذي انصب على الجوانب المادية في العملية الإنتاجية التي استحوذت في بداية القرون الماضية على التركيز على الآلة والمادة ولم يعطى العنصر البشري

اهتماما كبيرا ، ولكن العقود المتأخرة من القرن العشرين والقرن الحادي والعشرين ركز جل الاهتمام على العنصر البشري لاسيما بعد أن تبلورت بشكل واضح معا لم الفكر الشامل وتطور إدارة الجودة الشاملة ومالت إليه من اهتمام واسع النطاق بالعنصر الإنساني وإعطائه أولوية متميزة بين العناصر الفاعلة في العملية الإنتاجية على وجه الخصوص. إن هذا التطور الملموس والاهتمام الواسع بالعنصر البشري أوجب على الإدارة أن تستجيب لحاجات الأفراد ومتطلباتها ودمجها وتكييفها في المنظمة بل وأن تعطي لها اهتماما أكبر لاسيما من خلال عمليات التمكين في تحقيق المنظمة في هذا الإطار قدرتها الفاعلة و الكفاءة في انجاز الأهداف وتمكين العاملين من أن يلعبوا الدور البناء في تصعيد الوتائر الإنتاجية الهادفة وتحقيق الأبعاد الإستراتيجية والمتوخى بلوغها.

ولذا فإن التسميات التي أطلقت على العناصر العاملة في المنظمة من الناحية التاريخية تتباين وكان أكثرها شيوعا في العقود الماضية إدارة الأفراد الذي تركز جل الاهتمام بشأنه على إدارة<sup>1</sup>.

العلاقات الإنسانية في المنظمة ورفع مستوى المهارات المرتبطة بهم بغية تحقيق الأهداف، ولذا فقد اصطلح البعض على الاهتمام في مجال إدارة الأفراد على السعي في الحصول على القوى العاملة من الناحية الكمية والنوعية وتوفير التسهيلات اللازمة لاتجازهم الأهداف. إلا أن بروز مصطلح الموارد البشرية شاع استخدامه في العقد الأخير من القرن الماضي وبدايات القرن الحادي والعشرين والذي تركز جل الاهتمام في إطاره على الحصول على المهارات الفردية والجماعية (فكرية ، إنسانية ، فنية) وتمكين هذه القدرات في الإسهام في انجاز الأهداف بكفاءة وفاعلية، فهي من حيث الإطار الضمني للمفهوم ليست هناك خلاقات ضمنية لكنها من حيث الشكل نجد أن هناك اختلافا لكنه من ناحية البناء الضمني فإن إدارة الموارد البشرية تعني الحصول على القوى البشرية العاملة من حيث النوع والكم بما يتلائم مع حاجة المنظمة المعنية لفرض تحقيق أهدافها وانجاز استراتيجياتها المحددة.

إدارة الموارد البشرية هي الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات والنشاطات في المنظمة هم من أهم الموارد ، ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بعملهم لما فيه مصلحتهم ومصلحة المنظمة ككل.<sup>2</sup>

كما أنها سلسلة من القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والعاملين فيها.

أهم التعريفات لإدارة الموارد البشرية:

فرنش: هي عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة.

<sup>1</sup> - محمد فاتح صالح، المرجع السابق، ص21.

<sup>2</sup> - حسن بلوط إبراهيم ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، منشورات دار النهضة العربية ، لبنان ، 202 ، ص 18 2 احمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2004 ، ص26.

سيكولا: هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة ويشتمل ذلك على : عمليات التعيين و تقييم الأداء والتمتية والتعويض والمرتببات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد.

جلويك: هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها.

شرودن وشيرمان بي: إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية يجب أداؤها وقواعد يجب إتباعها ، والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجوه من رأي ومشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسيهم بفعالية أكثر

سميث جي وجرانت جي: هي مسؤولية كافة المديرين في المنشأة و ترصيف لما يقوم به الموارد البشرية المتخصصون في إدارة الأفراد.

ويتضح من التعاريف السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في المنشآت بكافة أنواعها.<sup>1</sup>

يقول طاهر "محمود الكلالده " أن مصطلح إدارة الموارد البشرية ، مصطلح علمي حديث، يستخدم للدلالة على العملية الإدارية المتعلقة بتخطيط وتوظيف وتنظيم وتطوير وتحفيز ورقابة إدارة وإنتاجية جميع العناصر البشرية من موظفين ومدراء الذين يؤدون عملا للمنظمة<sup>2</sup> .

ومن جهته "عبد العزيز بدر النداوي"<sup>3</sup>، يعرف إدارة الموارد البشرية بأنها عملية الاستخدام الأمثل للموارد البشرية الموجودة في المنظمة والتي تساعد في الحصول والحفاظ على تفوق المنظمة على منافسيها في الأسواق المختلفة.

الملاحظ هنا أن هذا التعريف ركز بشكل أساسي على العنصر البشري الموجود داخل المنظمة وكيفية استثماره أحسن استثمار من أجل تفوق تلك المنظمة على منافسيها في الأسواق المختلفة، لكنه في المقابل أهمل الموارد البشرية التي هي خارج المنظمة و التي قد تحتاجها المنظمة مستقبلا، بمعنى أنه تجاهل وظائف تعتبر أساسية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية كعملية تخطيط واستقطاب الموارد البشرية مثلا.

إدارة الموارد البشرية وظيفية من وظائف المنظمة التي تعمل على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، تؤمن الإدارة العليا بأهمية العنصر البشري في تطوير عملها ، وعليه تحتل قسم إدارة الموارد البشرية مكانة إستراتيجية بارزة ضمن الإدارة العليا في الشركة باعتباره شريكا أساسيا لجميع الأقسام والمدراء التنفيذيين وفي وضع إستراتيجية الشراكة وتنفيذها أيضا ، وخلق ثقافة الشراكة التي تحقق رؤية وأهداف المجموعة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عزام علي ، إدارة الموارد البشرية وتنميتها ، دار البداية ناشرون وموزعون ، عمان ، الطبعة الأولى 2014 – 1435 هـ ، ص 25-26

<sup>2</sup> طاهر محمود الكلالده ، تنمية وإدارة الموارد البشرية ، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط 1 ، 2008 ، ص 15

<sup>3</sup> عبد العزيز بدر النداوي ، عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة استراتيجية ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، ط 1 ، 2009 ، ص 35.

<sup>4</sup> احمد رمضان ، مجلة جبهة (نسخة إلكترونية) ، العدد 74 ، 02 / 04 / 2009.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي و النظري للموارد البشرية

وتكتسي إدارة الموارد البشرية أهميتها الكبيرة للعديد من العوامل هي:

أن إدارة الموارد البشرية تختلف عن بقية الإدارات الأخرى في المنظمة لكونها تتعامل مع أهم الموجودات فيها وهو الموجود الوحيد الذي لا يمكن تقليده أو إيجاد مثله من قبل المنظمات الأخرى، ولا يمكن خزنه لفترة زمنية قادمة كبقية الموجودات الأخرى التي تمتلكها المنظمة.

إن إدارة الموارد البشرية بما تستطيع أن توفر للمنظمة من موارد بشرية مؤهلة ومتخصصة وذو إمكانات وقدرات عالية فإنها تساهم أن تقدم للمنظمة مخرجات تفوق قيمتها كلفة المدخلات التي استخدمت ، وهي بذلك تحقق الكفاءة والفعالية للمنظمة.

إن إدارة الموارد البشرية تستطيع من خلال وظائفها أن تشكل مركز الجذب الأساسي والمهم والرئيسي في المنظمة حيث تساهم في تحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة في تحقق إن إدارة الموارد البشرية تساهم في تخفيض الكلفة المختلفة في المنظمة من خلال تحسين نوعية الموارد البشرية وزيادة الخبرة والتعليم وبالتالي تقليل فرص الخطأ.

إن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المهمة والأساسية والرئيسية التي تعمل لمواجهة التحديات الجديدة في عالم اليوم ، وبشكل خاص في مجال إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في :

1- تحدي العولمة.

2- تحدي تحقيق الربح والنمو الواسع في ظل المنافسة.

3-التحدي العلمي والتكنولوجي والمعلوماتي .

4- خلق وإيجاد رأس المال الفكري الذي يمتلك المواهب المختلفة والمعارف المتقدمة

5-التغير السريع في مختلف مجالات الحياة.<sup>1</sup>

وهذا يعني أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تعمل على تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها، و يتم ذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة للمنظمة إلى إستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية تتضمن غايات وأهداف وسياسات إدارة الموارد البشرية وتتكامل مع إستراتيجيات الإدارات الأخرى.<sup>2</sup>

تعتبر الموارد البشرية بمثابة مورد إستراتيجي أو وظيفة مساعدة على تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المنظمة.

<sup>1</sup> عبد العزيز بدر النداوي ، عولمة إدارة الموارد البشرية : نظرة إستراتيجية ، دار الميسرة للنشر والتوزيع و الطباعة ، عمان - الأردن ، ط 1 2009،ص39-40.

<sup>2</sup> سامية موزاوي ، مكاتبة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم 2 الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2004، ص63.

تساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية بفضل تعظيم الاستفادة من الكفاءات المتوفرة في المنظمة. تسهيل التعامل مع الأفراد العاملين فيها ، وحل المشاكل التي تنشأ فيما بينهم من جهة ، وبين الإدارات المختلفة من جهة أخرى.

تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية التدريب ورفع روحهم المعنوية واستقرارهم الوظيفي وزيادة إن وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية القادرة والمؤهلة على استقطاب أفضل العاملين تشغل الوظائف الشاغرة ثم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من إنتاجية المنظمة ويعزز من مركزها الاقتصادي في المدى الطويل .

إن الإدارة الناجحة للموارد البشرية توفر على المنشآت تكاليف باهضة قد يلجأ إليها العاملين لا سيما في حالات الفصل أو عدم منح العلاوة أو الترقيات .

إن قدرة المؤسسة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل من خلال تبني برامج للموارد البشرية قد تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي وهذا سيزيد من إنتاجيتهم ثم زيادة فعالية المنظمة ككل إن المعالجة الصحيحة والعادلة للمشاكل المحتملة الناجمة عن شتى المجالات لاختيار التعيين، تقييم الأداء، التدريب، والترقيات ، ستوفر تكاليف محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل وتدني مستوى الأداء أو انخفاض الإنتاجية<sup>1</sup>. وتتبع أهمية دراسة الموارد البشرية من عدة محاور يمكن الإشارة إلى أهمها عن النحو التالي :

### أولا : تمييز العنصر البشري:

تحول اهتمام الباحثين في ميدان علاقة العنصر الإنساني بالمنظمة ضمن التعامل معها كإدارة الأفراد إلى تناولها من خلال مفهوم إدارة الموارد البشرية وأحيانا تجمع بعض الإصدارات في هذا المجال بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية وعمل هذا تغييرا في المحتوى و المعالجة والمضمون فقد كانت النظرة إلى العنصر البشري باعتباره أحد عوامل الإنتاج مثل الأرض ورأس المال ولذلك يجب الحصول عليه بأدنى تكلفة ممكنة أي أن الأفراد مجرد شيء تابع للمنظمة أما في ظل مفهوم إدارة الموارد البشرية فالأفراد مهمين في حد ذاتهم أي يتم التعامل مع العنصر البشري ليس كسلعة تشتري بأقل تكلفة ممكنة ولكن من خلال علاقة تعاقدية تراعي التوفيق بين أهداف المنظمة وآمال و طموحات وتوقعات الفرد والجماعة.

ثانيا : العنصر البشري كمورد مؤثر وحاكم في الأداء : يرى الخبراء أن للموارد البشري دور متميز وحاكم إذا ما قورن بغيره من المداخلات أو الموارد الطبيعية أو المادية فعلى الرغم من أن هذا المورد لا يظهر لها قيمة مالية إلا أن الباحثون الممارسون يشيرون إلى أن المورد البشري باعتباره المورد الوحيد الحقيقي لأي منشأة حيث يقول "بتر دواكر" أحد أكبر علماء الإدارة في أمريكا أن " أي منشأة أو أي مؤسسة من

<sup>1</sup> - حمدواي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة ، الجزائر ، 2004 ، ص28.

أي نوع لها مورد وحيد حقيقي الإنسان" ، يضيف آخر ثان محور اهتمام الإدارة يجب أن تكون إدارة البشر وليس إدارة الأشياء لأن سوء إدارة البشر يؤدي إلى سوء إدارة العمل مهما كانت كفاءة رئيس المنظمة . ويضيف رئيس جمعية الإدارة الأمريكية أن المدير الجيد هو مدير أفراد جيد ويضيف أحد نواب رؤساء الشركات الكبرى إن الإدارة هي إدارة لموارد البشرية.<sup>1</sup>

ثالثا : العنصر البشري كمتغير مركب : تتنوع خصائص الأفراد وقدراتهم ودوافعهم واتجاهاتهم تنوعا كبيرا وتختلف من فترة لأخرى كما تختلف بالنسبة لنفس الفرد من فترة لأخرى ومن موقف لآخر بالإضافة إلى ذلك تنقل المنظمات من بيئة دائمة التغير معقدة التكوين متضاربة التأثير متنوعة العناصر وهذا مؤثر بدوره على تعدد وتشعب الاختلافات المؤيدة في سلوك الأفراد مما يتطلب تنوع المثبرات والنماذج والنظم والمداخل المستخدمة لإدارة المورد البشري على نحو يضيف أعباء كثيرة على مديري الموارد البشرية تتطلب الوعي المتكامل والتطوير المستمر في القدرات و المهارات لضمان التحقيق الفعال للأهداف المنوطة بهذه الإدارة.

### رابعا - العنصر البشري كقيمة نهائية:

كرم الله الإنسان وخلق جميع الأشياء من اجله ولذلك وجب على الإنسان تكريم أخيه الإنسان ومن مجالات التكريم اختيار الأسلوب الملائم لإدارته وتوجيهه ومن ثم العمل على إشباع جميع احتياجاته التي يسعى للحصول عليها بصفة عامة والتي يمكن للمنظمة توفيرها بصفة خاصة على أن يكون أحد الدعائم أو لفروض الأساسية للنظام المستخدم في عملية الإشباع هو البعد القيمي والإنساني في المقام الأول وليكن ذلك في حدود حد الكفاف وحد الكفاية حسب طبيعة الفرد و ظروفه الاجتماعية والاقتصادية وأيضا في ضوء طبيعة المجتمع و إمكانية وطاقت المنظمة.<sup>2</sup>

إن الموارد البشرية هي العنصر الحاكم في نجاح المنظمات بصفة عامة ، وهي مصدر أساسي من مصادر الميزة التنافسية لذا فإن إدارة هذا العنصر يكتسي أهمية بالغة تجعل من تحقيق أهداف المنظمة واقعا ملموسا ، ولذلك يمكن القول أن أهمية إدارة الموارد البشرية تكمن في أنها الإدارة الأساسية والجوهرية في المنظمة ، وأن نجاح هذه الإدارة من نجاح المنظمة كلها، فهي المحرك الأساسي لكل مكونات المنظمة باعتبارها المدير الوحيد للعنصر البشري داخل المنظمة، الذي يعتبر أهم عناصر المنظمة ، ولذلك يمكن أن نجمل في ما يلي أهم النقاط التي تعبر عن أهمية إدارة الموارد البشرية.

فإدارة الموارد البشرية تساعد على<sup>3</sup>:

<sup>1</sup>- حمدواي وسيلة، المرجع السابق، ص 28.  
<sup>2</sup>- محمد إسماعيل بلال ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة - الإسكندرية ، ط 2004 ، ص 25-26.  
<sup>3</sup>- ريم مشاط ، إدارة الموارد البشرية ، ص 15.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي و النظري للموارد البشرية

- وجود خبرات متخصصة في استقطاب أفضل العناصر البشرية لتوظيفها والحفاظ عليها، والذي يؤدي بالارتقاء بإنتاجية المنظمة.

- توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل من خلال برنامج يساهم في تحفيز الموظفين لبذل المزيد من القدر .  
-المعالجة الفورية لمشاكل محتملة في مجال الاختيار والتعيين والتدريب وغيرها ، ستوفر تكاليف محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل ، معدل الغياب أو انخفاض الإنتاجية.

- توفير التكاليف الباهظة في قضايا قانونية قد يلجأ إليها الموظفين وخاصة في حالات الفصل، وعدم منح العلاوة ، أو التجاوز عن الترقيات.

إن إدارة الموارد البشرية تلعب دورا هاما في خلق الظروف التي تساهم في استقرار التنظيم وذلك من خلال ما يلي<sup>1</sup>:

- إسداء الرأي والمشورة والنصح للإدارات التنفيذية الأخرى.

- تساعد إدارة الموارد البشرية على الحصول على المهارات الفردية والجماعية ( فكرية ، إنسانية ، فنية ) وتمكينها من انجاز أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

- القيام بمسؤوليات تنفيذية تسعى من خلال انجازها تحقيق أهدافها الوظيفية والتنظيمية التي تقوم بأدائها من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة .... الخ.

- القيام بمسؤوليات استشارية من خلال قيامها بالأنشطة المرتبطة بالحصول على الموارد البشرية بالكمية والنوعية اللازمة لتحقيق الأهداف المنظمة.

المطلب الثاني : أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية .

أولا- أهمية إدارة الموارد البشرية:

تتضح أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال تطور مضامينها ودورها في تحقيق أهداف المنظمة، وذلك لعملها على رفع كفاءة وفاعلية أهم مورد من الموارد المتاحة في المنظمة، إذ تتجلى أهمية هذه الإدارة في الاهتمام المتزايد ا ويعود ذلك للأسباب التالية:

- التطور الصناعي الذي أدى إلى زيادة حجم العمالة الصناعية بما يتطلب وجود إدارة متخصصة ومسؤولة هي إدارة القوى العاملة.

-النمو والتطور التعليمي والثقافي أدى إلى زيادة وعي العاملين وبالتالي تطور نظرتهم للمستقبل وطموحاتهم مما أوجب وجود إدارة تتعامل مع النوعيات المختلفة من الأفراد.

<sup>1</sup> - خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشنة ، إدارة الموارد البشرية ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الأردن ، ط1 ، 2007 ، ص20.

- التدخل الحكومي في ميدان العمل عن طريق التشريعات والقوانين الخاصة بالعمل وعلاقات العمل.  
- انتشار وتطور دور النقابات والاتحادات العمالية حتم وجود إدارة الموارد البشرية للعمل كوسيط بين النقابات والمؤسسات<sup>1</sup>.

-ارتفاع تكلفة العمل الإنساني، حيث تمثل الأجور نسبة عالية من تكاليف الإنتاج، الأمر الذي حتم الاهتمام بضغط تكلفة العمل وزيادة إنتاجية العاملين من خلال إدارة متخصصة في شؤون العاملين.

-الاتجاه المتزايد نحو الحجم الكبير للمؤسسات ، مما أدى إلى زيادة عدد العاملين على اختلاف جنسياتهم ، ومهاراتهم ، وتخصصاتهم مما عقد مشاكل التعامل معهم وفرض وجود إدارة خاصة ترعى شؤونهم.

- اكتشاف أهمية وقدرة إدارة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري والتأثير عليه، الأمر الذي يحقق قدرة أعلى في زيادة الإنتاج وتحسن الإنتاجية<sup>2</sup>.

