



جامعة البليدة 2
- لونيبي علي -
مخبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية.



مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية. - بحوثٌ ودراساتٌ -

تصدر عن مخبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية
قسم العلوم الاجتماعية
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة البليدة 02 - لونيبي علي -
Labo.domrh@com

العدد 13

ديسمبر 2018

الآراء الواردة في هذه الأوراق البحثية لا تعبر عن فلسفة المخبر
وهو غير مسؤول عن أي انتهاك لحقوق الملكية

الافتتاحية

يطل علينا عدد آخر من مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، وكعادته يزخر بمواضيع دسمة ساهم بها باحثين من داخل وخارج الوطن تناولت ، التقاعد المسبق ، البطالة المقنعة، العوامة، تكذ لوجيا المعلومات، القيادة الإدارية... وعلاقة كل ذلك بتنمية الموارد البشرية ، وان تعددت المتغيرات والاشكاليات فإن الهدف واحد وهو التعرف على أهم آليات تنمية الرأس المال البشري في ظل التحديات والتحولات التي يشهدها عالم الأعمال اليوم والتي منها التحول الرقمي.

رئيس التحرير

البروفسور رتيمي الفضيل

البلد	الدور	اسم ولقب الأستاذ
الجزائر	رئيس تحرير	رتيمي الفضيل
تونس	محرر مساعد	أحمد بلالي
السودان	محرر مساعد	أشرف محمد آدم أدهم
الجزائر	محرر مساعد	بركة بلاغماس
الجزائر	محرر مساعد	سمير فراطسة
تركيا	محرر مساعد	علي بولوط
الجزائر	سكرتير	بركة بلاغماس
الجزائر	سكرتير	سمير فراطسة
الجزائر	مراجع	عيشاوي وهيبة
الجزائر	مراجع	سهام بن رحو
الجزائر	مراجع	نذير بوسهوة
الجزائر	مراجع	إبراهيم شرع الله
الجزائر	مراجع	كويحل فاروق
الجزائر	مراجع	لجلط إبراهيم
الجزائر	مراجع	موترفي آمال
الجزائر	مراجع	الفضيل رتيمي

الجزائر	مراجع	سبعون سعيد
مصر	مراجع	أميرة محمد عبد الحليم
سلطنة عمان	مراجع	الدكتور قاسم بن محمد بن علي المعمري
سلطنة عمان	مراجع	الدكتور محمد بن علي بن مسعود العوفي
الجزائر	مراجع	بخوش مديحة
الجزائر	مراجع	بركة بلاغماس
الجزائر	مراجع	درديش أحمد
الجزائر	مراجع	رابح درواش
الجزائر	مراجع	رشيدة عداد
مصر	مراجع	عبد القادر اكرم
تركيا	مراجع	علي بولوط
الجزائر	مراجع	ليلي محمد يسعد
الأردن	مراجع	محمد الحسينات
الجزائر	مراجع	مولاي علي الزهرة
الجزائر	مراجع	ناصر قاسيمي

نهج المجلة في النشر.

مجلة التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية مجلة علمية تصدر عن مخبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية قسم العلوم الاجتماعية - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة البليدة 02 تعنى الأبحاث والدراسات الفكرية التي تهتم أساساً بقضايا الموارد البشرية وتنميتها، وكل ما يتعلق بعلم اجتماع المنظمات عموماً، ولأن لها طابع دولي فهي فضاء مفتوح لجميع الأساتذة والباحثين من داخل وخارج الوطن، من أجل نشر مقالاتهم سواء كانت مكتوبة باللغة العربية أو الفرنسية أو الانجليزية.

الضوابط الشكلية لنشر في المجلة:

تخضع البحوث المؤهلة للنشر في المجلة لمجموعة من الشروط والضوابط الشكلية التي يتوجب على الباحثين مراعاتها حيث يجب:

- أن يكون موضوع البحث المرسل جديداً ولم يسبق نشره وأن تتوفر فيه شروط البحث العلمي ومعاييرها حتى يرقى لمستوى تحكيم الهيئة العلمية للمجلة.
- أن لا يزيد عدد صفحات المداخلة عن عشرين (0) صفحة متضمنة الهوامش والمراجع والملاحق .
- أن ترفق بملخصين أحدهما باللغة العربية (لا يزيد عن 50 كلمة)، وآخر باللغة الانجليزية التمهيش يكون في نهاية المداخلة بشكل كامل ودقيق مع الإشارة إليه في العرض متر المقالات) .
- تحرر البحوث باستخدام Word كما يأتي:

للمقالات باللغة العربية من خلال الاعتماد على خط implified Arabic بحجم 14

للهوامش فهي تقدم بحجم 2 ، وبنفس نمط الخط.

للمقالات باللغة الأجنبية من خلال الاعتماد على خط Times New Roman بحجم 12، أما

الهوامش فهي تقدم بحجم 10 ، وبنفس نمط الخط.

للمقالات إلى هيئة تحرير المجلة على البوابة الجزائرية للمجلات العلمية المحكمة:

ترسل المقالات إلى هيئة تحرير المجلة على البوابة الجزائرية للمجلات العلمية المحكمة:

<https://www.asjp.cerist.dz/revues/357/details/edit>

الفهرس

صفحة من إلى	العنوان	تاريخ الارسال	تاريخ القبول
☐	واقع القطاع السياحي في الجزائر وإستراتيجية إعادة تأهيله: الواقع والمأمول	2018-09-23	2018-10-01
☐	واقع القراءة لدى طلبة الجامعة	2018-11-05	2018-11-05
☐	دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين أداء المنظمات المعاصرة	2018-10-20	2018-11-10
☐	دور القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية.	2018-10-19	2018-11-15
☐	دراسة تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة	2017-12-30	2018-10-01
☐	تنمية الموارد البشرية كمتغير جوهري في العملية التنموية في الجزائر	2018-09-30	2018-10-01
☐	تدريب القيادات الإدارية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة	2017-10-16	2018-10-01
☐	تحديد الكفاءات الفردية والجماعية كمتطلب لإدارة الجودة في المؤسسة الصناعية أنابيب	2018-04-12	2018-11-10
☐	الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية لمنظمات الأعمال الجزائرية - مؤسسة اتصالات الجزائر أنموذج -	2018-02-24	2018-10-01
☐	المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في تدريس مادة التربية البدنية	2018-06-26	2018-10-01
☐	الفعل التنظيمي للمورد البشري بين المطلب التنظيمي واشكالية الثقافة المجتمعية.	2018-01-22	2018-11-16

صفحة من إلى	العنوان	تاريخ الارسال	تاريخ القبول
	إستراتيجية المورد البشري في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية	2018-06-19	2018-10-18
	أثر التكنولوجيا على السلوك التنظيمي والتحول التنظيمي	2018-12-01	2018-12-03
	أثر التقاعد المسبق و انسحاب الخبرات على الأداء التنظيمي في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة	2018-05-23	2018-10-18
	آليات تنمية رأس المال البشري في ظل التحول نحو الاقتصاد الرقمي	2018-10-31	2018-11-05
	آثار العولمة السياسية على تنمية الموارد البشرية: رؤى متنا طعة	2018-10-03	2018-10-18
	L'intelligence économique, un processus informationnel pour le développement des ressources humaines cognitives	2018-02-06	2018-10-19
	Le chômage déguisé après la révolution sous la culture argumentative, le terrorisme, le développement et le sous développement	2018-11-11	2018-11-19
	L'évaluation RH en Algérie; un outil au service du développement professionnel	2018-04-30	2018-10-28
	l'identification sociale comme un des facteurs qui peuvent favoriser ou brider l'apprentissage organisationnel dans les alliances stratégiques asymétrique . Cas de deux cimenteries algériennes.	2018-07-10	2018-10-18

واقع القطاع السياحي في الجزائر واستراتيجية إعادة تأهيله : الواقع والمأمول

تاريخ الارسال: 2018/09/23

تاريخ القبول: 2018/10/01

1

د. خالد لجدل

أستاذ محاضر ب

جامعة الجزائر 3

الجزائر

الملخص:

يعتبر القطاع السياحي من أكثر القطاعات أهمية في أي اقتصاد على الإطلاق، وهذا لما يلعبه من أدوار فعالة وحيوية في النشاط الاجتماعي والاقتصادي. حيث يسهم هذا القطاع الاستراتيجي بجزء معتبر في تكوين الناتج المحلي الإجمالي، إذ يصنف في خانة المصادر غير الناضبة الخالقة للثروة، وهذا ما تبرره مؤشرات النمو الاقتصادي ومؤشرات التنمية المستدامة في العديد من اقتصاديات الدول التي تستثمر فيه بشكل واسع، لذا فإن صناعة السياحة توفر لمختلف أفراد المجتمع إمكانية العيش والسفر بشكل لائق، كما أنها تسهم في خلق توافق اجتماعي وثقافي يتماشى والقيم العالمية بما يتفق ومنظور التنمية السياحية المستدامة.

تعتبر الجزائر أكبر بلد في القارة الإفريقية على الإطلاق، محتلة بذلك المرتبة العاشرة عالميا من حيث المساحة. تقع في أقصى شمال هذه القارة، كما تعتبر صحراءها ثاني أكبر صحراء في العالم، ما يمكنها من امتلاك العديد من المؤهلات السياحية الطبيعية، كما وقد انضمت إلى المنظمة العالمية للسياحة منذ السبعينات من القرن الماضي، إلا أن الخطوات التي وجهت لاستغلال إمكاناتها في هذا القطاع لا تزال في مهدها.

الكلمات الدالة: السياحة، المؤهلات الطبيعية، العمالة، الناتج المحلي الخام، الأقطاب السياحية.

Résumé

Le tourisme n'est pas une branche d'activité classique, il est multiforme, dynamique, mobilisateur de nombreux services. Le tourisme est par nature, multisectoriels, multiservices, il revêt un caractère stratégique, du fait qu'il contribue fortement à la formation des revenus. Pour ceci, il se présente aujourd'hui, comme une source intarissable de création de richesse. Le tourisme justifie une croissance importante, ayant pour objet de donner une impulsion supplémentaire à l'activité économique et au développement durable. Partant de ce constat, l'industrie touristique permet aux différentes classes moyennes de la société, de voyager et de vivre convenablement, elle participe

amplement à l'établissement d'un consensus naturel, elle est donc créatrice de valeurs universelles du point de vue du développement durable.

L'Algérie est le pays le plus grand du continent africain, le dixième plus grand au monde, son Sahara est le deuxième plus grand désert au monde en termes de superficie totale, situé en Afrique du Nord, une des principales attractions touristiques. L'Algérie est membre de l'Organisation mondiale du tourisme depuis les années soixante-dix du siècle dernier, Mais son secteur du tourisme connaît un très fort déclin, surtout, pendant et après la décennie noire qui a complètement démoli ce dernier.

Mots Clés : Tourisme, Qualifications naturelles, Emploi, Produit intérieur brut, Pôles touristiques

مقدمة

يعتبر قطاع السياحة ركيزة أساسية ولاعبا محوريا في الاقتصاد العالمي لمجموعة كبيرة من دول العالم، حيث شكلت مجموعة الدول الرائدة فيه قصة نجاح بحد ذاتها لما تمكنت من تحقيقه من انجازات وتطور على النطاق الإقليمي والدولي في جلب الاستثمارات الأجنبية المباشرة وتقليص فجوة البطالة وتحقيق فائض مالي يعود بالنفع على الاقتصاد والاجتماع وحتى السياسة.

وإذا ما قورنت بالدول الرائدة في المجال السياحي، فإن الجزائر تزخر بالعديد من المؤهلات والمقومات الطبيعية التي تستطيع أن تمكنها من اقتناء مراتب جديرة بالذكر في هذا المجال، ولذلك فقد بذلت العديد من المساعي والجهود للنهوض بهذا القطاع وتنميته، نظرا لأهميته الواسعة في الاقتصاد القومي من جهة، ومن جهة أخرى مساهمة للتطورات الحاصلة في الاقتصاد العالمي، لاسيما إرساء مبادئ التنمية المستدامة، من خلال ما منحه من امتيازات ومن دعم للأفراد وللهيئات، قصد دراسته واستغلاله بشكل لائق بما يتفق وتحقيق تنمية سياحية شاملة.

ومن خلال ما تقدم فإننا نستصيع طرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى وفقت الجزائر في إرساء الأطر السليمة للاستثمار في القطاع السياحي؟ وهل الخيار السياحي يعد أكثر تبريرا من الخيارات المتاحة الأخرى أمام برامج التنمية في الجزائر؟

وبناء على ما سبق فإننا نهدف من خلال هذه الدراسة إلى توضيح وتحديد مفهوم السياحة وتحليل آثارها الاقتصادية والبيئية في الجزائر، كما نهدف أيضا إلى دراسة القطاع السياحي في الجزائر من خلال التطرق إلى تحليل مجموعة المؤهلات الطبيعية وكذا تحليل مساهمة القطاع السياحي في تركيبة أهم مؤشرات الاقتصاد الكلي وكذا تحليل للموارد البشرية كمؤهل من المؤهلات الرئيسية المساهمة في تنمية القطاع السياحي بالجزائر، كما

واقع القطاع السياحي في الجزائر واستراتيجية إعادة تأهيله: الواقع والمأمول

نهدف من خلال هذه الدراسة أيضا إلى إلقاء الضوء على أهم المعوقات التي واجهت وتواجه نمو القطاع السياحي في الجزائر وأهم الإستراتيجيات والخطط والحلول الواجب تبنيها من أجل الوصول إلى قطاع سياحي متنامي ومزدهر.

وبهذا ارتأينا تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث محاور على النحو التالي:

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للسياحة

المحور الثاني: المؤهلات الطبيعية والمادية والبشرية للسياحة في الجزائر

المحور الثالث: معوقات الاستثمار السياحي وإستراتيجية النهوض به في الجزائر

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للسياحة

عرفت السياحة منذ العصور القديمة، فهي قديمة قدم الإنسان وعريقة عراقية التاريخ، فمنذ أزمان طويلة والانسان في حركة دائمة بين السفر والتنقل بحثا عن أمنه وامستقراره¹. كما تجسد السياحة نمودجا للعلاقات المتنوعة بين حضارات العالم وشعوبها وذلك من أجل التقارب الفكري وتبادل المعرفة وإحلال التفاهم بين هذه الشعوب، كما أنها تساعد على التنوع الحضاري والإطلاع الفكري والثقافي وحتى الاقتصادي، لهذا بات من الضروري اعتبارها عنصرا فعالا في تغيير النمط الاجتماعي وتطوير العلاقات بين أفراد الأجيال المتعاقبة.

أولا: تعريف السياحة

هناك عدة تعريفات للسياحة، فقد عرفها عدد كبير من الخبراء والباحثين على غرار الباحث الألماني جون بيرفر ديلر عام 1905 على أنها ظاهرة من ظواهر عصرنا، تنبثق من الحاجة المتزايدة للراحة وإلى تغيير الهواء والإحساس بجمال الطبيعة، وإلى الشعور بالبهجة والمتعة من الإقامة في مناطق لها طبيعتها الخاصة².

وقد تعرف على أنها ممارسة السفر من أجل المتعة أو أعمال الجولات وتوفير الخدمات للسياح. فهي مجموعة من العلاقات الاجتماعية تنشأ نتيجة انتقال مجموعة من الأفراد خارج موطنهم الأصلي، ولفترة لا تزيد عن اثنتا عشر شهرا³.

وتعرف منظمة السياحة الدولية السياحة على أنها نشاط سياحي مجسد بالصناعة، بحيث يتم تطبيق الرحلات الترفيهية والتي تتمثل في مجموع الأنشطة الإنسانية الموجهة لتحقيق هذا النوع من الرحلات فهي بذلك صناعة موجهة لتلبية حاجيات السائح⁴.

كما أن السياحة تمثل جميع أشكال السفر والإقامة للسكان غير المحليين، وانتقال الأفراد خارج الحدود السياسية للدولة التي يعيشون فيها مدة تزيد على أربع وعشرين ساعة ونقل عن عام واحد، على أن لا يكون الهدف من وراء ذلك الإقامة الدائمة أو العمل أو الدراسة أو مجرد العبور إلى دولة أخرى⁵.

ثانياً: خصائص السياحة

انطلاقاً من التعاريف السابقة التي توضح بأن السياحة تشمل كافة الأنشطة التي تتعلق بصفة مباشرة أو غير مباشرة بتقديم مجموعة من الخدمات المختلفة للسياح، من خلال الخصائص التالية⁶:

أ. نطاق المنافسة التي يتحرك فيه القطاع السياحي يمتد إلى خارج النطاق الإقليمي للدولة الواحدة، لهذا فهو أيضاً يتأثر بالتغيرات التي تطرأ على البيئة العالمية؛

ب. مقومات العرض السياحي تتميز بالندرة الشديدة والحساسية الشديدة للتغيرات التي تطرأ على قطاعات النشاط الإنساني الأخرى في المجتمع، سواء تعلق الأمر بالهبات الطبيعية التي تتمتع بها الدولة، الموروثات الحضارية القديمة والحديثة أو بالمكتسبات الحضارية المعاصرة؛

ت. أنها من أهم القطاعات الخدمية التي أصبحت تشكل مصدراً رئيسياً للدخل الوطني في الاقتصاديات الحديثة، لأنها تمثل منظومة متكاملة من الأنشطة المختلفة.

إضافة إلى خصائص أخرى نذكر منها⁷:

أ. عدم إمكانية احتكار المقومات السياحية في الكثير من الأحيان خاصة بالنسبة لبعض المقومات السياحية النادرة، إضافة إلى صعوبة القيام بإنتاج سلع سياحية بديلة؛

ب. كل فئات المجتمع تساهم في تشكيل الطابع أو الصورة المميزة لمزيج الخدمات السياحية المقدمة للسائح من طرف الدولة، لأنها كلها تشترك في تقديم الخدمات السياحية؛

ت. أثر هذا القطاع على القطاعات الأخرى يأخذ طابع تأثير المضاعف أي أن هذا الأثر يكون مركباً ومتوسعاً بصفة دائمة؛

ث. السوق المستهدف لقطاع السياحة هو سوق متنوع الخصائص والانتماءات والأنماط السلوكية، لأنه يمتد من الدولة الواحدة إلى الدول الأخرى.

ثالثا: أنواع السياحة وأنماطها

إن أنواع السياحة تتعدد تبعا للرغبات والدوافع المختلفة التي تحركها، فهناك السياحة الترفيهية والثقافية والدينية والعلاجية والرياضية وسياحة رجال الأعمال وسياحة المؤتمرات بالإضافة إلى أنواع أخرى ساعد على انتشارها التطور والتقدم العلمي والاقتصادي وحتى السياسي، كما قسم خبراء السياحة هذه الأنواع كذلك إلى عدة عناصر تتمثل فيما يلي⁸:

أ. وفقا للجنس: وتنقسم إلى: - رجال . - نساء؛

ب. طبقا لوسيلة المواصلات: وتنقسم إلى: - برية . - جوية . - بحرية؛

ت. طبقا للهدف من الرحلة: وتنقسم إلى: - ترفيهية. - ثقافية. - علاجية. - دينية. - رياضية. - مؤتمرات واجتماعات. - رجال أعمال. - مهرجانات؛

ث. حسب الإنفاق : وتنقسم إلى: - أصحاب الملايين. - الطبقة المتميزة. - الاجتماعية؛

ج. وفقا للسن والعمر : وتنقسم إلى: - شباب. - متوسطي الأعمار. - كبار السن؛

ح. تبعا لعدد الأشخاص المسافرين : وتنقسم إلى: - فردية. - جماعية؛

خ. طبقا للموقع الجغرافي : وتنقسم إلى: - إقليمية. - داخلية. - خارجية.

وهناك فرق بين:

أ. سياحة الصحاري: وهي طراز جديد من السياحة وقد اهتمت به دول المغرب العربي "المغرب - تونس - الجزائر" وحققت نجاحا كبيرا وفيها يزور السائح مخيمات البدو حيث تقام حفلات السمر وتعرض فنونهم الخاصة الممتعة ويرتبط بها النوع الثاني وهو سياحة السفاري⁹.

ب. سياحة السفاري: هي نوع آخر جديد في السياحة ومتعلقة بالجمال وتسلقها، وقد انتشرت في الآونة الأخيرة حيث تتعلق بالصحاري الشاسعة والسلاسل الجبلية التي تصلح لممارسة هواية تسلق الجبال وأيضا الواحات الرائعة الجمال التي تتخلل الصحاري¹⁰.

المحور الثاني: المؤهلات الطبيعية والمادية والبشرية للسياحة في الجزائر

واقع القطاع السياحي في الجزائر وإستراتيجية إعادة تأهيله: الواقع والمأمول

تتوفر الجزائر بالعديد من الثروات والمقدرات الطبيعية، كما أن تنوع المناطق السياحية والمناخ فيها، يساعد على تنمية أنواع عديدة من السياحة، الأمر الذي يساعد على عدم تركيز النشاط السياحي خلال مدة زمنية محددة، كما يساعد على استمراريته خلال فصول السنة ومن هنا تتجلى لنا الأهمية القصوى للموارد السياحية التي تتوفر عليها الجزائر.

أولاً: الموارد السياحية في الجزائر

تبنى المؤهلات السياحية في الجزائر على العديد من المعطيات نوجزها في التالي:

أ. المعطيات الطبيعية: تعتبر الجزائر بإجماع العديد من المحترفين في ميدان السياحة على أعلى المستويات في العالم دولة غنية جداً بالموارد والمؤهلات السياحية فهي تتميز ب¹¹:

1. مناخ متنوع ملائم لاحتضان العديد من أنواع السياح، فنجد مناخ متوسطي على طول الساحل الجزائري، درجة حرارته معتدلة خلال السنة، ترتفع في الصيف نوع ما مع وجود الرطوبة، كما أنه شبه قاري في منطقة الهضاب العليا، يتميز بموسم طويل بارد ورطب وصيف حار وجاف. ومناخ صحراوي حار صيفا ومتوسطي شتاء، وبهذا فإن المناخ الغالب متوسطي ومشمس على مدار السنة¹²؛

2. قطر شاسع مع تضاريس مختلفة من الشمال إلى الجنوب ومن الشرق إلى الغرب بالإضافة إلى الموقع الاستراتيجي الهام؛

3. مناظر جذابة متنوعة والتي تعود بنا إلى ما قبل التاريخ ومع تعاقب الحضارات.

ومن جهة أخرى فإن إحدى أهم مميزات القطر الوطني الجزائري تتمثل في المساحة الشاسعة جدا إذ تبلغ 2.381.741 كلم²، والتي تحتوي على تنوع كبير في التضاريس حيث تتكون من المجموعات الجغرافية التالية:

1. الواجهة البحرية الممتدة على طول 1644 كلم² والتي تتكون من جهة فضاء تجاري من الناحية الاقتصادية، كما تمثل من جهة أخرى فضاء سياحي متكون من مناطق ذات توسع سياحي شاطئي والتي يوجد أغلبيتها حالياً على شكل طبيعي؛

2. سلاسل جبلية مهمة تقطع المنطقة الشمالية للقطر الجزائري من الشرق إلى الغرب وهي: نامشة، جبال الأوراس، جبال البابور، جبال جرجرة، جبال الونشريس... الخ، والتي تمنح إمكانيات عديدة للقيام بالسياحة الجبلية والشتوية خاصة في مجال الصحة، الرياضة... الخ؛

3. الجنوب الكبير للجزائر العميقة وخاصة الحظائر الطبيعية والثقافية والمحميات للأهقار والطاسيلي الذي تم تصنيفهم من طرف الهيئة الدولية UNESCO كأول حظيرة طبيعية على مستوى سطح الأرض ومتحف على الهواء الطلق من خلال النبات والنحت والرسوم على الحجر بالإضافة إلى خصوصيات الطبيعة التي تتميز بالارتفاع¹.

4. العديد من الواحات الصحراوية الجميلة التي تختلف من حيث الشكل واللون والعمران من واحة إلى أخرى كواحات واد سوف، غرداية، ورقلة، تاغيت، بني عباس، تميمون وأدرار.

ب. المناطق السياحية: يمكن حصر 06 مناطق سياحية حسب التنوع الجغرافي¹³:

1. منطقة السواحل والسهول الشمالية وهضاب الأطلس الشمالي: تتميز هذه المنطقة بطول شواطئها 1644 كلم، وبعدد كبير من المواقع الأثرية والتي تعود إلى عهد الرومان والعرب والمسلمين وآثار تعود إلى العصور القديمة.

2. منطقة السلسلة الأطلسية: والتي يوجد بها أكبر قمة جبلية في الشمال "لالة خديجة" بـ 2308 م، كما نجد جبال الأوراس، الونشريس، سلسلة جبلية موازية للسواحل تتميز بإمكانيات كبيرة لتنمية أنواع سياحية عديدة، كالنشاطات الرياضية الشتوية، كالتزلج، التسلق، الصيد...الخ.

3. منطقة الهضاب العليا: والتي تتميز بمناخها القاري وبمواقعها الأثرية وبصناعاتها الحرفية والتقليدية المتنوعة.

4. منطقة الأطلس الصحراوي: وهي من المناطق الواقعة بين الهضاب العليا للصحراء الكبرى والتي يمكن تنمية فيها السياحة المناخية، المعدنية...الخ.

5. منطقة واحات شمال الصحراء: والتي تتميز باعتدال درجات الحرارة، فهي أقل ارتفاع من درجات الحرارة بالصحراء الكبرى وبها تتمركز الواحات وتتوفر الصناعات التقليدية فيها.

6. منطقة الصحراء الكبرى: وهي المنطقة المعروفة بالجنوب الكبير (الهقار، التاسيلي) وتتميز بالمساحات الشاسعة والجبال الشامخة وبالحرارة المعتدلة طوال السنة.

ثانيا: المؤهلات المادية للسياحة في الجزائر

واقع القطاع السياحي في الجزائر وإستراتيجية إعادة تأهيله: الواقع والمأمول

تساهم السياحة بقدر وافر في تكوين جزء معتبر من إقتصاديات الكثير من بلدان العالم، وهذا ما جعل معظم الدول تولي اهتماما بالغاً لهذا النشاط في مختلف الخطط التنموية لها.

أ. طاقة الإيواء السياحي: تتمثل الطاقة الفندقية في قدرة استيعابها لأعداد السياح والمؤسسات التابعة لها. فهي أحد أهم المؤشرات التي بواسطتها يمكن قياس مدى تقدم وتطور هذا البلد في مجال السياحة، ولقد مر هذا القطاع بعدة تحسينات من أجل مواكبة متطلباته في كل مرحلة، وذلك منذ استقلال الجزائر سنة 1962 إلى مرحلة المخطط التمهيدي 1967-1969، والذي حقق بعض من أهدافه التنموية في القطاع الفندقي. ومع بداية السبعينات بدأ تنفيذ المخطط الرباعي الأول 1970-1973 ثم تلاه المخطط الرباعي الثاني 1974-1977 والذي تم من خلالهما إنجاز 15680 سرير منها 13764 سرير للقطاع العمومي، ومن خلال المعطيات نجد أن هذا القطاع هو في النمو لكن بوتيرة ضعيفة وذلك لسيطرة القطاع العمومي عليه. وبعد انتهاء هذه المخططات التنموية، عمدت الدولة الجزائرية على المخططات الخماسية، حيث عرفت مخططين خماسيين من 1980-1989 وفي نهايتهما وصلت الطاقة الإيوائية في الجزائر إلى 48302 سرير منها 25842 سرير للقطاع العمومي¹⁴. ويلاحظ من خلال هذه الأرقام أن القطاع الخاص بدأ يجد مكانته ضمن القطاع العام، إذ قدرت مساهمته بـ 46.50% من إجمالي الطاقة الفندقية مع نهاية هذين المخططين.

واقع القطاع السياحي في الجزائر وإستراتيجية إعادة تأهيله: الواقع والمأمول

السنوات	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
5 نجوم	09	12	12	13	13	13	13	13	13	13
4 نجوم	34	25	34	20	30	34	22	23	54	54
3 نجوم	104	96	110	75	79	74	67	76	145	145
2 نجوم	87	66	93	65	72	68	62	69	155	157
1 نجمة	70	49	71	49	62	53	42	57	97	97
لا توجد	477	552	507	556	725	800	851	867	670	674
المجموع	781	800	827	778	981	1042	1057	1105	1134	1140

السنوات	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
5 نجوم	13	13	13	13	13	08	08	08	13	13
4 نجوم	53	57	39	64	72	05	06	06	12	23
3 نجوم	142	152	77	60	62	38	39	40	51	59
2 نجوم	160	148	72	74	70	46	46	46	46	48
1 نجمة	99	101	58	58	61	149	149	149	158	159
لا توجد	680	680	893	915	916	930	937	946	951	987
المجموع	1147	1151	1152	1184	1194	1176	1185	1195	1231	1289

الجدول (01): توزيع الفنادق في الجزائر حسب الفئة خلال الفترة 1998 - 2017

Source: – Ministère de l'Aménagement du Territoire, du Tourisme et de l'Artisanat, Flux Touristiques, Rapport sur les statistiques du tourisme Fin 2012, 2015, 2017, 2018, P 09.

وكقراءة لأرقام الجدول (01) فإننا نلاحظ أن طاقات الإيواء قد ارتفعت بشكل عام خلال طول فترة الدراسة حيث إنتقل عدد الفنادق في الجزائر من 659 فندق سنة 1996 إلى 1289 فندق سنة 2017 ولكننا نلاحظ أيضا أن هذه الزيادة والتي تمثل الضعف تقريبا لا تمثل في غالبيتها إلا الفنادق ما دون النجمة الواحدة، كما أن هناك ارتفاع طفيف جدا في عدد الفنادق ذات النجمة الواحدة، أما عدد الفنادق الأخرى فقد لاحظنا فيه تناقصا رهيبا خلال طول فترة الدراسة. إن طاقات الإيواء قد ارتفعت عند نهاية العقد الفارط بحوالي 30539 سرير أي بنسبة 46.57% للقطاع الخاص، كما أن الفنادق الحضرية تحتل المرتبة الأولى، بينما نسبة الفنادق الإقليمية تبقى ضئيلة، أي تقدر بنسبة 02.13%. أما التدفقات السياحية بقيت مستقرة، إذ تراوحت بين 250000 و 400000 سائح حسب السنوات، وبمعدل سنوي يقدر بـ 324000 سائح¹⁵. كما سجلت الحظيرة الفندقية بالجزائر 112264 سريرا في نهاية عام 2017، بعدما كانت قد سجلت 66902 سرير عام 1999¹⁶. حيث يتضح لنا أن القطاع العمومي قد أنشأ مشاريع سياحية هامة ذات سعة متوسطة، في مواقع إستراتيجية هامة من الناحية السياحية، إلا أن التهاون وعدم نجاعة التسيير، وسياسة الاتكال أدت بهذه المؤسسات إلى عدم تأدية الدور المنوط بها.

ب. مساهمة السياحة في الناتج المحلي الإجمالي بالجزائر: تتضمن انشغالات الجزائر بشأن قطاع السياحة اليوم، الاستراتيجيات الشاملة الجديدة التي تهدف إلى عملية التكامل الجديدة من أجل إضفاء طابع النشاطات الإنتاجية وتهيئة ظروف توسع النمو والتقدم الاقتصادي والاجتماعي بين القطاعات، والجدول التالي يمثل مساهمة القطاع السياحي في الناتج الإجمالي الوطني.

واقع القطاع السياحي في الجزائر وإستراتيجية إعادة تأهيله: الواقع والمأمول

الجدول (02): مساهمة القطاع السياحي في الناتج الإجمالي الوطني خلال الفترة 2000-2017

السنوات	الناتج الاجمالي لقطاع السياحة	الناتج الاجمالي الوطني	نسبة مساهمة السياحة في PIB
2000	63409.2	5116430.3	1.23
2001	69158.2	5267040.4	1.31
2002	76106.3	5585679.2	1.36
2003	81148.5	6287347.9	1.29
2004	85416.2	7279456.1	1.17
2005	91990.1	7561984.0	1.22
2006	101040.9	8501636.0	1.19
2007	109718.7	9352886.0	1.17
2008	120881.4	11043703.0	1.09
2009	137489.1	9968025.0	1.38
2010	148584.5	11991564.0	1.24
2011	157599.2	14588532.0	1.08
2012	151238	16208698.0	0.93
2013	170706	16643834.0	1.03
2014	188996	17205106.0	1.10
2015	212791.0	16799214.0	1.27
2016	240397.0	17406826	1.38
2017	258438.0	18876647	1.37

المصدر: - الديوان الوطني للإحصاءات الجزائرية، المعطيات الإحصائية، نشریات متعددة للديوان الوطني للإحصائيات الجزائرية رقم 433 أكتوبر 2001، رقم 609 سبتمبر 2011، رقم 750 أوت 2016.