ثانيا-أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن الغرض من إدارة الموارد البشرية هو تحقيق أهداف المنظمة من جهة، وحاجيات العاملين من جهة ثانية، بالإمكانيات المتاحة في ظل الظروف البيئية الداخلية والخارجية، فإدارة الموارد البشرية تسعى دائما إلى تحقيق التوازن والتكامل بين المنظمة والعاملين ، وتحقيق أهداف كل منهما بكفاءة وفعالية عالية، وعلى الرغم من اختلاف الكتاب في طرح أهداف إدارة الموارد البشرية، سوف يحاول الباحث أن يورد بعضا منها فيما يلي: يرى "رونيس" أن أهداف إدارة الموارد البشرية تتحدد في الآتي<sup>3</sup> :

التوظيف ، الصيانة ، التدريب والتطوير ، الدافعية ( التحفيز).

التوظيف : التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ،الإمداد بالموارد البشرية، الاختيار الصيانة:

الأمان والصحة، الاتصالات، العلاقات العمالية.

التدريب والتطوير: تدريب العاملين ، تطوير العاملين ، تطوير المهنة.

التحفيز ( الدافعية ): تقييم الأداء ، المكافآت والتعويضات ، منافع العاملين.

أما شالر فيرى أن أهداف إدارة الموارد البشرية تنقسم إلى ثلاثة أقسام<sup>4</sup> :

<sup>1</sup> - شامخ عزيزة ، معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية . دراسة ميدانية بالمدرسة الجهوية للتوزيع سونلغاز قسنطينة ( رسالة شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنمية وتسير الموارد البشرية ) جامعة منتوري ، قسنطينة ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية ، 2008-2009 ، ص133.134.

<sup>2</sup> - سمية مصباح ، دور لوحة القيادة في تحسين تسير الموارد البشرية ، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز توزيع الشرق-قسنطينة ( مذكرة مكملة لنيل 2 شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة منتوري - قسنطينة - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، 2009-2010 ص11.12.

<sup>3</sup> - عبد العزيز بدر النداوي ، المرجع السابق ، ص41.

<sup>4</sup> - عبد العزيز النداوي ، المرجع السابق ، ص41-42.

أولاً - الأهداف العامة : إن جميع المنظمات على اختلاف أنواعها تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تتصف بالعمومية وهي: البقاء ، التنافس ، النمو ، الربحية ، المرونة.

ثانياً - الأهداف المنظمة : لأجل أن تحقق المنظمة أهدافها العامة ، لابد من أن تعمل على تحقيق مجموعة من الأهداف التي تعتبر أكثر خصوصية ترتبط بعوامل المنظمة المختلفة ، ويمكن إجمال بعض هذه الأهداف فيما يلي:

- زيادة الإنتاجية للعاملين والمنظمة .

-تحسين حياة العمل داخل المنظمة وخلق علاقات عمل جيدة.

- الالتزام بالقوانين والأنظمة والتشريعات.

- خلق وإيجاد الميزة التنافسية في كوادرها أو منتجاتها أو خدماتها.

- خلق حالة التكيف لقوة العمل داخل المنظمة

ثالثاً: الأهداف الخاصة في إدارة الموارد البشرية :

الجنذب: قيام المنظمة بجنذب العناصر الجيدة من خلال عملية اختيار سليمة بما تؤدي إلى الحصول على الأفراد الأكفاء في المنظمة.

الاحتفاظ: قيام المنظمة بخلق الدوافع لدى العاملين في المنظمة خلال عملية منح المكافآت والمنافع وبما يجعل العاملين يؤدون عملهم بشكل جيد.

التدريب: قيام المنظمة بمواكبة عملية التطور العلمي وزيادة قدرات ومهارات العاملين خلال عملية تدريب مبرمجة وناجحة.<sup>1</sup>

إن لإدارة الموارد البشرية أهدافاً متعددة لكنها دف كلها إلى تنمية قدرات الأفراد وتطويرهم باستمرار بحيث تلبي احتياجاتهم ورغباتهم وكذا احتياجات المنظمة، وعموماً يمكن تقسيم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى ثلاثة أهداف هي الأهداف الاجتماعية، أهداف العاملين، وأهداف المنظمة.<sup>2</sup>

1. الأهداف الاجتماعية: تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد بأن تجد لهم أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية مما يجعلهم سعداء يشعرون بالحماس نحو العمل إلى جانب رفع معنوياتهم وإقبالهم إلى العمل برضا وشغف ، وكل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع.

2 أهداف العاملين : وتتمثل في:

<sup>1</sup> - عبد العزيز الندوي ، المرجع السابق ، ص43.

<sup>2</sup> - صالح مفتاح ، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات ( المهارات) ، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 9-10 مارس 2004، ص12.

العمل على تقديم وترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان وفعالية وهذا ما يرفع من داخلهم.

انتهاج سياسات مخططة تحد من استنزاف الطاقات البشرية وتحاشي اللإنسانية في معاملة الأفراد العاملين.

### 3 أهداف المنظمة وتتمثل في:

جلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة وذلك عن طريق الاختيار والتعيين حسب المعايير الموضوعية.

الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها بإجراء فترات تدريبية وذلك لتجديد الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة . وبالتالي لا بد من العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد والتفاني وإمماج أهدافها مع أهدافهم لخلق تعاون مشترك، وذلك يتأتى بالتوزيع العادل للأجور والمكافآت<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: مهام إدارة الموارد البشرية.

تختلف أنشطة الموارد البشرية من منظمة لأخرى نظرا لأن وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة بالمنظمة ذاتها وظروفها، أي أنها متميزة أو هناك عديد من الأنشطة التي تقوم إدارة الموارد البشرية فمنها ما تقوم به منفردة مثل التعويضات والمزايا ، وبرامج تحليل العمل ، وأبحاث الاتجاهات وخدمات الأفراد ، ومنها ما تقوم به بالإشتراك مع إدارات أخرى في المنظمة مثل : المقابلات الشخصية ، برامج الإنتاجية ، الدافعية ، وبرامج التنمية والتدريب والتخطيط المهني<sup>2</sup> وتقييم الأداء<sup>2</sup>.

وتشير وظائف الموارد البشرية لتلك المهام والواجبات التي تؤدي سواء في المنظمات الصغيرة أو كبيرة الحجم، وتم وظائف إدارة الموارد البشرية بالعديد من الأنشطة المتوسطة والتي تؤثر تأثيرا على مجالات عديدة للمنظمة ، وتشمل هذه الأنشطة بعضا مما يلي:

1- تحليل العمل لتحديد المتطلبات الخاصة بالأعمال الفردية للمنظمة .

2- التنبؤ بالمتطلبات للأفراد اللازمين للمنظمة لتحقيق أهدافها.

3- تنمية وتنفيذ خطة لمقابلة هذه المتطلبات.

4- استقطاب الأفراد الذين تحتاجهم وتتطلبهم المنظمة لتحقيق أهدافها

5- اختيار وتعيين أفراد لشغل وظائف معينة داخل المنظمة

<sup>1</sup> - منير بن أحمد بن دريدي ، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص92.

<sup>2</sup> - رواية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، ط 1999/1998 ، ص23.

- 6- تقديم الفرد للعمل وتدريبه .
  - 7- تصميم وتنفيذ البرامج الإدارية وبرامج التطوير التنظيمي
  - 8- تصميم أنظمة تقييم الأداء
  - 9- مساعدة الأفراد في تنمية خطط التطوير
  - 10- تصميم وتطبيق أنظمة التعويضات لكل العاملين<sup>1</sup>.
  - 11- تصميم أنظمة الرقابة.
  - 12- تصميم وتطبيق البرامج لضمان صحة وأمن الأفراد وتقديم المساعدة للأفراد لحل مشكلاتهم الشخصية والتي تؤثر على أدائهم في العمل
  - 13- تصميم وتنفيذ أنظمة اتصال الأفراد.
- وبالإضافة إلى ذلك ممارسة النشاطات التالية:
- أ-التوظيف والتطوير: ويشمل هذا الجانب النشاطات التالية : الاختيار ، التعيين ، الإحلال، الترقية، النقل، التدريب، خبرات العمل، خطط الأداء، التقييم، الاستشارات.
  - ب. التخطيط للقوى العاملة: ويتضمن النشاطات التالية : دراسة توقعات سوق العمل، تخطيط الأعمال ، دراسة تنبؤات القوى العاملة ، دراسة خطط المنظمة ، خطط التوظيف
  - ج. الأداء التنظيمي: ويقصد به دراسة البيئة والعوامل المؤثرة فيها وتشمل المناخ، القدرة التنظيمية، الاتجاهات، الحوافز، المكافآت، الاتصالات، تطوير المنظمة، خطط التعويضات، نظام الاتصالات، نمط الأداء، التركيب التنظيمي، السياسات والإجراءات .
  - د. التقييم والتحليل: ويدخل ضمن هذا النشاط: دراسة النتائج مقابل التوقعات ، دراسة ، نقاط القوة دراسة نقاط الضعف<sup>2</sup> والجدير بالذكر أن وظائف إدارة الموارد البشرية بعيدة من المستويات التنظيمية فهي تعمل في شكل تكاملي لتحقيق أهداف وسياسة المنظمة ، ومن بين أهم الأدوار التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية:
- معاونة الإدارة العليا في تحديد السياسات المرتبطة بالموارد البشرية ، وفي تحقيق التكامل بين إستراتيجية الموارد البشرية والتخطيط طويل الأجل وإستراتيجية المؤسسة في النمو والتطوير .
- معاونة الإدارة التنفيذية في تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- حامد أحمد رمضان بدر ، إدارة الموارد البشرية دار النهضة العربية ، القاهرة ، ط2 ، 1994/1993 ، ص22.

<sup>2</sup>- إبراهيم حمد العبود و آخرون ، تخطيط القوى العاملة ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية ، 1993 ، ص19-21.

<sup>3</sup>- أسامة الخولي وحسين مختار الجمال ، التكنولوجيا والموارد البشرية والاعتماد على الذات ، دار الشباب للنشر والترجمة ، المعهد العربي لتخطيط ، الكويت ، ط1 ، 1987 ، ص71.

- معاونة الإدارة العليا والإدارة التنفيذية في التقييم والسيطرة على منظومة الموارد البشرية.
  - عن طريق نظام متكامل من لمعلومات الموارد البشرية، هذا النظام الذي يهدف إلى:
    - تقييم مدى النجاح في تنفيذ السياسات الخاصة بالموارد البشرية.
    - التعرف على المشاكل وتحديد مواقعها وطبيعتها.
    - التأكد المستمر لدى أفراد المؤسسة على دورهم في الحصول على ما تتوقعه الإدارة العليا.
  - القيام بالدراسات بالجوانب والعوامل التنظيمية والفنية والاجتماعية التي تمس الموارد البشرية بهدف تطوير سلوكيات المؤسسة كوحدة ديناميكية متكاملة.<sup>1</sup>
- المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:
- الوظائف الأولى لإدارة الموارد البشرية وتتمثل فيما يلي:

- 1- تحليل العمل : وتعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها وتصميم الوظيفة بشكل مناسب وتحديد مواصفات من يشغلها.
- 2- تخطيط القوى العاملة: تعني تحديد احتياجات المنظمة من أنواع وأعداد العاملين ويتطلب هذا تحديد طلب المؤسسة من العاملين وتحديد ماهو معروف ومتاح منها والمقارنة بينها لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة في المؤسسة .
- 3-الاختيار والتعيين: وتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصفياتهم من خلال طلبات التوظيف والاختيار والمقابلات الشخصية وذلك لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
- 4- تصميم هيكل الأجور: وتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها وتحديد الدرجات الأجرية للوظائف كما تم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل للقيم والهيئات المختلفة للوظائف المختلفة.

ثانيا : الوظائف الثانية : أي الوظائف التي تأتي بعد تحسن الفرد في عمله

- 1-تصميم أنظمة الحوافز: وتعني منح مقابل عادل للأداء المتميز ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الجماعي فتظهر الحوافز الفردية والحوافز الجماعية وأيضا هناك حوافز على أداء المنظمة ككل .
- 2-تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين: تم المؤسسة بمنح عاملها كمزايا معينة مثل، المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والبطالة كما تم المنظمات بتقسيم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية واجتماعية رياضية وقانونية وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها .

<sup>1</sup> - عبد العزيز الندوي، المرجع السابق، ص 26

3-تقييم الأداء: تم كل مؤسسة بأداء موظفيها ويتم ذلك من خلال أساليب معينة وغالبا ما تقوم بتقسيم الرؤساء المباشرين بهدف التعرف على أوجه التطور في الأداء .

4-التدريب: تمارس المؤسسة أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة الأفراد ومعارفهم ومهاراتهم وتوجيه واتجاهاتهم نحو أنشطة معينة على الشركة أن تحدد احتياجات المرؤوسين للتدريب وأن تستخدم الأساليب والطرق المناسبة وأن تقيم فعالية هذا التدريب.<sup>1</sup>

5-تخطيط المسار الوظيفي: تم هذه الوظيفة بالتخطيط للحركات الوظيفية المختلفة للعاملين في المؤسسة وعلى الأخص فيما يخص النقل والترقية والتدريب ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة لدى الفرد ونقاط الضعف لديه.

### ثالثا: الوظائف المساعدة لإدارة الموارد البشرية

1-العلاقة مع النقابات: وهذه الوظيفة تم بتنظيم العلاقات مع التنظيمات العمالية (النقابات) والتطرق إلى الموضوعات مثل الشكاوي والنزاعات العمالية والفصل في الخدمة.

2-أمن وسلامة العاملين: وهي تم بإجراءات الحفاظ على سلامة العاملين والأمن والصحة والاتجاهات النفسية السليمة لهم.

عات وجداول العمل: وتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل والراحة والإجازات 1وفقا لنظام يناسب طبيعة المؤسسة ووضع نظام يتكفل بكفاءة العامل.<sup>2</sup>

### المبحث الثالث: مفهوم البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

فالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تقوم على محور رئيسي يتمثل في اعتبار الفرد أصلا من أصول المؤسسة تمكن تحديد قيمته وإدارته.

### المطلب الأول: تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

هناك عدة تعاريف للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كل تعريف يركز على زاوية معينة ونذكر من هذه التعاريف مايلي:

- تمثل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية امتدادا لمفاهيم ومبادئ نظرية رأس المال البشري، والتي تقوم على فرضية أساسية وهي وجود اختلاف بين الأفراد فيما يتعلق بمقدار الاستثمار في مواردهم البشرية ومن ثم اختلاف مهاراتهم وخبراتهم وقدراتهم ، ويتطلب وجود تمايز في قيمة الأفراد ضرورة وضع المنظمة بعض السياسات والاستراتيجيات للتعامل مع الاختلافات الفردية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>-حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي ، منشورات دار النهضة العربية ، بيروت -لبنان ، ط 2002،ص18.

<sup>2</sup>- حسن إبراهيم بلوط ، المرجع السابق،ص18.

<sup>3</sup>-رواية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق،343.

وتعرف أيضا الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أنها "مدخل وإطار يضع القرارات الإستراتيجية بشأن العاملين في المنظمة ، وذلك بغرض تهيئة ميزة تنافسية للمؤسسة والمحافظة عليها ، وبمعنى آخر فهي تعبير عن الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية والتي تساهم بجهودها في تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمؤسسة.<sup>1</sup>

وتعرف الخطة الإستراتيجية للمنظمة بأنها "الخطط أو برنامج العمل الشامل الذي يحدد كيفية التي يمكن من خلالها أن تستخدم المؤسسة مواردها الرأسمالية ومواردها البشرية وغيرها في سعيها للوصول إلى أهداف المنظمة."

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مدخل أو إطار لصنع القرارات الإستراتيجية بشأن العاملين في المنظمة على كافة المستويات التنظيمية ، في ضوء الإستراتيجية العامة للمنظمة والمحافظة عليها وبمعنى آخر فهي تعبير عن الاتجاه العام للمنظمة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية والتي تساهم بجهودها في تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمنظمة.<sup>2</sup>

إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المعاصرة هي جميع الممارسات الجديدة التي ترسم سياسة شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله ، التعامل المنظمة مع العنصر البشري وما يتعلق من ش وتتماشى هذه الممارسات مع الإستراتيجية العامة للمنظمة وظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها في السنوات القادمة.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني : أهمية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

إن إستراتيجية التنمية والتطوير داخل المؤسسة يجب ألا تغفل أهمية التكامل و الإرتباط بين رأس المال المادي والبشري باعتبارهما عنصران أساسيان يمتزجان امتزاجا كاملا في تحقيق النشاط الاستراتيجي فتحقيق المؤسسات لأهدافها لم يعد يقتصر على ما تتوفر عليه من عناصر إنتاج.

تقليدية ، بل أيضا على ما تتوفر عليه من مستوى معرفي وفيما يتميز به موردها البشري، فقد ثبت أن التقدم المهاري والتقني الذي يعتمد عليه الجهد الإنساني في البحث العلمي والابتكار والمبادرة وأن التطوير والإبداع كان السبب المباشر في تزايد الإنتاجية ، ومن ثم تمكين المؤسسات التي أتقنت هذا الجانب من امتلاك زمام المبادرة في تحقيق التفوق و الريادة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>- أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرين ، بدون ناشر ، مصر ، 2000،ص4.

<sup>2</sup>-محمد سمير أحمد ، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، الطبعة الأولى ، 2009 ، 1 ص24.

<sup>3</sup>-مؤيد سعيد سالم ، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي تكاملي ، إثراء للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، الطبعة الأولى ،ص104.

<sup>4</sup>-عبد الواحد بن خالد الحميد ، سياسات العمل وتحديات القرن الواحد والعشرين ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط2002 ، 28.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي و النظري للموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية ممثلة في العاملين بالمؤسسة من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات الدعامة الحقيقة التي تستند إليها المؤسسة الحديثة في تحقيق أهدافها فالعاملين هم الأداة الحقيقة للتنمية والمصدر الأساسي داخل المؤسسة واعتمادا عليه تتحدد كفاءة باقي الموارد.

إن اهتمام الإدارة المعاصرة بقضايا الموارد البشرية يعبر عن محاولة إيجاد التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين وذلك من خلال التعامل مع الأفراد على أساس معيار التكلفة والعائد ، وإن فهم مدلول الموارد البشرية وتحديد أهميتها ضمن موارد المؤسسة يوفر المجال لتحديد مدى الحاجة إلى تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية على مستوى هذا النوع من الموارد<sup>1</sup>.

يتمثل دور إدارة الموارد البشرية في جذب تنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب والخيال اللازمين للمؤسسات لتحقيق التنافس في بيئة متغيرة، معقدة ومتصارعة، وهذا يعني أن إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون الوظيفة الأكثر أهمية في كل الأعمال، يستوجب إدارتها بمنظور استراتيجي يأخذ بعين الاعتبار أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بها، ويمكن حصر أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ما يلي<sup>2</sup>:

- إن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة وسياسات وبرامج مناسبة للعمل على استغلال كل الطاقات والإمكانات التي تتوفر لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة.

- إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي خطة طويلة الأجل مكونة من مجموعة النشاطات على شكل برامج وسياسات تتعلق بالعنصر البشري داخل المؤسسة حيث تتسجم مع الإستراتيجية الكلية للمؤسسة وهي تهدف إلى خلق قوة عمل مؤهلة وفعالة وقادرة على تحقيق متطلبات النشاط الاستراتيجي داخل المؤسسة.

- إن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ذا المعنى تشير إلى مجموعة الاستراتيجيات والخطط المواجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية والتي تعمل على تدعيم إستراتيجية المؤسسة الهادفة إلى مواجهة التغيرات البيئية.