- ONS, les Comptes Nationaux Trimestriels -1^{er} Trimestre 2018, Direction Emploi, Bulletin N° 821, 'Technique chargée des Statistiques de la Population et de l'Algérie, Juillet 2018, P 09-10.

واقع القطاع السياحي في الجزائر وإستراتيجية إعادة تأهيله: الواقع والمأمول

وكقراءة لأرقام الجدول (02) فإنه إتضح لنا أن مساهمة القطاع السياحي في الناتج الإجمالي لم تتعد في أحسن ظروفها خلال طول فترة الدراسة ما نسبته 1.38% كان ذلك سنتي 2009 و2016 على التوالي، لتعاود الإنخفاض بشكل طفيف إلى ما نسبته 1.37% سنة 2017، وهي نسب ضئيلة جدا قياسا ببعض البلدان الأخرى حيث تساهم السياحة في تونس على سبيل المثال بحوالي 30% في الناتج الإجمالي الخام. ويعود هذا من جهة إلى ضخامة العائدات النفطية في الجزائر مقارنة بالسياحية، حيث أن هذا القطاع لم يكن له أية مكانة في السياسات المتعاقبة للدولة الجزائرية مقارنة باعتماد الدولة الكلي على قطاع النفط باعتباره الأكثر أهمية في التحقيق السريع للتنمية الاقتصادية، ومن ثم مساهمته في النهوض بالقطاعات الأخرى كقطاع السياحة، إلا أن الجزائر في الآونة الأخير لم تحقق ذلك نتيجة تدهور أسعار النفط في الأسواق الدولية. ومن جهة أخرى إلى العجز الكبير الذي يسجله القطاع السياحي في جانب العرض السياحي، وهذا الذي أشارت إليه بعض التقارير الدولية، حيث أن القطاع السياحي بمنطقة المتوسط يمثل 10% من الناتج المحلي، إلا أنه يظل تحت المستوى في عدد كبير من الدول من بينها الجزائر التي يبقى فيها القطاع غير مستغل بصورة كبيرة مقارنة بالقدرات والفرص المتاحة، وتقع الجزائر في المرتبة 147 عالميا من حصة مساهمة السياحة في الناتج الإجمالي في ترتيب لـ 174 دولة¹⁷.

ت. الاستثمار في القطاع السياحي بالجزائر: قدم قانون الاستثمار لسنة 1999 بالجزائر، مجموعة من الضمانات والمزايا للمستثمر في مجال السياحة، ليأتي قانون 2001 من أجل جلب الاستثمارات الأجنبية والتي أعطت دفعا قويا لدعم وترقية السياحة الجزائرية، والجدول الموالي يمثل حجم الإستثمارات في القطاع السياحي بالجزائر خلال الفترة 2000-2017.

الجدول (03): حجم الاستثمارات في القطاع السياحي بالجزائر خلال الفترة 2000 - 2017

واقع القطاع السياحي في الجزائر وإستراتيجية إعادة تأهيله: الواقع والمأمول

الوحدة: المليون دولار أمريكي

السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
حجم الاستثمارات في القطاع السياحي	297	412	628	850	1840	1640	1840	2260	2080
السنوات	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
حجم الاستثمارات في القطاع السياحي	1770	1554	1664	1774	1814	1991	1608	1961	2024

المصدر: عبد الرزاق مولاي لخضر، خالد بورحلي، متطلبات تنمية القطاع السياحي في الاقتصاد الجزائري، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 04، جامعة ورقلة، الجزائر، 2016، ص 79.

– WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL (WTTC), Algeria-Investment (Capital investment), The Harlequin Report, London, United Kingdom, 2018, P 83.

وكقراءة لأرقام الجدول (03) فإنه يتضح لنا وبشكل عام أن هناك تطور معتبر وجد هام في حجم الإستثمارات في القطاع السياحي خلال طول فترة الدراسة، حيث إنتقل من 297 مليون دولار أمريكي سنة 2000 ليصل إلى 2024 مليون دولار أمريكي سنة 2017، مع وجود بعض التذبذبات الملحوظة في حجم الأغلفة المالية المنوطة بالإستثمار في القطاع السياحي خلال بعض السنوات من فترة الدراسة. ويرجع هذا إلى ما تم تقديمه من ضمانات ومزايا للمستثمرين في مجال السياحة من خلال إنشاء الصندوق الوطني لدعم الاستثمارات، وإنشاء الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمارات، مع تقديم مزايا للمستثمرين الأجانب، وكذا خوصصة القطاع السياحي، ومجموعة من التسهيلات المالية والإعفاءات الجمركية والجبائية الأخرى¹⁸.

واقع القطاع السياحي في الجزائر وإستراتيجية إعادة تأهيله: الواقع والمأمول

الجدول (04): السياح الوافدين إلى الجزائر والإيراد المالي المتوفر عن ذلك من 2000 إلى 2017

الوحدة: عدد السياح الوافدين إلى الجزائر: ألف شخص

الإيرادات السياحية في الجزائر: مليون دولار أمريكي

السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
عدد السياح الوافدين	866	901	988	1166	1234	1443	1638	1743	1772
الإيرادات السياحية	102	100	111	112	178	477	393	334	473
السنوات	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
عدد السياح الوافدين	1912	2070	2395	2634	2733	2301	1710	2039	2381
الإيرادات السياحية	361	324	300	295	326	348	357	243	263

Source: The World Bank, Yearbook of Tourism Statistics, Compendium of Tourism Statistics and data files, Washington, USA, 2018, P 32.

وكقراءة لأرقام الجدول (04) فإنه يتضح لنا أن هناك تطور كبير في عدد السياح الى الجزائر حيث إنتقل من 866 ألف سائح أجنبي سنة 2000 الى 2381 ألف سائح سنة 2017 مسجلا بذلك أقصى ذروة له خلال طول فترة الدراسة، كان ذلك نتيجة تحسن صورة تسويق الخدمات السياحية بالجزائر. كما نلاحظ كذلك تراجع معتبر في عدد السياح الوافدين إلى الجزائر خلال الفترة 2013-2015 حيث انتقل عددهم على التوالي

من 2733 ألف سائح إلى 1710 ألف سائح، وترجع أسباب هذا التراجع إلى اختيار السياح لوجهات بديلة أحسن نوعية وسعرا.

ومن خلال نفس الجدول كذلك، فإننا نلاحظ بشكل عام أنه يوجد تذبذب في الإيرادات المتأتية من القطاع السياحي خلال طول فترة الدراسة، كما بدأت هذه الأخيرة في الانخفاض تدريجيا حيث سجلت سنة 2013 ما قيمته 326 مليون دولار لتتخفّض إلى ما قيمته 243 مليون دولار سنة 2016، ويفسر ذلك بتراجع عدد السياح لنفس الفترة ونقص الخدمات السياحية، وإلى تبني الجزائر في هذا الصدد إستراتيجية شاملة بعيدة المدى لأجل تطوير القطاع السياحي وجذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة، محاولة منها لبناء صورتها في الخارج كوجهة سياحية بامتياز. وخلافا لما يعتقدّه الكثيرون، ومن خلال ما سبق، فإن السياحة الجزائرية لم تتأثر كثيرا بالظروف الأمنية من حيث الإيرادات المالية بل العكس، حيث أن معدل مساهماتها في الناتج الإجمالي انخفض بعد تحسن الأوضاع الأمنية من 1.56% سنة 1995 إلى 1.17% سنة 2004¹⁹. ثم ليعاود الارتفاع إلى 1.37% سنة 2017 وهذا في أحسن الظروف الأمنية.

كما يسعى الديوان الوطني للسياحة إلى عدة أهداف منها على المستوى الوطني برد الاعتبار للثروات الثقافية والسياحية للجزائر، تحسيس المواطن بأهمية النشاط السياحي. ومنها ما هو على المستوى الخارجي بتشكيل صورة جديدة عن السياحة الجزائرية وزيادة إيرادات القطاع السياحي، البحث عن أسواق سياحية جديدة، تشجيع وترقية الاستثمارات السياحية، تطوير منتجات سياحية جديدة تستجيب لحاجيات السائح الأجنبي، تحقيق التوازن بين العرض والطلب السياحي²⁰.

ثالثا: المؤهلات البشرية للسياحة في الجزائر

يعتبر القيام بالاستثمار في الأفراد القائمين على قطاع السياحة سواء الإداريين والمسيرين أو حتى المستثمرين يدخل في إطار تكوين العنصر البشري وتأهيله بغية إنجاح أي سياسة سياحية تضعها الدولة، من خلال تحسين أنماط تسيير الإدارة والارتقاء بمستوى الخدمات وذلك من خلال إنشاء مدارس عليا ومعاهد للتكوين السياحي والفندقي²¹.

واقع القطاع السياحي في الجزائر وإستراتيجية إعادة تأهيله: الواقع والمأمول

الجدول (05): تطور نسبة عمالة القطاع السياحي بالنسبة لإجمالي العمالة في الجزائر

من سنة 2000 حتى آفاق 2026

الوحدة: ألف عامل

السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
مجموع العمالة في الجزائر	4,6696	5,0957	5,4716	5,6362	6,4736	6,2731	6,436	6,138	5,4975
عمالة القطاع السياحي	292,73	339,06	380,01	412,44	522,69	533,05	578,14	552,68	519,06
نسبة تطور العمالة في القطاع السياحي	-7,7192	15,824	12,079	8,5343	26,731	1,9803	8,4593	-4,403	-6,083
السنوات	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
مجموع العمالة في الجزائر	6,1302	5,4264	5,3199	5,9936	6,243	5,9052	6,1634	6,031	5,9741
عمالة القطاع السياحي	597,18	543,22	542,9	617,88	678,33	645,82	682,92	677,64	678,75
نسبة تطور العمالة في القطاع السياحي	15,05	-9,036	-0,06	13,81	9,7849	-4,793	5,744	-0,773	0,1638
السنوات	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
مجموع العمالة في الجزائر	5,9781	6,0648	6,1684	6,183	6,2261	6,2556	6,2646	6,2906	6,3509
عمالة القطاع السياحي	685,19	700,71	717,54	726,57	739,91	753,79	766,69	782,46	804,79
نسبة تطور العمالة في القطاع السياحي	0,9493	2,2649	2,4016	1,2597	1,836	1,8751	1,7122	2,0563	2,8533

Source: WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL (WTTC), Algeria– Total contribution to Employment, The Harlequin Report, United Kingdom, 2018, P 76.

وكقراءة لأرقام الجدول (05) فإننا نلاحظ أن عدد العاملين بالقطاع السياحي بالجزائر يبقى جد ضعيف إذا ما قارناه بمجموع العمالة، كما نلاحظ من خلال أرقام الجدول كذلك أن تطور عدد العاملين بالقطاع السياحي بالجزائر، إذ انتقل من 292.73 ألف عامل سنة 2000 ليصل إلى 804.79 ألف عامل سنة 2017، ولكن

هذا الإرتفاع لا يعكس ضخامة الأغلفة المالية التي أنفقت خلال نفس الفترة على مختلف الاستثمارات السياحية والتي انتقلت من الا ان هذا الارتفاع في عدد العاملين يعتبر ضئيل اذ ما قورنت بحجم الاستثمارات الذي انتقل من 297 مليون دولار أمريكي سنة 2000 ليصل إلى 2024 مليون دولار أمريكي سنة 2017 (لاحظ أرقام الجدول (3))، وهذا ما لا يتفق ونظرية أن السياحة تعتبر من أكبر القطاعات توليدا للوظائف، وتؤدي دورا هاما في إيجاد فرص للتوظيف سواء بشكل مباشر داخل القطاع ذاته، أي ما يتصل باستغلال المقاصد السياحية كالعمالة المخصصة للنقل السياحي والإرشاد السياحي وحماية السياح وحفظ شؤونهم، أو بشكل غير مباشر من خلال المساهمة في توفير فرص العمل بالقطاعات التي تمتد السياحة بإحتياجاتها من السلع والخدمات.

المحور الثالث: معوقات الاستثمار السياحي وإستراتيجية النهوض به في الجزائر

يعتبر دعم القطاع السياحي في الجزائر أحد أهم الحلول التي يسعى من خلالها البلد إلى النهوض بالتنمية الاقتصادية في القطاعات الأخرى خارج قطاع النفط.

أولا: معوقات الاستثمار السياحي في الجزائر

أكدت معظم الآراء والتقارير الوطنية وحتى الدولية على وجود عقبات كبيرة أمام تدفق الاستثمارات إلى الجزائر، وبما أن الاستثمار السياحي في الجزائر جزء لا يتجزأ من الاستثمار العام، فكل العراقيل التي تقف أمام الاستثمار بصفة عامة تقف كذلك أمام الاستثمارات السياحية، سواء كانت هذه الاستثمارات السياحية محلية أم أجنبية.

وبالرغم من توفر الجزائر على العديد من الموارد السياحية، تبقى مؤشرات القطاع السياحي بعيدة كل البعد عن قيمة وأهمية تلك الموارد التي تتوفر عليها، هذه الوضعية تستدعي إعادة التفكير في السياسة السياحية، خصوصا وأن الجزائر تتوفر على المؤهلات والشروط الطبيعية والجغرافية والبشرية التي تجعل منها وجهة سياحية رائدة²². وسوف نعالج في هذه النقطة أهم العراقيل التي تقف أمام الاستثمار السياحي في الجزائر²³:

أ. عائق العقار السياحي، نظرا لتعدد إجراءات الحصول على مثل هذه العقارات من جهة وارتفاع أسعارها من جهة أخرى، وكذا مشاكل الشغل العشوائي لمناطق التوسع السياحي وتدهور الموارد الطبيعية من خلال نهب الرمال وغياب قواعد العمران؛

ب. كثرة الإجراءات الإدارية وانتشار البيروقراطية؛

ت. الفساد الإداري وغياب الشفافية؛

واقع القطاع السياحي في الجزائر وإستراتيجية إعادة تأهيله: الواقع والمأمول

ث. تدهور الاستقرار السياسي والوضع الأمني؛

ج. غياب التكتلات السياحية الدولية والعربية؛

ح. صعوبة الحصول على تمويل الاستثمارات السياحية راجع أساسا إلى غياب المؤسسات المالية والبنكية المتخصصة في تمويل الاستثمار السياحي؛

خ. ضعف الحوافز الموجهة أساسا للاستثمارات السياحية؛

د. ضعف الثقافة السياحية وتراكم المشاكل البيئية؛

ذ. غياب الأمن السياحي؛

ر. ضعف دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال بما يخدم القطاع السياحي؛

ز. محدودية الموارد البشرية المؤهلة لقطاع السياحة في الجزائر؛

س. تدهور التراث الطبيعي والثقافي، ففي الآونة الأخيرة ونظرا للتطور الديموغرافي الهائل الذي شهدته الجزائر وكذا لغياب سياسات تنموية واضحة المعالم منذ عهد الاستقلال لتحقيق تنمية مستدامة فقد تميزت البيئة الجزائرية بالتدهور والرداءة²⁴.

و هناك جملة من المشاكل والمعوقات تكاد لا تنتهي تعبر عن سلبيات قطاع السياحة في الجزائر، والذي يعتبر من أهم القطاعات التي يجب أن يكون لها إيرادات مهما في إجمالي إيرادات الجزائر من العملة الصعبة وذلك لما يحويه هذا القطاع من موارد طبيعية وبشرية زاخرة.

ثانيا: مراحل النهوض بالقطاع السياحي في الجزائر

تعتبر إستراتيجية النهوض بالقطاع السياحي من أولويات البرامج المسطرة في إطار التنويع الإقتصادي في الجزائر، حيث تهدف هذه الأخيرة ومن خلال هذا البرنامج إلى تثمين الطاقات الطبيعية والثقافية والدينية والحضارية، وتحسين نوعية الخدمات السياحية، وكذا إعادة الاعتبار للمؤسسات الفندقية والسياحية، بالإضافة إلى تلبية حاجات الطلب الوطني المتزايد باستمرار، قصد تقليص عدد المتوجهين إلى الخارج لقضاء العطل. وقد إهتمت الجزائر بالقطاع السياحي لأجل رفع طاقات الإيواء عبر مراحل مختلفة نوجزها فيما يلي²⁵:

أ. المرحلة ما بين 2004-2007: أنجز فيها 55000 سرير، بطاقة سنوية تصل إلى 13750 سرير حيز الاستغلال، وتم تسجيل 387 مشروع في طور الانجاز، إذ بلغت نسبة الإنجاز بحوالي 75%، وبطاقة إيواء في حدود 38000 سرير؛

ب. المرحلة ما بين 2008-2013: تم تسجيل طاقة إيواء أكثر من 60000 سرير، إضافة إلى 72000 سرير التي تم إحصاءها في نهاية 2002، وطاقة إستيعاب للمرحلة 2004-2017 هي 55000 سرير، والمرحلة الممتدة بين 2008 و 2013 هي 60000 سرير، أي بمجموع كلي قدره 187000 سرير 2013.

ت. الأقطاب السياحية للامتياز (آفاق 2025): القطب السياحي هو تركيبة من العرض السياحي للامتياز في رقعة جغرافية معينة مزودة بتجهيزات الإقامة، التسلية، الأنشطة السياحية والدورات السياحية، بالتعاون مع مشاريع التنمية المحلية، ويستجيب لطلب السوق ويتمتع بالاستقلالية، ومتعدد الأقطاب، يدمج المنطق الاجتماعي، الثقافي، الإقليمي، التجاري، مع الأخذ بعين الاعتبار توقعات طلبات السوق. وقد حدد هذا المخطط لآفاق 2025 سبعة أقطاب سياحية للامتياز هي²⁶:

1. القطب السياحي للامتياز شمال شرق: ويشمل كل من عنابة، الطارف، سكيكدة، قالمة، تبسة، سوق أهراس؛

2. القطب السياحي للامتياز شمال وسط: الجزائر، تيبازة، بومرداس، البليدة، الشلف، عين الدفلة، البويرة، بجاية، تيزي وزو؛

3. القطب السياحي للامتياز شمال غرب: مستغانم، وهران، عين تموشنت، تلمسان، معسكر، سيدي بلعباس، غيلزان؛

4. القطب السياحي للامتياز جنوب شرق: الواحات، غرداية، بسكرة، الوادي، المنيعه؛

5. القطب السياحي للامتياز جنوب غرب: توات، القرارة، وأدرار، تيميمون، بشار؛

6. القطب السياحي للامتياز الجنوب الكبير: طاسيلي، إليزي، جانت؛

7. القطب السياحي للامتياز الجنوب الكبير: أدرار، تمنراست.

واقع القطاع السياحي في الجزائر وإستراتيجية إعادة تأهيله: الواقع والمأمول

وفيما يخص أهم إجراءات دعم الاستثمار السياحي، فإنها تتمثل فيما يلي²⁷:

أ. التهيئة والتحكم في القطاع السياحي: من خلال التحكم في العقار السياحي ودعم الأعمال التي تم انجازها سابقا؛

ب. قانون متعلق باستغلال الشواطئ: يهدف إلى تثمين وحماية الشواطئ للاستفادة منها، وتوفير شروط تنمية منسجمة ومتوازنة، مع تحديد نظام تسليّة مدمج ومنسجم مع النشاطات السياحية الشاطئية؛

ت. قانون متعلق بمناطق التوسع السياحي والمواقع السياحية: من خلال القانون رقم 03-03 المؤرخ في 2003/02/19، والمتعلق باستغلال الشواطئ؛

ث. المخطط التوجيهي لتهيئة السياحة: ويمكن تحديد أهداف المخطط فيما يلي²⁸:

1. تحقيق حماية بيئية وترقية السياحة البيئية بما يتماشى وسياسة الدولة الجزائرية في إطار حماية البيئة وتحقيق التنمية المستدامة؛

2. يعتبر الاهتمام بالسياحة أهم دوافع الاهتمام بالقطاعات الاقتصادية المهمة والمهمشة كقطاع الفلاحة والصناعات التقليدية؛

3. جعل السياحة أحد أهم محركات النمو الاقتصادي من خلال إحداث التوازن بين ميزان المدفوعات والميزان التجاري؛

4. إعادة الوجه الحسن للسياحة الجزائرية وتحسين صورتها دوليا بعد خصوصا بعد العشرية السوداء التي عاشتها الجزائر قبيل الألفية الأخيرة؛

5. تثمين الموروث الثقافي والتراث التاريخي الذين تزخر بهما الجزائر.

وفي آفاق 2025، تخطط الوزارة الوصية إلى استقبال 11 مليون سائح، وهذا ما يتطلب إستراتيجية حكيمة من أجل جعل الجزائر مقصد سياحي من الدرجة الأولى، إن اختيار هذه الفترة الزمنية لم تحدد عفويا بل لا بد من أخذ الوقت الكافي، من أجل تشجيع الشراكة مع ذوي الخبرات الواسعة في الجزائر وعبر العالم، والذين يريدون الاستثمار في الجزائر في ميدان السياحة، بفضل ما جاءت به الترتيبات القانونية من آليات وبرامج جد مغرية معمول بها حاليا في بلادنا.

ثالثا: سبل الاستثمار في السياحة في الجزائر

نذكر فيما يلي أهم الحلول ذات الأولوية التي يسعى الاقتصاد من خلالها إلى تحقيق جملة من الأهداف العامة²⁹:

أ. تأهيل العنصر البشري الكفؤ: صحيح أن الدولة الجزائرية وفرت الموارد المادية والمؤسسية للنهوض بالقطاع السياحي، لكنها أهملت المورد البشري الذي يعد الروح أو المحرك الرئيسي للبرامج الاقتصادية، لذا يجب التوجه نحو الاستثمار في الموارد البشرية من خلال تكوينها وتأهيلها وحتى إعادة تأهيلها إن لزم الأمر، بهدف تقديم وتسيير البرامج التنموية خاصة في القطاع السياحي.

ب. رفع حجم الاستثمارات الموجهة للقطاع السياحي: من بين المشاكل التي يعاني منها القطاع السياحي في الجزائر ضعف الاستثمارات المخصصة له، حيث أن إجمالي الاستثمارات الموجه لهذا القطاع لم يتجاوز 3 ملايين دولار، حيث بلغت 1.6089 مليار دولار سنة 2015، كما أن مخصصات الحكومة في البرنامج التكميلي لدعم النمو الاقتصادي لم تتجاوز 0.07%، وهي نسبة ضعيفة جدا. لذا يجب رفع حجم الاستثمارات الموجهة للقطاع السياحي.

ت. توجيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للاستثمار في القطاع السياحي: مع توجه الدولة نحو تدعيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يفترض بناء استراتيجية اقتصادية خاصة بهذه المؤسسات بما يخدم الاقتصاد أي تكيفها وفقا للحاجات الاقتصادية، ومنه توجيه هذه المؤسسات نحو الاستثمار في القطاع السياحي بهدف تربيته.

ث. ترقية مناخ الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر: حيث يتم توجيهه نحو الاستثمار في القطاع السياحي من خلال:

1. حل مشكلة العقار السياحي في الجزائر؛

2. منح امتيازات جبائية للاستثمارات السياحية الوطنية أو الأجنبية؛

3. القضاء على البيروقراطية والفساد الإداري، حيث يشير تقرير التنافسية العالمي لعام 2012-

2013 إلى أن الفساد يعتبر ثالث عقبة من حيث الأهمية في الجزائر بنسبة 14% بعد كل

من البيروقراطية 20.5% والتمويل 15.7%.

واقع القطاع السياحي في الجزائر وإستراتيجية إعادة تأهيله: الواقع والمأمول

ومن خلال قانون الاستثمار لسنة 2001³⁰، حيث استمرت الحكومة الجزائرية جهودها الترويجية لجلب الاستثمارات الأجنبية، وذلك من خلال إصدار قوانين جديدة من شأنها أن تعطي دفعا قويا للقطاع السياحي، فتم بموجب القانون إنشاء صندوق لدعم الاستثمار في شكل حساب خاص يوجه لتمويل والتكفل بمساهمة الدولة في كافة المزايا الممنوحة للاستثمار، لاسيما المنشآت الضرورية لانجاز الاستثمار. كما بد أن تدخل السياحة الداخلية ضمن الإستراتيجية الرئيسية لتنشيط صناعة السياحة، في عصر يتميز بالمنافسة الشديدة في ظل اتفاقات الشراكة الأوروبية وما يستتبعه من التزامات دولية. لهذا لا بد أن تدخل السياحة الداخلية ضمن الإستراتيجية الرئيسية للنهوض بالقطاع السياحي وليس مجرد إستراتيجية يستعان بها في أوقات الأزمات المالية والأمنية وفي أوقات الكساد³¹.

وبصفة مختصرة، فإنه لا بد من توفر شروط أساسية حتى يصبح قطاع السياحة في بلادنا قطاعا فعالا والتي نذكر منها³²:

1. أن تكون السياحة نشاطا منظما ومنضبطا؛
2. أن تساهم السياحة في الحفاظ على البيئة الداخلية والخارجية؛
3. أن تلقى السياحة دعما كافيا من طرف السلطات العليا للدولة الجزائرية؛
4. أن يكون الاستثمار في المجال السياحي مبني على أسس علمية صحيحة؛
5. أن يكون القطاع السياحي جزءا أساسيا لا غنى عنه في الاقتصاد الوطني؛
6. أن يتم الحفاظ على الموروث السياحي بأنواعه وحمايته من التخريب والتلف والعمل على تحسينه ليصبح عامل جذب للسياح المحليين والأجانب.

الخاتمة

إن صناعة السياحة في العالم ليست مجرد فندق وإنما هي ترفيه وخدمات راقية المستوى تتطلب بيئة مناسبة من حيث الاستقرار السياسي والأمني وإستراتيجية مناسبة وطموحة. لهذا لا بد من التفكير في وضع إستراتيجية تضع السياحة المحلية من أولوياتها ولا بد أن تركز على تطوير العديد من المواقف والفعاليات السياحية كتطوير الخدمات السياحية كما ونوعا وإنشاء العديد من الفنادق ومناطق الجذب السياحي والأيدي العاملة، وكذلك إنشاء خدمات سياحية متكاملة من مأوى ومأكل ومشرب إضافة إلى مراكز ترفيهية وأخرى إعلامية وملائمة بأسعار

الخدمات السياحية لرغبات السياح المحليين وأذواقهم، وأن لا يكون طرح هذه الإستراتيجية كبديل للسياسة الخارجية في حالة الأزمات، بل لما تحتويه من فوائد ترجع على الاقتصاد الوطني بالمنفعة التامة، إذ أنها تقلل من نزيف العملة الصعبة إلى الخارج وتمتص السياح الجزائريين المتوجهين إلى الخارج، وتضمن حركة سياحية دائمة للمناطق السياحية خاصة تلك التي تعتمد على موسمية السياحة الدولية، فتبقى مرافق وخدمات تلك المناطق قائمة على الدوام مما يحد من تسريح العمال الموسمي الذي يقوم عليه تشغيل هذه المرافق الموسمية إضافة إلى ترسيخ المفهوم التاريخي والثقافي والحضاري للمواطنين وزيادة ثقتهم في وطنهم.

الهوامش والاحالات:

- ¹ ماهر عبد الخالق السيبي، صناعة السياحة - الأساسيات والمبادئ، مطابع الولاء الحديثة، القاهرة، مصر، 2003، ص 9.
- ² محمد الفاتح محمود بشير المغربي، تسويق خدمات السياحة، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 46.
- ³ صلاح الدين عبد الوهاب، السياحة في عالم متغير، إتحاد مكتبات الجامعات المصرية، القاهرة، مصر، 1996، ص 131.
- ⁴ محمود كامل، السياحة الحديثة علما وتطبيقا، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، مصر، 1975، ص 16.
- ⁵ عثمان محمود غنيم وبنينا نبيل سعد، التخطيط السياحي في سبيل تخطيط مكاني شامل ومتكامل، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 23.
- ⁶ سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية " المفاهيم والإستراتيجيات "، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 36.
- ⁷ أحمد ماهر وعبد السلام أبو قحف، تنظيم وإدارة المنشآت السياحية والفندقية، المكتب العربي، الطبعة الثانية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 14.
- ⁸ ماهر عبد الخالق السيبي، مبادئ السياحة، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2001، ص 37.
- ⁹ William F. Obald, Global tourism, 2nd Edition, Butter Worn, Oxford, UK, 1998, P 85.
- ¹⁰ محمد سليمان عبد الحميد عبد الجيد، سوزان بكري، الجغرافيا السياحية، كلية السياحة والفنادق، جامعة الفيوم، مصر، 2007، ص 67.
- ¹¹ زياني غوتي بومدين، مكانة السياحة في ظل المعطيات الاقتصادية العالمية الجديدة - حالة الجزائر، ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2000، ص 55.
- ¹² محمد حشماوي سليمان، زواري فرحات، واقع وآفاق تنافسية الصناعة السياحية بالجزائر، مجلة المناجير، العدد 2، المدرسة التحضيرية في العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، درارية، الجزائر، جوان 2015، ص 11.
- ¹³ كواش خالد، أهمية السياحة في ظل التمولات الإقتصادية - حالة الجزائر، دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004، ص 119.
- ¹⁴ علي موفق، أهمية الاستثمارات السياحية ودورها في التنمية الإقتصادية، دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012، ص 168.
- ¹⁵ عبد القادر شالي، عبد القادر عوينان، الواقع السياحي في الجزائر وآفاق النهوض به في مطلع 2025، أوراق الملتقى العلمي الوطني حول، السياحة في الجزائر - واقع وآفاق، جامعة البويرة، الجزائر، 11 و 12 ماي 2010، ص 11.

واقع القطاع السياحي في الجزائر وإستراتيجية إعادة تأهيله: الواقع والمأمول

- ¹⁶ أرقام رسمية لموقع وزارة السياحة والصناعة التقليدية الجزائرية، تاريخ الإطلاع: 2018/09/20 على الساعة 19:22
https://www.mta.gov.dz/?page_id=7253&lang=ar#first-bloc
- ¹⁷ عوينان عبد القادر، السياحة في الجزائر الإمكانات والمعرفات (2000-2025) في ظل الإستراتيجية السياحية الجديدة للمخطط التوجيهي للتهيئة السياحية SDAT 2025، دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2013، ص 89.
- ¹⁸ قويدر لويذة، اقتصاد السياحة وسبل ترقيتها في الجزائر، دكتوراه في التحليل الاقتصادي، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009 - 2010، ص 228.
- ¹⁹ صالح موهوب، تشخيص واقع السياحة في الجزائر واقتراح سبل تطويرها، ماجستير في التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007، ص 128.
- ²⁰ زهير بوعكراف، التسويق السياحي ودوره في تفعيل قطاع السياحة، ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2012، ص 183-184.
- ²¹ هدير عبد القادر، واقع السياحة في الجزائر وآفاق تطورها، ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005 - 2006، ص 55.
- ²² كواش خالد، مقومات ومؤشرات السياحة في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، السنة الأولى، العدد 01، السداسي 02، مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، 2004، ص 234.
- ²³ عوينان عبد القادر، مرجع سابق، ص 218.
- ²⁴ كواش خالد، مكانة وأهمية القطاع السياحي في النشاط الاقتصادي - حالة الجزائر، ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 1997، ص 200.
- ²⁵ عبد القادر شلالي، عبد القادر عوينان، الواقع السياحي في الجزائر وآفاق النهوض به في مطلع 2025، الملتقى الوطني حول: السياحة في الجزائر - واقع وآفاق، المركز الجامعي آكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 11 و 12 ماي 2010، ص 13.
- ²⁶ لحسين عبد القادر، إستراتيجية تنمية مستدامة للقطاع السياحي في الجزائر على ضوء ما جاء به المخطط التوجيهي للهيئة السياحية لآفاق 2025 - الآليات والبرامج، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 02، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012، ص 181-182.
- ²⁷ عبد القادر شلالي، عبد القادر عوينان، مرجع سابق، ص 14.
- ²⁸ عبود زرقين، حسين العايب جاعة، أهمية السياحة المستدامة ضمن الإستراتيجية التنمية السياحية في الجزائر، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، العدد 14، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2014، ص 314.
- ²⁹ عبد الرزاق مولاي لخضر، خالد بورحلي، متطلبات تنمية القطاع السياحي في الاقتصاد الجزائري، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 4، جامعة ورقلة، الجزائر، 2016، ص 78.
- ³⁰ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية رقم 47، الصادرة في 22 أوت 2002.
- ³¹ عراب عبد العزيز، إستراتيجية النهوض بالقطاع السياحي في الجزائر، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 8، جامعة الشلف، الجزائر، 2012، ص 150.
- ³² حميد عبد النبي الطائي، أصول صناعة السياحة، مؤسسة الوراق، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2001، ص 36.