<sup>1</sup> علي السلمي ، مرجع سابق ،ص41.

<sup>2</sup> عبد الحكيم أحمد الخزامي ، إدارة الموارد البشرية إلى أين ؟ التحديات ،التجارب والتطلعات ، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع ، مصر ، 1 ط 2003 ،ص18.

- حتى تحقق إدارة الموارد البشرية الفعالية المطلوبة في مختلف الجهود المبذولة لإعداد وتطبيق البرامج والسياسات المتعلقة بالأفراد ، وجب عليها الاتخراط في عمليات الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة وهذا يعني أن مديري الموارد البشرية يجب عليهم أن يساهموا في صياغة إستراتيجية المؤسسة خاصة المتعلقة بالقضايا ذات العلاقة بالعنصر البشري والمتعلقة بتوجيهه نحو بديل استراتيجي محدد.

- أن يمتلكوا معرفة تامة بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ومعرفة نوعية المهارات وأنماط السلوك و الاتجاهات المطلوبة لتحقيق الدعم وتوفير سبل النجاح للخطة الإستراتيجية المختارة<sup>1</sup>.

لاشك أن موضوع أهمية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية قد بحث فيه كثيرون، وذلك لما تفرضه أهمية هذه الإستراتيجية فعلا في الواقع الحال، إلا أن من المفيد تجنب السرد الوصفي لهذه الأهمية، أو إجمالها بعدد من النقاط، إذ يجب اعتماد منظورا فكريا يشير إلى هذه الأهمية كونه أكثر جدوى في استناده إلى حقائق المنطق المستوحاة من واقع تجريبي درجت عليه منظمات أعمال مرموقة إزاء العمل بهذه الإستراتيجية.

إن جل الدراسات المعاصرة أخذت تنظر لهذه الإستراتيجية من منظور تقارنها أو تباعدها عن إستراتيجية الأعمال.

إن كيفية التعامل مع الأشخاص في المنظمة ، يعد أحد العوامل المهمة والمؤثرة في اشتراك الأشخاص في الإستراتيجية ، كما أن المنظمة قد تتنظر إليهم على أم إما مصدر كلفة أو استثمار، وبذلك فإن فلسفة الإدارة في التوجه نحو الأشخاص ، هي التي ترسم صورة التعامل معهم مستقبلا، ويقدر أهمية دورهم في تكوين الميزة التنافسية (عندما يكونون مصدر استثمار) تكون أهمية إستراتيجية الموارد البشرية والعكس صحيح . وإن هناك ثلاثة عناصر مهمة مطلوب توافرها لكي تكون المنظمة فاعلة و ناجحة وهي الرسالة والإستراتيجية، والهيكل التنظيمي وكثافة رأس المال ، وإدارة الموارد البشرية . يبدو واضحا من هذه العناصر أن العنصران الأول والثاني يعتمدان بشكل أساس على الوجود البشري، إذا أن الأشخاص هم الذين يقومون بالعمل، ويخلقون الأفكار التي تسمح للمنظمة بالبقاء ، وحتى المنظمات ذات الهيكل التنظيمي الأفضل وكثافة رأس المال العالية تحتاج الأشخاص لتشغيلها وإدارتها. وإذا كانت هناك مشكلة تواجه الإدارة العليا عند صياغة قراراتها الإستراتيجية الخاصة بالأشخاص ، فهي تكمن في أن جميع

<sup>1</sup>جمال الدين ، مجد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن 21 ، الدار الجامعية للنشر ، 1 مصر ، ط2003 ،ص91.

الموارد والموجودات الأخرى تقيم في ضوء المال والمقاييس الأدائية أو التشغيلية ، وأما بخصوص الأشخاص فالأمر مختلف . على هذا الأساس فإن أهمية إستراتيجية الموارد البشرية تشكل أحد المداخلات المهمة للإستراتيجية الكلية للمنظمة ، وإن أهم دور يتمثل في هذه المداخلات هو أنها تشكل عنصرا حاسما في خلق الارتباط بين ممارسات الموارد البشرية وأداء الأعمال . كما تكمن أهمية إستراتيجية الموارد البشرية من خلال الرؤية النوعية للأشخاص الذين يقع أدايمهم في قلب إستراتيجية الأعمال والسؤال هنا ، هل أن جميع منظمات الأعمال تنظر إلى هذه الإستراتيجية والموارد البشرية ذا القدر من الأهمية ؟ وهل أن اقتران إستراتيجية الموارد البشرية بإستراتيجية ولاسيما إذا كان الاقتران يشير ضمنا إلى تبعية الأعمال هو المعمول الوحيد لإقرار أهميتها؟<sup>1</sup> الدور الذي تعيش تحت وطأة إستراتيجية الموارد البشرية ولعل تتبع المخطط التطوري "لهال" و"تورينجتو" والذي يظهر فيه نماذج العلاقة بين إستراتيجية الأعمال للمنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية ، سيظهر الأهمية التي حضيت بها هذه الإستراتيجية ، إذا نوها الباحثان إلى أن درجة التكامل بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة قد تختلف باختلاف المنظمات ، وبالتالي فليس من المنطق الحكم على هذه الأهمية من خلال منظور تكامل الإستراتيجية ، والذي قد يصلح لمنظمات من دون أخرى.

بفضل زيادة الحاجة إلى الكفاءات تحسن استخدام تكنولوجيايات حديثة فالمؤسسات في ظل العولمة لا تعاني من الافتقار لهذه التكنولوجيا بل صعوبة تشغيلها ، وتحليلها ، وتوظيف الكميات الضخمة والسائلة منها ، بسبب سرعة التغيرات البيئية التنافسية ، لذلك يجب النظر إلى الأصول البشرية على أنها أصول إستراتيجية يجب إدارتها للموارد البشرية .

وتتجلى أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة ، بسبب تحديات البيئة ومنها اتجاهات العاملين السلبية المؤثرة على تطوير الأداء والسبب في ذلك:

- انخفاض رضا الأفراد على الأجور والمزايا الممنوحة لعدم قدرا على تلبية الاحتياجات الضرورية .

<sup>1</sup> -د جمال الدين ، محمد المرسي، المرجع السابق،ص92.

-شعور الأفراد بقلّة المعلومات المتاحة لهم في بيئة العمل واللازمة لتنمية مهاراتهم وتحسين أدائهم  
الشعور المتزايد للأفراد بعدم الأمان الوظيفي بسبب نقص المهارات نتيجة استخدام تكنولوجيات حديثة  
الاعتقاد المتزايد للأفراد بعدم استغلال وتوظيف قدراتهم بشكل كامل و فعال.<sup>1</sup>

-شعور الأفراد بعدم وضوح وعدالة تطبيق معايير تقسيم لأدائهم ، وعدم ارتباط الأداء المتميز بالحوافز  
المكافئة، الطلب المتزايد من العاملين للمشاركة الفعالة في تقديم الإقتراحات واتخاذ القرارات المرتبطة  
بعملهم وأدائهم.

- الطلب الأجنبي الكبير على العمالة المتخصصة من قبل المؤسسات دولية النشاط ، وتقديمها إغراءات  
كبيرة لاستقطابهم ، تغير طبيعة مهارات مديري الموارد البشرية ، إذا من الضروري لإنجاح إستراتيجية  
المؤسسة تطوير مهاراتهم ( التخطيطية ، والإدارية ... الخ ) لتحسين قدراتهم على التعامل مع الاختلافات  
الفردية.

- تطوير دور إدارة الموارد البشرية في الاهتمام بقضايا مواردها البشرية وحل مشكلاتهم وإشراكها في  
صياغة الأهداف ووضع الإستراتيجيات دون الاقتصار على التنفيذ فقط.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث : إجراءات تصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

إن ما يتطلبه انجاز أو تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هو وضع أهداف وتحديد التوجهات الخاصة  
بشؤون الموارد البشرية داخل أهداف المؤسسة بحيث تترجم الإستراتيجية إلى واقع العمل والتنفيذ في  
الأخير المتابعة والتقييم لنتائج الإستراتيجي.

### 1- الأهداف الإستراتيجية في مجال الموارد البشرية:

أي أن هدفها يمكن ويكون الهدف هو الوصول لإطار عمل متكامل ومعد لتطوير الأفراد،<sup>3</sup> في دفع قدرة  
الموارد وفقا لاعتقاد بأن الموارد البشرية للمؤسسة هي المصدر الرئيسي للتميز في الأداء ، وبالتالي هي  
تدور حول كيفية تدريب وتنمية هذه المورد الذي تحتاجه المؤسسة إلى جانب التأكيد من توافر الأفراد ذوي

<sup>1</sup> - جمال الدين ، محمد المرسي، المرجع السابق 95.

<sup>2</sup> -زهير صباغ عبد العزيز أبو نبرة ، " التدقيق الإستراتيجي لإدارة القوى الإستراتيجية " ، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية ، 1990،  
ص285.

<sup>3</sup> -مايكل آر مترونج ، ترجمة ايناسا لوكيل : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، 2008 ، ص168.

الكفاءات المطلوبة لإيفاء باحتياجات المؤسسة وما هي مجموعة النتائج التي تريد الوصول إليها من خلال الإستراتيجية التي سوف تطبقها .

### 2- تحديد التوجيهات الإستراتيجية للموارد البشرية:

إن هذه الخطوة في تصميم إستراتيجية الموارد البشرية هو تحديد التوجيهات التي تسعى إليها المؤسسة، والتي تتضمن القضايا الرئيسية في شؤون الموارد البشرية كالاستقطاب والاختيار والمفاضلة بين المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية للحصول على العناصر المطلوبة... الخ

لأن تحديد التوجيهات مثل هذه التوجيهات يساعد على تصميم الإستراتيجية و الخطط والبرامج التفصيلية في هذا المجال الحيوي ويساعد في تحقيق الأنشطة الرئيسية والمجالات الأساسية لمساهمات الموارد البشرية ومن ثم تحديد نوعيات وإعداد الأفراد وموصفاتهم الدقيقة المتناسبة مع متطلبات تلك الأنشطة كما تتحدد بناء على تطوير نظم الموارد البشرية ومدى الإقبال على بناء الطاقات التدريبية الذاتية للمؤسسة وحدود التمويل المتاح لتنفيذ برامج التطور التقني لأداء وحدات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، وغير ذلك من التفاصيل المتصلة بجوانب عمل تلك الإدارة.

### 3 -تصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

بمجرد الانتهاء من عملية تحديد الأهداف والاتجاهات الخاصة بالموارد البشرية ، وتحديد واختيار الإستراتيجية المتبعة فإنه يجب البدء في إجراءات تصميم الإستراتيجية ، سيتطلب الأمر الإجابة على العديد من الأسئلة من بينها :

ما هي إجراءات العمل التي يجب أن تتبعها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها ؟ و ما هي الأهداف التشغيلية التي ستحقق خلال هذه العملية ؟ وما هي التغيرات المطلوبة ؟ وبالتالي فإن الإجابة تكون على شكل خطة عامة للمؤسسة ، والاختيارات التي يمكن أن توصل إلى الأهداف المسطرة ، وبالتالي تحدد إستراتيجية الموارد البشرية من أجل استخدام ما لديها من إمكانيات وبأي أسلوب وفي أي وقت حتى تحقق عنها أعلى عائد ممكن ، وفي هذا المجال أي ( مجال الموارد البشرية ) يكون التركيز منصب على تخطيط الموارد البشرية ، وكيفية الحصول عليها وتحديد المهام والوجبات الموكلة إليهم وتمييزها

واستخدامها الاستخدام الأمثل ، وإنهاء خدمتها ، وهذا بغرض تشكيل المؤسسة بطريقة سليمة ويمثل هذا نقطة التقاء إستراتيجية الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة<sup>1</sup>.

### 4-تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

إن تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يتطلب إنجاز وتصميم برامج ووضع خطط وقواعد خاصة بالموارد البشرية وعملها داخل هذه المؤسسة، بحيث تترجم هذه الإستراتيجية إلى واقع عمل وتنفيذ، كما أن التنفيذ السليم للإستراتيجيات يعتمد على سلامة وكفاءة التنظيم الذي يعهد إليه، كما يحتاج الأمر إلى مراجعة وإعادة التنظيم لضمان الكفاءة وسهولة التدقيق للأنشطة و العمليات تحقيق للإستراتيجية ومنه يكون تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مرتبط بدرجة المركزية أو اللامركزية في وظائف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ذاتها، كما أن تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تحتاج إلى المرونة ، أي مواكبة التغيرات وذلك بإدخال تغيرات على الإستراتيجية في ضوء ما يستجد من أمور داخل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ، وتكون هذه التغيرات بمثابة الاستجابة لها ، وذلك بأخذ الاستجابات التالية (استجابة مسبقة) أو (استجابة رد الفعل)<sup>2</sup>.

تقييم فعالية إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية :وهذه المرحلة هي آخر مراحل إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ، بمعنى أننا بصدد الحديث عن تقييم أداء هذه الإدارة ومدى فاعلية هذا الأداء بحيث كما سبق الذكر أن هدف هذه الإدارة يتمحور حول تحقيق معادلة الأداء الجيد ( المقدرة × الرغبة ) من أجل الوصول إلى أداء عالي المستوى يحقق الفاعلية ، بالوصول إلى هذه النتيجة تكون قدرة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية حققت النجاح ، أي معيار تقييم مدى النجاح يكون من خلال خلق رضا وسعادة لدى الموارد البشرية في العمل ، وتحقيق اندماجهم في المؤسسة ، ولولائهم والتزامهم<sup>3</sup>.

وهناك مراحل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تختلف قليلا عن إجراءات تصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>مايكل آر مترونج، المرجع السابق، ص 169.

<sup>2</sup>مايكل آر مترونج، المرجع السابق، ص 170.

<sup>3</sup>حدوري نور الدين ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية ، منكرة ماجستير في علوم لتسيير ، كلية العلوم 1 الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، جامعة أبي بكر بلقايد – تلمسان ، الجزائر ، ص 67-68-69

<sup>4</sup>مؤيد سعيد سالم ، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي تكاملي ، الطبعة الأولى ، إثراء للنشر والتوزيع ، الأردن ، ص 105-106.

المرحلة الأولى: دراسة وتحديد متطلبات رسالة المنظمة والتي تتمثل في الغاية الكلية البعيدة الأجل ، التي يجب تحقيقها من قبل جميع العاملين في المنظمة ، فالرسالة تحدد الإطار العام الذي توضع ضمنه استراتيجيات جميع الإدارات ، ذلك لأن الرسالة تمثل تثبيت وجود المنظمة وبقائها . لذلك يمكن القول بأن منطلق أو قاعدة تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ، هي دراسة متطلبات تحقيق رسالة المنظمة.

المرحلة الثانية: التحليل البيئي: تتكون هذه المرحلة من شقين الأول خاص بتحليل البيئة الداخلية الذي يهدف إلى تحديد جوانب القوة والضعف في إمكانات الموارد البشرية الحالية الثاني خاص بتحليل البيئة الخارجية دف التعرف على الفرص التي يمكن استثمارها والمخاطر المحتملة التي يتوجب تجنبها.

### المرحلة الثالثة:

صياغة وتكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية: تأسس على نتائج التحليل البيئي السابق ، يجرى وضع إستراتيجية المنظمة العامة التي ترسم اتجاه وخط سيرها ونشاطها المستقبلي الذي ينسجم مع رسالتها ، وفي ضوء متطلبات انجاز إستراتيجية المنظمة ، تقوم جميع إداراتها بما فيها إدارة الموارد البشرية بوضع إستراتيجيات وتعمل على خدمة إستراتيجية المنظمة، فإذا كانت إستراتيجية المنظمة إستراتيجية نمو وتوسع ستقوم إدارة الموارد البشرية باستقطاب المزيد من الموارد البشرية.

أما إذا كانت الإستراتيجية العامة للمنظمة هي إستراتيجية استقرار فتعمل إدارة الموارد البشرية على تعزيز حالة الاستقرار في أنشطتها المختلفة أيضا.

أما إذا كانت إستراتيجية المنظمة تركز على تحقيق التميز في الجودة فإن إستراتيجية الموارد البشرية ستركز على استقطاب العاملين ذوي المهارات المتميزة القادرة على تحقيق التميز من خلال الإبداع والاستغناء عن الموارد البشرية نصف الماهرة.

أما إذا تركزت إستراتيجية المنظمة على قيادة التكلفة فتعمل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على استقطاب الموارد البشرية ذات المهارة العالية القادرة على العمل بكفاءة إنتاجية بأقل التكاليف.<sup>1</sup>

المرحلة الرابعة : تطوير إستراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية : تعتمد هذه المرحلة على رسم استراتيجيات متكاملة لوظائفها وممارساتها المستقبلية من استقطاب واختيار وتعيين وتقييم أداء وتدريب

<sup>1</sup>مؤيد سعيد سالم، المرجع السابق، ص 107.

وتصميم الأعمال وتحفيز العاملين بشكل متكامل مع التوجهات الإستراتيجية للمنظمة، وتتحدد الإستراتيجية التي تتبعها إدارة الموارد البشرية في كل وظيفة لحسب قوة النسبية في مواجهة عناصر التغيير والمنفعة المتوقعة من كل إستراتيجية<sup>1</sup>.

المرحلة الخامسة: تنفيذ إستراتيجية الموارد البشرية : يتم تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية من خلال ترجمتها في شكل خطط وبرامج وموازنات وسياسات تعبر كل منها عن نشاط معين يجب تنفيذه والموارد المخصصة لكل نشاط والتوقيت المحدد للأداء ومعايير الأداء المقبول....الخ.

إن الافتراض الأساسي الذي يمكن وراء عملية التنفيذ هو أن المنظمة تمتلك العديد من نماذج أو أشكال الهياكل التنظيمية والعمليات التي يمكنها الاختيار من بينها بما ينسجم ومتطلبات نجاح تنفيذ إستراتيجية ما ، وبصفة عامة توجد خمسة مجالات أساسية تؤثر على نجاح تنفيذ الإستراتيجية هي:

• تصميم المهام والوظائف.

• اختيار وتدريب وتنمية العاملين.

• نظام المكافآت.

• الهيكل التنظيمي.

• نوعيات نظم المعلومات.

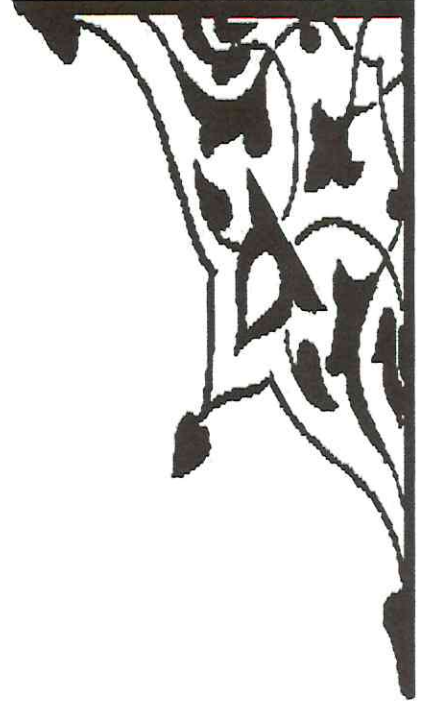
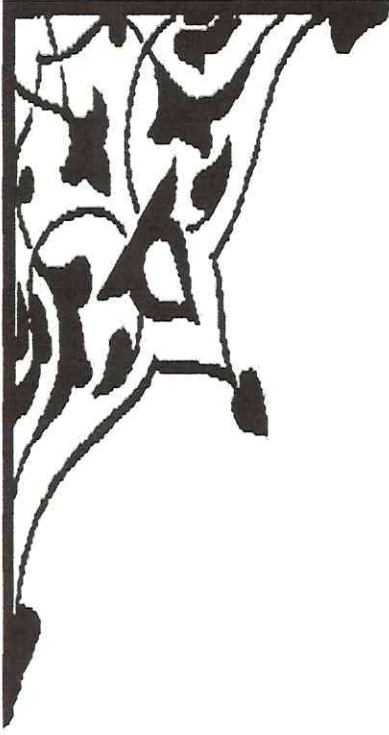
المرحلة السادسة : تقييم فعالية نتائج تنفيذ إستراتيجية الموارد البشرية : إن تقييم مدى فعالية نتائج تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية كمرحلة أخيرة من مراحل تكوين الإستراتيجية هو أساسا تحديد مدى قدرة الأنشطة المختلفة في هذه الإدارة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال خلق رضا وسعادة للعاملين وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة على المدى البعيد<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> مؤيد سعيد سالم ، مرجع سبق ذكره ، ص107.