واقع القراءة لدى طلبة الجامعة

تاريخ الارسال: 2018/11/05

تاريخ القبول: 2018/11/05

خديجة بنت أحمد بن إبراهيم البلوشي¹ د. أحمد خطاب

باحثة

أستاذ مشارك

جامعة الشارقة

جامعة الشارقة

kalblushi@sharjah.ac.ae

الإمارات العربية المتحدة

الإمارات العربية المتحدة

المخلص :

هدف البحث إلى الكشف عن واقع القراءة لدى طلبة جامعة الشارقة ،و اتجاهاتهم نحوها ودوافعهم إليها ،كما هدف إلى التعرف على مجالات القراءة ،ومعوقاتهم لديهم ،وقد تكونت عينة الدراسة من (120) مفردة من طلبة الجامعة أعدت لها استبانة لإستقصاء واقع القراءة لدى طلبة جامعة الشارقة كمجتمع للدراسة ،وقد تكونت الاستبانة من أربعة محاور هي : اتجاهات الطلبة نحو القراءة ،ودوافع الطلبة نحو القراءة ،ومجالات القراءة لدى الطلبة ،ومعوقات القراءة لدى الطلبة ، وبلغت عبارات الاستبانة (46)عبارة.

وجاءت أبرز نتائج الدراسة كالتالي:

1. إن أغلب الاتجاهات الايجابية قد حصلت على الموافقة بنسب كبيرة مقارنة بالاتجاهات السلبية.

2. جاءت الدوافع متنوعة حيث حصلت كل عبارات المحور على درجة الموافقة.

3. جاءت في مقدمة مجالات القراءة لدى طلبة جامعة الشارقة مرتبة تنازليا كالتالي:

أ-المجالات الاجتماعية والثقافية.

ب-الموضوعات الدينية.

¹ خديجة بنت أحمد بن إبراهيم البلوشي باحثة جامعة الشارقة

kalblushi@sharjah.ac.ae

الإمارات العربية المتحدة

4. فيما يتعلق بأهم المعوقات، بيّنت النتائج أن سهولة الاعتماد على الوسائط الحديثة كبديل للقراءة جاءت في المقدمة، إضافة إلى كون متطلبات وواجبات الدراسة تشغل كل أوقات الطلبة.

المقدمة

إنّ تدني الإقبال العام على القراءة مشكلة كانت ولا تزال تشكل تحدياً كبيراً للمجتمعات العربية عموماً ولقطاع الثقافة والتعليم في هذه المجتمعات خصوصاً، حيث تشير تقارير [اليونسكو](#) الصادر عامي 2008 و 2012 إلى أنّ أعلى نسبة للأمية تتواجد في الوطن العربي، والقراءة تأتي في المرتبة الأخيرة بالنسبة لاهتمامات المواطن العربي.¹

و تعد القراءة من المهارات الأساسية التي تركز عليها النظم الحديثة فهي تزود الأفراد بالخبرات وتنمي مداركهم وتهيئهم لخدمة المجتمع وتدفعهم ليكونوا رواداً فيه، بالإضافة إلى أنها تمكن المتعلمين من الحصول على المعرفة واكتساب مهارات أخرى كالتحليل والنقد والتفسير، كما تسهم في صنع الفرد وتدعم ثقته بنفسه وتساعد على تنمية لغته. و للقراءة أهمية على المستوى الفردي حيث انها تروض الفكر على سلامة الفهم والمراجعة والتمحيص، وتنمي القدرة على النقد وإصدار الحكم، وكذلك على المستوى المجتمعي حيث تعتبر من أهم المعايير التي تقاس بها درجة تقدم المجتمعات أو تخلفها، فالمجتمع الذي يقرأ هو المجتمع المتقدم الذي ينتج الثقافة والمعرفة ويطورها بما يخدم تقدمه وتقدم الإنسانية جمعاء،

وفي هذا السياق تشير الكثير من الاحصاءات عن القراءة في العالم إلى وجود نفور بين المواطن العربي والكتاب، فالتقارير الدولية الأخيرة حول معدلات القراءة في العالم أوضحت أن معدل قراءة المواطن العربي سنوياً ربع صفحة، في الوقت الذي تبين فيه أن معدل قراءة الأمريكي 11 كتاباً، والبريطاني 7 كتب في العام. كما بينت هذه التقارير أن الطفل العربي لا يقرأ سواء 6 دقائق خارج المنهج الدراسي رغم ما للقراءة والمطالعة خارج المنهج من أثر كبير على المستوى التعليمي للطالب، ويقرأ كل 20 عربياً كتاباً واحداً بينما يقرأ كل بريطاني 7 كتب اي ما يعادل ما يقرأه 140 عربي ويقرأ كل أمريكي 11 كتاباً اي ما يعادل ما يقرأه 220 عربياً يا للأسف.²

(1) وفقاً لتقرير التنمية الثقافية للعام 2011 الصادر عن «مؤسسة الفكر العربي» وتقرير «التنمية البشرية» للعام 2012 والصادر عن «اليونسكو»، فإن الأرقام عن القراءة في الوطن العربي مُحبطة،

(2) نفس المرجع.

واعتبر بعض المثقفين أن نتائج هذه الدراسات طبيعية جدا وحملوا المسؤولية للظروف الاقتصادية والسياسية الصعبة، التي يفترض أن تكون حافزا للقراءة لا العكس. ويشير فريق آخر من المثقفين إلى إن تراجع الحريات، والحريات الشخصية، والحياة الديمقراطية تعد السبب المباشر لهذه الحالة، فلا وجود لمجتمع مثقف إلا بوجود حرية التعبير واحترام الرأي الآخر في ظل دولة ديمقراطية تتسع لجميع مواطنيها.

ويرى فريق ثالث أن انتشار المواقع الإلكترونية، سواء كانت ثقافية أو معرفية ساهم بقدر كبير في إحداث حالة من الزخم والنهم على القراءة، والإقبال عليها بدول العالم، لكن حصل العكس في العالم العربي الذي يجري الحديث فيه عن الأمية الهجائية، وليس الأمية الإلكترونية، والتي تجاوزها الكثير من الأمم التي كانت بالأمس القريب تعاني من الأمية القرائية، مما يعني عدم استفادة العرب من حالة الحراك الإلكترونية، على الرغم مما أحدثته الثورة التكنولوجية والمعرفية من تطور يسود العالم.

يتفق أهل العلم على أهمية غرس القراءة في نفس المتعلم، وتربيته على حبها، حتى تصبح عادة له يمارسها ويستمتع بها؛ لأنهم يدركون تمام الإدراك الترابط القوي بين القدرة على القراءة والتقدم الدراسي، فالقراءة أساس التربية والتعليم حيث أظهرت الدراسات أن حوالي 70% من المعلومات التي يتعلمها الإنسان ترد إليه عن طريق القراءة، أما الباقي فيتعلمه بالبحث، والسؤال، والتأمل، والاستنتاج، وغير ذلك من المواقف الحياتية المختلفة .

والطلبة هم عماد المستقبل ومنجم الفكر ، لذلك يفترض أن للقراءة عناية خاصة لديهم ولعقولهم اهتمام بالغ بها، وفترة التعلم من أهم مراحل البناء الفكري وأفضل المراحل العمرية للتعلم واكتساب المهارات ؛لذا فإنه يجب علينا التركيز على إكسابه هذه المهارات من خلال القراءة.

تحدد مشكلة الدراسة الراهنة انطلاقاً من التقارير الوطنية والإقليمية والدولية التي تصنف العالم العربي في ديل الترتيب بالنسبة للقراءة، و تتحدث عن القراءة باعتبارها أهم معيار على سلم تنمية الشعوب ودلالة على رقيها. وتؤكد أن الأمم المتقدمة هي الأمم التي تتصدر سنوياً معدلات القراءة، سواء بما تنتجه من كتب، أو بما تصدره من مجلات في مختلف المجالات، وجرائد صباحية ومسائية، أو بما تترجمه من اللغات الأخرى إلى لغاتها السائدة، أو بما يستهلكه الفرد من هذه الكتب . و الغريب أنه في الوقت الذي يقر الجميع بضعف نسب القراءة في الوطن العربي، ويتم استنكارها والسخرية منها والتحسر على واقعنا القرائي المأزوم، لانحاول تجاوز هذا الواقع إلى القيام بمبادرات جادة من شأنها تقليص الهوة الصارخة بيننا وبين غيرنا. ويفترض أن المسؤولين عن الثقافة وجمعيات المجتمع المدني المعنية مباشرة بالقراءة والكتاب يعملون على رفع تحدي تدني المستوى القرائي ولا يتسترون وراء التكنولوجيا المعلوماتية التي يزعمون أنها غيّبت الكتاب وجعلته يرفع الراية البيضاء أمام الانترنت ووسائل التواصل الاجتماعي، لأن هذه الوسائط الالكترونية نفسها من رفع نسب القراءة في البلدان الغربية.

في هذا السياق نحاول استكشاف واقع القراءة لدى طلبة جامعة الشارقة من خلال التعرف على اتجاهات ودوافع، ومجالات، ومعوقات القراءة لديهم باعتبارهم شريحة شغوفة متطلعة لكسب رهان المعرفة من خلال القراءة كأسلوب من أساليب التعلم الذاتي.

تساؤلات الدراسة :

يمكن الاجابة عن عملية البحث السالفة الذكر من خلال الاجابة على التساؤلات التالية :

1 - ما هي اتجاهات الطلبة نحو القراءة ؟

2 - ما هي دوافع الطلبة للقراءة ؟

3 - ما هي مجالات قراءاتهم ؟

4 - ما هي أهم معوقات القراءة لديهم ؟

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة مجتمعيًا ، فيما يمكن أن تقدمه إلى الطالب والمعلم والمجتمع :

1 - يمكن أن تساعد القراءة في تكوين اتجاهات ايجابية لدى الطلبة تجاه الحياة.

2 - يمكن أن تعمل على جعل القراءة ثقافة بين جميع أفراد المجتمع .

3 - يمكن أن تعمل على غرس روح التنافس في القراءة بين الطلبة .

في حين تكمن الأهمية الأكاديمية للدراسة فيما يلي :

سوف تساعد الدراسة على الوقوف على أسباب العزوف عن القراءة ويمكن من خلالها استنباط أوجه العلاج لهذه الظاهرة السيئة.

2 - تقدم مقترحات لإجراء البحوث والدراسات التي تبحث في أسباب العزوف عن القراءة بين شرائح المجتمع المختلفة ،وكيفية علاجها ،وسبل تنمية الاتجاهات الايجابية نحو القراءة ،ومجالات القراءة المفضلة لدى الطلبة .

أهداف الدراسة :

في ضوء مشكلة الدراسة وأهميتها فإن الدراسة الراهنة تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية :

1 - التعرف على اتجاهات طلبة جامعة الشارقة نحو القراءة .

2 - التعرف على دوافع الطلبة للقراءة .

3 - التعرف على مجالات القراءة لدى طلبة جامعة الشارقة .

4 - التعرف على معوقات القراءة لدى طلبة الجامعة .

المفاهيم النظرية :

الاتجاهات :

- الأفكار المبدعة حول أهداف الحياة والاهتمام بالتخطيط المستقبلي¹

- استعداد نفسي متعلم للاستجابة الموجبة أو السالبة نحو أشخاص أو أشياء أو موضوعات أو رموز في

البيئة التي تستصير هذه الاستجابة¹

¹البجاري ،أحمد يونس، فاعلية أسلوب ايقاف التفكير الارشادي في تعديل الانجاهات المستقبلية لطلبة الجامع،جامعة الموصل ، العراق،2007.

- الخبرات الفردية الماضية للفرد.2

الدوافع :

- يعرف الدافع بأنه حالة داخلية مصحوبة بالتوتر ونثير السلوك في ظروف معينة ، وتوجهه ، وتؤثر فيه ³.

- الدافع هو القوة التي تحرك الفرد لكي يقوم بسلوك ما من أجل تحقيق هدف ما ⁴

المعوقات :

- مفردتها معوق وتعني شيئاً ما مادي أو غير مادي يقف في طريق التقدم ⁵

- أصل كلمة المعوقات في اللغة من الفعل عوق وعاق ،و التعويق بمعنى التثبيط ، وهو كل ما يؤثر بالسلب على تحقيق الأهداف أو انجاز الأعمال أو ممارسة البرامج والأنشطة المهنية .⁶

المفاهيم الاجرائية :

يعد تحديد المفاهيم الاجرائية خطوة أساسيا في أي بحث علمي ،إذ أنها تضع اسس صياغة علمية دقيقة لمتغيرات ومؤشرات البحث ،و كيفية التحكم فيهما ملاحظة وقياسا، و سأعرض المفاهيم الرئيسية لهذه الدراسة كالآتي :

الاتجاهات : هي المواقف التي يبديها الطلبة نحو القراءة بالقبول أو الرفض ،ويمكن قياسها إجرائيا بالدرجة التي يحصل عليها الطالب باستجابته لعبارات محور الاتجاهات في استبانة البحث .

الدوافع : هي العوامل الداخلية والخارجية التي تحث الطالب على ممارسة القراءة ، وتقاس إجرائيا من درجة استجابته لعبارات الدوافع في الاستبانة .

¹ محمد، عبدالصبور منصور ، تعديل اتجاهات الطلاب نحو الادمان ،كلية بنها ،مصر، 2002.

² منصور ،حمدي ،فاعلية تدريبي في تعديل الاتجاهات السالبة لعينة من طلاب قسم علم الاجتماع نحو المرض النفسي، جامعة الأزهر ،مصر ، 2001

³ محمود، عبد الفتاح عنان ، سيكولوجية التربية البدنية والرياضة ،ط1، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1995

⁴ Woolfolk,A.(1990),Educational psychology,Englewood,cliffs,N,J.Printice-Hall

⁵ أحمد حسين اللقاني ،علي أحمد الجمل ،معجم المصطلحات التربوية المعرفة في المناهج وطرق التدريس ، ا، عالم الكتب ،القاهرة ، 2001

⁶ مجمع اللغة العربية العربية الوجيز ، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية بالقاهرة ،1991، ص60

المعوقات : هي الصعوبات التي تمنع أو تعيق الطالب من القراءة وتكون عاملا يحول بينه وبين القراءة ،ويمكن قياسها إجرائيا بالدرجة التي يحصل عليها الطالب باستجابته لعبارات محور المعوقات في استبانة البحث.

الدراسات السابقة

سعت المجتمعات العربية إلى دراسة اتجاهات طلبتها نحو القراءة ومعرفة دوافعهم ومجالات قراءتهم التي تختلف باختلاف الخصائص الاجتماعية والثقافية لكل قطر، وإن تشابهت في بعض الأحيان ،ويمكن سرد بعض الدراسات منها :

1. في دراسة عطية (2013) الموسومة ب "واقع القراءة الالكترونية الحرة لدى الطلاب معلمي اللغة العربية في مصر و السعودية ، والذي هدف فيه الباحث لمقارنة واقع القراءة الالكترونية في البلدين ،حيث استقصى الباحث النتائج من خلال استبيان تم توزيعه على 200 من الطلاب معلمي اللغة العربية بمصر والسعودية ، وقد جاءت نتائج البحث إيجابية في اتجاهات الطلاب نحو القراءة الالكترونية ، كما بينت النتائج تنوع دوافع القراءة الالكترونية ومجالاتها ومعوقاتها .
2. في دراسة لإسماعيل ، نبيل وآخرون (2012) بعنوان " اتجاهات طلبة الاكاديمية الإسلامية في جامعة مالايا نحو القراءة باللغة العربية وعلاقته ببعض المتغيرات " حيث طبقت الدراسة على 210 من طلبة الجامعة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة جاءت أهم النتائج موضحة أن اتجاهات الطلبة إيجابية وعالية المستوى ،دالة على إدراك الطلبة لأهمية اللغة العربية .ومدركون أن ذلك لا يكون إلا بالقراءة .
3. في دراسة هزايمة (2010) بعنوان أثر بعض المتغيرات في اتجاهات طلبة الجامعة نحو القراءة ،والتي أجريت على (1217) من طلبة جامعة آل البيت ،تبين من نتائج الدراسة أن هناك أثر لمتغير التخصص في اتجاهات الطلبة نحو القراءة ، ولصالح طلبة الكليات العلمية .
4. وفي دراسة لموسى رشاد والمحبوب عبدالرحمن بعنوان " اتجاه الطلبة نحو مكتبة جامعة الملك فيصل بالأحساء في ضوء بعض المتغيرات "1999 هدفت الدراسة الكشف عن الفروق في اتجاه الطلبة نحو مكتبة الجامعة في ضوء بعض المتغيرات وجاءت أبرز نتائجها في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاه الطلبة نحو مكتبة الجامعو وفقا للمتغيرات التالية (العمر ، الجنس ، هواية القراءة ،

اقتناء الكتب ، وجود مكتبة في المنزل ، التخصص الأكاديمي ، المستوى الدراسي ، عدد مرات التردد على المكتبة).

5. في دراسة وليد إبراهيم المهوس ، بعنوان أثر منتديات الشبكة العالمية في رفع مستوى القراءة الحرة لدى طلاب وطالبات المرحلة الثانوية 2009 ، والتي أجريت على طلاب وطالبات في مناطق متفرقة في المملكة العربية السعودية ، كان من أبرز ما توصلت لها الدراسة فيما يخص أثر القراءة في منتديات الشبكة العالمية للمعلومات على حل مشكلات الطلبة ، أن 49% من عينة الدراسة ذكروا أنهم كانوا يجدون حلولاً لمشكلاتهم في الصحف والكتب والمجلات الورقية ، في حين أكد 33% إلى 45% منهم أنهم يجدون حلولاً لمشكلاتهم في الصحف والكتب والمجلات أياً كان نوعها ، سواء ورقية أم إلكترونية .

6. في دراسة ظبية سعيد السليطي بعنوان اتجاهات طلاب المدارس المستقلة بالمرحلة الإعدادية نحو القراءة الالكترونية بدولة قطر 2009 ، والتي أجريت على 375 طالباً وطالبة من طلبة الصف الأول الإعدادي ، وقد استخدمت الباحثة الاستبيان لقياس الاتجاه نحو القراءة الالكترونية ، ويتكون من ثلاثة أبعاد هي : أهمية القراءة الالكترونية ومهارات القراءة الالكترونية واستمتاع الطالب بالقراءة الالكترونية ، وجاءت النتائج كما يلي : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات الطلاب والطالبات في اتجاهاتهم نحو القراءة وكذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي الطلاب والطالبات القطريين وغير القطريين في اتجاهاتهم نحو القراءة ، في حين وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات الطالبات والطلاب في الاستمتاع بالقراءة الالكترونية عند مستوى (0.01) لصالح الطالبات .

7. وفي دراسة فاطمة سعيد بركات بعنوان "الاتجاه نحو القراءة الحرة وعلاقته ببعض المتغيرات النفسية والديموجرافية لدى الاطفال " 2009 ، والتي هدفت لمعرفة اتجاهات الاطفال سواء في الريف أو الحضر نحو القراءة الحرة وهل هو مرتبط بظروف نفسية أو ديموجرافية معينة ، جاءت النتائج كالتالي : 1- أن اتجاه الذكور نحو القراءة العلمية والسياسية أكثر إيجابياً من الاناث ، بينما كان اتجاه الذكور نحو القراءة الفكاهية أقل إيجابياً من الاناث .

8. دراسة نادية أبو سكيمة بعنوان "واقع القراءة الحرة لدى أطفالنا (تلاميذ المرحلة الاعداية) 2008 ، والتي هدفت لدراسة سبب عزوف التلاميذ عن القراءة الحرة ، كان من أهم النتائج أن الفتوحات التكنولوجية وتنوع وسائل الاعلام من فضائيات وإنترنت (نشر إلكتروني) هي أهم أسباب العزوف عن القراءة الحرة.

9. دراسة سالم 1982 بعنوان "القراءة الحرة لمعلمي اللغة العربية في المرحلة الثانوية ،موضوعاتها ودوافعها وبعض معوقاتهما في القاهرة "والتي حاولت التعرف على دوافع القراءة لدى معلمي المرحلة الثانوية والمعوقات التي تواجههم أظهرت النتائج ما يلي : فيما يخص الدوافع تبين أن 95% دوافعهم الاستفادة من القراءة في التدريس وإدارة المناقشات في الفصل ،وأن 20% إلى 36% منهم كانت دوافعهم الاستفادة من أحاديث الصباح في المدرسة وكتابة المقالات والمحاضرات ، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة نسبة 1.7% إلى 11.7% دوافعهم التعرف على الجديد واستثمار الأوقات ،وإشباع الحاجة والذوق الأدبي، أما فيما يخص المعوقات فكان من أهمها عدم وجود وقت فراغ ،وارتفاع ثمن الكتب ،إضافة إلى قلة المكتبات العامة والإرهاق البصري والاستغناء عن القراءة بمتابعة التلفاز والاذاعة .

التوجه النظري:

1 - برنستين :الرموز اللغوية

يرى برنستين وهو أحد علماء الاجتماع التربويين، أن الأطفال الذين ينشأون على مهارات اجتماعية مختلفة ،يطورون في مراحل مبكرة من حياتهم رموزا مختلفة أو أشكالا من الكلام تترك آثارها على تجربتهم المدرسية اللاحقة،وهذه الرموز لا تعني المفردات أو المهارات الشفوية ،بل الفوارق في صيغ التعبير وأساليب استخدام اللغة في أوساط الأطفال الفقراء مقابل الأطفال الأغنياء ،وأن استخدام الأطفال الفقراء للغة تنطوي على رموز وافتراسات غير معلنة، يتوقع من المتحدثون الآخرين أن يكونوا على علم بها، ترتبط بسياقات اجتماعية وثقافية مختلفة .

2 - إيفان إلتش :المنهج الدراسي الخبيء¹

يعتبر إيفان إلتش واحدا من أكثر المنظرين التربويين إثارة للجدل ،فقد عرف بحملاته النقدية على التنمية الاقتصادية الحديثة التي يعتقد أنه حرمت الناس مما كانوا يتمتعون به من الاكتفاء الذاتي في ما مضى

¹ أنتوني غدنز ،ترجمة د.فايز الصياغ ،علم الاجتماع، ط1، المنظمة العربية للترجمة ،بيروت ،2005.

، وصادرت مهاراتهم التقليدية ، وجعلتهم عالة على الأطباء من أجل الصحة ، والمدرسين في المدرسة ، وعلى أرباب العمل من أجل لقمة العيش ، وعلى التفاز للتسلية ، وعلى أرباب العمل . ويشكك إليتش بسلامة التعليم الالزامي الشامل المطلق اليوم في كل أنحاء العالم ، ويقول أن "المنهج الدراسي الخبيء " يعلم الأطفال أن دورهم في الحياة ينحصر في "أن يعرفوا مكانهم ويلزموه" ، وأن يمكثوا فيه قانعين مستكينين . فالتعليم الحديث من وجهة نظره اكتشاف حديث وليس ثمة ما يدعو إلى اعتباره أمراً حتمياً لا مناص منه . وحيث أن المدارس لا تحفز طاقات الفرد الابداعية ، ، فإن من الممكن الاستغناء عنها بالشكل الحالي . ولا يقصد بذلك إزالة النظم التعليمية بأشكالها كافة ، بل إن ما يرمي إليه هو ضرورة تزويد المتعلمين بما يحتاجون إليه من موارد طويلة حياتهم لا خلال مرحلتي الطفولة والمراهقة ، وعلى نحو تقتصر فيه المعرفة على فئة من الاختصاصيين ، كما يتوجب تطوير عدة أطر تربوية تتوافر فيها المعرفة في المكتبات والمختبرات وبنوك المعلومات مع إقامة شبكات للاتصال عن المهارات التي يتمتع بها مختلف الأفراد .

التعليق على النظريات

تبين من نتائج الدراسة الحالية أن الطلبة لم يوافقوا على فكرة أن الاختلاف في السياقات الاجتماعية له أثر على استخداماتهم اللغوية وإنما أعزوا ذلك الاختلاف إلى تنوع وسائل التعلم والقراءة وسهولة الاعتماد على الوسائط الحديثة كبديل للقراءة ، وبينت النتائج أن من دوافع الطلبة التشجيع الذي يلقونه من أسرهم رغم تفاوت أوضاع أسرهم المادية .

تتوافق نتائج الطالبة مع بعض ما ذكره إليتش حيث تبين من نتائج الدراسة أن طرق التعليم وأساليب الحفظ والتلقين والاتجاه نحو الحياة المادية (الحصول على شهادة ووظيفة) تحول بين الطالب وبين قراءته الخارجية التي تنمي مهارات التفكير لديه وتزيد من نطاق حريته ، وتعلمه الذاتي .

الإجراءات المنهجية للدراسة:

1 - منهج الدراسة :

وفقاً للقاعدة المنهجية المعروفة أن طبيعة موضوع البحث تحدد نوعية المنهج الذي ينبغي اتباعه، فإن المنهج الوصفي التحليلي يتناسب مع طبيعة الموضوع وأهداف هذه الدراسة ، ويعتبر هذا المنهج تشخيص علمي قائم في أساسه على وصف الظاهرة بمختلف جوانبها، بحيث يعمل على تفسيرها وتقييمها ، وهو قادر على إعطاء صورة واضحة عن الظاهرة المراد دراستها والكشف عن عناصرها ، وأحياناً وصف العلاقات الموجودة بين تلك العناصر .

2 - المجال الجغرافي (المكاني) : طبقت الدراسة في إمارة الشارقة تحديدا (جامعة الشارقة).

3 - المجال الزمني : أجريت الدراسة في فصل الصيف للعام الدراسي 2015/2016 حيث استغرق إعداد البحث مدة شهرين (يونيو ويوليو 2016).

4 - مجتمع وعينة الدراسة :يتكون مجتمع الدراسة من جميع طلبة جامعة الشارقة ،أما العينة فقد بلغ عددها (120) مفردة تم اختيارها بشكل عشوائي في كل من مكتبة الطلاب ومكتبة الطالبات .

5 - أداة الدراسة :بعد الاطلاع على طبيعة الموضوع ،تم استخدام أداة الاستبانة والتي تكونت من خمسة أجزاء رئيسية ، حيث شمل الجزء الأول على الخصائص الاجتماعية والديموغرافية لأفراد العينة ،فيما كان الجزء الثاني يتحدث عن اتجاهات الطلبة نحو القراءة ،تلاه الجزء الثالث في دوافع القراءة لدى الطلبة، ثم في الجزء الرابع مجالات القراءة ،وأخيرا معوقات القراءة لدى الطلبة .

6- المعالجة الإحصائية: تم إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي وتحليلها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك باستخدام الأسلوب الوصفي التحليلي المتمثل في التكرارات والنسب المئوية للتعرف على خصائص المبحوثين على حد سواء .

عرض وتحليل نتائج الدراسة

الجدول رقم (1) الخصائص الاجتماعية والديموغرافية للمبحوث

المتغير	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	48.3
	أنثى	51.7
	المجموع	100.0
العمر	22-17	80.0
	28-23	20.0
	34-29	-
	35 فأكثر	-
	المجموع	100.0
سنة الدراسة	سنة أولى	20.0
	سنة ثانية	20.0

35.0	42	سنة ثالثة	
25.0	30	سنة رابعة	
100.0	120	المجموع	
15.0	18	كلية الطب	التخصص
45.0	54	الهندسة	
5.0	6	الاتصال	
3.3	4	قانون	
5.0	6	الشريعة	
6.7	8	إدارة أعمال	
8.3	10	آداب	
11.7	14	كلية العلوم	
100.0	120	المجموع	
1.7	2	أقل من 2	المعدل التراكمي للطلاب
11.7	14	2 - أقل من 2.5	
38.3	46	2.5 - أقل من 3	
25.0	30	3 - أقل من 3.6	
23.3	28	3.6 فأكثر	
100.0	120	المجموع	
38.3	46	أقل من ساعتان	معدل الساعات التي يقضيها الطالب في المكتبة
51.7	62	2-4 ساعات	
10.0	12	4 ساعات فأكثر	
100.0	120	المجموع	

1 - النوع: يشير الجدول (1) أن نسبة المبحوثين من الطالبات بلغت 51.7%، بينما نسبة الطلاب بلغت 48.3%.

(2)العمر: يشير الجدول (1) أن الفئة العمرية ما بين 17 - 22 شكلت أعلى نسبة مئوية حيث بلغت 80% تليها الفئة العمرية ما بين 23 - 28 بنسبة 20% ولم تسجل الدراسة أي فئة عمرية أكبر .

(3) سنة الدراسة: يشير الجدول (1) أن طلبة السنة الدراسية الثالثة قد بلغت نسبتهم 35%، يليهم طلبة السنة الرابعة بنسبة 25%، ثم طلبة السنة الأولى والثانية بنسبة 20% لكل منهما.

(4) التخصص : يشير الجدول (1) أن نسبة طلبة كلية الهندسة قد احتلت أعلى نسبة حيث بلغت 45%، تلاهم طلبة كلية الطب بنسبة 15%، ثم طلبة كلية العلوم بنسبة 11.7%، يليها طلبة كلية الآداب بنسبة 8.3%، يليها طلبة كلية إدارة الأعمال بنسبة 6.7%، ثم الشريعة والاتصال بنسبة 5%، وأخيرا طلبة كلية القانون بنسبة 3.3%.

(5) المعدل التراكمي للطلاب : يشير الجدول (1) أن الطلبة ذوي المعدل التراكمي (2.5 - أقل من 3) بلغت نسبتهم 38.3%، يليهم ذوي المعدل التراكمي (3 - أقل من 3.6) بلغت نسبتهم 25%، يليهم طلبة المعدل التراكمي (3.6 فأكثر) بنسبة 23.3% ثم ذوي المعدل (2 - أقل من 2.5) بنسبة 11.7% وأخيرا الطلبة ذوي المعدل التراكمي (أقل من 2) بنسبة 1.7%.

(6) معدل الساعات التي يقضيها الطالب في المكتبة : يشير الجدول (1) أن الطلبة الذين يقضون (2 - 4) ساعات قد احتلت أعلى نسبة بين الطلبة حيث بلغت 51.7%، يليها الطلبة الذين يقضون أقل من ساعتين ونسبتهم 38.3%، وأخيرا الطلبة الذين يقضون 4 ساعات فأكثر بنسبة 10%.

الجدول رقم (2) اتجاهات الطلبة نحو المقرئية

الاتجاه	أوافق		إلى حد ما		لا أوافق		المجموع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
أفضل التعليم من خلال الكتب الدراسية.	46.7	56	46.7	56	8	6.7	120	100.0
أكره القراءة لأنها تهدر الوقت.	3.3	4	23.3	28	88	73.3	120	100.0
تعينني القراءة على معالجة جوانب الضعف.	51.7	62	33.3	40	18	15.0	120	100.0
تسهم القراءة في تنمية معارفي وخبراتي.	91.7	110	6.7	8	2	1.7	120	100.0
القراءة وسيلة الثقافة الأولى.	70.0	84	21.7	26	10	8.3	120	100.0
أعتقد أن القراءة تشتت الفكر وتخفف قدراتي التحصيلية.	1.7	2	16.7	20	98	81.7	120	100.0

100.0	120	3.3	4	21.7	26	75.0	90	القراءة تساعدني على التقدم في الدراسة.
100.0	120	76.7	92	13.3	16	10.0	12	لم تقدم لي القراءة فائدة تذكر.
100.0	120	85.0	102	10.0	12	5.0	6	القراءة تضعف ذاكرتي.
100.0	120	83.3	100	13.3	16	3.3	4	أنا وزملائي نسخر ممن يقضي وقته في القراءة.
100.0	120	56.7	68	36.7	44	6.7	8	أفضل إعادة تكرار قراءة الكتب بدلا من الانتقال إلى غيره.
100.0	120	6.7	8	46.7	56	46.7	56	القراءة تشعرني بالحرية.
100.0	120	1.7	2	20.0	24	78.3	94	القراءة تنمي مهارات الذكاء لدي.
100.0	120	3.3	4	20.0	24	76.7	92	القراءة تساعدني في التعرف على التراث الثقافي والاجتماعي.
100.0	120	1.7	2	38.3	46	60.0	72	أعطيتني القراءة حرية أكبر في اختيار ما أقرأ وفق اهتماماتي وميولي.
100.0	120	38.3	46	50.0	60	11.7	14	القراءة تسبب الانعزالية والبعد عن الأصدقاء.

جاءت نتائج الجدول رقم (2) كما يلي :

- 1 - أفضل التعليم من خلال الكتب الدراسية : يشير الجدول أن نسبة الذين أجابوا ب(أوافق) وكذلك الذين أجابوا(أوافق إلى حد ما) قد حصلتا على النسبة ذاتها أي(46.7) % يفضلون التعلم من خلال الكتب الدراسية ،في حين الذين أجابوا ب (لا أوافق)قد بلغت نسبتهم (6.7)%.
- 2 - أكره القراءة لأنها تهدر الوقت :يوضح الجدول أن نسبة الذين أجابوا ب (أوافق) قد بلغت (3.3) %،والذين أجابوا ب(إلى حد ما) قد بلغت (23.3) %،والذين أجابوا ب (لا أوافق) بلغت (73.3) % ، وهذا يعني أن الراغبين في شغل أوقاتهم بالقراءة يشكلون الغالبية .

3 - تعينني القراءة على معالجة جوانب الضعف لدي : (51.7) % أجابوا ب (أوافق كون القراءة تعينهم على معالجة جوانب الضعف ، والذين أجابوا ب (إلى حد ما) بلغت نسبتهم (33.3) % ، في حين أن الطلبة الذين أجابوا ب (لا أوافق) بلغت نسبتهم (15) % فقط.

4 - تسهم القراءة في تنمية معارفي وخبراتي : بلغت نسبة الذين أجابوا ب (أوافق (91.7) % في أن القراءة تسهم في تنمية معرفتهم وخبراتهم ، والذين أجابوا ب (إلى حد ما) بلغت نسبتهم (6.7) % ، في حين بلغت نسبة الذين أجابوا ب (لا أوافق) (1.7) % فقط.

5 - القراءة وسيلة الثقافة الأولى : بلغت نسبة الذين أجابوا ب (أوافق) (70) % ، والذين أجابوا ب (إلى حد ما) بلغت نسبتهم (21.7) % ، في حين بلغت نسبة الذين أجابوا ب (لا أوافق) (8.3) % .

6 - اعتقد أن القراءة تشتت الفكر وتخفف قدراتي التحصيلية : أجاب (1.7) % من الطلبة ب (أوافق) ، و (16.7) % أجابوا ب (إلى حد ما) ، في حين أجاب (81.7) % ب (لا أوافق) .

7 - القراءة تساعدني على التقدم في الدراسة : أجاب 75% من الطلبة ب (أوافق) ، و أجاب (21.7) % ب (إلى حد ما) ، والذين أجابوا ب (لا أوافق) (3.3) % .

8 - لم تقدم لي القراءة فائدة تذكر : الذين أجابوا ب (أوافق) (10) % وهي أقل نسبة بين الطلبة ، والذين أجابوا ب (إلى حد ما) (13.3) % ، في حين الذين أجابوا ب (لا أوافق) (76.7) % .

9 - القراءة تضعف ذاكرتي : أجاب 5% ب (أوافق) ، و 10% ب (إلى حد ما) ، و 85% ب (لا أوافق) وهي الأعلى بين النسب، وهذا يعني أن للقراءة عند الطلبة أهمية في تقوية الذاكرة .

10 - أنا وزملائي نسخر ممن يقضي وقته في القراءة : بلغت نسبة الذين أجابوا ب (أوافق) (3.3) % أقل نسبة ، والذين أجابوا ب (إلى حد ما) (13.3) % ، في حين بلغت 83.3 % فيمن أجاب (لا أوافق) . هذا يعني أن معظم الطلبة يثمنون عاليا القراءة .

11 - أفضل إعادة تكرار قراءة الكتاب بدلا من الانتقال إلى غيره : أجاب 6.7% ب (أوافق) ، و 36.7 % ب (إلى حد ما) ، و 56.7% أجابوا ب (لا أوافق) .

12 - القراءة تشعرني بالحرية : أجاب الطلبة ب (أوافق) و (أوافق إلى حد ما) بنسب متساوية

أي 46.7% لكل منهما، بينما أجاب 6.7% ب (لاوافق) .

13 - القراءة تنمي مهارات الذكاء لدي :أجاب 78.3% ب (أوافق) و20% ب (الى حد ما) ، في حين 1.7% أجاب ب (لاوافق) .

14 - القراءة تساعدني في التعرف على التراث الثقافي والاجتماعي :أجاب 76.7% ب (أوافق) وأجاب 20% ب (الى حد ما) ، في حين أجاب 3.3% ب (لاوافق) .

15 - أعطتني القراءة حرية أكبر في اختيار ما أقرأ وفق اهتماماتي وميولي : أجاب 60% من الطلبة ب (أوافق) على أن القراءة تعطيه حرية أكبر في اختيار ما يقرأ وفق اهتماماته وميوله ، و38.3% ب (الى حد ما) ، و1.7% ب (لاوافق) .

16 - القراءة تسبب الانعزالية والبعد عن الأصدقاء : 11.7% من الطلبة أجابوا ب (أوافق) على كون القراءة تسبب الانعزالية و50% منهم ب (الى حد ما) ، و38.3% أجابوا ب (لاوافق) .

الجدول رقم (3) دوافع القراءة لدى الطلبة

الدوافع	أوافق		إلى حد ما		لا أوافق		المجموع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
القراءة توسع مداركي وتزيد معارفي.	88.3	106	8.3	10	3.3	4	100.0	120
أشرتني تشجعتني عليها.	50.0	60	36.7	44	13.3	16	100.0	120
أساتذتي يشجعوني عليها.	63.3	76	28.3	34	8.3	10	100.0	120
تمنحني الاستقلالية والتعلم الذاتي.	78.3	94	16.7	20	5.0	6	100.0	120
تخدم دراستي الجامعية.	55.0	66	38.3	46	6.7	8	100.0	120
تشجعتني على إنتاج أفكار جديدة.	81.7	98	16.7	20	1.7	2	100.0	120
تحسن في أسلوب الكتابة.	85.0	102	13.3	16	1.7	2	100.0	120
تساعد على صياغة الأفكار بوضوح.	86.7	104	13.3	16	-	-	100.0	120
تحسن في أسلوب الخطابة.	86.7	104	13.3	16	-	-	100.0	120
تسهل فهم القضايا الغامضة.	70.0	84	26.7	32	3.3	4	100.0	120

وجاءت نتائج الجدول رقم (3) كما يلي :

- 1 - القراءة توسع مداركي وتزيد معارفي : أجابت أعلى نسبة من الطلبة ب (أوافق) حيث بلغت 88.3% كون القراءة توسع مداركهم وتزيد معارفهم ، و 8.3% أجابوا ب (الى حد ما) ، في حين 3.3% أجابوا ب (لاوافق) .
- 2 - أسرتي تشجعني عليها : أجاب 50% من الطلبة ب (أوافق) كون أسرهم تشجعهم على القراءة ، و 36.7% ب (الى حد ما)، و 13.3% ب (لاوافق) كأقل نسبة بين الطلبة .
- 3 - أساتذتي يشجعوني عليها : أجاب 63.3% من الطلبة ب الموافقة على تشجيع الاساتذة لهم على القراءة ، و 28.3% ب (الى حد ما) ، و 8.3% ب (لاوافق) كأقل نسبة .
- 4 - تمنحني الاستقلالية والتعلم الذاتي : أجابت أعلى نسبة من الطلبة ب (أوافق) حيث بلغت 78.3% أن القراءة تمنحهم الاستقلالية والتعلم الذاتي ، وأجاب 16.7% ب (الى حد ما) ، ولم تزد عن 5% الذين اجابوا ب (لاوافق) .
- 5 - تخدم دراستي الجامعية : 55% من الطلبة أجاب ب (أوافق) كأعلى نسبة بين الطلبة في أن القراءة تخدم دراستهم الجامعية ، و 38.3% أجابوا ب (الى حد ما) ، في حين 6.7% أجابوا ب (لاوافق) .
- 6 - تشجعني على إنتاج أفكار جديدة : أجاب 81.7% ب (وافق) على تشجيع القراءة على إنتاج افكار جديدة ، و 16.7% أجابوا ب (الى حد ما)، في حين 1.7% أجابوا ب (لاوافق) كأقل نسبة .
- 7 - تحسن في أسلوب الكتابة : أجاب 85% من الطلبة ب (أوافق) كون القراءة تحسن في أسلوب الكتابة و 13.3% أجابوا ب (الى حد ما)، و 1.7% كأقل نسبة أجابوا ب (لاوافق) .
- 8 - تساعد على صياغة الافكار بوضوح : أجاب 86.7% من الطلبة ب (أوافق) كون القراءة تساعد على صياغة الأفكار بوضوح، و 13.3% ب (إلى حد ما) ، ولم تسجل الدراسة أي نسبة تذكر في الخيار (لاوافق) .
- 9 - تحسن في أسلوب الخطابة : أجاب 86.7% من الطلبة ب (أوافق) كون القراءة تعمل على تحسين أسلوب الخطابة ، و 13.3% ب (إلى حد ما) ، ولم تسجل الدراسة أي نسبة تذكر في الخيار (لاوافق) .

10 - تسهل فهم القضايا الغامضة :أجاب 70%من الطلبة ب (اوافق) كون القراءة تساعده في فهم القضايا الغامضة ، و26.7 ب (الى حد ما)، و 3.3 % كأقل نسبة ب (لا اوافق) .

الجدول رقم (4) مجالات القراءة لدى طلبة الجامعة

المجال	أوافق		إلى حد ما		لا أوافق		المجموع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
الموضوعات الدينية	53.3	64	38.3	46	8.3	10	100.0	120
الموضوعات الاجتماعية	61.7	74	25	30	13.3	16	100.0	120
الموضوعات الرياضية	33.3	40	28.3	34	38.3	46	100.0	120
الموضوعات السياسية	33.3	40	30	36	36.7	44	100.0	120
النوادر والطرائف	46.7	56	36.7	44	16.7	20	100.0	120
الموضوعات الأدبية	40	50	40	50	20	20	100.0	120
موضوعات الموضة والأزياء	35	42	26.7	32	38.3	46	100.0	120
الموضوعات التاريخية	34.3	52	31.7	38	25	30	100.0	120
الموضوعات الجنسية	13.3	16	35	42	51.7	62	100.0	120

في حين جاءت نتائج الجدول رقم (4) مرتبة تنازليا من الأكثر موافقة فالأقل ،كما يلي :

- الموضوعات الاجتماعية والثقافية : 61.7% من الطلبة أجابوا ب (أوافق)على الموضوعات الاجتماعية والثقافية ، و25% منهم أجاب ب (الى حد ما)، و13.3% منهم أجاب ب(لا اوافق)كأقل نسبة.
- الموضوعات الدينية : أجاب 53.3%من الطلبة ب (اوافق) في قراءاتهم للموضوعات الدينية،و38.3% ب (الى حد ما)، و8.3% منهم أجاب ب(لا اوافق) .

- النواذر والطرائف : أجاب 46.7 % من الطلبة أجابوا ب (أوافق) على موضوعات النواذر والطرائف ، و36.7% أجابوا ب (الى حد ما)، و16.7% أجابوا ب (لا اوافق) .
- الموضوعات التاريخية :43.3 % من الطلبة أجاب ب (أوافق) كون الموضوعات التاريخية تناسب ميولهم القرائية ، 31.7% منهم اجاب ب (الى حد ما)، و25% أجاب ب (لا أوافق) .
- الموضوعات الأدبية :سجل الطلبة 40% (أوافق) و 40% (الى حد ما)، أي نفس النسبة أكدت أن الموضوعات الأدبية محل اهتمامهم ،في حين أجاب 20% منهم ب (لا أوافق) .
- موضوعات الموضة والأزياء :35% من الطلبة أجاب ب (أوافق)في اهتمامهم بموضوعات الموضة والأزياء، و26.7% ب (الى حد ما)، و38.3% أجابوا ب (لا أوافق) .
- الموضوعات الرياضية : أجاب 33.3% من الطلبة ب (وافق) في اهتمامهم بالموضوعات الرياضية ، و28.3 ب (الى حد ما) كأقل نسبة ، و38.3 % ب اوافق) .
- الموضوعات السياسية :بنسب متقاربة أجاب 33.3% من الطلبة ب (أوافق)على الموضوعات السياسية ، و30 ب (الى حد ما)، و36.7 ب (لا اوافق) .
- الموضوعات الجنسية :13.3% من الطلبة وبنسبة أقل أجاب ب (أوافق) على اهتمامه بالموضوعات الجنسية ، و35% منهم أجاب ب (الى حد ما)، و51.7% كنسبة أكبر أجابوا ب (لا اوافق) .

الجدول رقم (5) معوقات القراءة لدى طلبة الجامعة

المعوقات		أوافق		إلى حد ما		لا أوافق		المجموع	
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
18	15.0	56	46.7	46	38.3	120	100.0		
لا أقرأ لأنني أعمل في أوقات الفراغ.									
8	6.7	24	20.0	88	73.3	120	100.0		
لا أقرأ لأن أسرتي لا تشجعني.									
74	61.7	22	18.3	24	20.0	120	100.0		
متطلبات الدراسة تشغل كل وقتي.									

100.0	120	61.7	74	28.3	34	10.0	12	أساتذتي لا يهتمون ولا يشجعوني عليها.
100.0	120	43.3	52	40.0	48	16.7	20	أعزف عن القراءة لغلاء الكتب وصعوبة شراؤها.
100.0	120	40.0	48	35.0	42	25.0	30	تأثير الأصدقاء.
100.0	120	15.0	18	38.3	46	46.7	56	أحب الاستماع أكثر من القراءة.
100.0	120	81.7	98	10.0	12	8.3	10	صحتي تمنعني من القراءة.
100.0	120	71.7	86	16.7	20	11.7	14	الزواج المبكر ومسؤولياته.
100.0	120	28.3	34	41.7	50	30.0	36	تغير نمط الحياة واتسامها بالسرعة.
100.0	120	11.7	14	25.0	30	63.3	76	سهولة الاعتماد على وسائط الحديثة كبديل للقراءة.

وأشار الجدول رقم (5) إلى النتائج التالية مرتبة تنازليا من الأكثر موافقة فالأقل :

1. سهولة الاعتماد على الوسائط الحديثة كبديل للقراءة : أجاب 63.3% بالموافقة على سهولة

الاعتماد على الوسائط الحديثة كبديل للقراءة ، وأجاب 25% ب الى حد ما ، و 11.7 % منهم أجاب بعدم الموافقة .

2. متطلبات الدراسة تشغل كل وقتي : 61.7% من الطلبة أكدوا على أن الدراسة تشغل كل وقتهم

، في حين أن 18% منهم أجابوا ب (إلى حد ما) ، 20% منهم لا يوافقون على أن الدراسة تشغل كل وقتهم .

3. أحب الاستماع أكثر من القراءة : بلغت نسبة الموافقة 46.7 % لحب الاستماع أكثر من

القراءة ، و 38.3% أجابوا ب (الى حد ما) ، في حين أن 15% لم يوافقوا على ذلك .

4. تغير نمط الحياة واتسامها بالسرعة : أجاب 30 % من الطلبة بالموافقة لأثر تغير نمط الحياة

وكونها أحد معوقات القراءة لديهم، وأجاب 41.7 % منهم ب (الى حد ما) ، و 28.3 بعدم

الموافقة

5. تأثير الأصدقاء : 25% من الطلبة وافقوا على أن تأثير الأصدقاء هو أحد معوقات القراءة لديهم ، في حين أن 35% منهم لم يراها كذلك ، و 40% لم يوافق على تأثير الأصدقاء كمعوق .
6. أعزف عن القراءة لغلاء الكتب وصعوبة شرائها : 16.7% من الطلبة أجاب على العبارة بالموافقة على غلاء الكتب ، في حين أن 40% منهم أجاب ب (الى حد ما) ، و 43.4% لم يوافقوا على أن غلاء الكتب وصعوبة شرائها من أسباب العزوف عن القراءة.
7. لا أقرأ لأني اعمل في أوقات الفراغ : أجاب 15% من الطلبة أنهم يعملون في أوقات الفراغ ، و 46.7% يعملون (إلى حد ما) ، 38.3% لا يعملون في أوقات فراغهم .
8. الزواج المبكر ومسؤولياته : أجاب 11.7% بالموافقة ، و 16.7% ب (الى حد ما) ، و 71.7% بعدم الموافقة على العبارة .
9. أساتذتي لا يهتمون ولا يشجعوني عليها : وافق الطلبة بنسبة 10% ، على عدم تشجيع الاساتذة لهم على القراءة ، ووافق (إلى حد ما) 28.3% منهم على ذلك ، و 61.7% لا يوافقون تماماً على هذه العبارة
10. صحتي تمنعني من القراءة : وافق 8.3% أن صحتهم تمنعهم من القراءة ، 10% من الطلبة أجابوا (الى حد ما) ، في حين 81.7% لم يوافق على هذه الفكرة.
11. لا أقرأ لأن أسرتي لا تشجعني : 6.7% أكدوا أن أسرهم لا تشجعهم على القراءة ، وأجاب 20% منهم (إلى حد ما) ، 73.3% لم يوافقوا على هذه العبارة .

نتائج الدراسة:

من خلال فهم و تحليل " واقع القراءة لدى طلبة جامعة الشارقة " توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت فيما يلي :

- 1 - (51.7%) من عينة الدراسة هم من الطالبات .
- 2 - (80%) من عينة الدراسة هم الفئة العمرية (17-22).
- 3 - (35%) هم من طلبة السنة الدراسية الثالثة .

4 - (45%) من عينة الدراسة هم من طلبة كليات الهندسة .

5 - (38%) من العينة معدلاتهم التراكمية تقع بين (2.5 - 3) .

6 - (51.7%) من العينة يقضون (2 - 4) ساعات في المكتبة من أجل القراءة .

7 - توصلت الدراسة إلى معرفة اتجاهات الطلبة نحو القراءة ،سوف نوردتها حسب أهميتها مرتبة تنازليا:

الاتجاهات الايجابية : تسهم القراءة في تنمية معارفي وخبراتي (91.7%) ،القراءة تنمي مهارات القراءة لدي (78.3%) ، القراءة تساعدني في التعرف على التراث الثقافي والاجتماعي (76.7%) ،القراءة تساعدني في التقدم في الدراسة (75%) ، القراءة وسيلة الثقافة الأولى (70%) ، أعطتني القراءة حرية أكبر في اختيار ما أقرأ وفق اهتماماتي وميولي (60%) ،تسهم القراءة في استثمار جوانب الفشل (51.7%) ،القراءة تشعرني بالحرية ،و أفضل التعليم من خلال الكتب الدراسية حصلت على النسبة (46.7%).

الاتجاهات السلبية : القراءة تسبب الانعزالية والبعد عن الأصدقاء (11.7%) ،لم تقدم لي القراءة فائدة تذكر (10%) ،أفضل إعادة تكرار قراءة الكتب بدلا من الانتقال إلى غيره (6.7%) ، القراءة تضعف ذاكرتي (5%) ،أنا وزملائي نسخر ممن يقضي وقت فراغه في القراءة ،و أكره القراءة لأنها تهدر الوقت (3.3%) ،وفي الأخير كان الاتجاه الأضعف هو أن القراءة تشتت الفكر وتخفض قدرات الطلبة التحصيلية بنسبة لم تتجاوز (1.7 %) من عينة الدراسة .

8 - أما فيما يخص دوافع القراءة فقد جاءت النتائج مرتبة حسب أهميتها ترتيبا تنازليا كالتالي: القراءة توسع مداركي وتزيد معارفي (88.3%) ،تساعد على صياغة الأفكار بوضوح ،وتحسن القراءة في أسلوب الخطابة ،حصلت على النسبة ذاتها حيث بلغت (86.7%) ،تحسن القراءة في أسلوب الكتابة (85%) ، تمنحني القراءة الاستقلالية والتعلم الذاتي (78.3%) ،تسهل فهم القضايا الغامضة (70%) ،أسانذتي يشجعوني عليها (63.3%) ، تخدم دراستي الجامعية (55%) ، وجاء الاتجاه الأخير والأضعف من حيث النسبة كون تشجيع الأسرة هو أحد دوافع القراءة (50%).

9 - وجاءت مجالات القراءة حسب أهميتها عند الطلبة مرتبة ترتيبا تنازليا كالتالي: الموضوعات الاجتماعية والثقافية (61.7%) ،الموضوعات الدينية (53.3%) ،النوادر والطرائف (46.6%) ،الموضوعات التاريخية (43%) ، الموضوعات الأدبية (40%) ، الموضة والأزياء (35%) ، الموضوعات السياسية (33.3%) ،وكذلك الموضوعات الرياضية ،وجاء في الأخير الموضوعات الجنسية التي لم تتجاوز (13.4%).

10 - فيما يخص معوقات القراءة لدى الطلبة ،جاءت النتائج مرتبة تنازليا حسب شدتها كالتالي :سهولة الاعتماد على الوسائط الحديثة كبديل للقراءة (63.3%)،متطلبات الدراسة تشغل كل وقتي (61.7%)،أحب الاستماع أكثر من القراءة (46.6%) ،تغير نمط الحياة واتسامها بالسرعة(30%)تأثير الأصدقاء (25%)،أعزف عن القراءة لغلاء الكتب وصعوبة شراءها (16.7%)،لا أقرأ لأنني اعمل في أوقات الفراغ (15%)، الزواج المبكر ومسؤولياته (11.7%)،أسأتذني لا يشجعوني عليها (10%)، صحتي تمنعني من القراءة (8.3%)، وجاء في الأخير لا أقرأ لأن أسرتي لا تشجعني (6.7%).

مناقشة نتائج الدراسة :

أولا :النتائج المتعلقة بالخصائص الاجتماعية والديموغرافية لأفراد العينة.

يتبين من الجدول رقم (1) أن نسبة الطالبات والطلاب متقاربة جدا حيث أن نسبة الطالبات (51.7%)،والطلاب (48.3%)، كما تبين أن (80%) من أفراد العينة من الفئة العمرية (17-22%) و(20%)منهم من الفئة العمرية (23-28)، أما فيما يخص المستويات الدراسية فقد كانت (35%) لطلبة السنة الثالثة (25%) لطلبة السنة الرابعة ،و20% بالتساوي لكل من طلبة السنة الأولى والسنة الثانية. كما تبين أن 45% من العينة كانوا من طلبة كليات الهندسة ، يليهم طلبة كلية الطب بنسبة 15%،ولعل تفوق الكليات العلمية في القراءة يرجع إلى حاجتهم للاستزادة من الكتب للإلمام بما يدرسه نظرا لتخصصاتهم الدقيقة ، بالإضافة إلى أن 38.3%منهم معدلاتهم التراكمية بين (2.5- 3)،وأنهم يقضون (2-4)ساعات في المكتبة للاطلاع .

ثانيا :النتائج المتعلقة باتجاهات الطلبة نحو القراءة :

يتضح من الجدول رقم (2) أن أغلب العبارات الايجابية في المحور الأول حصلت على درجة الموافقة بنسب كبيرة ،والعبارات السلبية حصلت على درجة عدم الموافقة بنسب كبيرة ،ويمكن تفسير ذلك بأن طلبة جامعة الشارقة يدركون قيمة القراءة وفوائدها الكثيرة ،وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة مختار عطية (1433 هـ) التي أكدت أن اتجاهات الطلاب المتوقع أن يكونوا معلمي اللغة العربية في مصر والسعودية إيجابية نحو القراءة ،ودراسة سالم (2004)التي أظهرت النتائج ذاتها،وكانت الموافقة الأكبر للعبارة،(تسهم القراءة في تنمية معارفي وخبراتي). ونعتقد أن سبب ذلك يعود إلى يقين الطلبة في أن القراءة هي السبيل الأمثل في اكتساب المعارف والمهارات .وكانت الموافقة الأقل للعبارة (اعتقد أن القراءة تشتت الفكر وتخفف قدراتي

التحصيلية) وذلك لأن الطلبة يدركون تمام الإدراك أهمية القراءة في توسيع مداركهم ومساعدتهم في رفع مستوياتهم التحصيلية .

ثالثا: النتائج المتعلقة بدوافع القراءة لدى طلبة جامعة الشارقة:

يتضح من الجدول (3) أن هناك دوافع متنوعة تقف وراء اتجاه الطلبة الايجابية نحو القراءة ؛ حيث حصلت كل عبارات المحور على درجة الموافقة ،وسبب ذلك يعود لإدراك الطلبة أن القراءة توفر قدرا كبيرا من المعارف والخبرات والمهارات المتنوعة .تتفق نتائج الدراسة مع دراسة مختار عطية (1433 هـ) السالفة الذكر .

رابعا :النتائج المتعلقة بمجالات القراءة لدى طلبة جامعة الشارقة :

يتضح من الجدول (4) أن المجالات الاجتماعية والثقافية ،والدينية قد تصدرت اهتمامات الطلبة ،يليهما النواذر والطرائف والموضوعات التاريخية، تتفق هذه الدراسة مع دراسة السرطاوي والعبد الجبار (2004)والتي أثبتت أن الموضوعات الدينية كانت في طليعة اهتمامات الطلاب في مراحل التعليم قبل الجامعي بالسعودية ،وتختلف مع دراسة الشهري (2008)والتي جاءت فيها الموضوعات الدينية في الترتيب السادس من اهتمامات طلاب جامعة طيبة .وكانت الموافقة الأقل لعبارة (الموضوعات الجنسية) ومرد ذلك للوعي الديني الذي يتمتع به الطلبة .

خامسا :النتائج المتعلقة بمعوقات القراءة لدى الطلبة :

يتبين من الجدول (5) أن أهم معوقات القراءة لدى الطلبة هي سهولة الاعتماد على وسائط الاتصال الحديثة كبديل للقراءة ،وهذا دليل على تهميش دور الكتاب الورقي في حياة المتعلم ،واتجاه المتعلم إلى الكتاب الالكتروني والشبكة العالمية للمعلومات والاستفادة من مستحدثات العصر ، لكن إحدى الطالبات ترى أن ذلك غير صحيح وتعتبره مزعما خاطئا بدليل أن الغرب يمتلك ناصية هذه التقنيات وهي لديه أكثر تنوعا و تطورا ،ومع ذلك زاد معدل طبع الكتاب وزاد إقبال الانسان الغربي على القراءة. من معوقات القراءة أيضا متطلبات الدراسة التي تشغل كل أوقات الطلبة حيث حصلت هذه العبارات على درجة موافقه تراوحت بين 61 و63%، و لعل ذلك يرجع أساسا إلى التربية والتنشئة الأولى لأبنائنا ، حيث أن نظمنا التعليمية في البلاد العربية لا تسعى لجعل التلميذ على علاقة طبيعية وصحية مع الكتاب من أجل التكوين بل تعتمد منهجية التلقين والتحفيز من أجل الشهادة، وكانت الموافقة الأقل لا أقرأ لأن أسرتي لا تشجعني ،وأساتذتي لا يهتمون ولا يشجعوني عليها حيث لم تتجاوز درجات الموافقة 10% من مجموع العينة .

التوصيات:

- 1 - القيام بحملة قوية لتشجيع الطلبة على القراءة من الكتب أو الوسائط الالكترونية الحديثة.
- 2 - العمل على تبسيط كتب القراءة وتنويعها بما يتوافق مع تغير نمط الحياة وكذلك تطلعات الشباب .
- 3 - إقناع الطلبة بأهمية توسيع مجالات القراءة لتشمل حقول معرفية متعددة تتجاوز التخصص الضيق ،خاصة في السنوات الدراسية الأولى .
- 4 - ترغيب الطلبة وحثهم على القراءة و الاطلاع الخارجي في المستويات الدراسية ما قبل الجامعية .
- 5 - توعية الآباء والأمهات بأهمية الكتاب والمكتبة المنزلية و حث الابناء على استخدامها .

- التركيز والبعد عن الشواغل ومتطلبات الحياة اليومية.
- التسجيل والتلخيص فقد تأتيتك فوائد قد تستوعبها وتحفظها لكن حين لا تسجلها قد تنساها.
- القراءة النقدية والاعتدال فيها فحين نقرأ ونسمع يجب أن نفكر كثيراً فيما نقرأ، ولا يجوز أن نعطل عقولنا

المراجع :

1. أبو سكينة ،نادية .(2008).واقع القراءة الحرة لدى أطفالنا تلاميذ المرحلة الاعدادية :دراسة مسحية تحليلية من وجهة نظر التلميذ والمهتمين بالتعليم .المؤتمر السنوي الثامن للجمعية المصرية للقراءة والمعرفة.
2. أحمد حسين اللقاني ،علي أحمد الجمل .(2001).معجم المصطلحات التربوية المعرفة في المناهج وطرق التدريس ، القاهرة، ط ١، عالم الكتب
3. إسماعيل ، وائل معين ، عبدالعزيز ، نبيل ،سعد ،رحيمي محمد ، فيصل ،محمد .(2012). اتجاهات طلبة الأكاديمية الإسلامية في جامعة مالايا نحو القراءة باللغة العربية وعلاقته ببعض المتغيرات ، مجلة كلية الترابية ،عين شمس
4. أنتوني غدنز .(2005). علم الاجتماع ، ط1،ترجمة د.فايز الصياغ ،بيروت ، المنظمة العربية للترجمة
5. البجاري ،أحمد يونس.(2007)فاعلية أسلوب ايقاف التفكير الارشادي في تعديل الاتجاهات المستقبلية لطلبة الجامعة،جامعة الموصل
6. بركات ،فاطمة سعيد (2009).الاتجاه نحو القراءة الحرة وعلاقته ببعض المتغيرات النفسية والديموجرافية لدى الاطفال :دراسة مقارنة بين الريف والحضر .مجلة علم النفس .
7. جابر ،جميلة .(2006).ممارسة القراءة في عصر التكنولوجيا المعلوماتية والاتصالات .
8. سالم ،محمد.(2004).اتجاهات طلاب المرحلة الثانوية في مصر والسعودية نحو القراءة .رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية التربية،جامعة عين شمس .
9. السرطاوي ،والعبد الجبار .(2002).موضوعات القراءة التي يميل إليها الطلاب في المراحل التعليمية وأثر الجنس والمستوى الصفي على ذلك .مجلة العلوم التربوية بقطر

10. السليطي، ظبية .(2009). اتجاهات طلاب المدارس المستقلة بالرحلة الاعداية نحو القراءة الالكترونية بدولة قطر .مجلة القراءة والمعرفة.
11. عطية ،مختار عبدالخالق عبد اللاه .(1433 هـ) .واقع القراءة الالكترونية لدى الطلاب معلمي اللغة العربية في مصر والسعودية .جامعة الملك سعود .
12. مجمع اللغة العربية العربية الوجيز .(1991). الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية بالقاهرة ، ص60
13. محمود، عبد الفتاح عنان (1995). سيكولوجية التربية البدنية والرياضة ، ط1، القاهرة ،دار الفكر العربي
14. محمد، عبدالصبور منصور .(2002).، تعديل اتجاهات الطلاب نحو الادمان ،مصر ،كلية بنها
15. منصور ،حمدي .(2001). فاعلية برنامج تدريبي في تعديل الاتجاهات السالبة لعينة من طلاب قسم علم الاجتماع نحو المرض النفسي، جامعة الأزهر .
16. المهوس ،وليد.(2009) أثر منتديات الشبكة العالمية في رفع مستوى القراءة الحرة لدى طلاب المرحلة الثانوية .مجلة القراءة والمعرفة.
17. موسى ،رشاد، المحبوب ،عبدالرحمن .(1999). اتجاه الطلبة نحو مكتبة الملك فيصل بالأحساء في ضوء بعض المتغيرات ، جامعة الملك عبدالعزيز .
18. هزايمة ، سامي .(2010). أثر بعض المتغيرات في اتجاهات الطلبة نحو القراءة ، مجلة الجامعة الاسلامية للبحوث الانسانية
19. Woolfolk,A.(1990),Educational psychology,Englewood,cliffs,N,J.Printice-Hall
20. تقرير التنمية الثقافية للعام 2011 الصادر عن «مؤسسة الفكر العربي» وتقرير «التنمية البشرية» للعام 2012 والصادر عن «اليونسكو» .

دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين أداء المنظمات المعاصرة

تاريخ الإرسال: 2018/10/20

تاريخ القبول: 2018/11/10

د. غراز الطاهر¹

أستاذ محاضر

جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل

الجزائر

الملخص:

يشهد العالم اليوم تغيرات هامة حيث تشكل تكنولوجيا المعلومات والاتصال الأداة الرئيسية والعامل المؤثر على البيئة التي تعمل فيها المنظمات، فقد ازدادت سرعة التغير التكنولوجي في قطاع الإنتاج والخدمات ازديادا كبيرا خلال العقدين الأخيرين، وهذا يعني أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تتيح مجالا كبيرا للابتكارات والإبداع والتحسينات في العديد من القطاعات التي يمكن أن تستخدم فيها، حيث لعبت دورا أساسيا في تطوير وتحسين أداء المنظمات وجعلها تحقق الريادة المنشودة. وتأسيسا على ما سبق نهدف من وراء هذا المقال إلى توضيح الإستراتيجيات التي تساهم في تعزيز الإبداع بالمنظمة، وإبراز أهم التطبيقات الملموسة لتكنولوجيا المعلومات على إدارة و تنمية الموارد البشرية، وكذا توضيح التغيرات الأساسية المطلوبة من الهياكل التنظيمية للمؤسسات لبناء قاعدة تنافسية تسمح لها بالدخول في عالم المنظمات المتميزة، بالإضافة إلى الكشف عن التحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة في ظل نمو السوق المعرفية.

الكلمات المفتاحية: الريادة، المعرفة، الإبداع، تقنية المعلومات والاتصالات، المؤسسة، الميزة التنافسية.

Abstract:

Nowadays, the world is witnessing significant changes, where the information and communication technology is the main and influential factor on the environment in which organizations operate. Thus, the pace of technological change in the production and services sector has increased dramatically over the past two decades, this means that ICT offers a great deal of innovation, creation and Improvements, within several sectors in which it can be used, as it has played a key role in developing and improving the performance of the organizations and making them achieve the desired leadership. The aim of this article is to clarify the strategies that contribute to enhance the organization's creativity, highlight the most important concrete applications of information

¹ د. غراز الطاهر أستاذ محاضر
جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل

technology within human resource management and development, and clarify the basic changes required from the organizational structures of the institutions to build a competitive base that allows them to enter the world of distinguished organizations, furthermore, Identify the challenges faced by contemporary organizations, under the shade of growth of the knowledge market.

Keywords: Leadership, knowledge, creativity, information and communication technology, enterprise, competitive advantage.

مقدمة:

في محيط اقتصادي واجتماعي يعرف تحولات عميقة، وجدت المنظمات نفسها تواجه تحديات كبرى وطرق مختلفة في التسيير، تستدعي منها إيجاد سبل جديدة تمكنها من استيعاب هذه المستجدات، ورفع التحديات. خاصة مع انتشار العولمة الاقتصادية، التي جعلتها مطالبة بتقديم الجديد والأفضل، عن طريق الخبرة والإبداع والابتكار لتحقيق الجودة والنوعية. إن الاعتماد المتزايد على تكنولوجيا المعلومات كان له الأثر البالغ في المؤسسة، سواء من جهة الشكل والهيكل، أو من جهة أخرى بتقديم مجموعة من الخيارات الإستراتيجية لمواجهة تحدياتها بهدف تحسين واستمرار أداء المنظمات، ويحسن تطبيق تكنولوجيا المعلومات قدرة المشاريع على الابتكار ويزيد عملياتها التشغيلية كفاءة و إستراتيجياتها وعملياتها الإدارية و التسويقية فعالية.

وقبل التطرق إلى هذه النقاط نبدأ بتحديد مفهوم الريادة، وذلك نظرا للأهمية البالغة التي يكتسبها الرواد في مجال منظمات الأعمال الحديثة، باعتبارهم قادة النمو الصناعي والمحرك الأساسي للفعاليات الاقتصادية.

أولاً: مفهوم الريادة:

تعتبر الريادة من الحقوق الهامة و الواعدة في اقتصاديات الدول الصناعية المتقدمة و الدول النامية على حد سواء، إذ تساهم المشاريع الريادية مساهمة فاعلة في التنمية الاقتصادية الشاملة في جميع البلدان، و إن مفهوم "الريادة" مفهوم بالغ الأهمية في الاقتصاد المعاصر، ولقد تغيرت الترجمة العربية لمصطلح ENTREPRENEUR ثلاث مرات خلال العقود الأخيرة، فقد كانت منظم ثم مقاول ثم تحولت في التسعينات إلى ريادة، ولذلك سنتطرق في ما يلي إلى التعرف على معناه :

➤ الريادة أو الريادية مفهوم قديم استعمل لأول مرة في اللغة الفرنسية في بداية القرن السادس عشر، و قد تضمن المفهوم آنذاك معنى المخاطرة و تحمل الصعاب التي رافقت حملات الاستكشاف العسكرية، و دخل مفهوم الريادة إلى النشاطات الاقتصادية في مطلع القرن الثامن عشر من قبل ريتشارد كانتلون RICHARD CANTILLON الذي وصف التاجر الذي يشتري سلعا بسعر محدد لبيعها في المستقبل بسعر لا يعرفه مسبقا بأنه ريادي، مهما يكن الأمر فإن روح المخاطرة و المغامرة بقيت ملازمة

لمفهوم الريادة¹، ويعود الفضل لأحد الصناعيين و هو ساي J.B. SAY الذي رأى في الريادي مقدرة فائقة على الإدارة. فالريادي عند ساي هو ذلك الشخص الذي يدير العملية الإنتاجية و ينظم عناصر الإنتاج فيها و يشرف على مجمل هذه العملية بالكامل، و عليه أن يكون قادرا على الربط و التوجيه و الإشراف باعتباره حجر الزاوية في العملية الإنتاجية، و تتبع قدرة الريادي من روح الولاء للعمل التي تتضمن معرفة دقيقة ببيئة النشاط الاقتصادي والسرعة في اتخاذ القرار و إبقاء العيون مفتوحة على كل المتغيرات، إضافة إلى قدرة متميزة لدى الريادي على إدارة أموال المشروع. و جاءت آراء جوزيف شومبيتر Joseph Schumpeter في عام 1934 لتعطي بعدا جديدا لمفهوم الريادي و الريادية²، فقد اعتبر أن الريادي هو حجر الزاوية في التنمية الاقتصادية، و إن المتتبع لآراء شومبيتر يرى أن للريادة أبعادا كثيرة، فكل مخترع، أو مجدد أو منظم هو ريادي، والأهم من ذلك أن دور الريادي يتمثل في إحداث تحول أو تغيير في سير التنمية الاقتصادية.

➤ و تأخذ الريادة أبعادا متنوعة منها: الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و غيرها من خلال تحقيق التوافق الجديد لهذه العوامل، فالمشروع الريادي يركز على الإبداع و القيادة حيث يكون له أبعادا تكنولوجية، أو منتجا جديدا، أو طريقة جديدة في تقديم المنتج أو الخدمة. كما قد يكون الإبداع في مجال التسويق و تقديم السلع والخدمات أو في إدارة التنظيم و هيكلته، وكذلك تعتمد الريادة على التنوع و التمايز وإدخال الطرق الجديدة، و بالتالي فإن مفهوم الريادة لم يقتصر على المخاطرة (العمل في ظروف غير متوقعة) و الابتكار بل تعداها في النصف الثاني من القرن العشرين إلى الإدارة والتنظيم، فالريادي في نظر هوزيلتز hoselitz (1952) هو الذي تتوفر فيه مهارة الإبداع و روح القيادة، ويرى فريدريك هاريسون frederick harlison أن الريادي هو الشخص الذي يملك مهارات البناء المؤسسي بجانب مهارات إدارية و إبداعية تساعده في بناء التنظيم أو إدارة المؤسسة organization builder.

عموما لقد تطور مفهوم الريادة مع تطور نظرة الدول المختلفة للأهداف الاقتصادية و الاجتماعية التي تسعى لتحقيقها. ففي الدول النامية فإن من يأخذ روح المبادرة و التحرك، و يخاطر وينشئ عملا جديدا يعمل من خلاله على المساهمة في أهداف التنمية الاقتصادية و الاجتماعية بأنه ريادي، لذا فإن الريادي هو من يملك طرقا جديدة في ردم الهوة بين المعرفة و حاجات السوق و المجتمع المختلفة.

1. المهارات المطلوبة للريادة: إن المهارات المطلوبة يمكن تصنيفها في ثلاثة أنواع رئيسية: المهارات

التكنولوجية، مهارات إدارة الأعمال، المهارات الريادية الشخصية³، كما هو موضح في الجدول رقم 01:

الجدول رقم 01 يوضح المهارات المطلوبة للريادة

المهارات التقنية	مهارات إدارة الأعمال	مهارات الريادي الشخصية
• الكتابة • القدرة على الاتصال • مراقبة البيئة • إدارة الأعمال التقنية • تكنولوجيا • الشخصية • الإصغاء	• وضع الأهداف و التخطيط • صنع القرار • العلاقات الإنسانية • التسويق • المالية • المحاسبة • الإدارة	• الالتزام والرقابة • اخذ المخاطرة • الإبداع • القدرة على التقيد • المثابرة • رؤية قيادية • يركز على التقيد
• القدرة على التنظيم • بناء العلاقات و الشبكات • العمل ضمن فريق مدرب	• الرقابة • التفاوض • طرح المنتج • تنظيم النمو	

المصدر: Robert, D. Hisrich « To ward an Organization Model for entrepreneur » ational Entrepreneurship 1992, Conference, Dortmund; Germany.1992, P29

و إن المنظمات الريادية لا بد أن يكون بها العاملون بما فيهم المديرون الذين يتمتعون بخصائص تتناسب مع طبيعة هذه المنظمات و هي عقلية جديدة، و مرونة و السرعة والإبداع و أشار Don Harvey, Brown إلى أن المنظمات في القرن الواحد و العشرين تتمتع بخصائص تجعل منها منظمات ريادية في طبيعة الأعمال والخدمات التي تقدمها، حيث تمتاز بما يلي:

1- السرعة: أي أنها تستجيب بسرعة للإبداع و التغيير.

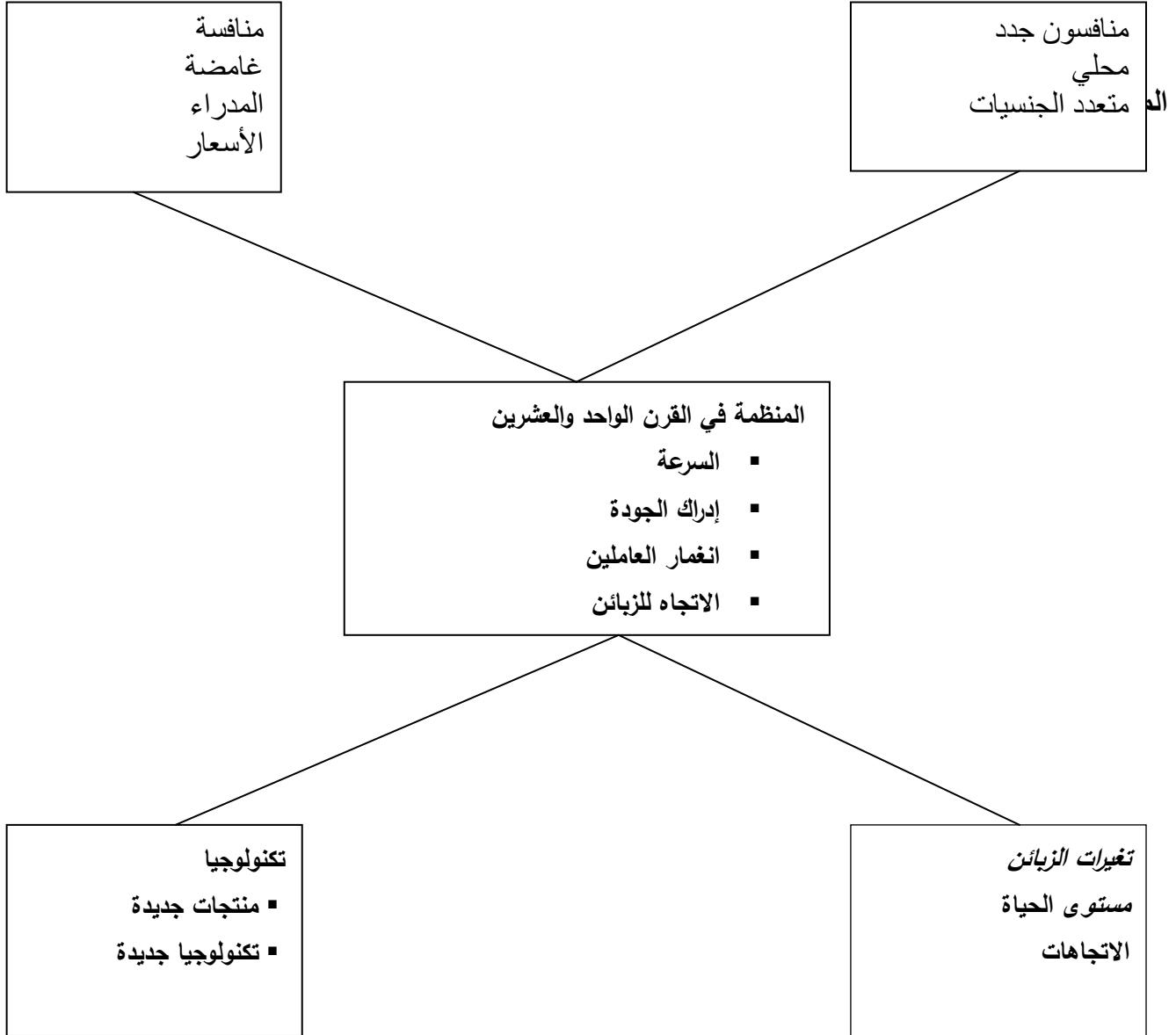
2- إدراك الجودة : الالتزام الأمثل للجودة.

3- انغمار العاملين: إضافة قيمة من خلال الموارد البشرية.

4- الاتجاه للزبائن: إيجاد أسواق جانب (Niche markets)

5- محدودة: وحدات أكثر استقلالية.

الشكل رقم 01 يوضح خصائص المنظمات في القرن الواحد والعشرين



Source: Donald R.Brown .2000, An Experiential Approach To Organization Development. 6 Th Editions. Prentice Hall New Jersey P9.

2- أوضاع الإبداع والعلم والتكنولوجيا في الوطن العربي:

كما ذكر سابقا فإن لكل إنسان قدر معين من الإبداع، ولكن التربية غير الملائمة و الضغوط الاجتماعية و السياسية قد تؤدي إلى قتل روح الإبداع لدى الأفراد، لهذا السبب هناك من يرى أنه لا مجال للإبداع في غياب

البيئة المناسبة اجتماعيا و سياسيا و اقتصاديا و إنسانيا و من ضمنها الحرية والديمقراطية، هذا ما يفسر ضعف مستوى الإبداع و التجديد في الدول العربية. لقد سجل تطور كمي ملحوظ في الحقيقة خلال العقود الثلاثة الماضية، حيث ارتفع أعداد الجامعات لتصل إلى أكثر من 200 جامعة، واقترن ذلك بارتفاع في نسبة الجامعات الخاصة (27%)، لكن محصلة الدراسات توضح بأن نوعية التعليم العالي في جميع أقطار الوطن العربي مازالت غير مرضية بشكل عام، إن لم تكن متدنية. أما بالنسبة لأنشطة البحث والتطوير، فلقد استمر التوسع الكمي في عدد معاهد البحوث ومراكزها ليصل إلى أكثر من 310 معهد ومركز، لكن مع بقاء نسبة تمويل أنشطة البحث والتطوير ضئيلة جدا لا تتعدى في أفضل الحالات 0.5% من إجمالي الدخل القومي⁴، وبالمقابل تصل نسبة الإنفاق في الدول الصناعية إلى أكثر من 2%. وبالنسبة لمخرجات البحث العلمي مازالت هي الأخرى منخفضة جدا. وفي خضم كل هذه المعطيات، مازالت أقطار الوطن العربي تعاني من غياب السياسات الوطنية الفعالة لربط وتدعيم العملية التكنولوجية المكملة للعملية الاقتصادية.

3- تأثير المعرفة وتكنولوجيا المعلومات على منظمات الأعمال:

ما هي التكنولوجيا في عالم الأعمال؟ للتكنولوجيا عدة معاني، ولكن إن تعلق الأمر بنظام الأعمال فإنها تتضمن⁵: كل الأساليب التي تستطيع المنشأة من خلالها خلق القيمة إلى أصحاب المصلحة والشأن فيها. فالتكنولوجيا تضم المعرفة الإنسانية، طرق العمل، التجهيزات المادية، الاتصالات والإلكترونيات، ومختلف نظم العمل والمعالجة التي تستخدم في تنفيذ نشاطات الأعمال للمنظمة. ويستعمل مصطلح تكنولوجيا المعلومات (IT) عموما لوصف المنفعة الموحدة للإلكترونيات والاتصالات اللاسلكية والبرمجيات، بالإضافة إلى تكامل وسائل المعلومات (الصوت، النص، البيانات والصورة).

تعتبر تكنولوجيا المعلومات بكل أبعادها وقدراتها من الأمور المهمة الإستراتيجية في نقل المعرفة وتوليدها والمشاركة فيها. إن تطور الفكر الإداري الأكاديمي والتطبيقي خلال العقود الأخيرة قد أوجد الحل لكثير من مشاكل الإدارة، وكنتيجة لهذا التطور قد حدث تغيير هيكلي في وظائف الإدارة وأساليب العمل في المنظمات الحديثة بعد معالجة وتحليل المعلومات التي أصبحت تشكل موردا هاما لأية منظمة بل أصبحت من الأبعاد الأساسية للعملية الإدارية. ومن هنا فإن ظهور تكنولوجيا المعلومات أوجد فرصا جديدة أمام مدراء منظمات الأعمال لإيجاد مجالات لاستخدامها في استراتيجيات الأعمال إذ يمكن استخدامها في ثلاث مستويات لتحسين الوضع التنافسي للمنظمة وهي⁶ :

- **على مستوى الصناعة:** ممكن أن تساهم تكنولوجيا المعلومات Technology Information في تغيير طبيعة الصناعة التي تتنافس فيها المنظمات. إذ أن التصنيع يتكامل الآن بالتصنيع المتكامل بالحواسيب والتشكيلات الأخرى للإنتاج المرن.
- **على مستوى اقتصاديات الإنتاج:** حيث تساهم تكنولوجيا المعلومات في تدني التكاليف وتقليل الكثير من الجهد والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في المنظمة.
- **على مستوى نشاط التوزيع والتسويق:** تستطيع المنظمة التي تمتلك شبكة اتصالات حديثة وتكنولوجية من المعلومات المتطورة أن تسيطر على مواطن القوة والضعف في السوق واتخاذ القرارات التسويقية المناسبة.

4- العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي:

يعرف البعض مفهوم الإبداع التنظيمي Organizational Innovation بأنه الطريقة التي تلجأ إليها منظمات الأعمال للاستجابة والتكيف مع المتغيرات البيئية لتحقيق مزايا تنافسية على غيرها، من خلال تبني أنماط تنظيمية جديدة أو تطوير تكنولوجيا جديدة أو إقامة علاقات مع منظمات أخرى بما يساعد على خلق شيء جديد. وتتولى إدارة المعرفة كل عمليات إدارة الموارد والأصول الفكرية والمعرفية في المؤسسة ، مما يكشف عن قدرات العمال وطاقتهم الكامنة، اتجهت كثير من الدراسات والأبحاث إلى إظهار العلاقة الترابطية والسببية بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي، حيث تؤكد هذه الدراسات أنه في بيئة الأعمال اليوم تكون المعرفة هي المصدر الأكد للميزة التنافسية، وعندما تتغير الأسواق وتزداد التقنيات ويزداد عدد المنافسين وتتقدم المنتجات بسرعة، تولد المنظمات الناجحة المعرفة الجديدة باستمرار⁷، ثم تنشرها داخل التنظيم وتجسدها على نحو سريع في المنتجات والخدمات الجديدة وتبدع باستمرار. وقد أوضح (Alvesson) أن الميزة الرئيسية للمنظمة المكثفة معرفيا، هي القدرة على حل المشاكل المعقدة عبر الحلول الابتكارية والإبداعية، ويقول (Drucker) أن عمل الإبداعات عبر التاريخ كان معتمدا على المعرفة الجديدة، وعلى الرغم من أن ليس كل الإبداعات المعتمدة على المعرفة مهمة، إلا أنها كانت تختلف في معدلات الوقت الذي تأخذه وفي معدلات الخسارة وفي إمكانية توقعها، وعندما تستخدم المعرفة كوسيلة لتعزيز الإبداع في المنظمة، وأشارت دراسة قام بها Krogh إلى أربعة إستراتيجيات للمعرفة تسهم في تعزيز الإبداع هي:

إستراتيجية الرفع **Leveraging Strategy** التي تؤكد على نشر المعرفة بين مجالات المنظمة لتحسين عمليات الإبداع.

الإستراتيجية التخصصية **Appropriation Strategy** التي تؤكد على تحول المعرفة الجديدة من الأقسام لتعزيز الإبداع مستقبلا.

إستراتيجية الفحص **The Probing Strategy** التي تؤكد على ابتكار المعرفة الجديدة لإبداع العملية والمنتج الجذري.

إستراتيجية التوسع **The Expanding Strategy** التي تؤكد على ابتكار إبداعات المنتج والعملية من خلال المعرفة.

5- أثر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات على إدارة و تنمية الموارد البشرية: يحسن تطبيق تكنولوجيا المعلومات قدرة المشاريع على الابتكار و يزيد عملياتها التشغيلية كفاءة و إستراتيجياتها وعملياتها الإدارية و التسويقية فعالية. ويبدو ذلك من خلال ما يلي:⁸

أ- تلعب تقنيات المعلومات و الاتصال -ICT- دورا أساسيا في عملية التدريب و التطوير الإداري في كل مرحلة من المراحل التالية:

- مرحلة تحديد الاحتياجات.

-مرحلة تخطيط و تصميم البرامج المناسبة.

-مرحلة تنفيذ البرامج.

-مرحلة التقييم و المراجعة.

-مرحلة التحسين والتطوير.

-هذا بالإضافة إلى اتخاذ القرارات و تحليل البيانات .

ب-إن أثر تكنولوجيا المعلومات على هذه المراحل يكمن في دقة تحديدها و تحليلها، و من الممكن أن تتم عن بعد و بدقة و سرعة عالية و كذلك إمكانية الاستفادة من الخبرات في أماكن أخرى و بتكلفة أقل،ومن الممكن الإشارة هنا إلى التطبيقات الملموسة التالية:

-تعبئة مختلف النماذج إلكترونيا On line formes

-الانتشار السريع باستخدام البريد الإلكتروني و الإنترنت

-المرونة في تعديل الخطط و البرامج و المعلومات

-التعلم عن بعد E-Learning

-تحليل مختلف البيانات بدقة و كفاءة عالية، وسرعة تحيينها مما ينعكس إيجابا على اتخاذ القرار المناسب في التوقيت المناسب.

6- التغيرات الأساسية التي أحدثها تطبيق تكنولوجيا المعلومات في مفهوم الإدارة والعمل:

* تغيير أساليب العمل، فاستخدام التكنولوجيا الحديثة تسمح بالعمل عن بعد و كذلك إعطاء التوجيه عن بعد مما ينعكس على كل من عنصري الزمن و الكلفة.

* سرعة تداول المعلومات ضمن المؤسسة و بالتالي المساعدة في اتخاذ القرارات السليمة.

* تغيير المهارات، فوجود كم هائل من المعلومات التي يصعب التعامل معها بسهولة يتطلب مهارات خاصة في الانتقاء.

* تغيير الخطط.

* تحرير العنصر البشري من قيود الأعمال الروتينية و منه إلى الأعمال الإبداعية و الفكرية.

* زيادة أهمية سرية المعلومات و الموثوقية .

7- التغيرات الأساسية المطلوبة من الهياكل التنظيمية للمنظمات و التغيرات في أساليب العمل مع الأوضاع الجديدة:

تستخدم المنظمات العديد من الأنواع التكنولوجية في تحويل مدخلاتها إلى مخرجات. ولقد وجد أن هناك علاقات قوية ما بين حجم العمليات الإنتاجية وما بين الهيكل المتبع في المؤسسة كما وجد أن كفاءة المنظمة وفعاليتها تعتمد بدرجة كبيرة على مدى تناسب ما بين التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة والهيكل التنظيمي

للتلك المنظمة⁹. وعادة ما يلائم الهيكل الميكانيكي المؤسسات التي تستخدم تكنولوجيا بسيطة، بينما يلائم الهيكل العضوي المؤسسات التي تستخدم تكنولوجيا معقدة. وبالتالي فإن أهم التغيرات الأساسية المطلوبة من الهياكل التنظيمية للمؤسسات يمكن تلخيصها في:

- إنشاء وتأسيس وحدة تنظيمية لتكنولوجيا المعلومات ضمن كل مؤسسة أو شركة.
- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي بحيث تبقى المؤسسة قادرة على العمل ضمن أسس تنافسية وإنشاء وحدات جديدة تركز على التسويق والمبيعات و التخطيط الإستراتيجي، والتوجه نحو الزبون Customer Orientation
- إيجاد هياكل تنظيمية تتوافق مع التقدم التكنولوجي وتساهم في الاستفادة العظمى من التطبيقات الجديدة، وتتناسب مع أساليب العمل الحديثة و كذلك توسيع المشاركة في اتخاذ القرارات.

ثانيا: ريادة المنظمات الحديثة في ظل المنافسة الجديدة :

تعد ثورة التكنولوجيا و العولمة من المفاتيح المهمة في ظل المنافسة الحالية، و تعمل التكنولوجيا الحديثة على تقليل كلف الموارد و تزيد من قدرتها، أصبحت التكنولوجيا من المؤشرات الرئيسية في إستراتيجيات الريادة واغتنام الفرص بالأسواق. واستخدام التكنولوجيا المتطورة أصبح له دلالات واضحة في كافة القطاعات الصناعية ، حيث مكنت التكنولوجيا الحديثة المنظمات من التنسيق بين كافة العمليات والموارد والأعمال للوصول إلى أفضل خدمة ومنتجات للزبائن و تغطية شاملة لكافة الأسواق و أكثر مرونة في الوصول للزبائن و تحقيق قيمة أعلى للأعمال .وفي ظل المنافسة الشديدة أصبحت العولمة من العوامل المؤثرة في التوسع و التطور في الاقتصاد العالمي والانفتاح على الأسواق المحلية، و إن الاتجاهات التكنولوجية و العالمية قد زادت المخاطر والغموض للمنظمات الريادية حيث إن التنبؤ بالأسواق و التغيرات السريعة و المنافسة الشديدة قد زادت في صعوبة التنبؤ، بكيفية تحقيق النمو. وإن العلاقة في كيفية بناء مرونة في الإستراتيجية وجدارية في المنافسة والفعالية في التكنولوجيا الحديثة و بناء هيكل و ثقافة جديدة للمنظمة يتم توضيحها كما يلي¹⁰:

- **مرونة الإستراتيجية:** إن على المنظمات إعادة التفكير في الهيكل التنظيمي و الإستراتيجية و الثقافة و الاستثمارات حتى تستطيع الاستجابة بسرعة لاستدامة الميزة التنافسية و ذلك على المدى الطويل و التأقلم مع المتغيرات السريعة في السوق.
- **القيادة الإستراتيجية:** عرف 2000, house القيادة الإستراتيجية بأنها الفعل الذي يحدد الهدف والاتجاهات و الخطوط للمنظمات و يجب أن تكون ريادية و ذات رؤية مستقبلية .

- **ريادة الميزة التنافسية :** يتم ببناء التفرد في الموارد والجدارة في المنافسة و أن تكون الموارد ذات ندرة ولا يمكن تقليدها، وأن ديناميكية الجدارة في المنافسة يتم تطويرها حتى تستطيع منظمات الأعمال من البقاء و الاستمرارية.
- **رأس المال البشري:** إن مرونة الإستراتيجية تتكون من خلال رأس المال البشري ذي الأهمية في المنظمات، وذلك من خلال الالتزام بأخلاقيات العمل و الإنتاجية، والمنظمات الريادية تدفع العاملين من أجل تقديم الخدمات الأفضل للزبائن. والمعرفة البشرية و المهارات مطلوبتان من أجل تحقيق التغيرات التي تحتاجها المنظمات لتحقيق الميزة التنافسية إذ أن التطوير المستمر في رأس المال البشري يساعد في تحقيق المرونة في الإستراتيجية.
- **التكنولوجيا الناشئة:** تساعد التكنولوجيا الناشئة على مرونة و فعالية الإستراتيجية و كذلك القدرة على تطوير الخدمات و المنتجات و الجودة العالية و قلة التكاليف لمختلف الأسواق و تقليل الحدود و زيادة سرعة الاستجابة للزبائن.
- **التنظيم الريادي:** إن الاستجابة للتطوير التكنولوجي السريع في ظل المنافسة الشديدة يتطلب وجود هياكل تنظيمية بديلة سواء أكانت أفقية أم عمودية لتكون أكثر فعالية و كفاءة، ومع وجود أنظمة شبكات المعلومات والاتصالات يمكن إنشاء هيكل افتراضي من مواقع مختلفة يساعد في إعطاء مرونة أكثر في تطوير الإستراتيجية و كذلك زيادة في الابتكار، و تقليل الوقت في اتخاذ القرارات بما يساعد على نجاح الأعمال.
- **الثقافة الريادية :** إن وجود ثقافة تنظيمية في المنظمة المتعلمة يعد شيئاً أساسياً ضمن إطار المنافسة و الذي يساعد على الابتكار وسرعة الاستجابة للتطورات التكنولوجية و المتغيرات البيئية لتحقيق جدارة ديناميكية تنافسية، والمنظمات الريادية تستخدم التعليم التنظيمي لإيجاد مهارات وموارد محدودة، على أن لا يتم الخلط بين الابتكار و الإبداع في إيجاد منتجات و خدمات جديدة أو عمليات وأنشطة لتكون منظمة ريادية ذات مستوى عالي من الإبداع وذلك لتحقيق الميزة التنافسية المطلوبة .

ثالثاً: التحديات التي تواجه منظمات الأعمال الحديثة وسبل تذليلها من أجل ضمان البقاء والاستمرارية:

في عصرنا الحالي ازداد حجم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال، وأصبحت المنظمات الحديثة تحمل على عاتقها حملة جديدة تنبع من التقاطع مع الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة، وأصبح إلزاماً عليها تبني أفكار جديدة والقيام بعملية إعادة الهندسة للعديد من أنشطتها وأعمالها لتكون أكثر استجابة لمنظمات عصر المعرفة،

لأنه لم يعد الاختباء خلف النجاح في الماضي يفيد قادة منظمات الأعمال. فالثورة المعرفة الجديدة ونمو أسواق المعرفة غيرت اتجاهات تفكيرهم ووضعهم داخل إطار ليسألوا أنفسهم هل هم قادرين على النمو؟ وهل أن المعرفة المتاحة لديهم يمكن أن تساهم في ضمان بقائهم وإستمراريتهم؟ وذلك لكون المعرفة هي السلعة التي تحدد الاتجاهات المستقبلية للأعمال التي يمارسونها ولكون منظماتهم يجب أن تبنى على أساس المعرفة، بل أن المنظمات الحديثة بحاجة إلى روح ريادية وسلوك ريادي متجدد. وهذا ينتج من خلال ما يسمى بالريادة الذاتية Entrepreneurship والتي تصف سلوك ريادي يلعبه الأفراد أو الوحدات التنظيمية الفرعية في منظمات الأعمال الكبيرة وتستطيع من خلاله تعزيز الأفكار الجديدة المؤدية إلى إنتاج منتجات جديدة باستمرار.