<sup>2</sup> مؤيد سعيد سالم ، ص109.

### خلاصة الفصل:

ما يمكن استخلاصه من هذا الفصل هو الأهمية الكبيرة للعنصر البشري الذي يشكل القاعدة الأساسية لنجاح المنظمات، التي تسعى إلى تحقيق الأهداف وإعطاء خدمات أفضل في المجتمع وذلك من خلال تفعيل دور الموارد البشرية بانتهاج سياسة التنمية البشرية من تكوين وتدريب وتوجيه للأفراد وتحفيزهم وتنسيق مصالحهم مع مصالح المنظمة فيؤدي هذا إلى سعيه إلى الإبداع والتطوير ومواجهة مختلف التغيرات التي تحدث بشكل إيجابي، كما أن للمورد البشري دور في تطوير الهيكل التنظيمي لمختلف الإدارات و المؤسسات على سبيل المثال انتهاج سياسات وإستراتيجيات لإعداد بناء هيكل يتماشى مع العصر الحالي.



**الفصل الثاني: تنمية المهارات  
السياسية و دورها في تحقيق أهداف  
الأحزاب**

### تمهيد:

يعد مفهوم التنمية السياسية من المواضيع الحديثة، حيث برز استخدامه في عقد الخمسينيات والستينيات واقترن بدول العالم الثالث وبتطوير نظمها السياسية، وظهر هذا الموضوع كفرع حديث من علم السياسة يهتم بدراسة العلاقة بين المجتمع والنظام السياسي، ورافق تطور هذا المفهوم العديد من المصطلحات التي تلتقي في كثير من جوانبها بالتنمية السياسية مثل التحول والتحديث السياسي.

### المبحث الأول: مفهوم التنمية السياسية

إن الواقع الدولي الذي ساد بعد الحرب العالمية الثانية وتطور وتشابك العلاقات الدولية ، وازدياد الاعتمادية بين الدول وتطور القانون الدولي الإنساني و اتساع مشكلات الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وحتى الثقافية المعاصرة، أدى بالباحثين الغربيين إلى إعداد سلسلة دراسات التنمية السياسية في منتصف القرن 20 ،إنطاقا من قناعة مفادها بأن التنمية لاسيما في العالم الثالث لا تتطلب سياسات اقتصادية ناجحة فقط، وإنما تتطلب وجود مؤسسات سياسية قادرة على تعبئة وتنمية الموارد البشرية.

### المطلب الأول: تطور مفهوم التنمية السياسية

اختلف المفكرون في تحديد تعريف شامل للتنمية السياسية وذلك بسبب الاختلافات الفكرية لكل مفكر وقبل أن نتحدث عن تعريف التنمية السياسية لابد إلى التطرق:

#### أولاً- تعريف التنمية والسياسة:

تعريف التنمية: يعرفها الاقتصادي الأمريكي WAGETIS أنها تتضمن الموازنة بين أحوال المعيشة الفعلية والمرغوب فيها والتي يمكن تحقيقها وهي موازنة قد تكون ذات طابع قومي.<sup>1</sup>

يعرفها "فرنسو بيرو" أنها مجموعة من المتغيرات التي تحدث في الهياكل الداخلية والعادات الإجتماعية، التي تسمح بزيادة حقيقية في الناتج القومي، مع شرط تفوق معدل الدخل القومي على معدل نمو السكان قصد ضمان إستمرارية الزيادة في متوسط الدخل الفردي .

يرى "موريس دوفرجيه" بصورة خاصة في تطور الإصلاح بين القرن 19 والقرن 20 بين حكم الدولة وحكم المجتمعات فيقول عرف المعجم ليدر letter السياسة عام 1870 بقوله السياسة علم حكم الدولة.<sup>2</sup>

تعريف "لوسيان باي" للتنمية السياسية: وقد وضع قائمة شاملة تضمنت تعريفات مختلفة ومركزة لمفهوم التنمية السياسية وهي<sup>3</sup>:

- التنمية السياسية هي المتطلب السياسي للتنمية الاقتصادية.

<sup>1</sup>- مليكة فريمش ، "دور الدولة في التنمية: دراسة حالة الجزائر" (أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة، 2012)  
<sup>2</sup>- احمد عارف أرحيل الكفارنة ، مقدمة في العلوم السياسية (عمان: دار قنديل للنشر و التوزيع، 2011)، ص31  
<sup>3</sup>- الخزرجي ، النظم السياسية الحديثة والسياسات العامة، ص137

## الفصل الثاني: تنمية المهارات السياسية و دورها في تحقيق أهداف الأحزاب

- التنمية السياسية هي السياسة كما تمتاز المجتمعات الصناعية .
- التنمية السياسية هي التحديث السياسي ولا تتفصل عنه.
- التنمية السياسية هي أداء وإدارة الدولة القومية: بمعنى قبول شكل واحد من النظام السياسي والممارسة السياسية .
- التنمية السياسية هي التنمية الإدارية والقانونية.
- التنمية السياسية هي التعبئة السياسية للجماهير لدفعها للمزيد من المشاركة السياسية .
- التنمية السياسية هي بناء الديمقراطية بمعنى قدرة النظام السياسي على بناء المؤسسات الديمقراطية وتدعيم الممارسة السياسية الديمقراطية .
- التنمية السياسية هي تحقيق الاستقرار السياسي والاجتماعي والتغيير الاجتماعي المخطط والمنظم.
- التنمية السياسية هي التعبئة والقوة بمعنى أنها تستهدف خلق نظام فعال وله من القوة ما يمكنه من تعبئة الموارد لتحقيق التنمية .
- التنمية السياسية هي جانب من جوانب عملية التغيير الاجتماعي المتعدد الأبعاد، إذ لا يمكن أن تتحقق دون حدوث تغيرات في كافة عناصر الثقافة.
- تعريف "هنتجتون" للتنمية السياسية: يرى "هنتجتون" أن التنمية السياسية تتحقق بتوفر جملة من المقومات وهي:<sup>1</sup>
- ترشيد السلطة ويقصد أن تمارس استنادا إلى أسس رشيدة وأن تخضع ممارسا للدستور مسبق.
- تمايز المؤسسات والوظائف السياسية: ويشير هنا إلى مبدأ الفصل بين السلطات كضمانة لعدم تدلي القائم على السلطة للاستبداد .
- المشاركة السياسية: فيقصد ا تعاضم معدلات المشاركة (مشاركة الجماهير في الحياة السياسية).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - احمد وهبان ، التخلف السياسي و غايات التنمية السياسية: رؤية جديدة للواقع السياسي في العالم الثالث (الإسكندرية: الدار 2003).  
الجامعية، ص106.

## الفصل الثاني: تنمية المهارات السياسية و دورها في تحقيق أهداف الأحزاب

تعريف "بالومبار": يعتبر بالومبار التنمية السياسية على أنها بناء الديمقراطية من خلال تعزيز القيم الديمقراطية بين الناس.

ثانيا- علاقة التنمية السياسية ببعض المفاهيم المشابهة لها: يتداخل مفهوم التنمية السياسية مع مفاهيم متعددة منها:

1- المدخل القانوني: يعتبر المدخل القانوني من المداخل الكلاسيكية التقليدية في تحليل التنمية السياسية وينطلق التحليل القانوني لهذه الأخيرة من فرضية مفادها أن النظام السياسي النامي عبارة عن نسق من القيم و القواعد القانونية العامة والمجردة تقوم على حمايتها وتنفيذها مجموعة من المؤسسات والهيئات الرسمية التي تتمتع بسلطة القهر والإكراه، وجوهر التنمية السياسية عند فقهاء القانون هو تأسيس دولة القانون،<sup>2</sup> وعلى الرغم من الفوائد التي يمكن أن يقدمها المدخل القانوني إلى الباحث في التحليل السياسي، إلا أنه يضل قاصرا على الإحاطة بالظاهرة من جميع جوانبها، فضلا عن أنه يركز على الأطر المعيارية الشكلية ويهمل العمليات والنشاطات والتفاعلات غير الرسمية، على الرغم من أنها قد تكون أكثر تأتي كما أنه يهمل الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياق التاريخي والثقافي للظاهرة، ويمكن القول أن فعالية التحليل تزداد كلما اقترن المدخل القانوني بمدخل أخرى تتناول الجوانب الاجتماعية والثقافية وغيرها للظاهرة.<sup>3</sup>

2- المدخل النظامي (الوظيفي): هناك علاقة وثيقة وتشابه كبير بين المدخلين النظامي والبنوي الوظيفي في تحليلهما للتنمية السياسية، حيث كلاهما أعتمد على دراسة وتحليل النظام السياسي، ومن رواد هذا المدخل "بارسون تالكوت"، "دافيد أستون"، "غابريال ألموند"، "ديفيد ابتر". وقد استعانوا بمجموعة من المفاهيم في دراستهم للنظام السياسي وهي: المدخلات، المخرجات، التحويل، التغذية العكسية، العلبة السوداء. والتي من خلالها يتفاعل النظام السياسي مع محيطه الخارجي من اجل تحقيق الاستمرار ويتم ذلك من خلال قدراته و وظائفه،<sup>4</sup> ويعتمد البنائيون الوظيفيون في تحليلهم لقضية التنمية السياسية على افتراض مفاده أن النظام السياسي النامي هو ذلك النظام الذي سيتمتع بنفس الخصائص السياسية المميزة للمجتمع الصناعي الحديث، والمتمثلة في توفر المقومات البنائية والمتطلبات الوظيفية التي تمنح النظام

<sup>1</sup> - Mariam karim ", poli tical développement concept by looking briefly at the iran s -19 Mohammed reza pahlavi rule " journal of public administration and gouvernance (2015 ):67

<sup>2</sup> - بومدين طاشمة، دراسات في التنمية السياسية في بلدان الجنوب: قضايا وأشكاليات (تلمسان: ديوان المطبوعات الجامعية، 2008)، 52.

<sup>3</sup> - محمد شبلي، المنهجية في التحليل السياسي: المفاهيم، المناهج، الاقتراب، الأدوات (الجزائر: 1997)، ص111:119

<sup>4</sup> - عائشة عباس، " إشكالية التنمية السياسية والديمقراطية في دول المغرب العربي: مثال تونس" (مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2008)

## الفصل الثاني: تنمية المهارات السياسية و دورها في تحقيق أهداف الأحزاب

السياسي القدرة على التفاعل والتكيف مع معطيات وتحديات البيئة الداخلية والخارجية هذا من جهة ومن جهة أخرى تضمن بقاءه واستمراره في أداء وظائفه.و يعتبر البنائون الوظيفيون أن لدراسة التنمية السياسية هناك قدرات ووظائف يؤديها النظام السياسي.<sup>1</sup>

### أ- قدرات النظام السياسي:

- القدرة الاستخراجية: وتشير إلى مدى كفاءة النظام السياسي على تعبئة الموارد المادية والبشرية التي تفرضها البيئتين الداخلية والخارجية.

- القدرة التنظيمية: وهي القدرة على تميزه عن غيره من النظم الاجتماعية، وتشير إلى الرقابة التي يمارسها النظام السياسي على الأفراد والجماعات الضاغطة، بالإضافة إلى مدى قدرة النظام على التغلغل في بيئته وفرض سيطرته عليها .

- القدرة التوزيعية: ويقصد بها قدرة النظام على توزيع المنافع من سلع وخدمات ومراتب الشرف والمكانات الاجتماعية والفرص بين الأفراد.

- القدرة الرمزية: ويقصد بها مدى تدفق الرموز المؤثرة في النظام السياسي إلى داخل المجتمع وبيئته الدولية على حد سواء، و تكون هذه القدرة في شكل قيم من شأنها أن تثير الجماهير من خطاب وتصريحات في أوقات الأزمات يمكن من خلالها تعبئة وتحريك المجتمع.

### 2-وظائف النظام السياسي:

وقد أوضح "ديفيد استون" وظائف النظام السياسي في نموذج مبسط يصور فيه النظام السياسي وكأنه صندوق مغلق تتجه إليه متدخلات البيئة ويتم فيه عملية تحويل هذه المداخلات إلى مخرجات تتجه إلى البيئة مرة أخرى ويترتب عليها بالتالي ردود أفعال أو تغذية مرتدة قد تشكل نمطا جديدا من المداخلات .

<sup>1</sup> - عائشة عياش، مرجع سبق ذكره، 45.

### المطلب الثاني: آليات تجسيد التنمية السياسية

هناك مجموعة من الآليات لتجسيد التنمية السياسية تتمثل في:

1-التنشئة السياسية: إن التنمية السياسية تمثل آلية هامة ورئيسية من آليات التنمية عامة والتنمية السياسية خاصة، فهي عملية تهدف إلى إحداث تغيرات ثقافية معينة بالنسبة للفرد والمجتمع، وقد يختلف معدل التغيير الذي تقضي إليه تبعاً لحجم الجهد الذي يبذل في هذا الصدد، ومع ذلك يبقى دور التنشئة السياسية ذات تأثير وفعالية لا يمكن إنكارهما بالنسبة لعملية التنمية السياسية. وللتنشئة السياسية مصادر عديدة نذكر منها ما يلي:

- الأسرة: وهي تلعب دوراً أساسياً في التنشئة السياسية للفرد، فمن طريقها يتعلم الفرد أساليب المجتمع والتفاعل مع الآخرين، بالإضافة إلى تأهيل الفرد سياسياً كأن يحفز الوالدان أبنائهم للانضمام إلى حزب يؤيدانه.

- مؤسسات التربية والتعليم: تعتبر المدرسة ذات أهمية خاصة في عملية التنشئة السياسية وهي المركز الرئيسي لها، فلا نكاد نجد نظاماً سياسياً لا يعترف بأهمية الدور التربوي للمدرسة.

- وسائل الإعلام الجماهيرية: تلعب دوراً أساسياً من خلال زيادة الشعور بالانتماء إلى الأمة وتعليم الجماهير مهارات جديدة وأيضاً غرس الرغبة في التغيير وتشجيع الجماهير على المساهمة ونقل صوتها إلى القيادة السياسية<sup>1</sup>.

2-الأحزاب السياسية: يتفق دارسوا الأحزاب والتنمية السياسية بشكل عام على تحديد الوظائف التي تضطلع بها الأحزاب في النظم السياسية الحديثة مثل: التمثيل والاتصال وربط المصالح وتجميعها وقد تصاغ تلك الوظائف في شكل أكثر تحديداً لتشمل تجنيد واختيار العناصر القيادية للمناصب الحكومية ووضع البرامج والسياسات للحكومة والتنسيق بين فروع الحكم والسيطرة عليها وتحقيق التكامل المجتمعي من خلال إشباع مطالب الجماعات والتوفيق بينها، أو تقديم نظام مشترك أو إيديولوجية متماسكة، والقيام بأنشطة التعبئة السياسية والتنشئة السياسية، ويفترض بالطبع في النظم السياسية الحديثة أن الأحزاب تقوم بأدوارها تلك في مجتمعات تتميز بدرجة عالية من المشاركة السياسية والقبول بشرعية النظام السياسي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>-الخرزجي ، النظم السياسية الحديثة ، 143-144

<sup>2</sup>-الزيات ، التنمية السياسية دراسة في الاجتماع السياسي: الأدوات والآليات (الازارطة: دار المعرفة الجامعية، ج3، 2002). 59

## الفصل الثاني: تنمية المهارات السياسية و دورها في تحقيق أهداف الأحزاب

والتكامل القومي. على أن الأمر يختلف كثيرا في بلدان العالم الثالث التي تسعى إلى التحديث والتنمية السياسية، ففي سياق ظروف تلك البلدان أناط بالأحزاب السياسية وظائف ومهام تتعلق بالتحديث والتنمية السياسية تفوق في أهميتها الوظائف التقليدية للأحزاب، وأضحت الأحزاب حسبها متغيرات مستقلة تؤثر على التنمية السياسية وليست مجرد نتاج لها بل أن مواجهة أزمات التنمية السياسية تتأثر إلى حد كبير بأنواع الأحزاب القائمة ومدى فعاليتها.

3-الإتصال السياسي: يحتل مفهوم الإتصال السياسي مكانا بارزا في تراث العلم الاجتماعي، ويشكل مبحثا دراسيا في علم النفس وعلم الاجتماع والتربية السياسية، ويساهم الإتصال السياسي في تفعيل عملية التنمية السياسية من خلال دعم النظام السياسي وزيادة كفاءته بحيث يتيح للنظم إمكانية تدفق المعلومات منه إلى الجماهير، كما يعمل على نقل اهتمامات الجماهير إلى النخبة والمساهمة في اتصال الجماهير ببعضها البعض وتكوين مواقف مقاربة حول محيطهم السياسي.

4-النخبة السياسية (القيادة السياسية):تملك النخبة السياسية القدرة على التأثير على سائر أفراد الأمة، وذلك بحكم ما يخوله لهم العرف والقانون وهذا ما يجعلهم محط المسؤولية الأولى في أمور الدولة، والنخبة عندما تجد قاعدة تتجاوب وتدرك المسؤولية بإمكانها أن تترجم تطلعا إلى واقع ملموس، كما أن القاعدة الواعية تتمكن من محاسبة القيادة السياسية واستبدالها بأخرى أكثر وعيا من أجل الحفاظ على مصالحها<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: وظائف الأحزاب السياسية وأزمات التنمية السياسية:

تعتبر الأحزاب السياسية أداة لإدارة عملية التنمية السياسية مع أدوات أخرى مثل البيروقراطية أو الجيش أو القيادة، بل أحيانا ما ينظر إلى الأحزاب السياسية باعتبارها من أهم أدوات التنمية السياسية على الإطلاق في المجال السياسي. فالحزب على حد تعبير الأستاذ " جوزيف لابلومبارا " Joseph « Lapalombara رمز للتحديث السياسي، مثلما تمثل السدود والمصانع رموزا للتحديث الإقتصادي<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup>-أسامة الغزالي حرب ، الأحزاب السياسية في العالم الثالث (الكويت : لس الوطني للثقافة والقانون والآداب، سلسلة عالم المعرفة 161. 1978. ( 117)

<sup>2</sup>- جمال منصر ، "نور الأحزاب السياسية في التنمية السياسية في العالم الثالث"، مجلة دفاتر السياسة والقانون، عدد أبريل، (2011)،ص435.

(<sup>3</sup>) -Joseph Lapalombara and Myron Weiner,eds. *Political Parties and Political Development*, Princeton University Press, 1966,p6.