ويمكن أن نشير هنا إلى أهمّ هذه التحديات وهي كالآتي¹¹:

◀ الإبداع المستمر والروح الريادية:

يرتكز نجاح منظمات الأعمال الحديثة على قدرة مالكيها والعاملين فيها على جعل حالة الإبداع حالة مستمرة ودائمة. ويمكن تعريف الإبداع على أنه الإتيان بشيء جديد سواء كان في مجال الإنتاج أو التسويق. ففي مجال الإنتاج: يمكن أن يكون الإبداع منتجا جديدا أو تحسينا لمنتج موجود أو عملية أو أسلوب إنتاجي جديد أو تحسين في عملية أو أسلوب إنتاجي جديد، وهي جهود جبارة، مرهونة بنمو مراكز البحث، ومراكز صنع القرار فعملية صنع المزايا التنافسية لا تتم تلقائيا بل تحتاج إلى جهد متواصل وبتعاون كافة الأطراف. أما في مجال التسويق فإنه يمكن أن يكون أسلوبا جديدا في التوزيع أو التغليف أو غيره، ففي الآونة الأخيرة عرف التسويق تحولا جذريا في فنون الممارسة، وفي أساليب الإقناع، ومجالات وعناصر الجذب التسويقي، وإضافة إلى أن التسويق نشاط فعال في تصريف المنتجات، وبالتالي لا بد من بذل جهود متكاملة في:

*تطوير المنتجات، وجعلها أفضل وأكثر تناسبا مع احتياجات ورغبات المستهلكين.

*ترويج المنتجات، وفق نظام اتصال فعال، يتم من خلاله نقل كم مناسب من البيانات والمعلومات عن المنتجات المرغوب تسويقها.

*توزيع المنتجات، من خلال منافذ توزيع فعالة، تتواجد بقوة في الأسواق.

*تسعير المنتجات، واستخدام سياسات تسعير منشطة ومحفزة، وأن تتضمن هذه السياسات، السياسات الائتمانية المناسبة، وأساليب البيع بالخصومات التجارية، وخصومات الكمية، وخصومات الدفع النقدي، وسياسات البيع بالتقسيط.

ويساهم الإبداع في تطوير سلسلة القيمة التي تضيفها مختلف الأنشطة على المنتج. فالمستهلكون يطلبون دائما كل ما هو جديد ومختلف. والإبداع يمكن أن يكون في عدة صور منها:

- الإبداع التكنولوجي مقابل الإبداع الإداري :

إنَّ الإبداع التكنولوجي أو التقني هو عبارة عن تغيرات في المظهر المادي للمنتج أو الخدمة يؤدي إلى تحسين أدائها أو العمليات الخاصة بتحسين عمليات إنتاج السلع والخدمات أما الإبداع الإداري فهو تغيرات في العمليات الإدارية أو الأساليب التنظيمية التي تؤدي إلى إنتاج وتسليم المنتج.

- إبداع المنتج مقابل إبداع العملية:

يركز إبداع المنتج على تغيير الخصائص المادية للمنتجات بحيث نحصل على منتجات جديدة أو تحسين أداء المنتجات الموجودة حاليا. أما إبداع العملية فهو تغيير بطرق إنتاج السلع أو الخدمات وتصنيعها سواء من ناحية الإنتاج المادي لها أو توزيعها. ولكي يتحقق الإبداع في المنظمات لابد من وجود الروح الريادية لدى العاملين ومالكي المشروع ، وهذه الروح الريادية مثلت ثورة في الفكر الإداري وعملت على خلق وظهور ثقافة تنظيمية ذات نمط جديد بسبب الحاجة إلى مواجهة المنافسة الشديدة القائمة على أساس تطور تكنولوجي هائل. فقد وجد المدراء في المنظمات الكبيرة أنَّ الحصول على قدرة تنافسية عالية ونجاح في السوق من خلال الريادة الذاتية يعتمد على قدرة هذه المنظمات في العمل كما لو كانت أعمال صغيرة. ولتحقيق ذلك قاموا بإيجاد وحدات صغيرة تسمى Skunks Works وفيها يسمح بتشكيل فرق عمل ذات قدرة إبداعية عالية مع حرية كاملة بعيدا عن جميع القيود التي يفترضها العمل في المنظمات الكبيرة. ومن مزايا الريادة الذاتية هو التحفيز العالي والحماس باتجاه تطوير الخصائص الريادية في العمل وتدعيمها بشكل مستمر ويتم ذلك من خلال وحدات تسمى حاضنات الأعمال Business Incubators وهي وحدات متخصصة تشتمل على مكان للعمل وتجهيزات ومختلف الخدمات الأخرى بالإضافة إلى استشارات إدارية لبدء عمل صغير لتطوير منتج جديد بناء على فكرة ريادية.

➤ تحول الاقتصاد إلى اقتصاد معرفة:

واحدة من عواقب الثورة التكنولوجية هي تحول اقتصاديات الكثير من دول العالم إلى ما يسمى باقتصاد المعرفة knowledge economy ، لهذا الاقتصاد ملامح عديدة نلخصها هنا بنقطتين:

أ- الاستخدام الموسع للتكنولوجية و لأنظمة المعلومات في العمل.

ب- توسع التجارة و التسويق الالكتروني، باستخدام الانترنت و شبكات الاتصال.

هذه التغيرات توفر الفرص لأعداد كبيرة من الأعمال، خاصة في الدول النامية، فرص دخول أسواق عالمية نائية و منافسة الأعمال في الدول المتقدمة.

➤ تزايد الاهتمام بدعم الريادة و احتضان الإمكانات الإبداعية التكنولوجية:

اتجاها آخر متنامي و مهم هو تصاعد اهتمام الحكومات في الدول المتقدمة اقتصاديا بأهمية النزعة الريادية في تنشيط الاقتصاد مما أدى إلى زيادة عدد المؤسسات الحكومية و الدولية لرعاية الرياديين و مساعدتهم ، و هذا سيساعد الكثير منهم لاستفادة من هذه الفرص¹²، فيزيد من أعداد الأعمال الريادية. كما أدى إدراك أهمية العلم و التكنولوجية في نمو الاقتصاد إلى تصاعد أعدد البرامج التي تدعم و تحتضن أصحاب الأفكار الإبداعية العلمية و التكنولوجية، و الذين قد لا يملكون الموارد المالية أو المهارات الإدارية لتحويلها إلى عمل، فهناك حاليا أعدادا كبيرة من برامج بأسماء مختلفة خاصة بدعم هؤلاء، منها مثلا "حاضنات الأعمال التكنولوجية Technology business incubators" أو "حدايق التكنولوجيا Technology parks" أو "الحاضنات الافتراضية/المجازية Virtual incubators"، و غيرها و هذه جميعا تستخدم مفهوم الحاضنة للتأكيد على هدفها و هو احتضان أصحاب الإبداعات العلمية و التكنولوجية لتمكينهم من إقامة أعمال تحول إبداعهم إلى واقع فعلي¹³. و تقوم حاليا بعض المنظمات الدولية ببرامج مشابهة في الدول النامية، كوسيلة لدعم الريادة و للتقدم التكنولوجي في الدول النامية، فعلى سبيل المثال، تنفذ اللجنة الاقتصادية التابعة للأمم المتحدة في غربي آسيا (ألا سكوا) برنامجا باسم "حاضنات الأعمال التكنولوجية". ومن المتوقع أن تتزايد هذه البرامج مع تزايد وعي الحكومات في هذه الدول لأهمية احتضان أصحاب الإبداعات العلمية¹⁴.

➤ **تحديات العولمة:** يمكن تلخيص تحديات العولمة التي تواجه مجتمعات الوطن العربي والمنظمات العاملة به بالنسبة لمستقبل منظومة العلم والتكنولوجيا بما يلي¹⁵:

- اختيار مجالات الأفضلية التنافسية للاقتصاد الوطني، ومن ثم لمجالات وأنشطة البحث العلمي والتكنولوجيا المرتبطة بها، والتركيز عليها من خلال مجموعة من السياسات والبرامج المحفزة لذلك.
- تكييف مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي مع قوى السوق، والعمل على تحقيق استجابة مخرجاتها مع الاحتياجات من اليد العاملة.

- تشجيع القطاع الخاص الوطني والأجنبي على تمويل وتنفيذ الأنشطة البحثية ذات المردود المباشر على القطاع، من خلال سياسات وبرامج محفزة، وتركيز دور الحكومات على بناء القدرات وتمويل الأنشطة الأساسية والإستراتيجية، ذات الصلة بالاقتصاد، وخصوصا النواحي الإستراتيجية فيه.
- الدور المحوري للشركات متعددة الجنسيات والاستثمارات الأجنبية المباشرة في تطوير العلوم والتكنولوجيا المحلية وزيادة الطلب عليها.

خاتمة:

تقف الدول النامية و المنظمات العاملة فيها وخاصة المنظمات الحديثة على مفترق الطرق:

- إما أن تتكيف مع ما يحدث من تغيرات عالمية و تندمج في الجو الحديث.
- إما أن تبقى بعيدة عن ذلك، وبالتالي تهمش.

أي يجب عليها أن تتعلم كيف تتعامل مع المتغيرات الجذرية التي يشهدها الاقتصاد العالمي-تقدير الوجه المشرق للعولمة - وخاصة القدرة على التعامل في بيئة عالمية ذات تنافسية عالية . لذلك يتعين على هذه المنظمات أن تستجيب لهذه التغيرات المحيطة بها بروية إستراتيجية واضحة تمكنها من اكتشاف أهمية الفرص وتجنب التهديدات لتتمكن من البقاء وتحقق النمو في هذه الأسواق، و في هذا السياق يجب على المنظمات الحديثة أن تدرك أن الإبداع يمدّها بتفوق تنافسي في مواجهة المشروعات المنافسة سواء أكان على المستوى العالمي أو المحلي، ولم تعد المنافسة ممكنة على أساس خفض الكلفة و حسب، فالسوق يتطلب السعر و كذلك الجودة والمرونة في تلبية الطلب و مفتاح النجاح هو الابتكار، و تصح هذه الملاحظة على التكنولوجيا، حيث أن التغيير التكنولوجي المعاصر تؤدي في ظلّه المنظمات الحديثة دورا رائدا من خلال تعزيز الابتكار. ومنه برزت فكرة الاهتمام برأس المال المعرفي والموجودات المعرفية، وعلى رأسها رأس المال البشري، والتعلم التنظيمي والملكية الفكرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية. فالإنسان هو سر التفوق والتقدم وفي جميع المجالات، بل إن المزايا التنافسية للعنصر البشري قد تكون كافية لتمييز أي مشروع عن آخر.

الهوامش:

- 1- د.مروة أحمد، د.نسيم برهم، «الريادة و إدارة المشروعات الصغيرة»، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، 2007، القاهرة .

- 2- د. هوشيار معروف، «دراسات في التنمية الاقتصادية-إستراتيجيات التصنيع و التحول الهيكلي» دار صفاء للطباعة والنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 2005م-1426هـ، عمان الأردن، ص 296.
- 3- د. بلال خلف السكارنة، الريادة و إدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى 2008، عمان، الأردن، ص 31.
- 4- ساسين عساف وآخرون مؤلفون عرب، « قضايا عربية معاصرة -العلاقات الدولية، النفط، القضاء، التنمية الإنسانية، البحث العلمي الاجتماع، المعلوماتية»، مراجعة وتقديم: منذر المصري، دار الفارس للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية 2005، ص 126.
- 5- أ. د. فريد فهمي زيارة « وظائف منظمات الأعمال -مدخل معاصر»، الطبعة العربية 2009، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص 40.
- 6- د. حسين عجلان حسن « إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال»، الطبعة الأولى 2008، إثراء للنشر والتوزيع، عمان الأردن. ص 56.
- 7- د. حسين عجلان حسن « إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال»، الطبعة الأولى 2008، إثراء للنشر والتوزيع، عمان الأردن. ص 50.
- 8- د. نبيل جواد، إدارة و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، المؤسسات الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع "مجد"، الطبعة الأولى 1427 هـ-2006م، ص 197.
- 9- د. زاهر عبد الرحيم عاطف، « هندرة المنظمات -الهيكل التنظيمي للمنظمة-»، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 19.
- 10- د. بلال خلف السكارنة، « الريادة و إدارة منظمات الأعمال»، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى 2008، عمان، الأردن، ص 24.
- 11- د. صالح مهدي محسن العامري، د. طاهر محسن منصور أَلْغَالِي، «الإدارة والأعمال»، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 46.

12- Barrow, Colin: "The Essence Of Small Business", UK, Prentice Hall International, 1993, Pages 32-35.

13- Chase, Richard B. et .al, "Operations Management For Competitive Advantage", 10th Edition, Irwin, Boston, 2004.

14- Fitzsimmons, James A and Mona Fitzsimmons, "Service Management", 4th Edition, McGraw-Hill/Irwin, Boston, 2004

15- ساسين عساف وآخرون مؤلفون عرب، « قضايا عربية معاصرة -العلاقات الدولية، النفط، القضاء، التنمية الإنسانية، البحث العلمي الاجتماع، المعلوماتية»، مراجعة وتقديم: منذر المصري، مرجع سابق، ص129.

دور القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية

تاريخ الاستلام: 2018/10/19

تاريخ القبول: 2018/11/15

¹ محفوظ رضا جلجل

جامعة ابن خلدون تيارت

mahfoudreda@yahoo.fr

الجزائر

الملخص:

تعتبر القيادة الإدارية أحد وظائف الإدارة إلى جانب التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات والرقابة، ولكن عند دراسة موضوع القيادة نلاحظ أنها تتعلق بكل الوظائف التسيير فبدونها لا وجود لتخطيط ولا لتنظيم ولا يمكن اتخاذ قرارات استراتيجية ولا يمكن أيضا القيام بمراقبة أداء المؤسسة وعليه تظهر أهمية القيادة الإدارية في تسيير المؤسسة خاصة في توجه الدراسات الحديثة في مجال التسيير إلى الاستثمار في العنصر البشري أي كيفية صناعة القائد الذي يستطيع تحقيق نتائج أفضل للمؤسسة.

Résumé :

L'autorité administrative se considère comme l'une des fonctions administratives en plus à la planification, l'organisation, la prise de décisions et le contrôle, mais en étudiant l'autorité, on remarque qu'elle concerne toutes les fonctions de gestion, sans elle il n'y a ni planification ni organisation et on peut ni prendre des décisions stratégiques ni contrôler le travail des établissements. Enfin l'importance de l'autorité administrative apparaît dans la gestion des établissements selon des études récentes dans le domaine de la gestion et l'investissement humanitaire. C'est –à-dire comment peut-on former l'administrateur qui peut réaliser les meilleurs résultats pour l'entreprise.

مقدمة

¹ محفوظ رضا جلجل
جامعة ابن خلدون تيارت

تسعى كل المؤسسة إلى تحقيق أهدافها ، لذلك فهي تعتمد الدراسات والتجارب في ميدان تسيير الإدارة ولعل أهمها في وقتنا الحالي هو الاهتمام بالعنصر البشري ، أو ما يسمى بالاستثمار البشري.

وإن العنصر المهم في الموارد البشرية هو القائد الذي يعتبر المحرك الحقيقي لتسيير المؤسسة خاصة في المؤسسات الاقتصادية لكون القائد له القدرة على المبادرة والإبداع والإقناع عكس في المؤسسات ذات الطابع الإداري التي تكاد تنعدم فيها صفة القيادة، وهذا بسبب التنظيم الإداري.

إن دراسة القيادة له أهمية بمكان لأنه يتعلق بتسيير المؤسسات أي ما يطلق عليه القيادة الإدارية فهي تجمع بين القائد والإدارة في المؤسسة.

والإشكال المطروح هنا ما دور القيادة الإدارية لتسيير المؤسسة ؟

المبحث الأول : مفهوم القيادة الإدارية.

قبل التطرق إلى تعريف القيادة الإدارية ، لابد من دراسة أصل أو أساس القيادة ، فالقائد الإداري يفترض توافر فيه صفات القائد والتي تطرقت إليها عدة نظريات والتي من خلالها يمكن تعريف القيادة الإدارية.

المطلب الأول : نظريات القيادة .

القائد هو الحلقة المهمة في القيادة الإدارية ، لذلك يجب التطرق إلى دراسات تتعلق بالقائد ولهذا الصدد ظهرت عدة نظريات تبحث عن أصل القيادة هل تولد مع الإنسان أم أنها مكتسبة .

الفرع الأول : النظريات التقليدية .

إن أول النظريات التي تطرقت إلى مفهوم القائد هي النظريات التقليدية ، باعتبارها ظاهرة إنسانية واجتماعية والتي كانت تنظر أن صفات القيادة تولد مع الإنسان أي أنها فطرية وغير مكتسبة ، ولقد تضمنت هذه النظريات نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات أو الصفات.

أولاً: نظرية الرجل العظيم.

هذه النظرية تركز على اعتبار أن القائد هو ذلك الإنسان الذي يمتلك قدرات فردية وراثية ويتمتع بشخصية قوية تجعله رجل عظيم، فهنا القيادة تلد مع إنسان فهو لديه قدرات خارقة تجعله يحظى بولاء من عامة الناس والذين يضحون من أجله ومن أجل تحقيق أهدافه¹

لكن هذه النظرية انتقدت لكونها أهملت جانب مهم الذي يركز عليه القيادة، أي يمكن للشخص أن يكتسب صفات القائد.

ثانياً : نظرية السمات².

نظرية السمات أو الصفات هي مكمل للنظرية السابقة، ظهرت في الأربعينيات والخمسينيات من القرن العشرين ، وحيث ترى أن القائد لابد أن تتوفر فيه مجموعة من الصفات حيث قاموا أصحاب بوضع مجموعة من الصفات والتي يمكن تصنيفها إلى خمس مجموعات .

-المجموعة الأولى تتعلق بصفات الجسدية والتمثلة في القوة الجسدية والطول³.

-أما المجموعة الثانية فتتمثل في الصفات الشخصية والتي تتجسد في الثقة بالنفس والحزم وحب الزعامة ، الذكاء ، التحدي ، قوة الذاكرة ، الجاذبية

-أما المجموعة الثالثة تتعلق بالقدرات الاجتماعية والمركز الاجتماعي مثل روح التعاون، قضاء حاجات الناس، محبة الناس له ، حسن التعامل، انتمائه إلى طبقة راقية.

-أما المجموعة الرابعة تتعلق بالأداء مثل تحمل المسؤولية ، المبادرة ، الحماس، تحقيق الأهداف الرؤية المستقبلية.

انتقدت هذه النظرية لكونها لم تضع معايير موحدة للصفات ،حيث لم يتفق حتى واضعو هذه النظرية على الصفات المشتركة التي يجب أن تتوفر في القائد ، وكذلك يمكن للشخص أن يكتسب صفات القيادة عن طريق تدريبه ولذلك ظهرت نظريات أخرى تفسر وتأصل معنى القيادة.

¹ قاسم شاهين برسم العمري، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في نجاح المنظمات الحكومية ، أطروحة دكتوراه، جامعة البصرة العراق، 2009، ص 58-59

² محمد رفيق الطيب ،مدخل للتسيير ،الجزء الثاني ،ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة الثانية، الجزائر ، 2012

³ غول فرحات ،مدخل إلى التسيير، دار الخلدونية ،الجزائر ، 2012.

الفرع الثاني : نظرية السلوك.

نظرية السلوك تركز على البحث عن سلوك وأفعال وأساليب القيادة بدلا من أن تفسر على أساس صفات القائد ،ومعنى ذلك أنه يمكن صناعة وتدريب القائد ، وفي هذا الصدد ظهرت عدة دراسات قامت بتحليل سلوك القائد

أولا :دراسة ميشغان.

ترى هذه الدراسة أن السلوك القيادي يجب أن يهتم بكيفية إنجاز العمل مع الاهتمام بالعاملين، وتنسب هذه النظرية مجموعة من الباحثين من جامعة ميشغان ، حيث قاموا بمقابلة عدد كبير من المدراء مع مرؤوسيهم ليتوصلوا إلى وجود نوعين من سلوكيات القيادة ،وهما التركيز على العمل والتركيز على العاملين. فبالنسبة للأسلوب الأول نجد أن المدراء يهتمون كثيرا بكيفية أداء العمل من قبل العاملين والتركيز على تقسيم العمل وتنظيمه من أجل أداء للعمل.

أما الأسلوب الثاني فيهتم بالعاملين والبحث عن رفاهيتهم ورضاهم وهذا من أجل أداء أفضل للعاملين.

ثانيا : دراسة أوهايو.

دراسة أوهايو تشبه كثيرا دراسة ميشغان ،حيث وجد الباحثون نمطين من السلوك ، الأول يسمى الاهتمام بهيكلية العمل وإجراءاته أي يركز القائد على التنظيم وانجاز العمل.

أما الثاني يقوم على أساس الاهتمام بالعاملين والشعور بهم أي على القائد أن يوطد علاقاته مع مرؤوسيه لتحقيق أهداف المؤسسة.

ثالثا :نظرية الشبكة الإدارية.¹

إن هذه النظرية طورت النظريات السابقة ،فهي تقوم على أساسيين هما الأفراد والإنتاج ،فالقائد يجب أن على تحديد المهام والتخطيط والقيام بمراقبة أداء العمل مع تقييم النتائج ،وكذلك على القائد أن يهتم بالأفراد أي العمل على تطوير العلاقات الاجتماعية مع المرؤوسين.

وقد خلصت أبحاث أصحاب هذه النظرية إلى مجموعة من النتائج والمتمثلة فيما يلي:

¹ - قاسم شاهين برسم العمري، المرجع السابق ، ص 61-62

1-القائد هنا لا يهتم بالعمل والإنتاج ولا بالعاملين كأفراد لهم احتياجات وبالتالي فهو قائد سيء حيث يمثل هذا النموذج غياب القيادة مع وجود إدارة هزيلة وربما لا تستطيع المؤسسة الاستمرار في العمل مع هذا النمط.

2-القائد يركز على تلبية حاجيات المرؤوسين وإقامة علاقات إنسانية واجتماعية مع العمال دون الاهتمام بالإنتاج ومتطلباته.

3-القائد يوازن بين اهتمامه بالمرؤوسين وتلبية حاجياتهم من جهة ومن جهة أخرى يهتم بالإنتاج والعمل ، فهنا القائد اعتيادي ولكنه ليس مبدع.

4-القائد هنا يكون مثاليا ،حيث يعطي اهتماما عاليا للأفراد والإنتاج على حد سواء ويفترض أن يكون هذا النمط هو المستهدف في السلوك القيادي لكي تحقق المؤسسة نجاحا وأداء عاليا للمؤسسة.

الفرع الثالث :النظريات الموقفية.

هذه النظرية تجمع بين ثلاث أبعاد وهي القائد ،المرؤوسين، طبيعة الموقف أو الظرف فكل هذه الأبعاد تقوم على التبادل الاجتماعي ، ولقد ظهرت عدة نظريات في هذا الشأن لذلك لا يمكننا التطرق إلى جميعها نذكر فقط بعضها .

أولا :نظرية هيرسي وبلانشار

تقوم هذه النظرية على أساس قدرة القائد على تعديل أسلوب بناءً على استعداد مرؤوسيه لأداء مهامهم ،فهنا نجد أربع أساليب يتحدد من خلالها الأسلوب القيادي .

الأسلوب الأول يتمثل في أسلوب الإقناع والذي يكون عند وجود مرؤوسين يتصفون بنقص مهاراتهم ولديهم في نفس الوقت الرغبة في العمل ويمكن الاطمئنان إليهم ، فهنا القائد يقوم بتفسير قراراته وتوضيحها.

أما الأسلوب الثاني فيتمثل بإصدار الأوامر ، فهنا يتصف المرؤوسون بعدم القدرة وعدم الرغبة في العمل وعدم الاطمئنان ، فهنا القائد يقوم بإعطاء تعليمات وتوجيه الأوامر .

الأسلوب الثالث يسمى المشاركة ، فهنا المرؤوسون لديهم القدرة على العمل وعدم الرغبة في العمل وعدم الاطمئنان ، هنا القائد يقوم بتقاسم ومشاركة المرؤوسين الأفكار .

أما الأسلوب الرابع هنا يتصف المرؤوسين بالقدرة والرغبة في العمل والاطمئنان ، فهنا القائد يقوم بتفويض بعض مهامه مع تحمل المسؤولية.

ثانيا : نظرية المسار أو الهدف.

حسب روبرت هاوس إن القائد الناجح هو الذي يستطيع رسم مسارات واضحة للمرؤوسين بغية تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة و الأهداف الشخصية للمرؤوسين.

وعليه يجب أن يكونوا القادة مرنين ويتحركون ضمن أربعة أنماط قيادية وهي :

1-قيادة التوجيهية ،حيث يحتاج المرؤوسون إلى توجيه ومعرفة ماذا وكيف ينجز العمل وضرورة وضع معايير جدولة أو ورقة عمل واضحة.¹

2قيادة مساندة : يجب جعل العمل أكثر متعة من خلال المساواة بين أعضاء المجموعة ومد جسور الصداقة والاحترام والاهتمام بالعاملين .

3-قيادة متوجهة للإنجاز:توضع هنا أهدافا تثير التحدي مع توقع أداء عال ومواجهة تحسين مستمر للأداء مع إظهار الثقة الكاملة ووضع معايير أداء مرتفعة.

4-قيادة تشاركيه :تقوم على أساس دمج العاملين في عملية اتخاذ القرار واستشارتهم وطلب اقتراحاتهم واعتمادها لتحقيق أهداف المؤسسة.

الفرع الرابع: النظريات الحديثة.

أولا: النظرية التبادلية.

يرى جيمس هات وآخرون أن القيادة الإدارية التبادلية مرتبطة بالمبادلات الضرورية بين القائد والتابعين له ،بالنسبة للقائد فيقوم بالتوجيهات والتخطيط والتنظيم وتقسيم العمل والمكافآت وتصميم الهيكل التنظيمي ، أما في مقابل ذلك يقوم المرؤوسين بتنفيذ القرارات وإنجاز الأعمال واحترام القائد.

ويرى جاكوس أن الجماعة تقدم للقائد مكانة ومركز وتقدير كمكافأة له نظير خدماته ومساهماته المتميزة والفريدة من أجل تحقيق أهدافها ، وأن دور القائد حتى في المنظمات الرسمية إنما يركز بصفة أساسية على حث أعضاء الجماعة على أداء وإنجاز الأعمال الموكلة لهم دون استخدام القوة أو الجبر ، لكونها تقوم على علاقات تبادلية متكافئة بين القائد والتابعين وبدون هذه العلاقة لا تحقق القيادة .

¹ - قاسم شاهين برسم العمري، ص 63 وما يليها.

وعليه فإن هذه النظرية تقوم على التبادل بين القائد مع مرؤوسيه بطريقة متكافئة ، فالقائد هو الذي يقوم بتحديد أهداف المؤسسة ويقوم بالتخطيط ويقسم الأعمال والمراكز على المرؤوسين عن طريق التنظيم وفق هيكل تنظيمي ويتخذ القرارات الإستراتيجية ويقوم بتحفيز المرؤوسين وتدريبهم وفي مقابل ذلك يقوم المرؤوسون بتنفيذ قرارات القائد والقيام بالأعمال الموكلة إليهم والعمل على تحقيق أهداف المؤسسة.

ثانيا : القيادة الكاريزمية .

ظهرت هذه النظرية سنة 1976 بفضل الباحثين هاوس وكونجر حيث تقوم هذه النظرية على أساس أحد صفات القائد وهي كاريزما والتي تجعل من القائد محل جاذبية وقبول تجاه مرؤوسيه.

ولكي يكون القائد يتمتع بالكاريزما يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص والتمثلة فيما يلي:

-تنفيذ أوامر القائد ، حيث تكون أوامره مطاعة بشكل مطلق.

-الثقة الكبيرة التي يحظى بها القائد من طرف المرؤوسين .

-قابلية المرؤوسين لقائدهم حتى ولو كان على خطأ.

-العمل على تحقيق الأهداف من طرف كل من القائد ومرؤوسيه.

إن صفة الكاريزما قد سلبية وقد تكون إيجابية ، فإذا تخدم المصالح الفردية دون مراعاة مصالح الجماعة تكون سلبية.

أما إذا كانت هذه الصفة تخدم مصالح القائد مع مرؤوسيه ، فنكون هنا أمام كاريزما إيجابية.

المطلب الثاني : تعريف القيادة الإدارية

القيادة الإدارية هي " مجموع النشاطات ، من اتخاذ وإصدار القرارات والأوامر والتوجيهات الإدارية والقدرة التي يستطيع من خلالها أن يؤثر القائد الإداري على سلوك المستخدمين والعاملين في المنظمة ، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة " ¹

وفي تعريف آخر للقيادة الإدارية "هي عملية التأثير على المرؤوسين ، لتوجيه جهودهم من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة ، إن طريقة هذا التأثير تختلف كبيرا من مسير لآخر تبعا لفلسفته القيادية ولمدى رغبته في تفويض

¹ -جان بولس وآخرون، محل الإدارة الإستراتيجية، بود دار نشر، لبنان، 2011.

السلطة ، فهناك من يركز على إعطاء تعليمات مفصلة ، ومن ثم يتتبع تنفيذها عن كثب ، وهناك من يكتفي بإعطاء توجيهات عامة تاركا صياغة التفاصيل للمرؤوسين ، وهناك من يفضل عدم التدخل إلا في حالات قليلة استثنائية.

وهناك من يعرفها " القيادة الناجحة هي القدرة على التأثير في الآخرين من خلال الاتصال ليسعوا بحماس والالتزام إلى أداء مثمر يحقق أهداف مخططة .

وفي تعريف آخر أيضا "القيادة هي العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق الأهداف"

المبحث الثاني : أساليب ومهام القيادة الإدارية.

إن لكل قيادة إدارية أسلوب تتبعه و وظائف تقوم بها ولمعرفة أكثر لهذه الأساليب والوظائف ،سيتم التطرق إليها من هذين المطلبين .

المطلب الأول : أساليب القيادة الإدارية.

توجد عدة أساليب للقيادة الإدارية ،والتي تستند لكل منها على أسس ومبادئ ومن بين هذه الأساليب ،الأسلوب الأوتوقراطي والأسلوب الديمقراطي والأسلوب الحر أو المتساهل.

الفرع الأول: القيادة الأتوقراطية .

القيادة الأوتوقراطية، التي تعرف أيضا بالقيادة الاستبدادية، هي أسلوب في القيادة يتسم بسيطرة فرد على كل القرارات من دون أي مساهمة تذكر من جانب أعضاء المجموعة. وعادة ما يقوم القادة الأوتوقراطيون بخيارات على أساس أفكارهم وأحكامهم الخاصة ونادرا ما يقبلون النصيحة من مرؤوسيه .

أولا: القيادة الأتوقراطية التسلطية:

القائد يحتكر السلطة ويتخذ قراراته بنفسه دون استشارة مرؤوسيه، ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويجبر مرؤوسيه على إطاعته باستخدام التهديد والعقاب.

وفي تعامله مع مرؤوسيه يبدو قليل الثقة فيهم ولا يهتم بالعلاقات الإنسانية ، ولقد ثبت من نتائج دراسات "ليفين¹ وزملائه" أن سلوك القائد الأوتوقراطي المتسلط يتميز بكونه قاسياً وصارماً في تعامله مع مرؤوسيه ،ولم يكن

¹ - كيرت ليفين هو عالم ألماني انتقل إلى الولايات المتحدة الأمريكية يعد مؤسس نظرية المجال المعرفي.

يراعي الجو النفسي المحيط به أي جو العمل وأنه غالباً ما يكون منعزلاً عن موظفيه في أكثر الأوقات ،حيث لم يكن يتصل بمجموعته إلا عندما كان يعرض نماذج العمل ،ولم يكن يبدي مشاعر طبيته نحوهم إلا نادراً ،فقد كان طبيياً مع من يتفانى في العمل من أفراد مجموعته ،كما أن علاقات المودة مع رؤوسيه كانت نادرة حيث أفراد مجموعته أنه لم يكن قريباً إلى سلوكهم.¹

كذلك قام "وليم ريدن" بدراسة سلوك المدير الأوتوقراطي المستبد ، حيث توصل إلى أن المدير الأوتوقراطي المستبد يبدو انتقادي يهدد كثيراً لاعتقاده بأنه من الضروري الضغط على المرؤوسين ومتابعة أعمالهم وتهديدهم بالعقاب لكي يعملوا وأنه دائماً أن يتعامل مع الخلافات والصراعات داخل التنظيم بإخمادها ،وإذا ما خالفه أحد رؤوسيه في الرأي فإنه يعتبر ذلك تحدياً لسلطته ولا يغفر للموظف المخطئ خطأه بسهولة أنه يضع العمل الحال والحصول على نتائج قبل أي اعتبار آخر ،وأنه يتخذ كل القرارات بمفرده وإن اتصالاته دائماً تكون إلى أسفل فقط أي اتصالات هابطة تسير في اتجاه واحد كما أنه لا يعرف معنى التحفيز ويشعر أن التهديدات وحدها هي المحفزات للعمل ،ولذلك فإنه لا يحقق إشباعاً دائماً لحاجات رؤوسيه مما يترتب عليه ميلهم إلى ترك العمل والانسحاب عن التنظيم الذي يقوده.²

إن هذا الأسلوب يناسب المؤسسات الصغيرة والإدارات التي تعتمد على النظام المركزي

من سلبيات هذا الأسلوب أنه يقضي على الصف الثاني للقيادات ، ويقضي كذلك الابتكار والمبادرة من قبل المرؤوسين وأن هذا الأسلوب لم يعد مجدي لتسيير الإدارة الحديثة ودليل على ذلك أن الأسلوب القيادي الذي كان يتبعه الرؤساء الإداريون البارزون في الإدارة الأمريكية من أمثال فورد³ والذي كان يتبع الأسلوب القيادي المتسلط والذي كان يتلاءم مع مستوى العاملين الذي كانوا يريدونهم آنذاك ، إلا أن هذا الأسلوب في اعتقادهم لم يعد يتناسب مع مستوى العاملين اليوم ،ولم يعد يؤدي نفس النتائج التي أداها في شركاتهم في الماضي وعندما تولى حفيد فورد زمام القيادة في شركة فورد للسيارات ،وجد أن الحاجة أصبحت ملحة لتغيير ما سماه التحكم والاستبداد وأحل محله الأسلوب القيادي القائم على العلاقات الإنسانية والمشاركة ،فترتب على ذلك أن ارتفعت الروح المعنوية للعاملين وارتفع الإنتاج وبدأت الشركة تتقدم سريعاً .

ثانياً: القيادة الأوتوقراطية الخيرة .

¹ - نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، دار الثقافة ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2009 ، ص 156.

² - نواف كنعان ، المرجع السابق ، ص 157.

³ من موقع ويكيبيديا <https://ar.wikipedia.org/wiki> - هنري فورد هو اقتصادي أمريكي ومؤسس شركة فورد للصناعة السيارات ولد يوم 30 جويلية 1863 بميشيغان الأمريكية. مأخوذ

القائد الأوتوقراطي الخير ،يختلف عن القائد المتسلط ،فهو لا يستعمل لغة التهديد والعقاب مع مرؤوسيه بل يعمل على إيجاد مناخ العمل الذي يساعد على التقليل من احتمال ظهور سلوك عدواني ضده ، وكما يقول "بروان" في شأن هذا النوع من القيادة والذي يعتبره من النوع الرفيق في تعامله مع مرؤوسيه ،يعرف برضائه حينما يقدم مرؤوسه بعملهم ولكنه يقسو عليهم حينما لا يؤدونه ،وذلك لأنه يدرك أن كسب رضا موظفيه عن طريق إقناعهم والتعاون معهم أفضل من تهديدهم والضغط عليهم لانجاز العمل .¹

إن هذا الأسلوب ناجح في الإدارات الحديثة ، لكونه يبنّي على الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين.

وإن الأسلوب الديمقراطي يعتمد على ثلاث أسس، العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة ، ولعل أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية يعد أهم ما توصل إليه علماء الإدارة وهو الارتكاز على العنصر البشري.

يعرف "دافز" العلاقات الإنسانية هي " اندماج الأفراد العاملين في موقف عمل بطريقة تدفعهم للعمل متعاونين وبإنتاجية عالية مع إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية ".¹

ولقد بدأ الاهتمام بحركة العلاقات الإنسانية في الإدارة بعد النتائج التي توصل إليها فريق من العلماء يرأسهم "التون" مايو من تجارب "هوثورن" في شركة الكهرباء بالولايات المتحدة فقد حاول الباحثون في هذه التجارب إيجاد العلاقة بين إنتاجية العمال وكثافة العمل بالإضافة إلى كذلك أن الروح المعنوية والانسجام بين العمال وشعورهم باهتمام المسؤولين بسبب إجراء التجارب عليهم كانت جميعاً من أسباب ارتفاع الإنتاجية .وقد جاءت بعدها دراسة العلاقة بين الإنتاجية وعوامل أخرى.

وتقوم العلاقات الإنسانية على النقاط التالية :

- إنها تعمل على زيادة حيوية العمل والقضاء على الأسلوب الروتيني المعتمد في أدائه والذي غالباً ما يكون حاجزاً بين العاملين وبين كفاءتهم في الأداء بسبب الشعور بالملل.
- إنها تبعد العاملين عن الإحساس بالاضطرابات النفسية ،أو حالات التشاحن ،والحقد والتحاسد .
- إنها تمنع التصرفات السلبية مثل المجاملات التي تتسبب بحالة التسبب في العمل.
- إنها من العوامل التي تؤدي إلى إشباع الرغبات الثانوية للعاملين مثل توفير فرص التعبير عن الذات الإنسانية لديهم أو النجاح في الأداء أو الإحساس بالأمن والاطمئنان والمكانة الاجتماعية وهذا سيؤدي بدوره إلى تحقيق الرغبات الأولية عندهم.

الفرع الثالث : الأسلوب المتساهل.

وتسمى أيضاً القيادة الحرة والتي تعني ترك القائد سلطة اتخاذ القرارات للمرؤوسين ويكون هو في حكم المستشار لهم ، ويفوض صلاحياته في اتخاذ القرار للمجموعة التي هي حرة في التصرف .²

¹ - نفس المرجع ، ص 183

² - هاشم حمدي رضا ، إدارة التحول والقيادة الفعالة ، دار الراية ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2010، ص 94

القائد هنا يترك الحرية الكاملة لمروؤسيه في تسيير المؤسسة منها اتخاذ القرارات والتنظيم ، ومنه فالقائد لا يقوم بالقيادة الإدارية.

هذا النوع من الأسلوب يناسب تعامل القائد مع أفراد ذوي خبرات ومستويات عالية .

لكن هذا الأسلوب وجه إليه عدة انتقادات لأنه يؤدي إلى تسيب الموظفين ووجود فوضى داخل المؤسسة لهذا يطلق هذا النوع بالإدارة الفوضوية.

المطلب الثاني : وظائف القيادة الإدارية.

إن كل مؤسسة سواء كانت إدارية أو اقتصادية ، يجب أن تعتمد على مجموعة من الوظائف الإدارية والمتمثلة في التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار والرقابة .

الفرع الأول : التخطيط.

التخطيط وظيفة إدارية تسمح بتحديد الطريق الذي يجب أن تسلكه المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

إن القادة هم الذين يقومون بعملية التخطيط عن طريق رسم الأهداف وتحديد الرؤية المستقبلية والقيام بتحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة.¹

فبالنسبة لتحليل البيئة الداخلية ، هنا يقوم القادة بدراسة الإمكانيات المتاحة والمتوفرة للمؤسسة من الإمكانيات البشرية مثل وجود الكفاءات والمتخصصين وكذلك مدى توفر الموارد المالية والمادية بالإضافة إلى كيفية تسويق الإنتاج

أما لتحليل البيئة الخارجية فعلى القادة دراسة العوامل المحيطة بالمؤسسة منها العوامل السياسية مثل الاستقرار السياسي والعوامل الاجتماعية مثل دراسة الفئات العمرية التي يتكون منها المجتمع والمستوى المعيشي للفرد وكذلك العوامل الديموغرافية مثل الكثافة السكانية.

وعليه تظهر أهمية التخطيط التي يقوم بها القادة فكلما كان تخطيط ناجح أدى ذلك إلى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.

¹ غول فرحات ، المرجع السابق ، ص 121

الفرع الثاني : التنظيم.

إن مهمة التنظيم هي من اختصاص كذلك القادة ،حيث يعتبر أداة بواسطتها إنجاز العمل أو وسيلة لتنفيذ الأعمال ومن بين المهام التي يقوم بها القادة في إطار التنظيم والتي تتمثل فيما يلي:

-القيام بتوزيع وتخصيص الأعمال على المرؤوسين مع تقسيم النشاط إلى أقسام مثل قسم الموارد البشرية وقسم الإنتاج وقسم التسويق¹.

-تقسيم الأدوار على العاملين ،حتى يعرف كل موظف ما هو المطلوب منه وهذا من أجل تقادي التداخل والازدواجية في العمل.

-توضيح العلاقات المختلفة بين العاملين ،حيث يعرف كل موظف رئيسه بما يرسخ وحدة الأمر.

-تسهيل عملية الاتصال بين الوحدات مما يؤدي إلى انجاز عمل متناغم ومنسجم ومتكامل .

-الاستفادة من التخصص ،حيث يراعي التنظيم توزيع الأعمال على مختلف العاملين حسب تخصصاتهم مما يؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق استخدام أفضل للطاقات البشرية.

-وضع هيكل تنظيمي للمؤسسة يوضح فيه خطوط السلطة والمسؤولية ونطاق الإشراف من المستويات العليا إلى مستويات الدنيا.

الفرع الثالث: اتخاذ القرار.

إن كفاءة وقدرة القائد تتجلى في نوعية القرارات التي يتخذها وفي النتائج التي يتحصل عليها لذلك يجب على القائد مراعاة مراحل صياغة القرار والمتمثلة فيما يلي:

-تحديد المشكلة مع تشخيصها ، إن تحديد المشكل بشكل جيد يعتبر نصف الحل.

-وضع مجموع من البدائل والمتمثلة في الحلول والتي تكون مبنية على تنبؤات مع وضع النتائج.

-اختيار البديل المناسب أي اختيار الحل الأمثل وهذا بعد التقييم والموازنة بين البدائل المتاحة.

-تنفيذ القرار ومتابعته من طرف القائد.

¹ محمد رفيق الطيب، المرجع السابق، ص101

الفرع الرابع : تدريب الموظفين.¹

أن العنصر البشري في المؤسسة يعتبر هو أهم عنصر ،لذلك يجب القادة القيام بتدريب الموظفين من أجل الحصول على نتائج وتحقيق أهداف المؤسسة.

إن التدريب يعكس بالإيجاب على المؤسسة ومن بين أهدافه نذكر ما يلي :

-يساهم التدريب في تقليل الإشراف،حيث الموظف المدرب قليل الأخطاء يمارس الرقابة الذاتية على نفسه.

-تأهيل العاملين لشغل مناصب عالية بدلا من اللجوء إلى التوظيف الخارجي .

-تمويل المؤسسات بالكفاءات البشرية بشكل مستمر عن طريق تحسين عناصرها لتتناسب مع متطلباتها.

-رفع الروح المعنوية للعاملين بعد إلمامهم الجيد وزيادة قدرتهم على الأداء وتحقيق ذاتهم من خلال رضاهم عن أنفسهم وعن أعمالهم.

-رفع الإنتاجية بعد تمتع الموظفين بقدرات ومهارات مع تحسين أدائهم.

خاتمة .

في الأخير نستنتج أن للقيادة دور مهم في تسيير المؤسسة ، فالقائد الناجح يجب أن يتمتع بمجموعة من الصفات والتي تتمثل في القدرة على الإقناع والثقة ، وإلى جانب هذه الصفات يجب أن يهتم بالمرؤوسين لأنهم يمثلون الحلقة الثانية في العنصر البشري ، لذلك يقوم القائد الناجح بتلبية الحاجيات الاجتماعية للمرؤوسين مع العمل على تحفيزهم وتدريبهم وهذا من أجل تقديم أفضل أداء ومنه تحقيق أهداف المؤسسة.

وعليه يجب على المؤسسات الاهتمام بالقيادة الإدارية لكونها أساس النجاح وتحقيق نتائج أفضل وعلى المؤسسات الإدارية تبنى النتائج التي توصلت إليها المؤسسات الاقتصادية بفضل استثمارها في العنصر البشري.

¹ - جان بولس ،المرجع السابق ،ص152

قائمة المراجع:

- 1-جان بولس وآخرون، مدخل إلى الإدارة الإستراتيجية، بدون دار نشر، لبنان، 2011.
- 2-غول فرحات ، مدخل إلى التسيير ،دار الخلدونية، الجزائر .2012.
- 3-محمد رفيق الطيب ،مدخل للتسيير، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية،الطبعة الثانية ،الجزائر،.2012.
- 4-قاسم شاهين برسم العمري،أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في نجاح المنظمات الحكومية ،أطروحة دكتوراه،جامعة البصرة العراق،.2009.
- 5- نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، دار الثقافة ، الطبعة الأولى ، الأردن ، .2009.
- 6- معن محمود عياصرة و مروان محمد بني أحمد ، القيادة والرقابة والاتصال الإداري ،دار الحامد ، الطبعة الأولى،الأردن،.2008.

دراسة تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة
A study of Development human resources in
contemporary institutions

تاريخ الاستلام: 2017/12/30

تاريخ القبول: 2018/10/01

1

بن عمارة أحلام

طالبة دكتوراه

جامعة الجزائر 3

الجزائر

الملخص:

الاتجاه المتزايد نحو الاقتصاد الرقمي يفرض تنمية المؤسسات و تطويرها، فأصبحت تنمية الموارد البشرية تشغل بال مدراء المؤسسات، و أصبح التركيز على إعادة النظر في التدريب، و تقييم الأداء، و تخطيط المسار الوظيفي، ثم توظيف الموارد البشرية ما يفرض على المؤسسة اعتماد الاستراتيجية المناسبة لتنمية مواردها البشرية.

تسعى هذه الدراسة إلى التطرق لعنصر تنمية الموارد البشرية و إبراز أهميتها بالنسبة للمؤسسات المعاصرة، كما تسعى لشرح المراحل التي تعتمدها المؤسسة المعاصرة في تصميم استراتيجية مناسبة لتنمية مواردها البشرية.

الكلمات المفتاحية: الاقتصاد الرقمي، تنمية الموارد البشرية، المؤسسة المعاصرة، استراتيجية التنمية.

¹ بن عمارة أحلام طالبة دكتوراه /جامعة الجزائر 3

Abstract:

The increasing trend towards the digital economy imposes the development of enterprises. The development of human resources has become the responsibility of the enterprises' managers, focus on reviewing training, evaluating performance, planning the career path and then employing human resources requires the enterprise to adopt the appropriate strategy for developing its human resources.

This study is concerned with the human resources development and showing its importance for the contemporary enterprises. It also explains the steps adopted by this latter in designing an appropriate strategy for the development of its human resources.

Keywords: Digital economy, Human Resources Development, Contemporary enterprise, Development strategy.

مقدمة:

تسعى المؤسسات إلى مواكبة التطورات الاقتصادية و التكنولوجيا لضمان استقرارها و استمرارية نشاطها في السوق و ذلك بإتباع إستراتيجية تمكّنها من تحقيق أهدافها؛ ففي ظل الأعمال المعاصرة التي تتسم بزيادة حدة المنافسة و فضلاً عن التغيرات المستمرة التي تمس بيئة المؤسسة و الاتجاه نحو الاقتصاد الرقمي، انتقل التركيز إلى قيمة القدرات الفكرية و المعرفية للموظف نظراً لأهميتها البارزة في تنمية و تطوير المؤسسة.

وكما نعلم فالانتقال إلى الاقتصاد الرقمي يتطلب قدرات فكرية و معرفية معينة ما يفرض تنمية المؤسسة لمواردها البشرية لمسايرة التطورات الحاصلة في بيئتها.

اشكالية الدراسة: انطلاقاً من المقدمة تتبلور الإشكالية الرئيسية التالية:

في ظل الاقتصاد الرقمي، ما هي المكانة التي تحتلها تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة؟

انطلاقاً من الإشكالية المقترحة نضع مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أهمية تنمية الموارد البشرية؟ و ما أهميتها الاستراتيجية؟

- كيف يتم تصميم استراتيجية لتنمية الموارد البشرية؟

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة لتحقيق أهدافها، كما تتوضح أهمية الدراسة في ما توفره تنمية الموارد البشرية للمؤسسة بشكل خاص و للاقتصاد بوجه عام.

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف بتنمية الموارد البشرية.
 - إبراز أهمية تنمية الموارد البشرية و أهميتها الاستراتيجية.
 - التعرف على مراحل تصميم استراتيجية تنمية الموارد البشرية.
- هيكلية و تقسيمات الدراسة: شملت هذه الدراسة أربعة محاور:

المحور الأول: الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية.

المحور الثاني: تحول تنمية الموارد البشرية من سياسة إلى إستراتيجية.

المحور الثالث: تنمية المؤسسة اعتماداً على تنمية مواردها البشرية.

المحور الرابع: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة المعاصرة.

المحور الأول: الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية العنصر الأهم للوصول إلى تحقيق الأهداف و الغايات المرجوة، فأهميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءة إدارات المؤسسة و فعاليتها في أداء مهامها، باعتباره محصلة نهائية لكفاءة وفعالية المؤسسة و قدرتها على تحقيق التميز داخلياً و خارجياً.

1- ماهية تنمية الموارد البشرية

أشار مكتب العمل العربي إلى أن مفهوم تنمية الموارد البشرية قد تطور و لم يعد يقتصر فقط على التعليم و التدريب، بل أصبح يركز على تطوير أنماط التفكير والسلوك، و نوعية التعليم و التدريب، و نوعية مشاركة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات وطرق و أساليب العمل و الإنتاج، أي تعبئة الموارد البشرية بهدف زيادة قدراتهم على التحكم في مهاراتهم¹.

و تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها: "إعداد العنصر البشري إعداداً صحيحاً بما يتفق واحتياجات المجتمع، على أساس أنه بزيادة و معرفة و قدرة الإنسان، يزداد و يتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلاً عن زيادة طاقاته و جهوده"².

كما تشير تنمية الموارد البشرية إلى استخدام الموارد أفضل استخدام لتحقيق تغير مقصود بهدف إشباع حاجات الإنسان، و مواجهة مشكلاته، و تنمية القدرات الذاتية و تدعيم القيم و الاتجاهات ومنهجية التفكير و المعايير و السلوكيات و غيرها من الجوانب المناسبة مع طبيعة المجتمع و ثقافته³.

و يمكننا القول أن تنمية الموارد البشرية تشير إلى إعداد الموارد البشرية و الاهتمام بها و متابعتها، وذلك بتوظيفهم و تدريبهم و تقييم أدائهم و تخطيط مساهمهم الوظيفي بهدف تنمية قدراتهم و مهاراتهم بهدف تمكّنها من ضمان البقاء و الاستمرارية.

2- أهمية تنمية الموارد البشرية

يمكن إبراز أهمية تنمية الموارد البشرية من خلال:

- 1- الزيادة في الإنتاج من خلال الأداء الكفؤ و الفعال للأفراد؛
- 2- الاقتصاد في النفقات التي يمكن أن تتكبدها المؤسسة، نتيجة التغير أو الهدر أو الاستبدال في موارد معينة (آلات، معدات، مواد)؛
- 3- تحفيز الأفراد و توفير الدوافع الذاتية للعمل، كذلك عن طريق إمدادهم بالمهارات اللازمة للقيام بالمهام الموكلة إليهم؛
- 4- توفير الاستقرار الوظيفي لتلبية حاجات و شروط مختلف مشاريع المؤسسة⁴.

3- دوافع تنمية الموارد البشرية

من أبرز الأسباب الكامنة وراء الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية ما يلي:

- 1- توجيه الأفراد الجدد و تعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف المعطاة لهم، و إرشادهم و تعليمهم كيفية و نوعية الأداء المتوقع منهم؛

2-تحسين مهارات و زيادة قدرات الأفراد، و رفع مستوى أدائهم بما يطابق معايير الأداء المحددة لهم؛

3-تهيئة الأفراد لوظائف مستقبلية، لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية و المعلوماتية و التسويقية؛

4-تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي على المؤسسات في مجالات عدة، منها :عولمة اليد العاملة، و الانتشار الواسع للمساحات التنافسية؛

5-التنوع و التعدد الثقافي للموارد البشرية داخل المؤسسة الواحدة، جعل إدارة الموارد البشرية تسعى لإعداد برامج و حلقات تدريبية بهدف الاستفادة القصوى من هذا التنوع و التعدد الثقافي؛

6-هرمية أو شيخوخة الموارد البشرية دفع بالمؤسسات إلى تسطير برامج لإعادة التأهيل، من أجل تسليحهم مجدداً بمهارات و قدرات و معارف لمواكبة مختلف التطورات⁵.

يتضح لنا مما سبق أن تنمية الموارد البشرية أصبحت أهم ما تركز عليه المؤسسة لمُسايرة التطورات و مختلف التغيرات الحاصلة في بيئتها.

المحور الثاني: تحول تنمية الموارد البشرية من سياسة إلى إستراتيجية

أصبحت تنمية الموارد البشرية استراتيجية تعتمد على المؤسسة بعد أن كانت تعتبر سياسة و ذلك راجع إلى التطور الذي شهدته الوظائف في المؤسسة.

1- الفرق بين السياسة و الاستراتيجية:

سعيًا منا لمعرفة الفرق بين السياسة و الاستراتيجية لابد من التعرّف على مفهوم المصطلحين أولاً.

*** مفهوم الإستراتيجية:**

لقد أشتقت كلمة "الإستراتيجية" من الكلمة اليونانية strategia، وهي في الأصل مشتقة من عبارة strategos وهو علم الجنرال أو علم الحرب وفقاً للأدبيات اليونانية.

قام بعض الاقتصاديين بإعطاء و وضع تعريفات للإستراتيجية منها:

- عرف ولكر الإستراتيجية بأنها "النماذج الأساسية لتخطيط الأهداف، الموارد، العاملين، وبما يتوافق مع توجه المؤسسة نحو السوق، المنافسون، والعوامل البيئية الأخرى المحيطة بها"⁶.
- كما عرفها توماس على أنها "الأنشطة والخطط التي تقرها المؤسسة على المدى البعيد بما يضمن انتقاء أهداف المؤسسة مع رسالتها، و التقاء رسالة المؤسسة مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية وفي نفس الوقت"⁷.
- كما تعرف الإستراتيجية بأنها "هي مجموعة القرارات المهمة للاختيارات الكبرى المتعلقة بالمؤسسة في مجموعها والرامية أساسا إلى تكييف المؤسسة مع التغيير وكذا تحديد الغايات الأساسية لاختيار هيكل التنظيم والأخذ بعين الاعتبار تطبيق الإستراتيجية تعتبر جزء منه"⁸.
- كما عرف Chandler الإستراتيجية بأنها " : تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمؤسسة و اختيار طرق التصرف و تخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف"⁹.

* الفرق بين السياسة و الاستراتيجية:

- السياسة هي مجموعة الأدوات و المعايير التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف، كما تُعتبر السياسة منهجية عمل ثابتة نرجع إليها لنعرف كيف نتعامل مع الأمور.
- أما الاستراتيجية فهي الإطار العام الذي تسعى من خلاله المؤسسة إلى تحديد الأهداف طويلة المدى.

2- تعريف استراتيجية المؤسسة

إستراتيجية المؤسسة هي تحديد الأهداف طويلة الأجل وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف؛ بمعنى أنها خطة عمل بغرض تحقيق أهداف المؤسسة وذلك اعتماداً على تخصيص أمثل لمواردها¹⁰.

3- تحول تنمية الموارد البشرية من سياسة إلى إستراتيجية

تعد تنمية الموارد البشرية في الوقت المعاصر استراتيجية تعمل على خدمة الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، حيث تضع في ضوء متطلبات نجاحها الكفاءات البشرية الحالية و المستقبلية، و بالتالي فقد أصبحت جزءا مكملا لها ضمن إطار إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، في ظل هذا التوجه استلزم الأمر التحول من سياسة التنمية إلى إستراتيجية متكاملة وتتوافق مع الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، و هذا التحول ليس مجرد تغيير في التسمية، بل هو تغير في الهدف و البعد الزمني والمادة التعليمية وأساليب التدريب¹¹.

1- الأهمية الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية:

أصبح من الضروري أن تركز المؤسسات على الدور الاستراتيجي لوظيفة تنمية الموارد البشرية في المؤسسة بهدف تحسين أدائها الكلي اعتماداً على تحسين أداء موردها البشري.

أولاً: المدخل المتكامل لتنمية الموارد البشرية

إن المدخل الذي يتم الاعتماد عليه لدراسة أثر تنمية الموارد البشرية على أداء المورد البشري، هو مدخل يعتمد على النظرة المتكاملة لدراسة الأنشطة الأساسية لنظام تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية بناء على فكرة "مدخل النظم"، باعتبار هذه الأنشطة حزمة متكاملة، ولهذا يتم الحرص على إتباع النظرة المتكاملة أو الشمولية والتي تتسم بالدقة، الموضوعية والواقعية، لأنها تجمع بين كل من المدخل الجزئي و المدخل المتكامل. لذلك فإن تصور المدخل المتكامل لتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية يتطلب تحليل الآتي:

أ. العوامل البيئية سواءاً كانت داخلية أو خارجية.

ب. تحديد مدخلات نظام تنمية الموارد البشرية، والتي تمثل أهم العناصر في أي مؤسسة، وهي القوى العاملة التي نستطيع الحصول عليها سواء من خارج المؤسسة أو من داخلها، والتي تمثل المحور الذي تدور حوله كافة عمليات النظام، بحيث تصبح في النهاية ذات مواصفات محددة تجعلها قادرة على أداء الأعمال الموكلة إليها وفقاً للمعدلات المطلوبة لها.

ج. توفر مجموعة البيانات والمعلومات التي على أساسها يتم تشغيل عمليات نظام تنمية الموارد البشرية، والتي دونها يمكن لهذه العمليات أن تتوقف، ومنها¹² :

- قوة العمل في المؤسسة على مستوى الإدارات والأقسام والوحدات المختلفة، وماهية المعايير التي تتطلبها المؤسسات لاختيار الجودة المطلوبة؛

- الإمكانيات التدريبية في المؤسسة؛

- درجة التكنولوجيا المطبقة؛

- الخدمات والإمكانيات الصحية والثقافية والأنظمة الحالية للأجور والحوافز والأنظمة الإدارية واللوائح المطبقة.

د . عمليات نظام تنمية الموارد البشرية، والتي تمثل مجموع السياسات والبرامج التي لابد للإدارة من إتباعها لتنمية مواردها البشرية في ظل تفاعل العوامل البيئية (داخلية وخارجية)، للوصول إلى موارد بشرية عالية الجودة.

و . مخرجات نظام تنمية الموارد البشرية، وهي الأهداف التي يسعى لتحقيقها، وكذلك وجود مقاييس للحكم على كفاءة المخرجات وهي جزء من النظام، ذلك لأنه عن طريقها يتم تحديد ما إذا كانت المخرجات الناتجة مطابقة لما هو متوقع أم لا.

هذه المخرجات تتمثل في تكوين قوة عمل منتجة، ملتزمة، مرنة، مبتكرة، قادرة على اكتساب مهارات واتجاهات ومعرفة جديدة وبسرعة حتى تتمكن من الوصول لمعدلات إنتاجية عالية¹³.

وبناء على ذلك فإن سياسة التوظيف تمثل حلقة الاتصال بين سياسات الموارد البشرية التي تسبقها (توصيف وتحليل الوظائف، تخطيط الموارد البشرية) وبين بقية السياسات التي تتبعها (التدريب، تقويم الأداء، الترقيات، الأجور والحوافز)، وأن هناك تفاعل مستمر بين هذه الأنظمة الفرعية، أي أن مدخلات عملية شغل الوظائف مثلاً (الحصول على مرشحين جدد بمواصفات معينة) يمكن اعتبارهم مدخلات لوظائف الإعداد والتهيئة، ثم التعويضات ... وهكذا؛ و عليه فإنه وكلما اتصلت الموارد البشرية بوظيفة معينة داخل إدارة الموارد البشرية إلا واكتسبت شيئاً يمكن أن يساهم في رفع درجة جودتها والعكس صحيح¹⁴.

ثانياً: تنمية الموارد البشرية و الإستراتيجية التنظيمية

تواجه المؤسسات في جميع أنحاء العالم منافسة واضطراباً وعدم تأكد بصورة مستمرة، ولهذا كان من الضروري وجود صلات و روابط واضحة ومباشرة بين استراتيجية العمل وأي أولوية للإدارة، ومنها تنمية الموارد البشرية .وعليه فإن محدودية الموارد البشرية يتطلب ضرورة إدارتها وتقييمها في سياق الاستراتيجيات والسياسات الكلية للمؤسسة، الأمر الذي يعد ضرورياً لتنمية المقدر الاستراتيجية بمعنى تحقيق الترابط بين الموارد المادية والمعنوية والاستخدام المناسب لها، و تحديد الموقف التنافسي والمحافظة على الالتزامات تجاه الأطراف ذات المصلحة¹⁵.

ومن المسلم به منذ زمن طويل أنه يوجد ارتباط بين الكيفية التي تدار بها الموارد البشرية من ناحية والأداء التنظيمي من ناحية أخرى، هذه القناعة التي عززتها الدراسات الحديثة بقولها إن

الممارسات الأفضل مثل: الحوافز، إدارة الأداء والتدريب المكثف، أمور تعادل في أهميتها الميزة التنافسية، الاستراتيجية والهيكل التنظيمي والتكنولوجيا والحصة السوقية. ومع ذلك فإن قوى السوق التي تجعل رأس المال البشري أكثر أهمية هي أيضا التي تغير العقد الضمني بين أرباب العمل و الموظفين. وعليه و إضافة للممارسات التنظيمية الجيدة، يحتاج الموظفون كذلك إلى تحمل المسؤولية عن حياتهم المهنية تحديث مهاراتهم. إذن، إن الرؤية والقيم التنظيمية ستساعد في صياغة استراتيجية ذات أهداف محددة، هذه الأهداف التي يمكن وضعها من خلال التركيز على احتياجات العمل وحل المشاكل، أو الأخذ بمنهج أكثر شمولية مثل: النظام الكامل. وأيا كان المنهج المفضل من الناحية المفاهيمية، فإن المؤسسات تبحث بشكل عام عن إطار ما، يمكن من خلاله رسم وتنفيذ الاستراتيجية. وفي الختام لابد من ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى خطط و أهداف على المستوى التشغيلي، مع ضرورة توفر إجراءات و أعمال محددة و قنوات للتغذية تمكن من تقييم مساهمة تنمية الموارد البشرية.

غير أن المقدرة الاستراتيجية معقدة و قد لا تحتاج فقط إلى وضوح الرؤية والتخطيط المتأنى و الأهداف ممكنة التحقيق، بل تتطلب كذلك وجود بؤرة تركيز للعمل. هذه المقدرة الاستراتيجية قد تحتوي على صفات عند مختلف المستويات التنظيمية للإدارة والمعرفة والقيادة، قد تساهم فيها تنمية الموارد البشرية وتوجهها. وتشمل القدرات الاستراتيجية و التي من الممكن أن تتطلب من المدراء مهارات و صفات جديدة، الجوانب التالية¹⁶ :

- عندما يكون الابتكار هدفاً، لابد من توفر التوازن بين النشاط التشغيلي و الإبداعي؛
 - ضرورة أن يسيطر المدراء على إحساسهم بعدم الأمان، لأنهم وفقا لهذا المفهوم يقومون بتسليم مسؤولية التحكم التفصيلي في العمليات بشكل صادق؛
 - النظم التي ينخفض فيها الشعور بالأمان الوظيفي قد تحتاج إلى إدارة دقيقة ومدرسة بصفة خاصة لكي يتسنى المحافظة على القيمة الاستراتيجية.
- هذه الحالات تظهر لنا أين تسهم تنمية الموارد البشرية في المقدرة الاستراتيجية، ومع هذا فإن جملة الاحتياجات و الظروف الخاصة بكل مؤسسة قد تحول دون إتباع منهج واحد شامل أو

عام، وكذلك لا توجد حلول جاهزة للقضايا المتعلقة بما ينبغي عمله وما هي الموارد التي سيتم تخصيصها.