ولقد أسهب الأستاذ " دافيد أبرد " « David Apter » في وصف الدور التنموي الذي تقوم به الأحزاب، فهي أكثر من أي أداة أخرى تكون ذات تأثير مباشر على المجتمعات لكونها تستخدم في أنشطتها كافة الوسائط التحديثية المتاحة، مثل المدارس ومنشآت الأعمال، والمشروعات التجارية... فالأحزاب على حد تعبير الأستاذ " دافيد أبرد " تلعب دور المنظم لتكوين الأفكار الجديدة، وإنشاء شبكة اتصالية لهذه الأفكار ولربط الجماهير مع القيادات بطريقة تمكن من تحقيق القوة السياسية، وتعبئتها وتوجيهها<sup>(1)</sup>.

وعليه، فإن مواجهة أدبيات التنمية السياسية للظاهرة الحزبية تمت من خلال الأعمال التي تربط بين أزمات التنمية من ناحية، و الأحزاب في الدول المتخلفة من ناحية أخرى حول محورين أساسيين هما:

- أثر أزمات التنمية في نشأة وتطوير وتشكيل الأحزاب.

- هو دور الأحزاب السياسية في حل أزمات التنمية السياسية

فمن الناحية الأولى، قَدّمت أدبيات التنمية إسهامات تتجاوز الأفكار التي تربط ظهور الأحزاب بالظاهرة البرلمانية أو بالنظرة التقليدية في نشأتها، وربطت أدبيات التنمية السياسية بين مفهوم الأزمات و ظهور وتكون الأحزاب.

ومن ناحية ثانية، فإنّ الإسهامات الأكثر انتشاراً لأدبيات التنمية السياسية إنّما تدور حول دور الأحزاب كإدارات ووسائل للتنمية، تساهم في حلّ أزمات إدارة التنمية وهذا ما يعرف الآن بإدارة الأزمات<sup>(2)</sup>.

وفي هذا الإطار العام حول الدور التنموي للأحزاب السياسية، سوف نخصّص ثلاثة عناصر للحديث عن أدوار محدّدة للأحزاب في مجالات التنمية السياسية، والتي يتفق عليها الكثير من الباحثين. ويمكن أن نحدّدها في أهم المسائل الخاصة بالتنمية السياسية التي يمكن أن ترتبط بدور الأحزاب السياسية، و التي سنحاول مناقشتها فيما يلي:

(1) - David Apter, *The Political of Modernization*, Chicago: University of Chicago press, 1965, p 187.

(2) راجع في ذلك: محسن أحمد الخضيرى، إدارة الأزمات، القاهرة: مكتبة مدبولي، ب.ت.، 236 صفحة.

1- الأحزاب وأزمة الشرعية السياسية:

يُعرّف العلامة عبد الرحمان ابن خلدون الشرعية<sup>(1)</sup> بقوله: "اعلم أنّ البيعة هي العهد على الطاعة كأن المبايع يعاهد أميره على أنّه يسلم له النظر في أمر نفسه و أمور المسلمين لا ينازعه في شيء من ذلك و يطيعه فيما يكلفه به من الأمر على المنشط و المكروه، و كانوا إذا بايعوا الأمير و عقدوا عهده جعلوا أيديهم في يده تأكيدا للعهد، فأشبهه ذلك فعل البائع و المشتري..."<sup>(2)</sup>.

ويذهب الأستاذ "ماكس فيبر" « Max Weber » إلى أنّ النظام الحاكم يكون شرعياً عند الحدّ الذي يشعر معه مواطنوه أنّ ذلك النظام صالح ويستحقّ التأييد والطاعة<sup>(3)</sup>، وتحقيق الشرعية كما يرى الأستاذ " روبرت ماك إيفر " « Robert MacIver » حينما تكون إدراكات النخبة لنفسها و إدراك الجماهير لها متطابقين وفي اتساق عام مع القيم والمصالح الأساسية للمجتمع، وبما يحتفظ للمجتمع تماسكه.

من هذا فقد اقترح الأستاذ " ماكس فيبر " أن الشرعية يمكن أن تستمد من واحد أو أكثر من مصدر: يعني المعتقدات و العادات والأعراف المتوارثة التي تحدّد الأحقية بالسلطة، والمصدر الثاني: الزعامة الملهمة: وهي الولاء والطاعة من المحكومين للزعيم، وهي التي تجعله مصدر جذب و احترام. أما المصدر الثالث للشرعية وهو: العقلانية القانونية: والذي على قواعد تحدّد واجبات و حقوق منصب الحاكم و مساعديه، وطريقة انتقال السلطة وتداولها وممارستها، وبوازي ذلك كله قواعد مقنعة تحدّد واجبات و حقوق المحكومين في علاقتهم بالسلطة الشرعية.

أما أزمة الشرعية فإنّها تعرف بأنّها انهيار في البناء الدستوري وفي أداء الحكم ينجم عن الاختلاف حول طبيعة السلطة في النظام السياسي<sup>(4)</sup>. ومن ذلك فإنّ أزمة الشرعية يمكن أن تأخذ شكل تغيير في هيكل الحكومة، وتغيير في المصدر الذي تستمدّ منه تلك الحكومة سلطتها النهائية، أو تغيير في المثل التي تعبر الحكومة عنها.

(1) . وهي المقابل المصطلحي الحديث لمفهوم البيعة في التراث العربي الإسلامي.

(2) . عبد الرحمن ابن خلدون، المرجع السابق الذكر، ص 209.

(3) . علي الدين هلال و آخرون، أزمة الديمقراطية في الوطن العربي، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 1987، ص 40.

(4) . أسامة الغزالي حرب، المرجع السابق الذكر، ص 197.

## الفصل الثاني: تنمية المهارات السياسية و دورها في تحقيق أهداف الأحزاب

إنّ الأحزاب السياسية تعدّ في الاحتكام إلى القاعدة الشعبية تبريرا شرعيا لها، فهي دائما أداة هامة في توطيد أركان السلطة القومية الشرعية. وهو ما يفسّر لجوء الحكومات السلطوية غالبا لتنظيم حزب سياسي وذلك بغية لفكّ خيوط أزمة الشرعية.

ويصوغ الأستاذ "دافيد أبتر" « David Apter » دور الأحزاب السياسية من خلال ثلاثة جوانب، وهي:

- نشاط الأحزاب في تقديم شبكة واسعة من العلاقات المتداخلة التي تجمع بين القطاعات الاجتماعية المختلفة.

- نشاط الأحزاب في تعظيم شرعية النظام السياسي من خلال حشد التأييد الجماهيري.

- وأخيرا ما تقوم به الأحزاب من الإلحاح من أجل تقديم أهداف معيّنة للحكم تصوغها في إطار إيديولوجي محدّد<sup>(1)</sup>.

2- الأحزاب وأزمة المشاركة السياسية: إنّ أزمة المشاركة السياسية تنتج عن عدم تمكّن الأعداد المتزايدة من المواطنين من الإسهام في الحياة العامة، مثل المشاركة في اتخاذ القرارات السياسية، أو اختيار المسؤولين الحكوميين، وتبرز خطورتها عندما لا تتوافر مؤسسات سياسية يمكن أن تستوعب القوى الراغبة في تلك المشاركة.

ونظرا لخطورة أزمة المشاركة السياسية على عملية التنمية السياسية، يمكن تحديد أبعادها على النحو التالي:

- الاختلال في شرائح المجتمع السياسي: حيث يظهر تقلص واضح في شرائح المشاركين و المهممين، و تضخم ملحوظ في شرائح غير المهممين.

- مشاركة شكلية موسمية، غير فعالة: بحيث تظهر ظاهرة المرشح الواحد، والانتخابات غير النظيفّة واختفاء المعارضة الفعالة والجزرية.

(1) - Apter, Op. Cit, P. 123.

- مشاركة إجبارية متحكم فيها تأخذ شكل التعبئة بغرض خلق المساندة الشكلية للنظم الحاكمة دون أن تعبر عن مشاركة نابغة من اهتمام المواطن بما يجري حوله في المجتمع السياسي، وقدرته على التأثير فيما يتخذ من قرارات<sup>(1)</sup>.

ويرجع أيضا الأستاذ "جلال معوض" إخفاق النظم السياسية خاصة في الأنظمة العربية في توسيع قاعدة المشاركة السياسية وتحقيق الديمقراطية إلى شبكة معقدة من العوامل الاجتماعية، الاقتصادية والسياسية يمكن إبراز هذه العوامل على النحو التالي:

1- التفاوت الاجتماعي . الاقتصادي الحاد وعدم ضمان الحد الأدنى للكفاف الاقتصادي.

2- انخفاض درجة الوعي السياسي نتيجة لانتشار الأمية ونقص الخبرة.

3- ضعف المشاركة في المجالات الأخرى غير السياسية للحياة الاجتماعية.

4- غياب أو على الأقل ضعف الطبقات والقوى الاجتماعية الوسطى.

5- طغيان العنصر الشخصي على العملية السياسية.

6- ضعف أو غياب التنظيمات السياسية الوسيطة كالأحزاب السياسية وجماعات المصالح<sup>(2)</sup>.

ويظهر أثر الأحزاب السياسية واضحا في التخفيف من أزمة العزوف عن المشاركة السياسية من خلال تعميق شعور المواطن بالمسؤولية تجاه القضايا والأهداف العامة، ومن خلال تعبئة الجماهير وتوعيتهم بحقوقهم السياسية من انتخاب و مناقشة الأحداث العامة، والإهتمام بالتطورات التي تجري على الساحة السياسية.

كما أننا لا نتجاهل دور الأحزاب السياسية . دون أن ننسى دور الجمعيات المختلفة . في القضاء أو التقليل من مظاهر الاغتراب والعزوف السياسي الذي يعرفه الأستاذ " أولسن " « Olson » بأنه " الفصل أو الغربة بين ذات المرء وبعض الجوانب البارزة في البيئة الإجتماعية"<sup>(3)</sup>. وذلك من خلال التقليل من

(1)- علي الدين هلال، و آخرون، المرجع السابق الذكر ، ص 523.

(2) صلاح سالم زرنوقة، عيد العزيز شادي، تجدد القيادة في الوطن العربي، القاهرة: مركز الدراسات وبحوث الدول النامية، 2004، ص 137. 138.

(2)- سعد إبراهيم جمعه، الشباب والمشاركة السياسية، القاهرة: دار الثقافة للنشر والترزيع، 1984، ص 43.

## الفصل الثاني: تنمية المهارات السياسية و دورها في تحقيق أهداف الأحزاب

حالة التناقض القائم بين ذات الفرد و بين مؤسسات النظام السياسي، وخلق شعور الثقة في المواطن بأنه قادر على التأثير في القرارات الحكومية.

3- الأحزاب وأزمة التنشئة السياسية: تعتبر التنشئة السياسية Political Socialization، من أهمّ الوظائف التي تقوم بها الأحزاب السياسية، وتبرز وظائفها بوضوح أكثر في المجتمعات النامية منه في المجتمعات المتقدمة.

ويرجع ذلك إلى أنّ المراحل الأولى من النمو تركز الأحزاب السياسية على تدعيم أعضائها بالمعرفة السياسية، وبالرؤية الواضحة حتى يمكنهم المشاركة الفعالة في مراقبة الحكومة، على حين في المجتمعات المتقدمة هناك هيئات أخرى يمكن أن تؤدي هذا الدور. كما أن للأحزاب السياسية دور في دعم تجانس الثقافة السياسية السائدة والقائمة على قبول التعدد والتنوع في الآراء والمصالح بين مختلف الجماعات مع الحفاظ على تطوير الوحدة والتكامل بينها في إطار هذا التنوع، مما يضمن تمتع النظام السياسي بقدر كبير من الفاعلية والشرعية.

ومهما يكن، فإنّ الأحزاب السياسية من خلال التنشئة السياسية تقوم كأداة لإحداث التغيير في الاتجاهات والسلوكيات داخل المجتمع. ويبرز دورها جلياً في تنظيم الخدمات الاجتماعية لأعضائها و تقديم لهم فرص العمل، و توزيع برامجها. كما توضح للأعضاء التاريخ القومي، ومناقشة برامج التنمية الاقتصادية التي تصنعها الحكومة.

### 4- الأحزاب و أزمة التكامل القومي:

يقصد بالتكامل القومي تحديد الهوية وتدعيم الولاء القومي بما يتطلبه ذلك من ضرورة الانتقال من نطاق الولاءات الضيقة المرتبطة بالجماعات المختلفة دينياً ولغوياً وعرقياً وقبلياً إلى نطاق الولاء القومي للمجتمع السياسي الكلي. ومن متابعة خبرات النظم السياسية الحديثة، يتضح وجود إستراتيجيتين للتعامل مع أزمة التكامل القومي وتؤدي الأحزاب دوراً أساسياً في إطار كل منهما:

1- إستراتيجية الإجماع : وتعني تجاهل وعدم اعتراف النظام السياسي بوجود انقسامات داخلية دينية

2- أو عرقية أو قبلية أو لغوية في المجتمع. ولهذا لا يسمح النظام بتعدد الأحزاب منعا لظهور

أحزاب قبلية أو عرقية أو على أساس اللغة والإقليم تهدد وحدة الدولة وتعرقل عملية بناء الأمة،

## الفصل الثاني: تنمية المهارات السياسية و دورها في تحقيق أهداف الأحزاب

مفضلا على ذلك تبني نظام الحزب الجماهيري الواحد كبوتقة صهر لكافة الجماعات وكأداة لبث وتعميق قيم الولاء والانتماء القومي في نفوس جميع المواطنين.

رغم ذلك، أثبتت خبرة نظام الحزب الواحد في دول الجنوب بوجه خاص فشل هذا النظام في أن يصبح أداة للتكامل القومي. ويعود ذلك إلى عوامل عديدة من بينها:

أ- تحول الحزب إلى أداة في يد السلطة الحاكمة، وسيطرة المعايير البيروقراطية عليه، مما أفقده فاعليته كقناة اتصال بين الحاكم والمحكوم وكأداة لربط الجماهير بالنظام السياسي.

ب- تحول الحزب الحاكم في كثير من الحالات، خصوصا في الدول الإفريقية إلى مجرد أداة لتدعيم مصالح وأوضاع القبلة المسيطرة التي تنتمي إليها في العادة السلطة الحاكمة أو على الأقل ترتبط بها بروابط مصالحه (1).

2- إستراتيجية الوحدة في إطار التنوع: تأخذ بها النظم السياسية الديمقراطية القائمة على التعددية والمنافسة الحزبية. وتقوم هذه الإستراتيجية على أساس الإقرار بوجود تنوع وتعدد اجتماعي وثقافي، وتوفير ما يلزم من آليات سياسية كالأحزاب السياسية وجماعات المصالح لضمان مشاركة الجماعات المختلفة في المجتمع في العملية السياسية وللتعبير عن مصالحها في إطار قيم التسامح والتعايش بين الجميع في مجتمع واحد ذي نظام ديمقراطي تعددي. وفي مثل هذه النظم تهتم الأحزاب السياسية كذلك الممثلة في الهيئة التشريعية، بإثارة الرموز القومية التي من شأنها تنمية مشاعر الانتماء القومي، وبوضع سياسات توفق بين المصالح المحلية والمصالح القومية من ناحية وبين مصالح الجماعات المختلفة من ناحية أخرى.

### المبحث الثاني : تطور الأحزاب السياسية في الجزائر

إن الحديث عن نشأة الأحزاب السياسية في الجزائر عاليا لا يذكر إلا في سياق الحركة الوطنية الجزائرية فبمجرد ذكر الأحزاب نذكر هذه الأخيرة التي استفاض المؤرخون في الكتابة عنها و دراسة تاريخها جميع جوانبه . وقد تطور العمل الحزبي في الجزائر مواكبة لما فرضه الواقع السياسي، من تطورات و إصلاحات سياسية مست النظام السياسي عامية والأحزاب خاصة ، فبعد سيطرة الحزب الواحد

(1)- حسن نافعة وآخرون، المرجع السابق الذكر، ص 320.

وهيمنت على زمام العمل السياسي، جاءت التعددية الحزبية لتوسع من أفق العمل الحزبي ، ومنحه انفتاحا تخلصه من قيود الأحادية الحزبية.

### المطلب الأول والأحزاب السياسية خلال مرحلة الأحادية الحزبية

إن مرحلة الأحادية الحزبية هي أهم المراحل وأكثرها تأثيرا على مسار الدولة الجزائرية جميع عناصرها السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية.

حيث أنه قد اتجه النظام السياسي الجزائري منذ الاستقلال و ضرورة تجسيد فكرة القانون التي عبر عنها الدستور الأول للدولة الجزائرية ثم كرسها في المواد ، 10، 11، 13، 12، 14، 15 ، غير أن هذه المبادئ المعلنة والحريات الأساسية للمواطنين وردت بغطاء فلسفي، برزت فيه الاشتراكية مفاهيمها السياسية القانونية و بالرغم من هذا التوجه إشتراكي الدستور 1963 فإنه قد نص على إنشاء مجلس دستوري يتولى مهمة الفصل في دستورية القوانين والأوامر التشريعية وذلك بطلب رئيس المجلس الوطني.<sup>1</sup>

وقد كان هذا الدستور هو المقنن الحقيقي النظام الحزب الواحد، وقد وضعت أهداف الجمهورية الجزائرية القائمة في ثنايا مواد دستور 1963.

و فكرة الحزب الواحد في الجزائر تعود إلى عام 1954 عندما تأسست جبهة التحرير الوطني الجزائري وصارت بمثابة الحزب الوطني الشامل ثم تقرر تحويل الجبهة إلى حزب وطني واحد بقصد التخلص من الثغرات الحزبية السابقة، وهذا ما تم إقراره من طرف المجلس الوطني للثورة الجزائرية عام 1962 وبرنامج طرابلس الذي نص صراحة على الأحادية الحزبية وأعلن تفوق الحزب على مؤسسات الدولة.

كما كرس كل محاولات التوثيق الدستورية والحزبية حقيقة الأخذ بنظام الحزب الواحد إذ نص دستور 1963 في مادته (23): "جبهة التحرير الوطني في حزب الطليعة الوحيد في الجزائر".

أما المادة (24) منه فقد نصت على أن : "جبهة التحرير الوطني تحدد سياسة الأمة و توجيه عملا لدولة و تراقب عمل المجلس الوطني و الحكومة، و بصور هذه النصوص يتضح أن الجزائر انتهجت أسلوب التنظيم الحزبي الواحد ، و بالمقابل لم يسمح بتشكيل أو اعتماد أي جمعية أو حزب سياسي، أو أي نشاط نو صيغة سياسية في تلك الفترة.<sup>2</sup>

وبما أن هذا الدستور يعتبر الدستور الأول للجزائر المستقلة ، وقد جاء في وقت كان فيه المنتمون لجبهة التحرير الوطني هم الذين يسيرون دفة الحكم ، وهم الذين يشرعون فإنه من الطبيعي أن تعطى كل الصلاحيات الواجبة واحدة ، وهي حزب الطليعة - الذي هو الجبهة طبعاً - وقد أكدوا على هذا الاختيار

<sup>1</sup>-السبب فيه. أرفي، أصول القانون الدستوري والنظم السياسية، الجزء الأول، ط 1، الجزائر: شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، 1998، ص: 239 انظر أيضا: سويقات أحمد التجربة الحزبية الجزائرية 1962-2004 ورقة: مجلة الباحث، العدد الرابع، 2006 ص.123.

<sup>2</sup>-جلال أمين زين الدين، الأحزاب السياسية من منظور الديمقراطية المعاصرة، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2013 ص: 319.

في عدة مناسبات قانونية حيث أكد هذا الأمر " ميثاق الجزائر "1964، الذي اعتبر مبدأ الحزب الواحد قرارا تاريخيا لكونه يستجيب للإرادة العميقة للجماهير الكادحة في المحافظة على مكاسب حرب التحرير وضمان مواصلة الثورة، فالحزب هو التعبير الصادق عن الشعب، والانخراط فيه مرهون بالأمان بالتوجه الاشتراكي، وهو إطار الديمقراطية الحقيقية ووسيلة تحقيقها، و بالتالي المطلوب منه أن يخلق تصورا جديدا للديمقراطية يمكن الجميع من التعبير عن أنفسهم.<sup>1</sup>

وأخيرا دستور 1976 الذي نص في المادة (94): "يقوم النظام التأسيسي الجزائري على مبدأ الحزب الواحد، وهو الشيء الذي تضمنه ميثاق 1976 وكذلك "ميثاق 1986"

وتعود جذور تحويل جبهة التحرير الوطني إلى حزب سياسي وحيد في الجزائر نتيجة تطورات بذرت ابتداء من بعض المنطلقات الفكرية لمؤتمر الصومام (20 أوت 1956)، حيث يمثل وجود جبهة تحرر وطني قوية فا عروق بعيدة في كافة طبقات الشعب ضمانا من الضمانات الضرورية وحيث يقتضي هذا التواجد تنصيب جبهة التحرير الوطني تنصيبا نظاميا في عموم البلاد وتكون جبهة التحرير، وقد كسبت هذا الامتياز بعد أن ظهر إحقاق الأحزاب القديمة للعيان جهازا، وتفككت المنظمات المختلفة، فأما الأعضاء الأساسيون فانضموا إلى جبهة التحرير الوطني، وتكفل برنامج طرابلس ضمن ملحقه الخاص بالحزب إقرار تحويل الجبهة إلى حزب سياسي، وضبط إطار ومعالَم هذا المشروع الذي هو بكل تأكيد مشروع حزب جماهيري قوي وواع يسمح بتحقيق أهداف ثورة ديمقراطية شعبية وهو - أي الحزب - ليس تجمع ولكنه تنظيم يضم كل الجزائريين الواعين الذين يناضلون أصاخ الثورة الديمقراطية الشعبية.<sup>2</sup> ولقد تم أثناء عقد المجلس الوطني للثورة الجزائرية في طرابلس بتاريخ 7 جوان 1962 " وضع هياكل الحزب (مؤتمر ، مكتب سياسي، أمين عام) وإنشاء مجلس تأسيسي عن طريق الانتخاب بعد تقرير المصير يتولى إعداد دستور للبلاد، والتشريع باسم الشعب وتعيين الحكومية.<sup>3</sup> وكانت حكومة بن بلة قد فصل نهائيا في شأن إقرار مبدأ الحزب الواحد وعمدت إلى إصدار مرسوم يحمل رقم 297-63 بتاريخ 14/08/1963 جاء في مادته الأولى ما يلي " تمنع على كافة التراب الوطني كل الجمعيات أو التجمعات الفعلية ذات الهدف السياسي"، وقد تم الإمضاء عن المرسوم من طرف أعضاء الحكومة كلهم.<sup>4</sup> كما جاء في النصوص التشريعية أن الحزب هو الذي ينشئ الدولة ويشرف عليها ويراقبها، ويحدد سياسة الأمة ويوحي بعمل الدولة و ينجز أهداف الثورة الديمقراطية الشعبية وتشييد الاشتراكية في الجزائر وجاء في ميثاق الجزائر بأن الدولة كوسيلة لتسيير البلاد منشطة ومراقبة من قبل الحزب الذي يضمن مسيرها المنسجم والفعال وهذا وفقا لمفهوم الدولة الذي حدده الدستور المقدم من طرف الحزب الشعب وعليه فإن

<sup>1</sup> -خاجي عبد النور ، النظام السياسي الجزائري من الأحادية إلى التعددية السياسية، الجزائر: مديرية النشر الجامعية، 2006، ص: 36.

<sup>2</sup> -عيسى جرادى ، الأحزاب السياسية في الجزائر . ط1، الجزائر دار قرطبة للنشر و التوزيع، 2007: 18.

<sup>3</sup> سعيد بوشعير ، مرجع سابق ذكره، ص. 36.

<sup>4</sup> -زيجة زيدان المحامي ، جبهة التحرير الوطني جدور الأزمة . الجزائر : دار الهدى الطاعة باشر 2009، ص168.

## الفصل الثاني: تنمية المهارات السياسية و دورها في تحقيق أهداف الأحزاب

الاستناد عليه يجب أن يعتبر كاستناد على نص أساسي للحزب الذي هو أيضا القوة التي تقود الشعب وتوجهه.

ولقد كانت سنة 1975 السنة التي تأكد فيها رسميا اتحاد القيادة إلى تنظيم الحزب، فقد أعلن آنذاك عن تقديم مشروع تمهيدي لميثاق\* وطني الشعب يناقشه بطريقة ديمقراطية ، يتلوه وضع دستور وإقامة هياكل للدولة وفقا له، ثم تنظيم الحزب يعقد مؤتمر لهذا الغرض.<sup>1</sup>

إجمالا يمكن القول أن مرحلة الأحادية تميزت بهيمنة حزب جبهة التحرير الوطني باعتباره حزب الطليعة، أو الحزب المنقذ ، الذي يأخذ بيد الدولة لبر الأمان، ويحقق أهدافها ، غير أن الواقع كشف عكس ذلك ، ولا أدل على ذلك من الركود والتخلف الذي شهنته البلاد في مختلف المجالات بما جعل إقرار التعددية أمر لا مناص منه لتحقيق تنمية شاملة .

### المطلب الثاني : الأحزاب السياسية خلال مرحلة التعددية الحزبية.

جاءت التعددية الحزبية في الجزائر على أنقاض نظام الحزب الواحد، الذي فشل في تحقيق تنمية سياسية واقتصادية، كما فشل في إحداث وفاق وطني يمكنه الاستمرار .<sup>2</sup>

### أ/ التعددية الحزبية في ظل دستور 1989:

كرست التعددية الحزبية في الجزائر بعد التعديل الدستوري لعام 1989، و بمقتضى المادة (40) و منه التي خول الحق في إنشاء الجمعيات ذات الطابع السياسي:

"حق إنشاء الجمعيات ذات الطابع السياسي معترف به و لا يمكن التذرع هذا الحق لضرب الحريات الأساسية و الوحدة الوطنية و السلامة الترابية و استغلال البلاد و سيادة الشعب" يرى بعض فقهاء القانون أن استخدام دستور 1989 لمصطلح جمعية سياسية ليس من قبيل الصدفة، وإنما كان المقصود منه هو ترك الباب مفتوحا أمام التشكيلات السياسية للانطواء تحت راية جبهة التحرير الوطني.

و قد ترتبت عن التعددية الحزبية مبادئ و قواعد و مواد نص الدستور عليها تعبر عن مظاهر التعددية ومناطقها كحرية التعبير و الرأي و الصحافة و الاختبار كما رأينا سابقا، حيث نص الدستور في المادة (93) أن حرية التعبير و إنشاء الجمعيات و الاجتماع مضمونة للمواطن "، وتتص المادة (10) من الفصل الثاني

"على أن الشعب حر في اختيار ممثليه، هذه الحرية لا يمكن أن تكون تامة أو فعلية إلا في ظل تعددية تامة فعلية."<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - سعيد بوالشعير ، مرجع سابق ذكره، ص105.

\*- الميثاق الوطني: في 2 جوان 1976 المتبني بموجب استفتاء عام، جرى في 27 جوان 1976 وحاز للدستور على نسبة 98.5% نعم ،. قدمت فيه الجزائر على أنها بلد مقسم إلى طبقات و مجموعات بشرية عديدة، وليس بلد ينقسم إلى أشتات أو عدة أمم.

<sup>2</sup> - Omar Ben Douros. La nouvelle constitution Algérienne du 28 février, France revue de droit publique et de la science politique, 1989, P.131

وتتص المادة (14) من الفصل الثالث على أن:

تقوم الدولة على مبادئ التنظيم الديمقراطي والعدالة الاجتماعية<sup>1</sup>، إذ لا يمكن الحديث عن الديمقراطية في نظام أحادي مركزي يحتكر السلطات ويضع القيود على الحريات.

و التعددية الحزبية الفعلية تفترض وجود أكثر من حزبين يتنافسان على السلطة في أغلب مناطق التراب الوطني أثناء المناسبات الانتخابية ، و تظهر التعددية تاريخيا كنتيجة للصراعات، فالأحزاب تاريخيا تظهر تنظيمات حاملة للصراعات، و بعبارة أخرى في المعبر عن الصراعات كما أنها مقر للتعبير عن الاختلافات الاجتماعية.

إن بداية ظهور الجمعيات السياسية كان قبل التعديل الدستوري بأيام، بدأت تظهر للوجود التشكيلات السياسية، حيث تم إنشاء التجمع من أجل الثقافة و الديمقراطية في 11 فيفري 1989، و الجبهة الإسلامية للإنقاذ في 21 فيفري 1989 ثم الاعتراف خمسة تشكيلات سياسية و هي: الحزب الديمقراطي حزب الطليعة الاشتراكية، الجبهة الإسلامية للإنقاذ، التجمع من أجل الثقافة و الديمقراطية الحزب الوطني للتضامن.<sup>2</sup>

وحسب تفسير " م، ديفرجي"، فإن الأحزاب التي ظهرت خلال هذه المرحلة إما مالت إلى التيار الإسلامي ، أو أنها دخلت في التيار الديمقراطي أو أنها أخذت مركز وسط، و بشكل حزب الوسط نوع من الاعتدال بين اليسار و اليمين<sup>3</sup>، وهذا ما يفسر ظهور عدد كبير من الأحزاب في الجزائر و منه يمكن القول أن الدستور الجديد ساهم في بروز الأحزاب السياسية عبر مادته (40) ، لكن المتنامي السريع هذه الظاهرة في الجزائر كركد فعل عن مرحلة اتسمت بالأحادية الحزبية فرض ضرورة تطوير هذه المادة بظهور قانون الجمعيات السياسية رقم 89/11 المؤرخ في 05 جويلية 1989، و الذي حدد شروط التكوين وقوانين العمل و رقابة النشاط.

ب التعددية الحزبية في ظل دستور 1996.

تولد التعديل الدستوري الصادر بتاريخ 28 نوفمبر 1996 بموجب ظروف استثنائية و أزمة سياسية مر بها النظام السياسي الجزائري في مرحلة الانتقال إلى الديمقراطية، ظهر عجز الدستور عن تسيير الأزمة المؤسساتية و دخلت البلاد في مرحلة انتقالية، وتبين أن الإطار القانوني الذي وضع لم يكن كافيا في بعض الجوانب ، ولمعالجة النقائص و الثغرات التي كشفتها التجربة الديمقراطية ، تقرر تعديل دستور 1989، فبالرغم من إقرار جميع الأحزاب أهمية وضرورة التعديل وحتمية سياسية وإستراتيجية فإن الخلاف

<sup>1</sup> - عبيد مزينة ، تطور نظام الأحزاب في الجزائر، شهادة الماستر العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ورقلة و القاتم ، 2016-2017، ص39.

<sup>2</sup> - ناجي عبد النور ، النظام السياسي الجزائري من الأحادية إلى التعددية السياسية، مرجع سابق نكره، ص107.

<sup>3</sup> - Morice Duverger, *Les partis politique, France édition Armand coli, 1952, P: 11.*

## الفصل الثاني: تنمية المهارات السياسية و دورها في تحقيق أهداف الأحزاب

النصب على توقيت التعديل، كان رأي السلطة يدعو إلى إجراء التعديل قبل الانتخابات التشريعية ليوم 5/6/1997 لتفادي تكيف.

تعديل الدستور من أصحاب الأغلبية في البرلمان حسب مصالحهم السياسية، غير أن الرأي الآخر حفظ على هذا التعديل قبل الانتخابات انطلاقا من مخاوف كثيرة أهمها أن مصالح الأحزاب الفعالة ستمس في التعديل الدستوري جاء الإعلان عن التعديل الدستوري لسنة 1996 كحل قانوني يعمل على إعادة تنظيم مؤسسات الدولة، فتم ذلك عن طريق خلق غرفة ثانية للبرلمان (مجلس الأمة) إلى جانب منح صلاحيات واسعة لرئيس الجمهورية.<sup>1</sup>

وأقرت المادة (42) من التعديل الدستوري 1996 في إنشاء الأحزاب السياسية بدل الجمعيات ذات الطابع السياسي المذكورة في دستور 1989، حيث نصت على "حق إنشاء الأحزاب السياسية معرف به و مضمون، ولا يمكن التذرع بهذا الحق لأضرب الحريات الأساسية و القيم و المكونات الأساسية للهوية الوطنية، و الوحدة، و التراب الوطني، و سلامة و استقلال البلاد و سيادة الشعب و كذا الطابع الديمقراطي و الجمهوري للدولة .

وضعت هذه المادي جملة من القيود و الضوابط بالإضافة التأسيس و عمل الأحزاب السياسية بحيث لا يجوز تأسيس الأحزاب على أساس ديني أو عرقي أو لغوي أو جنسي أو مهني أو جهوي كما لا يجوز لها اللجوء إلى الدعاية الحربية التي تقوم على العناصر المبنية في الفقرة السابقة ، ويحظر على الأحزاب السياسية كل شكل من أشكال التبعية للمصالح أو الجهات الأجنبية، ولا يجوز أن يلجا أي حزب سياسي إلى استعمال العنف أو الإكراه مهما كانت طبيعتها أو شكلها، و تحدد التزامات وواجبات أخرى بموجب القانون .

وأكدت المادة (178) من التعديل الدستوري أن حق الخيار التعددي الديمقراطي لا يمكن التراجع عنه<sup>2</sup> وترجمت الفقرة الأخيرة من المادة (42) من تقسم التعديل الدستوري "تحدد التزامات وواجبات أخرى .

بموجب القانون" في شكل قانون عضوي للأحزاب السياسية في 6 مارس 1997، حيث حمل اسم الأحزاب السياسية بدل الجمعيات ذات الطابع السياسي و صار قانونا عضويا يتوسط التشريع العادي والدستور، عوض القانون العادي للجمعيات السياسية لإعطائه مكانة أسمى و نوع من الثبات والاستمرارية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - محفوظ لعشب، التجربة الدستورية في الجزائر، الجزائر: الطبعة الحديثة للقانون، ص 61.

<sup>2</sup> - عيسى جرادى، التعددية الحزبية السياسية في الجزائر، مجله رسالة الأطلس، العدد 212 26 أكتوبر 1998 ص: 22.

<sup>3</sup> - عبيد مزينة، تطور نظام الأحزاب في الجزائر، مرجع سبق نكره، ص: 41.

ونتيجة لما سبق نكره يمكننا القول أن الجزائر و بصدور دستور 28 فيفري 1989 قد دخلت عهد التعددية الحزبية ، والتي اتسمت بالديمقراطية واحترام الحريات العامة، بعدما كان نظاما أحاديا تحتكر فيه الحزب الواحد الحياة السياسية بمفرده. وقد كان هذا الانفتاح بالغ الأثر على مختلف النواحي ، خاصة السياسية ، ولا أدل على ذلك من التحول و الانفتاح الديمقراطي الذي صاحب هذه الفترة .

### المطلب الثالث: أثر الإصلاحات السياسية على الأحزاب في الجزائر

كان للنهج الاشتراكي الذي تبنته الجزائر لما يقارب ثلاثون سنة واعتمادها نظام الحزب الواحد وتأثير كلي على البرلمان المنتخب آنذاك بسبب تركيبته المكونة من الحزب الواحد (حزب جبهة التحرير الوطني) أمام غياب معارضة بطبيعة الحال.<sup>1</sup>

إن تحليل مسارات الإصلاح السياسي وارتباطها بمسألة الديمقراطية وأثرها على الأحزاب السياسية في الجزائر، تنتهي في غاية المطاف إلى توكيد الصلة بين السلطة والأحزاب، وأن هذه الأخيرة لا يمكن دراستها دراسة تاريخية مستقلة لأنها لا تتمتع بتاريخها الخاص إنما اعتمدت في البداية على مقتضيات السلطة وشروطها وحاجاتها ، وبداية كان مكن الإقلاص الديمقراطي في الجزائر يرجع إلى أن الساحة السياسية لم تشكل منذ البداية مجالها الثقافي كشرط لازم في ممارسة للشأن العام . وكلما حدث هو افتراض تعددية في الهوامش والأطراف مع بناء السلطة الفعلية في مركز النواة.

لقد انطوت الأحزاب السياسية على قصور واضح تتعرف عليه منذ البداية لأنها كانت عاجزة على إدراكه ثقافيا، كما لم يكن بيدها الوسائل الشرعية الفعل السياسي ، وانتهجت بحرية الأحزاب السياسية الأنا نحارب غير مكثفة بذاتها، ولم تؤسس بواقع يصبح كرافت يصب في تاريخ الفكر السياسي الجزائري المعاصر، فإذا كانت معظم الأحزاب من إنشاء السلطة فإن الباقي ماعدا أحزاب القوى الاشتراكية .

ساهم بقصوره في تأييد نظام الحكم بالتالي تفيد في وصول المعارضة إلى السلطة، الضامن الحقيقي لبداية إصلاح المسار السياسي الديمقراطي السليم، وبداية العد التصاعدي الذي يرسخ الرصيد التاريخي للأحزاب السياسية ويعزز مستقبلها فقد توجهت النشاطات الحزبية في الجزائر إلى استمرار الاهتمام بشأن الحزب على حساب الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية العامة التي تم حياة المواطنين بشكل عام، والمناضل السياسي يمكن أن يكون عرضة لإجراءات عقابية إذا تنافت سلوكياتهم وتوجهات الحزب ولوائحه الداخلية، لكن قل ما يكثر الحزب بالخطأ والتجاوزات والفشل في تحقيق برامج التنمية عندما يتسبب فيها أعضائه بالحكومية و هكذا اعتبار الداخلي للصالح الحزب بتفوق على اعتبار المجتمع والدولة

<sup>1</sup> - وليد دوزي، انعكاسات التحول الديمقراطي في الجزائر، الجزائر، المتمدن. متاح في [www.ahewar.org/asp.s/org.ahewar.www.r&395181=aid?](http://www.ahewar.org/asp.s/org.ahewar.www.r&395181=aid?)، تاريخ اطلاق، 2015/02/08.

فلا وجود للجرائم السياسية و لا يخضع المسؤول السياسي للإجراءات الحق العام لأن السلطة الفعلية التي عينته موجودة فوق سلطة الدولة الشرعية.<sup>1</sup>

تأسيسا على ما سبق، يمكن القول أن الأحزاب السياسية كمحور أساسي في مسارات الإصلاح السياسي في الجزائر ، قد عرفت محطات هامة مثلت فرصة لها لتقديم إسهامات كبيرة حول واقع الإصلاح السياسي وتضمنين أطروحتها السياسية ، غير أن ذلك لم ينجح بشكل كلي في الجزائر نتيجة التركيبة النخبوية للأحزاب السياسية التي أثرت بشكل واضح على مضمون و شكل هذا الدور وكثيرا ما كانت الاختلافات الرائعة عن الصراع حول القيادة و الزعامية أحد الأسباب الجوهرية التي عطلت الأحزاب السياسية في الجزائر لأن تستفيد من مسارات و مبادرات الإصلاح السياسي و جعلت نفسها في عزلة بعيدا عن أي شكل من أشكال التأثير.

### المبحث الثالث: الأحزاب وتحقيق التنمية السياسية في الجزائر

طرحت في السنوات الأخيرة بالجزائر، قضية الإصلاحات بشدة وهذا في العديد من المجالات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، ... إلخ، لكن على الرغم من ذلك فإن عملية الإصلاحات تلك واجهها العديد من العراقيل والمعوقات التي أدت إلى تحريف مسار التنمية السياسية وجعلتها غير حقيقية، حيث بقيت مجرد شعارات على مستوى النصوص القانونية فقط.

### المطلب الأول: معوقات التنمية السياسية في الجزائر

هناك العديد من المعوقات أدت إلى عرقلة مسار التنمية السياسية في الجزائر منها ما هو سياسي واقتصادي و اجتماعي تذكرها فيما يلي:

#### أ/ المعوقات السياسية:

لعل أهم ما يميز النظام السياسي الجزائري، هو تلك الطبيعة الرئاسية، ، حيث لا يوجد توزيع حقيقي للسلطة وللمسؤولية بين المؤسسات السياسية للدولة، لاسيما بين رئيس الدولة ورئيس الحكومة والبرلمان، ومنذ الاستقلال وهذه السمة موجودة وتعزز من مكانة الرئيس في السلطة التنفيذية إلى غاية اليوم، وتعارفوقه على السلطة التشريعية، وهذا ما من شأنه أن يقيد ويحد من أي مبادرات من طرف أي مؤسسة سياسية .

وضعف الأداء البرلماني وتحوله إلى جسر للطموح الاجتماعي وخدمية المصالح الشخصية ، بدل من أن يكون مدير للتعبير والتمثيل السياسي .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - معبود مريم، لمدرسة الجزائرية في برامج الأحزاب السياسية رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، وكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2013 جامعة سطيف الجزائر ، 2014-2015، ص136.

<sup>2</sup> - محمد اومايوف، عن الطبيعة الرنة سوية النظام الاسي الجزائري، منكرة مقدمة نل شهادة الدكتوراه، كلية الحقوق، جامعة تيزي وزو الجزائر 2013-2014، ص11

## الفصل الثاني: تنمية المهارات السياسية و دورها في تحقيق أهداف الأحزاب

- كما أن هناك ضعف لدى الأحزاب الجزائرية، في هيكله الرأي العام في العديد من القضايا، نظرا للحسابات الانتخابية والخوف من ردة الفعل المزاجية للرأي العام، فمعظم الأحزاب الحالية إلى يغلب عليها سلوك الصمت والموقف في الكثير من القضايا والأحداث الداخلية والخارجية .

- العراقيل التي تفرضها الإدارة على الأحزاب السياسية ( البيروقراطية والإدارة ممثلة في وزارة الداخلية عرقلت ولسنوات طويلة اعتماد الأحزاب الجديدة عدة حجج أو من دون تقديم أي حجة واضحة، وكان الانطباع السائد أن هناك تواطؤ بين الأحزاب الفنية والإدارة، لمنع ظهور أحزاب جديدة واحتكار الساحة السياسية الحزبية لصالح الوضع القائم.<sup>1</sup>

### ب- المعوقات الاقتصادية:

- احتكار السلطة السياسية في الجزائر للمجال الاقتصادي كغيره من المجالات الأخرى، وذلك بهدف حماية مصالحها، حيث فرضت إصلاحات و قيم اقتصادية لم تكن متماشية مع متطلبات السوق، كونها إصلاحات غير مدروسة، كما أنها ضيقت المجال أمام المجموعات التي تريد الدفاع عن وضعيتها وعن هذا المجال بشكل عام، مثل التعاونيات، والنقابات، التي من شأنها إصلاح هذه المنظومة، وهذا ما أدى إلى تقهقر وتدني مستوى الاقتصاد في الجزائر، حيث أصبح هذا الأخير غير قادر على مجارات مختلف الاقتصاديات العالمية

- كما تعاني بنية الاقتصاد الجزائري من نقائص واختلالات هيكلية ترتبط بعدم تنوع الصادرات والإجراءات الجمالية للتجارة الخارجية، وغياب نسبة صرف حقيقية وعدم قابلية تحويل الدينار . . . الخ، فمن المعلوم أن ارتباط الاقتصاد الجزائري بالمحروقات يجعله معرضا لهزات عنيفة بفعل عوامل خارجية، وهذا يعني أن قطاع المحروقات في الجزائر يساهم في تحقيق نوع من التوازن في نسب الصرف الحقيقية، لكنه أيضا يمكن أن يؤثر فيه بصورة كبوة بفعل تقلبات الأسعار .

- كما أن الاقتصاد الوطني منذ الاستقلال، لم يبني على أسس علمية موضوعية مدروسة تهدف إلى تطويره وفق ما تفرضه البيئة الداخلية والخارجية، بل بني على اعتبارات شخصية وهذا ما جعله اقتصادا ريعيا يعتمد على مداخيل وعائدات النفط والغاز، ما أدى إلى خضوع الاقتصاد الوطني في كثير من الأزمات إلى سياسات وبرامج وقوانين فرضتها عليه منظمات ودول أجنبية تراعي أبدا خصوصيات هذا الاقتصاد، وهذا ما انعكس بالسلب على الاقتصاد الوطني والدولة و المجتمع.

و كذلك انعدام الاستغلال العقلاني والرشيد لمخلف الموارد الطبيعية ساهم في تبذير هذه الثروة، بالإضافة إلى سوء التسيير والفساد بجميع مستوياته.

<sup>1</sup> - عبد القادر عبد العالي، الإصلاحات السياسية ونتائجها المحملة بعد الانتخابات التشريعية في الجزائر، قطر: المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، ص05.

ج- المعوقات الاجتماعية والثقافية :

- استمرار تهميش العلم و المتقنين الحقيقيين، وعدم عقلنة التعليم و ترشيده .

- تزايد معدلات التفاوت الاجتماعي.

- تزايد حدة الضغوط الاجتماعية (بطالة، فقر، أزمة سكن، آفات اجتماعية. الخ )

-الولاءات الثقافية وتمزق الذات الجزائرية.

-الاستعمار الفرنسي ومحاولاته القضاء على الأساسي الأول للهوية الوطنية الجزائرية، وتجانسها وعلى أهم عنصر في تحقيق الانسجام الثقافي، كاصطناعه لغة ثانية للمجتمع وإرغام الدولة على التخلي عن مخططات التعريب<sup>1</sup>.

المطلب الثاني: الأحزاب وتعزيز التنمية السياسية في الجزائر (رؤية مستقبلية )

لما كانت الأحزاب مثل عصب الأساس للنظام السياسي ، فإنه وجب التأسيس لدور حقيقي وفعال الأحزاب السياسية في الجزائر ، من خلال جملة من الإصلاحات و تعبير ما لير الأمان وتدفع بعجلة التنمية السياسية قدما ، يمكن صياغة هذه الأخيرة في شكل اقتراحات أهمها:

-الاهتمام بعنصر النخبة السياسية من طرف السلطة ، حيث تحتاج الساحة السياسية إلى إعادة

النظر في مستوى النخبة السياسية ، والعمل على أن تكون نزيهة في نشاطها الحزبي.

-التأسيس لتعددية حقيقية تضمن حرية العمل الحزبي ، وتفك القيود المفروضة عليه من طرف السلطة، ومنحه الضمانات القانونية التي تفسح المجال أمامها نحو النشاط السياسي المعن والشجاع

- محاربة الانحرافات والتشققات داخل الأحزاب السياسية والتوجه نحو أخلقة النضال الحزبي من خلال القضاء على كل مظاهر الفساد السياسي.

- انفتاح الأحزاب على الإعلام، والتأسيس لجرأة وحرية الخطاب الحزبي.

-إعادة النظر في برامج الأحزاب ، وتنويع آليات التنشئة السياسية والمشاركة في العمل الحزبي.

-منح الأحزاب مزيد من الاستقلالية، وفتح المجال لمشاركة حزبية نزيهة تمس كافة الفئات لاسيما الفئة المثقفة في المجتمع .

- توطيد العلاقة بين الأحزاب و المجتمع المدني أما ينجم عنه انسجام الأحزاب مع كافة المنظمات المكونة للمجتمع، وقريره أكثر من القاعدة الشعبية.

<sup>1</sup>- حسن عبد الله الأقبليات في الواقع العربي الاندماج والتجزئة، دمشق: دار مشرق للطباعة والنشر، 1995ص:36

-القضاء على ظاهرة شخصية الأحزاب، وربطها بالمصلحة العامة ، وإبعادها من كونها أحزاب أشخاص تسعى لمصلحة فئة معينة وتخدم مطامعها.

-إدراج موضوع التنمية ضمن أولويات البرامج الحزبية ، ومنحه القدر الأوفر من العناية ، من خلال خلق سبيل القضاء على أزمات التنمية، وضمان مكانة الحزب كأهم مؤسسة في النظام السياسي.

**المطلب الثالث: تقييم دور الأحزاب في التنمية السياسية في الجزائر (جبهة التحرير الوطني):**

إن تقييم الدور التنموي للأحزاب في الجزائر ، يجبرنا بدايتا على معرفة طبيعة النظام السياسي ، باعتبار الحزب جزء لا يتجزأ من تركيبة النظام السياسي ويساهم في عملية إنتاج النخب السياسية فكون النظام السياسي الجزائري نظام عسكري يعني افتقار الأحزاب لممارسة ديمقراطية فعلية ، و هو ما يجعل النسق الحزبي الجزائري في غير موضعه الطبيعي، ويعيق من حركيته .

تجدر الإشارة إلى أن ظاهرة الأحزاب السياسية في الجزائر متجددة منذ نشأة الحركة الوطنية من خلال جهود التحية السياسية المتأثرة بالفكر الغربي ، والتي لعبت دورا مهما في صناعة القرار السياسي ،وان كان الهدف الأسمى للحزب السياسي في النظم الديمقراطية هو الوصول إلى السلطة ،فإن هدف الحزب في الجزائر تحول من مجرد المشاركة في الحياة السياسية إلى حق الوصول إلى السلطة بوسائل ديمقراطية وسلمية، والعمل على شرعنة النظام السياسي، من خلال جملة ما يؤديه من وظائف أبرزها التنشئة السياسية والعمل على تكريس روح المواطنة والقضاء على كل ما من شأنه إعاقة مسار التنمية عامنا والتنمية السياسية على وجه الخصوص.<sup>1</sup>

لكن المتأمل في واقع الظاهرة الحزبية في الجزائر يلاحظ جليا أنها تتخبط في مشاكل تحول دون أدائها لوظائفها السياسية، ويعزى هذا الأخير مجموعة من العوامل المتداخلة التي تجمع بين ما هو ذاتي داخلي والأخر خارجي، فغياب الدوران السلس للنخبة وفق غياب منطق التناوب على السلطة، ينعكس سليا على العلاقة بين الحزب والمجتمع، ناهيك عن قلة الوعي و المعارضة الديمقراطية، وافتقار الأحزاب إلى ديمقراطية داخلية وتواصل داخلي مبني على الحوار والتوافق ، و هذه المشاكل الداخلية التي تعيشها الأحزاب أفرغتها من محتواها، و تحول معها العمل الحزبي إلى مجرد عمل مناسباتي مرتبط بالمواسم الانتخابية

و يفقد المعارضة قيمتها الحقيقية، مما يجعل الأحزاب الجزائرية تبتعد كل البعد عن أدائها للوظائف المنوطة بها وتكتفي بكونها منبرا للسلطة من خلال شرعنة قراراتها السياسية التي لا تمت بصلة للواقع الاجتماعي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - معبود مريم ، مرجع سبق ذكره ،ص 138

<sup>2</sup> -حسن عبد الله،مرجع سبق ذكره، ص17.

## الفصل الثاني: تنمية المهارات السياسية و دورها في تحقيق أهداف الأحزاب

من هنا نستنتج أن وظائف الحزب السياسي الجزائري في ظل نظام التعددية الحزبية لم يرق إلا بنفس الأدوار والوظائف التي كان يقوم بها حزب الجبهة، وهو دعم شرعية النظام الحاكم، وإن التعددية الحزبية التي تم الإعلان عنها لا تعدو أن تكون واجهة للممارسة الديمقراطية التي تطمح إليها الأحزاب لحد الساعة .

### واقف حزب جبهة التحرير الوطني:

جبهة التحرير الوطني (ج. ت. و) وتعرف بالاختصار **FLN**: هي حزب سياسي اشتراكي في الجزائر. بدأ نشاطه قبل 1 نوفمبر 1954 حيث كان هذا تاريخ اندلاع الثورة التحريرية المجيدة التي استشهد فيها أكثر من مليون ونصف مليون شهيد، فيه اتحد الشعب الجزائري واحدا موحدًا، للحصول على استقلال الجزائر من الاستعمار الفرنسي.

### 1- ميلاد جبهة التحرير الوطني:

ارتبط ميلاد الجبهة باجتماع جماعة 22 في يونيو 1954 وبقرار تشكيل جبهة التحرير الوطني وجناحها المسلح جيش التحرير الوطني، وانطلاق ثورة أول نوفمبر التي كانت تهدف إلى تحرير الأرض والإنسان بواسطة أهداف أوجزها بيان أول نوفمبر:

• إعادة بناء الدولة الجزائرية الديمقراطية الاجتماعية ذات السيادة في إطار المبادئ الإسلامية، وعلى أساس وحدة الشعب و وحدة التراب الوطني.

• تعبئة كل الطاقات الحية في البلاد وتجميعها، وإشراك الجماهير الشعبية الواسعة في العمل الثوري.

• توحيد شمال إفريقيا في إطارها الطبيعي العربي الإسلامي.

انضوى الشعب الجزائري تحت لواء جبهة التحرير الوطني التي تمكنت من الانتشار وطنيا، واستقطبت في صفوفها الطلائع الواعية، ونجحت في تعميم فكرة الكفاح المسلح. ارتفع عدد المشتركين في هذه المجموعة إلى حوالي 180.000 شخص وهذا الرقم أكبر من ما يقدر [جيش التحرير الوطني الجزائري] أن تعزم.

▪ في 20 أغسطس 1955 وقعت هجومات جيش التحرير الوطني على القوات الاستعمارية في الشمال القسنطيني ففضت على عقدة التفوق العسكري الاستعماري، وحزكت الرأي العام العالمي مما أسفر عن تسجيل القضية الجزائرية في جدول أعمال الأمم المتحدة.

▪ في 20 أغسطس 1956 انعقد مؤتمر الصومام الذي وحد التنظيم السياسي والعسكري وزود الجبهة بقيادة وطنية موحدة، وحدد الضوابط الإيديولوجية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية، وأثرى البرنامج السياسي.

## الفصل الثاني: تنمية المهارات السياسية و دورها في تحقيق أهداف الأحزاب

حاول الاستعمار الفرنسي استغلال كل الإمكانيات البشرية والمادية للقضاء على الثورة وباءت كل المحاولات بالفشل، فاستعملت وسائل أخرى مثل (سلم الشجعان) و(القوة البديلة) (مشروع قسنطينة) لعزل الجبهة وضرب الثورة، لكنها فشلت هي الأخرى.

وتشكلت هذه الحكومة المؤقتة للجمهورية الجزائرية بالمنفى في 19 سبتمبر 1958. وفي مطلع سنة 1960 قرر المجلس الوطني للثورة الجزائرية المنعقد في طرابلس إنزال الشعب الجزائري إلى الشارع لدعم العمل العسكري، ونجحت الجبهة في تنظيم وتأطير مسيرات شعبية ضخمة في سائر المدن والقرى والأرياف مظاهرات 11 ديسمبر 1960 في الجزائر العاصمة، ومظاهرات 17 أكتوبر 1961 في باريس . وفشلت المحاولات الاستعمارية، ومخططات سوستل ولاكوست، وانصاع المستعمر للتفاوض الذي مر بمراحل مختلفة قبل الوصول إلى التوقيع على اتفاقيات إيفيان في 18 مارس 1962 ووقف إطلاق النار ابتداء من منتصف نهار 19 مارس 1962.

### القانون الأساسي للحزب:

يستمد حزب جبهة التحرير الوطني مبادئه من رسالة نوفمبر الخالدة على أساس الوفاء للشهداء الأبرار ورصيد الحركة الوطنية وكفاح الشعب الجزائري من أجل استعادة سيادته الوطنية ومكانته المرموقة، ومن هذا المنطلق فإن هذا القانون يؤكد تمسك الحزب بمرجعياته الأساسية وقدرته على التكيف مع جميع التطورات التي تفرضها التحولات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية. وبقدر تشبته بأصالته، فإن حزب جبهة التحرير الوطني يسعى على الدوام إلى العمل على عصرنه أدائه وترقيته في إطار قيم الأمة والشعب. ويهدف الحزب من خلال هذا المسعى إلى تجسيد شعار المؤتمر العاشر "التجديد والتشبيب" في كل أبعاده لضمان الاستمرارية ومواجهة كل التحديات والرهانات. الفصل الأول مرجعيات الحزب وأسس ومبادئه

المادة 01: حزب جبهة التحرير الوطني تنظيم سياسي وطني ديمقراطي مبني على أسس ومبادئ بيان أول نوفمبر 1954 وثورته الخالدة. شعاره " بالشعب وللشعب" يستمد مرجعيته من الرصيد التاريخي للحركة الوطنية ومن مبادئه ونصوصه الأساسية.

المادة 2: يستمد حزب جبهة التحرير الوطني وجوده من إرادة الجزائريين والجزائريات الذين يقبلون الانضمام إليه ويتبنون برنامجه والنضال في صفوفه.

المادة 3: يتمسك حزب جبهة التحرير الوطني بالثوابت المذكورة أدناه:

1. الإسلام دين الدولة.

2. قيم وتعاليم الدين الاسلامي

3. الوحدة الوطنية

4. اللغة العربية هي اللغة الوطنية الرسمية.

5. اللغة الأمازيغية لغة وطنية.

6. قيم ثورة نوفمبر ومثلها.

المادة 4: يخضع حزب جبهة التحرير الوطني في تنظيمه وقواعد عمله لأحكام الدستور والقانون.

المادة 5: يعمل حزب جبهة التحرير الوطني من أجل تحقيق الأهداف التالية:

- حماية وتعزيز الحريات الأساسية وحقوق الإنسان والمواطن.

- صون الاستقلال الوطني ودعمه

- النظام الجمهوري

- حرية اختيار الشعب على أساس مبدأ "إن الشعب هو مصدر كل سلطة"

- سلامة التراب الوطني

- حماية رموز الثورة وتاريخنا الوطني والحفاظ على ذاكرة الأمة.

- العدالة الاجتماعية في إطار القيم الإسلامية

- حماية ثوابت الأمة المنصوص عليها في الدستور

- التعددية السياسية

- حرية التعبير بمختلف أشكالها وفقا للقانون

- استقلالية القضاء وفقا للقانون

- قواعد التسيير الديمقراطي للحزب وفقا للقانون العضوي المتعلق بالأحزاب السياسية.

- من خلال برنامج الحزب:

ان مشروع البرنامج العام لحزب جبهة التحرير الوطني قد تمت صياغته من قبل اللجنة الوطنية لتحضير المؤتمر الثامن (اللجنة الفرعية للبرنامج العام) و قد نوقش هذا المشروع على مستوى القاعدة من طرف اللجان الولائية.

يعتبر حزب جبهة التحرير الوطني السياسة التنموية كمجموعة مترابطة من المهام، و الاهداف، و التطلعات التي تتعلق بالميادين الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية. ان منح الافضلية لميدان دون غيره يؤدي الى اختلالات و اضطرابات تعيق اجلا، حركية ذلك الميدان المفضل. و هكذا فان السياسة سخية على الصعيد الاجتماعي قائمة على النزعة الى إعادة توزيع موسعة ستشكل، أجلا، عائقا للنمو الاقتصادي.

ان حزب جبهة التحرير الوطني على قناعة الان بأن تحدي التنمية المستدامة يرفع بفضل وفرة العرض و تقريبه و ترقية المؤسسة و المقاولين، و انتشار النشاطات المنتجة للسلع و الخدمات و خاصة من خلال التشجيع في البلاد على استثمار الوطني و استقبال الاستثمار الخارجي المباشر بما في ذلك استثمارات جاليتنا المقيمة بالخارج.

بالنسبة للحزب فان العدالة الاجتماعية تبقى ثابتة اساسية للمشروع الاجتماعي الذي يسعى الى تحقيقه و التنمية البشرية التي مال فتى يعمل على ترقيتها وذلك من اجل الاستجابة للتطلعات المشروعة لشعبنا و توفير شروط تماسكه و ديمومته.

فبفضل سياسة التنمية البشرية بمقاييسها العلمية و العالمية وكركيمة اساسية لكل تطور اقتصادي حقيقي، يمكن للمجتمع ان يضمن جودة موارده البشرية و تلبية حاجات الشرائح الاجتماعية المحرومة. و ستتجلى بذلك سياسة حزب الجبهة التحرير الوطني هذه على وجه الخصوص، في تربية وفي الصحة وفي تحسين ظروف المعيشة و العمل، و مكافحة البطالة، و حماية الاجتماعية و التضامن الوطني.

### خلاصة الفصل:

نستنتج مما سبق نكره أن الأحزاب السياسية في الجزائر عرفت تطورا ملحوظا ، ابتداء من مرحلة الأحادية التي تميزت هيمنة الحزب الوحيد ، وصولا إلى التعددية أين ظهر جليا دور الأحزاب كمحرك أساسي للحياة السياسية ، لاسيما بعد الإصلاحات التي شهدتها تلك المرحلة ، لكن هذا الدور اقتصر على تطبيق ما يمليه النظام السياسي، وعجز عن تحقيق تنمية سياسية فعالة نظرا لما جابه الأحزاب من معوقات على مختلف الأصعدة.



# الخاتمة

تعتبر الأحزاب السياسية إحدى أهم الفواعل و المؤسسات المكونة للنظام السياسي لما تلعبه دور لا يستهان به في التنمية السياسية على وجه الخصوص، وذلك من خلال ما تقوم به من وظائف حيوية، تنشأ من ورائها تحقيق رفاه سياسي و اجتماعي منقطع النظير.

هذه الأهمية التي تكتسبها الأحزاب جعلت اسمها قرين التنمية السياسية في أي نظام سياسي ديمقراطي، إذ لا يمكن تصور ديمقراطية دون عمل حري حر و نزيه.

وفي الجزائر لعبت الأحزاب منذ ظهورها وعلى اختلاف مراحلها دور فعال في التأسيس لتنمية سياسية حقيقية تنعكس نتائجها إجابا على كافة أصعدة المجتمع، بدايتها بمجهودات حزب الطليعة وصولا إلى إسهامات مجموعة الأحزاب المتمخضة عن مرحلة التعددية الحزبية وكون الجزائر إحدى الدول التي عانت من ويلات استعمار أورثها أزمات سياسية واقتصادية واجتماعية منقطعة النظير، فقد كان طبيعي أن تتعثر الأحزاب في أداء دورها التنموي بآتم وجهه، نظرا لما جابهته من عقبات حالت دون وصولها لمبتغاهها سواء تعلق الأمر بطبيعة النظام السياسي أو طبيعة الأحزاب في حد ذاتها، الأمر الذي جعل اسمي طموحاتها العيش في كنف نظام سياسي شرعي يعزز من دورها التنموي.

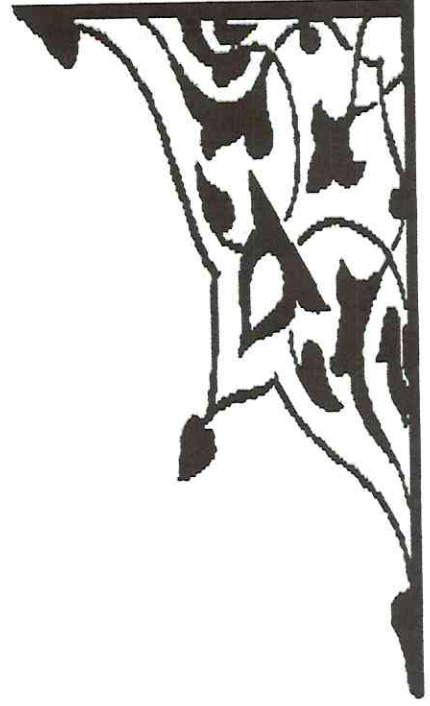
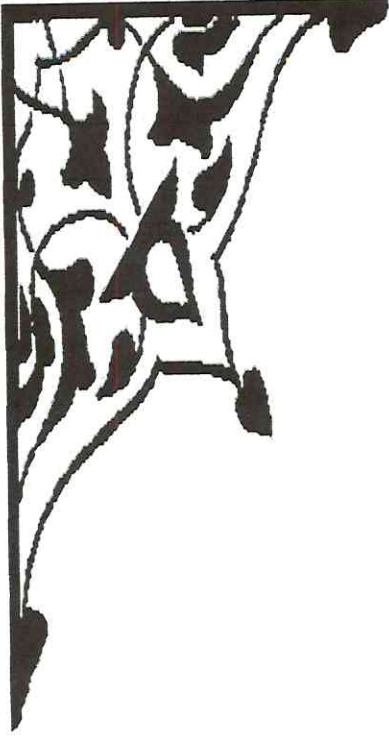
لقد كان منظر من الأحزاب السياسية في الجزائر أن تمثل بديلا محوريا في تحقيق التنمية السياسية بكل أبعادها، بل وتصيح آلية وأداة ومحرك يقود التنمية على نحو وثيق ومؤثر ، إلا أنها عرقت تحديات عميقة أثرت في وصولها إلى هذه النتيجة الهامة التي تمثل مبتغى أي نظام سياسي يسعى إلى تحقيق تنمية سياسية حقيقية أو يتطلع إليها مواطنوه.

إن الأشكال الحقيقي في اعتقادنا يرجع بالأساسي إلى طبيعة النخب السياسية المحركة للعمل والنضال الحزبي ، وللأشكال التي تنشأ ما الأحزاب السياسية التي كانت في كثير من المرات تحت تسمية الحركات التصحيحية مجسدة بذلك صراع داخلي على السلطة داخل الأحزاب ، الأمر الذي جعل الأحزاب السياسية تتصارع في تركيبتها ولي هيكلها داخليا ، وتخلت عن أدوار مهمة أنحاء المجتمع كان من أهمها دورها في التنمية السياسية ، إن إفساح المجال للأحزاب السياسية لتحقيق تنمية سياسية حقيقة تتطلب توحيد جهود الإصلاح في بناء منظومة حزبية قوية في تركيبتها و شكل نخبها، محمية بتأطير قانوني وتنظيمي وفق منطق نظام ديمقراطي، والتوجه نحو تحقيق ديمقراطية داخل الأحزاب السياسية التي تجعلها من دون شك منتجة للفعالية السياسية وفي مقدمتها تقديم إسهاماتها في مجال بناء تنمية سياسية.

غير أن كل ذلك تم، ولن يتأتى قبل التأسيس لنظام حكم ديمقراطي ، قوامه المساواة والعدالة الاجتماعية يجعل التنمية السياسية ضمن أولويات وظائفه، ويضمن النسق الخزي في كتفه المزيد من الحرية والاستقلالية ويؤدي ما أنيط به من وظائف في جو ديمقراطي نزيه.

-الفرضية الاولى: نعم كلما زادت فعالية الأحزاب ، كلما زادت نسبة التنمية السياسية .

-الفرضية الثانية: كلما كان النظام أكثر انفتاحا، كان للأحزاب السياسية دورا أكبر في التنمية السياسية. الانفتاح النظام و تبنيه التعدد يمكن للأحزاب السياسية للممارسة نشاطاتها السياسية وتعبير عن غالبية المطلقة في الشارع قصد الانجاح في ايصال تطلعات الشارع الى نظام بشكل كبير و شامل.



# المراجع

قائمة المراجع:

اولا-باللغة العربية:

الكتب:

إبراهيم حمد العبود و آخرون ، تخطيط القوى العاملة ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية 1993 .

أحمد المبارك ، دور الموارد البشرية في تنمية بلدان العالم ، دار الجنان للنشر والتوزيع ، الأردن الطبعة الأولى 1436م-2015 م .

أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرين ، بدون ناشر ، مصر 2000 .  
احمد عارف أرحيل الكفارنة ، مقدمة في العلوم السياسية (عمان: دار قنديل للنشر و التوزيع، 2011).  
احمد وهبان ، التخلف السياسي و غايات التنمية السياسية: رؤية جديدة للواقع السياسي في العالم الثالث (الإسكندرية: الدار 2003). ،الجامعية.

أسامة الخولي وحسين مختار الجمال ، التكنولوجيا والموارد البشرية والاعتماد على الذات ، دار الشباب للنشر والترجمة المعهد العربي لتخطيط ، الكويت ، ط1 ، 1987 .

أسامة الغزالي حرب ، الأحزاب السياسية في العالم الثالث (الكويت : الوطني للثقافة والقانون والآداب، سلسلة عالم المعرفة ،1978)

أمين زين الدين، الأحزاب السياسية من منظور الديمقراطية المعاصرة، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2013.

بربر ، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات ، الطبعة الأولى ، دار المنهل اللبناني بيروت 2008.  
بومدين طاشمة ،دراسات في التنمية السياسية في بلدان الجنوب :قضايا وإشكاليات (تلمسان: ديوان المطبوعات الجامعية،2008).

جمال الدين ، محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن 21 ، الدار الجامعية للنشر ، 1 مصر ، ط2003 .

حامد أحمد رمضان بدر ، إدارة الموارد البشرية دار النهضة العربية ، القاهرة ، ط2 ، 1994/1993 .

حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية ، لبنان ، ط1 2002 .

حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي ، منشورات دار النهضة العربية بيروت لبنان ، ط 2002 .

حسن بلوط إبراهيم ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، منشورات دار النهضة العربية لبنان ، 202 ، ص 18 2 احمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2004 .

- حسن عبد الله الأقليات في الواقع العربي الاندماج والتجزئة، دمشق: دار مشرق للطباعة والنشر، 1995.
- حمدواي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004.
- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة الأردن، ط1، 2007.
- رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، ط 1999/1998.
- رواية محمد حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، جامعة الإسكندرية، 2003.
- الزيات، التنمية السياسية دراسة في الاجتماع السياسي: الأدوات والآليات (الازارطة: دار المعرفة الجامعية، ج3، 2002).
- زيجة زيدان المحامي، جبهة التحرير الوطني جدور الأزمة. الجزائر: دار الهدى الطاعة بأشر 2009.
- سعد إبراهيم جمعه، الشباب والمشاركة السياسية، القاهرة: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 1984.
- صلاح سالم زرنوقة، عبد العزيز شادي، تجدد القيادة في الوطن العربي، القاهرة: مركز الدراسات وبحوث الدول النامية، 2004.
- طاهر محمود الكلاله، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008.
- عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: نظرية إلى المنظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسة، القاهرة، 2003.
- عبد الحكيم أحمد الخزامي، إدارة الموارد البشرية إلى أين؟ التحديات، التجارب والتطلعات، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، ط1 2003.
- عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية: نظرة إستراتيجية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن، ط1 2009.
- عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة إستراتيجية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1 2009.
- عبد القادر عبد العالي، الإصلاحات السياسية ونتائجها المحملة بعد الانتخابات التشريعية في الجزائر المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات.
- عبد الواحد بن خالد الحميد، سياسات العمل وتحديات القرن الواحد والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع ط2002.

- عزام علي ، إدارة الموارد البشرية وتنميتها ،دار البداية ناشرون وموزعون ، عمان ، الطبعة الأولى 2014 - 1435 هـ .
- علي السلمي ، البعد الاستراتيجي للموارد البشرية ، مطبوعات القاهرة 2004.
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية ،غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة 1997 .
- عيسى جرادي ، الأحزاب السياسية في الجزائر .ط1، الجزائر دار قرطبة للنشر و التوزيع ،:2007 .
- مايكل آر مترونج ، ترجمة إيناسا لوكيل : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، مجموعة النيل العربية القاهرة ، 2008 .
- محسن أحمد ، إدارة التغيير ، دار الرضا، دمشق، (2002).
- محفوظ لعشب، التجربة الدستورية في الجزائر، الجزائر: الطبعة الحديثة للقانون.
- محمد إسماعيل بلال ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة - الإسكندرية ، ط 2004 .
- محمد سمير أحمد ، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2009 .
- محمد شبلي ، المنهجية في التحليل السياسي: المفاهيم، المناهج، الاقتراب، الأدوات (الجزائر: 1997).
- محمد فتحي ، 766 مصطلح إداري، إيضاح وبيان، دار التوزيع والنشر الإسلامية ، القاهرة، 2003.
- محمد قاسم القريني : المفاهيم الحديثة في الإدارة ، ب د، 1997.
- منير بن أحمد بن دريدي ، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية ، دار الابتكار للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، الطبعة الأولى الإصدار الثاني 2016 .
- مؤيد سعيد سالم ، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي تكاملي ، إثراء للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن الطبعة الأولى .
- مؤيد سعيد سالم ، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي تكاملي ، الطبعة الأولى ، إثراء للنشر والتوزيع ، الأردن .
- الميثاق الوطني: في 2 جوان 1976 المتبني بموجب استفتاء عام، جرى في 27 جوان 1976. وحاز للدستور على نسبة 5.98% نعم ،. قدمت فيه الجزائر على أنها بلد مقسم إلى طبقات و مجموعات بشرية عديدة، وليس بلد ينقسم إلى أشتات أو عدة أمم.
- ناجي عبد النور ، النظام السياسي الجزائري من الأحادية إلى التعددية السياسية، الجزائر: مديرية النشر الجامعية، 2006 .

أ-المجلات:

- احمد رمضان ، مجلة جهيينة (نسخة إلكترونية) ، العدد 74 ، 02 / 04 / 2009.
- أريفي ، أصول القانون الدستوري والنظم السياسية ، الجزء الأول ، ط 1 ، الجزائر : شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع ، 1998.
- التغيير الإداري كيف ولماذا ، مجلة النية ، العدد 57.
- جمال منصر ، " دور الأحزاب السياسية في التنمية السياسية في العالم الثالث" ، مجلة دفاتر السياسة والقانون، عدد أبريل، (2011).
- زهير صباغ عبد العزيز أبو نبعة ، " التدقيق الإستراتيجي لإدارة القوى الإستراتيجية " ، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية ، 1990 .
- سويقات أحمد التجربة الحزبية الجزائرية 1962-2004 ورقة : مجلة الباحث، العدد الرابع ، 2006.
- عيسى جرادى، التعددية الحزبية السياسية في الجزائر، مجله رسالة الأطلس، العدد 212 26 أكتوبر 1998.
- ب-المواقع الإلكترونية:
- وليد دوزي، انعكاسات التحول الديمقراطي في الجزائر، الجزائر، المتمدن. متاح في ، تاريخ اطلاع، 2015/02/08، [www.raweha.gro/s.psa?dia=181593&r](http://www.raweha.gro/s.psa?dia=181593&r) : مذكرات:
- سامية موزاوي ، مكانة تسير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم 2 الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، الجزائر 2004.
- سمية مصباح ، دور لوحة القيادة في تحسين تسير الموارد البشرية ، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز توزيع الشرق-قسنطينة ( منكرة مكملة لنيل 2 شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة منتوري - قسنطينة - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، 2009-2010 .
- شامخ عزيزة ، معوقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية . دراسة ميدانية بالمدرية الجهوية للتوزيع سونلغاز قسنطينة ( رسالة شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية ) جامعة منتوري ، قسنطينة ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا ، 2008-2009 .
- صالح مفتاح ، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات ( المهارات) ، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 9-10 مارس 2004.
- عبيد مزيانة ، تطور نظام الأحزاب في الجزائر، شهادة الماستر العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ورقلة و القائم ، 2016-2017.

محمد اومايوف، عن الطبيعة الرنة سوية النظام الاسي الجزائري، مذكرة مقدمة تل شهادة الدكتوراه، كلية الحقوق، جامعة تيزي وزو الجزائر 2013-2014.

مدوري نور الدين ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية ، مذكرة ماجستير في علوم لتسير ، كلية العلوم 1 الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان الجزائر .

معبود مريم، لمدرسة الجزائرية في برامج الأحزاب السياسية رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، وكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2013 جامعة سطيف الجزائر ، 2014-2015.

مليكة فريمش ، "دور الدولة في التنمية: دراسة حالة الجزائر" (أطروحة دكتوراه،، جامعة قسنطينة، 2012. - عائشة عباش ، " إشكالية التنمية السياسية والديمقراطية في دول المغرب العربي: مثال تونس" (مذكرة ماجستير.، جامعة الجزائر،)2008.

ثانيا-باللغة الفرنسية:

David Apter, The Political of Modernization, Chicago: University of Chicago press, 1965.

Joseph Lapalombara and Myron Weiner,eds. Political Parties and Political Development, Princeton University Press, 1966.

Mariam karim ", poli tical développement concept by looking briefly at the iran s 19 Mohammed reza pahlavi rule " journal of public administration and gouvernance (2015 ).

Morice Duverger, Les partis politique, France édition Armand coli, 1952.

Omar Ben Douros. La nouvelle constitution Algérienne du 28 février, France revue de droit publique et de la science politique, 1989.

## ملخص الدراسة

تمثل الأحزاب السياسية حجر الأساس لكل نظام سياسي، وذلك لما تلعبه من دور تنموي، في الساحة السياسية، يجعل وجودها ركيزة أساسية لا يمكن الاستغناء عنها. وفي الجزائر مثلت التجربة الحزبية منعرج حاسم في سيرورة النظام السياسي، من خلال ما لعبته من وظائف و أدوار لا سيما في مرحلة التعددية الحزبية، و اعتراف الدستور الجزائري بحرية العمل الحزبي. لكن رغم الكم الهائل من هذه الأحزاب في الجزائر، ورغم محاولاتها وجهودها التنموية، إلا أنها واقعيًا لا تزال تعاني حالة من العجز، تظهر جليا في افتقارها لرؤية سياسية واضحة المعالم، تمكنها من خلق مشاركة سياسية فعالة، واقتصارها على وظائف التجنيد و التعبئة، وهو ما يفقدها مصداقيتها ويجعلها في طموح دائم للتححرر من قيود التبعية للنظام، والتطلع لممارسة حزبية ديمقراطية توصلها بركب من سبقها من الأنظمة الديمقراطية .

## ABSTRACT

Political parties represent the cornerstone of every political system because of the role it plays in the political area, making its presence important and necessary.

In Algeria, the party experience is a decisive turning point in the political system, through its functions and roles, particularly in the multi-party phases, and the Algerian constitution's recognition of party freedom.

Despite the large number of these parties in Algeria, its attempts and developmental efforts, they still in a state of importance, evident in their lack of a clear political vision that enables them to create effective political participation and limit them to recruitment and mobilization. Lose its credibility and make it a permanent aspiration to free itself from the constraints of subordination to the regime, and to aspire to a democratic party practice that is brought together by those who preceded it from democratic regimes.