تحديد المنظورات الاستراتيجية وتنمية المدراء ليس نشاطا يحدث مرة واحدة فقط أو يطرح حلا سريعا، كما أنه ليس اختياريا، فمن خلال ما تقوم به الإدارة من أعمال لمواجهة تحديات العصر، تنشأ ظروف مساعدة على ظهور تحديات جديدة.

لذلك فتنمية الموارد البشرية يمكن أن تنشأ من خلال الخبرة أو التعلم من الأخطاء والنجاحات، وهذا النوع من الاستراتيجيات الناشئة سليم و لا حديث عنه، بيد أن ما يحدث في بعض الأحيان هو أن فرصة التعلم من التجربة (أو الخبرة) لا يتم استغلالها بالقدر الكافي. إن الإدارة تؤثر بحياة الموارد البشرية، لذا فهي ظاهرة لا يمكن أن تترك للصدفة وأن تنمية الموارد البشرية تقدر قيمة التعلم، وعلى غرار ذلك فقد تدرك أحيانا مؤسسة ما وجود فجوة بين حالتها الحالية وحالتها المستقبلية المرغوب فيها، هذه الفجوة تسهل رسم استراتيجية مخططة، هذا الإدراك الذي يمكن أن ينبع من ضغوط بيئية تزيد الوعي بأن الأساليب الماضية للقيام بالأشياء لا تعبر تلقائيا عن أفضل الخيارات للمستقبل، فتنمية الموارد البشرية تقدر قيمة التخطيط.

المحور الثالث: تنمية المؤسسة اعتماداً على تنمية مواردها البشرية

إن استراتيجية تنمية الموارد البشرية تندرج في الاستراتيجية الكلية لتنمية المؤسسة فتكملها كذلك، لذلك تعد تنمية الموارد البشرية مفهوما راسخا و مجالا للممارسة يهتم بتحسين قدرات المؤسسة ككل؛ وعليه فإن مصطلح تنمية المؤسسة يستخدم لوصف الحاجة إلى أن تتغير المؤسسات وتصبح أكثر مرونة وتكيفاً في مواجهة التغيرات الخارجية للتأثيرات التكنولوجية، التجارية، الاجتماعية والبيئية. لذلك فعندما تكون جزءا من استراتيجية أوسع فإن ذلك يمكنها من تحقيق التغير من خلال تركيزها التقليدي على الاستراتيجيات، الهياكل والعمليات وعلى قضايا الاتصال بين الموارد البشرية والمجموعات.

إذن فتنمية المؤسسة تعد جهدا طويل المدى يدعم من قبل الإدارة العليا بهدف تحسين قدرة المؤسسة على حل المشاكل وعملية التجديد فيها، وخاصة عن طريق تشخيص وإدارة أكثر

فاعلية للثقافة التنظيمية ... بمساعدة استشاري واستخدام نظرية وتكنولوجيا علم السلوك التطبيقي، ويشمل ذلك البحث الميداني.

كما أن المؤثرات الداخلية تلعب دورا فيما يتعلق بتوفير فرص لتنمية المؤسسة تركز على التوترات الناشئة من نمو المؤسسة أو تتطلب من الموظفين تبیین وجهات نظر مختلفة حول الوضع المؤسسي والوضع الخاص بهم و الاتصال بين الإدارات، خدمة العملاء ... الخ.

أما فيما يخص مسؤوليات تنمية المؤسسة فهي تتعلق بالرئيس التنفيذي وفريق عمله، مدير إدارة الموارد البشرية والمدير التنفيذي لتنمية العاملين واستشاري تنمية المؤسسة أو العمليات الخارجية.

و منه تساعد تنمية المؤسسة المشاركين فيها على اكتساب فهم أفضل من خلال الوقوف خارج محيط مواقف السياسة و القوة، وتوفير منظور أوسع يركز نمطيا على ثلاثة أسئلة استراتيجية:

- أين توجد المؤسسة الآن؟

- إلى أين تريد الذهاب؟

- كيف تصل إلى هناك؟

إن فتنمية المؤسسة تمثل نظرة تقليدية نوعا ما للتغيير، ومع هذا فإن ممارستها تتضمن تدخلات قائمة على تعلم الموارد البشرية بطريقة ما مثل¹⁷:

- صياغة رسالة المؤسسة و رؤيتها؛

- تنمية الفعالية والعلاقات التعاونية داخل فرق العمل؛

- العمل على تحسين الفاعلية بين الفرد و الإدارات؛

- التركيز على العملية وليس على المضمون؛

- مراجعة وإعادة تشكيل القيم والمعتقدات داخل المؤسسة؛

- تصميم هياكل تنظيمية مساندة للأهداف والعمليات الأساسية.

المحور الرابع: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة المعاصرة

اعتماد استراتيجية في مؤسسة ما يتطلب تدخّل و تكييف وظائف لضمان نجاح هذه الاستراتيجية، و العمل على تحقيق الأهداف التي سطرّها المؤسسة .

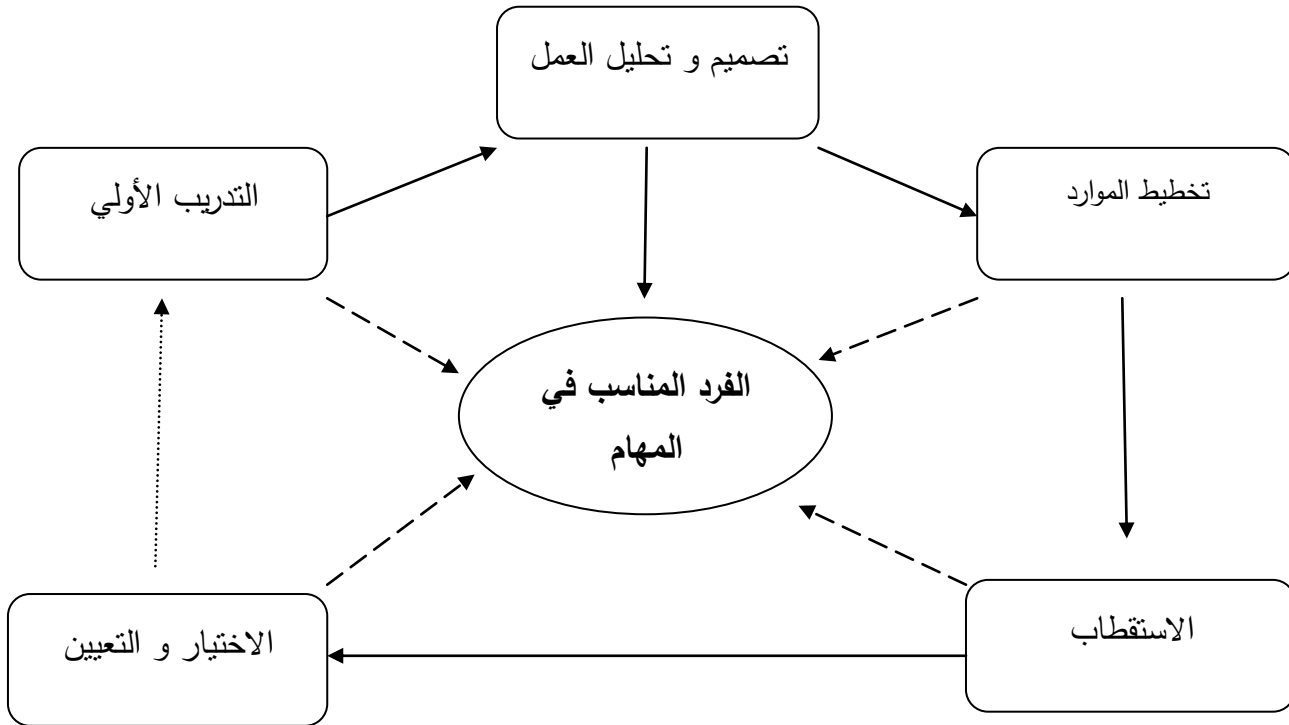
1- الوظائف التي تستخدمها المؤسسة لتنمية مواردها البشرية:

تتمثل الأنشطة و الوظائف التي تعتمد عليها المؤسسة في تنمية مواردها البشرية فيما يلي:

✓ أولاً: وظيفة تكوين الموارد البشرية

نشاط رئيسي يضم سلسلة من الأنشطة المتكاملة لتوفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية حسب ما يوضح الشكل الموالي:

الشكل رقم 01: مكونات وظيفة تكوين الموارد البشرية.



المصدر: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية - بعد استراتيجي-، دار وائل للنشر و

التوزيع، ص 16.

من خلال الشكل يتضح لنا أن وظيفة تكوين الموارد البشرية تتمثل في:

- تحليل و تصميم العمل من خلال تحديد واجبات و مسؤوليات كل وظيفة في المؤسسة؛

- تخطيط الموارد البشرية بوضع قائمة للكفاءات التي تحتاجها المؤسسة و الوقت اللازم لتوفرها؛
 - استقطاب الموارد البشرية و يكون من خلال المصادر الداخلية بالترقية أو النقل لعمالها، أو من خلال المصادر الخارجية عن طريق الإعلانات أو الاستعانة بعقود ما قبل التشغيل...الخ؛
 - اختيار و تعيين الموارد البشرية بإنتقاء أفضل الموظفين الذين تتوفر فيهم المعايير المطلوبة للتقدم للوظيفة؛
 - التأهيل بتدريب الموظفين لتمكينهم من تولي وظائفهم بشكل جيد؛
- و منه الهدف الأساسي لوظيفة تكوين الموارد البشرية تتمثل في انتقاء أفضل الموظفين و توليهم للأعمال المناسبة لهم.

✓ ثانياً: وظيفة التعويضات

تتمثل هذه الوظيفة في تقديم مكافآت و تعويضات للموارد البشرية التي تعمل في المؤسسة، وذلك وفق قواعد موضوعية و عادلة.

✓ ثالثاً: تنمية و تدريب الموارد البشرية

التدريب لاكتساب الموارد البشرية مهارات جديدة، أما التنمية فلجعلها مؤهلة و قادرة على ممارسة وظائف ذات مستوى أعلى في المستقبل؛ و منه الهدف الرئيسي لوظيفة التدريب و التنمية هو خلق التميز و الأداء العالي للموارد البشرية و جعلها كفوءة.

✓ رابعاً: صيانة الموارد البشرية

بوضع إجراءات للحماية من حوادث العمل سعياً لتوفير السلامة لمواردها البشرية، و بوضع برامج صحية و طبية و بيئية للحرص على صحة مواردها البشرية.

✓ خامساً: علاقات الموارد البشرية

تتمثل هذه الوظيفة في دمج الموارد البشرية بوضع برامج لحل النزاعات التنظيمية و تحقيق الولاء و الانتماء لدى الموارد البشرية في المؤسسة التي تعمل فيها، و أيضاً تتمثل في علاقات العمل و إبرام الاتفاقيات مع النقابات فيما يخص شؤون العمال.

2- استراتيجية تنمية الموارد البشرية

تعتبر استراتيجية تنمية الموارد البشرية وسيلة مهمة و فعالة تعمل على تجديد حيوية المؤسسة باستمرار ما يجعلها قادرة على مسايرة التطورات الحالية.

1- تصميم إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية

تصمم إستراتيجية التنمية عادة وفق منطلق أو قاعدة التعلم المستمر بموجب أحد النموذجين التاليين¹⁸:

أولاً: نموذج الحلقة أو الدائرة المستمرة

يقوم هذا النموذج على مبدأ استمرارية التنمية في المؤسسة، والتي ينظر إليها أنها مركز يسوده مناخ دائم التعلم.

إن وجهة نظر هذا المدخل هي أن المؤسسة تعمل و تعيش في ظل متغيرات بيئية غير مستقرة، و بالتالي فاحتياجات التنمية فيها في حالة تغير و تنوع دائم و مستمر، مما يدعو بالضرورة إلى جعل عملية التنمية عملية مستمرة من أجل تلبية هذه الاحتياجات المتغيرة، و تحقيق التكيف المستمر للموارد البشرية مع متغيرات البيئة، بناءً على ذلك تصمم استراتيجية التنمية من خلال مراحل متعددة متسلسلة كما يلي:

1- تحديد احتياجات المؤسسة المستقبلية للكفاءات البشرية، و المهارات المطلوبة لأداء أعمالها في المستقبل، و ذلك في ضوء التغيرات المستقبلية المراد إدخالها لمجالات العمل فيها، و التي تخدم عادة رسالتها و إستراتيجيتها وثقافتها التنظيمية؛

2- في ضوء احتياجات و متطلبات إستراتيجية المؤسسة، تصاغ أهداف إستراتيجية التنمية، و التي بمقتضى تحقيقها تكون إدارة الموارد البشرية قد لبّت و غطت احتياجات المؤسسة من المهارات والكفاءات البشرية؛

- 3- في ضوء الأهداف التي حددت في المرحلة السابقة، تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم برامج التنمية المتنوعة بما يخدم تحقيق و تلبية أهداف الإستراتيجية؛
- 4- وضع جدول زمني لتنفيذ برامج التنمية بشكل منسق ليس فيه تضارب، و بشكل يحقق أهداف الإستراتيجية بشكل تدريجي و مجداول زمنياً؛
- 5-المباشرة بتنفيذ برامج التنمية حسب جدولها الزمني، كتوفير المتابعة المستمرة لهذا التنفيذ، و رصد أية مشكلة أو فجوة تظهر فيها للعمل على حلها مباشرة؛
- 6-بعد الانتهاء من برنامج التنمية يتوجب القيام بتقييمه، لمعرفة مدى النجاح الذي حققه في تحقيق الأهداف المحددة له و المرجوة منه، و تشخيص الثغرات التي حدثت فيه و معرفة أسبابها؛
- 7-بعد الانتهاء من تنفيذ برامج التنمية على المدى الزمني المحدد للاستراتيجية، يتم بتجميع نتائج تقييم هذه البرامج و تلخيصها و تبويبها، من أجل الوصول إلى تقييم عام و شامل لتنفيذ استراتيجية التنمية، ومعرفة مدى النجاح في تحقيق أهدافها؛
- 8-نتائج تقييم الاستراتيجية يتوجب تحليلها لتشخيص جوانب الضعف و الثغرات التي ظهرت فيها، و تحديد أسبابها للعمل على اجتبابها في الاستراتيجية المستقبلية، و كذلك تحليل جوانب القوة و معرفة أسبابها، للاستفادة منها مستقبلاً.

ثانيا :النموذج التشخيصي

ينظر هذا النموذج إلى التنمية على أنها نشاط استراتيجي مخطط ذو تأثير إيجابي، يأخذ شكل إستراتيجية توضع من أجل تلبية حاجات العمل المستقبلية في المؤسسة من الكفاءات البشرية المتنوعة، و لتحقيق هذه الغاية يقوم هذا النشاط بتحديد هذه الحاجات و تشخيصها لمعرفة أسبابها و أثرها الإيجابي عند تلبيتها، ففي ضوء نتائج التشخيص تتحدد أهداف استراتيجية التنمية برؤية تحليلية واضحة، حيث في ظل هذه الرؤية التي تمثل حاجات التنمية المستقبلية، تصمم البرامج اللازمة لتلبية هذه الحاجات و تحقيق الأهداف المطلوبة، و جعل المؤسسة و مواردها البشرية في حالة تكيف مستمر مع التغيرات البيئية.

مما سبق نلاحظ أن هذا النموذج يقوم على أساس تحديد ثم تشخيص حاجات عمل المؤسسة المستقبلية من الكفاءات البشرية، كوسيلة لمواجهة التغيرات البيئية التي تواجه نشاط المؤسسة و مواردها البشرية، و لابد من الإشارة أن عملية التشخيص تشتمل على ثلاثة جوانب تتمثل في:

1- تشخيص نقاط الضعف في أداء الموارد البشرية و معرفة أسبابها للعمل على معالجتها و اجتنابها؛

2- تشخيص نقاط القوة في أداء الموارد البشرية و معرفة أسبابها للعمل على تقويتها بشكل أكثر؛

3- تشخيص حاجات الموارد البشرية المستقبلية، في ظل التغيرات التي تنوي المؤسسة إدخالها، و بتحديد أثرها الايجابي في حالة تلبيتها.

ثم بعد تصميم برامج التنمية اللازمة لتغطية الجوانب الثلاثة المذكورة سابقاً و تنفيذها، يجري تقييم هذه البرامج بمعايير تقييم مستمدة من أهداف استراتيجية التنمية، و معرفة مدى النجاح الذي تحقق جزاء تنفيذ البرامج، و بالتالي تحديد النفع أو القيمة المضافة المحققة من إستراتيجية التنمية، و معرفة الثغرات و الفجوات للعمل على اجتنابها في المستقبل.

2- المؤسسة المعاصرة و خصائص تنمية الموارد البشرية فيها:

تتمثل الخصائص التي تتمتع بها تنمية الموارد البشرية فيما يلي¹⁹:

أولاً: تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية

ينظر في الوقت الحاضر إلى تنمية الموارد البشرية على أنها عملية إستراتيجية، تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، و تعمل ضمن نظام و إستراتيجية أكبر هي إستراتيجية المؤسسة، ضمن إطار و دور إدارة الموارد البشرية فيها.

و تتكون إستراتيجية تنمية الموارد البشرية من مجموعة مخططة من البرامج المستمرة، تهدف و تسعى إلى تطوير أداء كل من يعمل في المؤسسة و تعليمه كل جديد بشكل مستمر، من أجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفية و مستقبل وظيفي جيد، و في الوقت نفسه تسعى هذه الاسراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في

الحاضر و المستقبل، لرفع كفاءتها الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية باستمرار، و كذلك التأقلم والتكيف مع المتغيرات التي تحدث في البيئة، حيث تحتاج هذه التغيرات إلى تعلم و إكساب الموارد البشرية للمؤسسة لمهارات جديدة تخلق التنمية، و تساعد إلى حد كبير على تخفيف الضغوط التي تشكلها التغيرات على الموارد البشرية.

حيث تنظر هذه المؤسسات إلى مسألة تنمية مواردها البشرية على أنها مسألة استراتيجية تخدم مصالحها البعيدة الأجل.

ثانيا :تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة

إن تنمية الموارد البشرية كإستراتيجية و عملية منتظمة تعتمد على التعلم، تهدف إلى بناء معارف ومهارات و اتجاهات و سلوكيات الموارد البشرية، من أجل تطوير و تحسين أدائها الحالي و المستقبلي، والتكيف مع تغيرات البيئة، هي مساعي حثيثة و جادة لإحداث المطابقة و المواءمة بين خصائص الموارد البشرية من جهة، و خصائص أعمالها الحالية و المستقبلية من جهة أخرى، وجعل أدائها في حالة تحسن دائم و مستمر.

الخاتمة:

في الختام، تعتبر الموارد البشرية حجر الأساس و أهم مورد تعتمد عليه إدارة المؤسسة لتحقيق أهدافها، وبعد الاهتمام بتنمية الموارد البشرية في الوقت الراهن من الاتجاهات الحديثة للمؤسسات المعاصرة؛ فالحاجة لبناء مؤسسة قوية يتطلب أن يتم تكييف برامج المؤسسة و تنمية مواردها البشرية و اعتماد الاستراتيجية المناسبة لتنمية مواردها البشرية.

النتائج و التوصيات:

بدراستنا لموضوع تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة، من النتائج التي توصلنا لها ما يلي:

– المؤسسات في الوقت المعاصر تهتم بتنمية مواردها البشرية لتحسين أداء عمّالها و الارتقاء بأداء مميز لها؛

- التغيرات البيئية الداخلية و الخارجية المستمرة تجعل من تنمية الموارد البشرية مطلباً أساسياً لاستمرارية بقاء المؤسسة و تطورها؛
- من المهم أن تكون للمؤسسة القدرة على تعيين موظفين جيدين، و ما يحتل الأهمية البالغة هو كيفية مساعدتهم لإبراز إمكانياتهم و كيفية توجيه قدراتهم لخدمة أهداف المؤسسة؛
- و من التوصيات التي نراها مهمة لتنمية الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة ما يلي:
- ينبغي على المؤسسات المعاصرة تنمية قدرات موظفيها بتدريبهم و تطويرهم لمواكبة التطورات الحادثة في البيئة التي تنشط فيها المؤسسة، و تتضح أهمية ذلك في صنع قادة محتملين لمستقبل المؤسسة، زيادة قيمة و قدرة الأصول البشرية داخل المؤسسة، الاحتفاظ بأفراد موظفين متحفّزين و مهتمين بمناصبهم ووظائفهم مع الاستفادة منهم في تقدّم و تطوّر المؤسسة، تطوير و تدريب الموظفين الحاليين يعطي للمؤسسة إمكانية الحصول على بدائل للتعيين لشغل مناصب معينة في المستقبل.

الهوامش والاحالات:

- ¹ مجلة العمل العربي، الموارد البشرية العربية و دورها في الحياة الاقتصادية، العدد 18، القاهرة، مصر، 1997، ص 117.
- ² موسى اللوزي، التنمية الإدارية- المفاهيم ، الأسس، التطبيقات-، دار وائل للنشر و الطبع، ط1، عمان، الأردن، 2001، ص 87.
- ³ مدحت أبو النصر، إدارة و تنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية للنشر، ط1، القاهرة، مصر، بدون سنة نشر، ص 194.
- ⁴ حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، منشورات دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص 239.
- ⁵ حسن ابراهيم بلوط، نفس المرجع السابق، ص 237.
- ⁶ ثامر البكري ، إستراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، الطبعة العربية، 2008، ص 25 .
- ⁷ خضر مصباح إسماعيل الطيطي، الإدارة الإستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1 ، 2013 ، ص 38 .

- ⁸ شيفارة هجيرة، "الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2004، ص 10.
- ⁹ خالد محمد بن حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 167.
- ¹⁰ فوراية بلشير، "نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد استراتيجية المؤسسة"، رسالة ماجستير، جامعة أكلي محند أولحاج-البويرة-، 2013/2014، ص 05.
- ¹¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية-بعد استراتيجي-، دار وائل للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2005، ص 441.
- ¹² محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص 85.
- ¹³ محمد سمير أحمد، المرجع السابق، ص 86.
- ¹⁴ سراج وهيبة، "استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية و الصحية بعين الكبيرة سطيف-"، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس، 2011/2012، ص 42.
- ¹⁵ جينيفر جوي ماثيوز و آخرون، تنمية الموارد البشرية، ترجمة علا أحمد إصلاح، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2008، ص 38.
- ¹⁶ جينيفر جوي ماثيوز و آخرون، نفس المرجع السابق، ص 40، بتصرف.
- ¹⁷ جينيفر جوي ماثيوز و آخرون، نفس المرجع السابق، ص 124.
- ¹⁸ عمر وصفي عقيلي، نفس المرجع السابق، ص 451-454.
- ¹⁹ حسين يركي، "استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة سونطراك-"، مذكرة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007/2008، ص 96-97.

تنمية الموارد البشرية كمتغير جوهري في العملية التنموية في الجزائر

تاريخ الاستلام: 2018/09/30

تاريخ القبول: 2018/10/01

أ. شرع الله إبراهيم¹

brahim10@gmail.com

الملخص:

إن مفهوم التنمية البشرية مركب يشمل مجموعة من العوامل أهمها عوامل الإنتاج، و السياسة الاقتصادية و المالية. كما أن مؤشر التنمية البشرية مفهوم حديث التداول، يستعمل لقياس مستوى التطور داخل دول العالم. يعتبر مؤشر تطوير الموارد البشرية مقياس تركيبي مستخلص من معطيات احصائية واقعية وطبيعية تقوم على اعتبار الناتج الداخلي الوطني و الفردي و حصيلة الميزان التجاري و ميزان الأداءات و نسبة الامية و التمدرس، و يعتبر هذا المؤشر أداة لقياس تطور بلد معين.

سجل مؤشر تنمية الموارد البشرية في الجزائر ارتفاعا معتبرا ما بين 1990 و 2012، مما جعلها تصنف ضمن الدول التي لها تنمية بشرية عالية حسب تقرير الأمم المتحدة للتنمية المعد لسنة 2013. وفي هذا السياق نلاحظ أن مؤشر تنمية الموارد البشرية ذا أهمية بالغة في العملية التنموية لأي بلد.

Abstract:

The concept of human development is a combined including a set of factors, the most crucial are: production factors, economic and financial policy. Furthermore, the human development index is a modern concept, it is used to measure the development level of any country. The human resources development index, is considered as a combined scale deduced from statistical, realistic and natural data, which are based on the individual and national income, the outcome of the trade and performance balances, the level of education and illiteracy. For those very reasons, this index may be an efficient tool to assess the level of development.

¹ المؤسسة: جامعة الجزائر 2- باحث جامعي في علم الاجتماع التنظيم والعمل، ماستر في اللغة الإنجليزية، mrbrahim10@gmail.com

يعتبر المورد البشري من المتغيرات الأساسية في التنمية الاقتصادية بالمفهوم الحديث، حيث و كما يطلق عليه اسم العصفور النادر فهو يشكل بذلك عنصرا جوهريا في العملية التنموية لأي بلد. و باعتبار الجزائر من الدول الحيوية في البحر الابيض المتوسط و بحكم علاقاتها المتفتحة على العالم فهي تعمل جاهدة على ارساء قواعد التنمية الفعالة و الناجعة التي تعتمد على مؤشرات و معطيات حديثة قوامها المورد البشري. ذلك ان تطوير الاقتصاد الوطني و تحقيق التنمية الشاملة المستدامة يستلزم تطوير الموارد البشرية. كما يعتبر الانسان جوهر العملية التنموية من خلال اعتباره الهدف و الوسيلة لتحقيق تلك الغاية.

يعبر احد الفلاسفة الصينيين عن أهمية الاستثمار البشري في قوله: "إذا وضعتم مشاريع سنوية فازرعوا القمح، وإذا كانت مشاريعكم لعقد من الزمن فاغرسوا الأشجار ، أما إذا كانت مشاريعكم للحياة بكاملها فما عليكم إلا أن تعلموا و تتقفوا وتنشئوا الإنسان"

و في نفس الإطار يرى العالم السوفيتي **ستروميلين** "أن الاستثمار التربوي هو رأسمال إنساني مردوده الإنتاجي أعلى من مردود أي رأسمال آخر". كما تناول المفكر الفرنسي بان كروا فكرة الإبداع كبعد وكهدف أساسي للتربية حين قال: "إن التربية هي تنمية في الرأسمال الإنساني.

لقد عرف المجتمع الجزائري تطورات عديدة منذ القرن التاسع عشر. تعود تلك التحولات الاجتماعية إلى الاستعمار الاستيطاني و إلى المخططات التنموية التي أشرفت عليها الدولة. ومن اجل الغوص والتعمق في تحليل هذه التحولات كان علينا من الناحية المنطقية العلمية أن نخرج على بعض المفاهيم الخاصة بالمجتمع الجزائري و المكونات التي تميزه. ومن بين النقاط الأساسية في ذلك التطرق إلى الخصائص السوسولوجية للعائلة التقليدية، بيان مميزات المجتمع التقليدي وابرز سمات التحديث في المجتمع الجزائري.

- مفهوم تنمية الموارد البشرية:

تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها: "إعداد العنصر البشري إعداد صحيحا بما يتفق واحتياجات المجتمع، على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلا عن زيادة طاقاته وجهوده¹".

¹ موسى الوزني، التنمية الادارية: المفاهيم، الأسس، التطبيقات، ط1، دائر وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2000.

يقصد بتنمية الموارد البشرية زيادة عملية المعرفة والقدرات والمهارات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما يجري من اختبارات مختلفة.¹

و في تقرير للأمم المتحدة يحدد خصائص تنمية الموارد البشرية في عقد التسعينات و ذلك على النحو التالي:

" يتمثل التحدي الحقيقي في عقد التسعينات في تحويل اهتمامات التنمية البشرية من مفهوم نظري إلى واقع ملموس و يبقى وضع الاستراتيجيات القطرية السليمة لتحقيق التنمية البشرية و تعزيز قاعدة البيانات التي يعتمد عليها في عمليات التخطيط و الرصد، و إلقاء الأضواء على اهتمامات التنمية البشرية في المحافل المعنية بتخصيص المعونة و في محافل الحوار بشأن السياسات".

- التركيز على عمليات التطوير الذاتي التي تحقق النقل المعرفي من خلال التعليم.
- تحقيق الذات من خلال التطوير المهني داخل المنظمة ومن خلال مصادر أخرى دون الاعتماد على المنظمة.
- التركيز على عمليات النقل المعرفي دون الوقوف عند حدود معينة.
- التطوير عملية تنمية المهارات المفاهيمية، أي تنمية القدرات لتسهيل المساهمة في المنظمة على المدى الطويل.
- يهتم التطوير بتسيير المسار الوظيفي للعمال.
- أما تطوير الموارد البشرية فيتميز بالشمولية والنظرة المستقبلية.
- تطور تنمية الموارد البشرية في الجزائر:

شهد النصف الثاني من القرن العشرين بمحاولات رامية الى ابراز حقوق العمال من خلال تاسيس النقابة العمالية في الجزائر على يد فئة من العمال يرئسهم عيسات /دير و ذلك للمطالبة بحقوق العمال المهضومة من قبل المعمرين أو المستعمر. اخذت هذه النقابة تسمية الاتحاد العام للعمال الجزائريين (إع ع ج). وبعد الاستقلال، قامت الدولة الجزائرية بسن قوانين ولوائح تحكم وتحدد كل من حقوق وواجبات العامل الجزائري. كما تجسدت أيضا هذه العملية فيما بعد في التسيير الاشتراكي للمؤسسات أين هذا الأخير أعطى صلاحيات لممثلي العمال

¹ بن زاهي منصور، الشايب محمد الساسي، التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية الكفاءات البشرية، ورقة مقدمة ضمن المنتدى الدولي حول التنمية البشرية وفرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 2005، ورقة -الجزائر-

من أجل التسيير المشترك بأن يكونوا أعضاء في مجلس إدارة المؤسسة التي ينتمون إليها. كما كان للقانون العام للعامل مكسب آخر من حيث السلطات المسندة للعمال والمسيرين ومن حيث الأجور والمرتبات والتعويضات والتأمينات وما إلى ذلك.

- مؤشرات تطوير الموارد البشرية في الجزائر:

صنف برنامج الأمم المتحدة من أجل التنمية في الجزائر ضمن البلدان التي تتمتع بـ " تنمية بشرية هامة" على أساس عدة مقاييس اجتماعية واقتصادية تشكل مؤشرا للتنمية البشرية. و المؤشر الخاص بالجزائر يفوق معدل المؤشرات الخاصة بالبلدان العربية. من جهة أخرى سجل برنامج الأمم المتحدة من أجل التنمية أنه اعتمادا على الوثيرة التي تم على أساسها تسجيل هذه التنمية ما بين 1980 و 2010 فإن الجزائر توجد ضمن البلدان العشرة الأولى الأسرع. و لحساب مؤشر التنمية البشرية بالتفصيل أشار التقرير إلى أن الجزائر خصصت نسبة 4.3 بالمائة من ناتجها الداخلي الخام لقطاع التربية و 3.6 بالمائة لقطاع الصحة و 0.1 بالمائة للبحث و التنمية. و على المستوى العالمي أشار برنامج الأمم المتحدة للتنمية أن العقدين الأخيرين عرفا تقدما ملموسا في العديد من جوانب التنمية البشرية. و أضاف التقرير أن اغلب السكان اليوم يتمتعون بصحة أحسن و معدل حياة أطول و تعليم أحسن بالإضافة إلى استفادة أحسن من الخدمات مشيرا إلى أن بعض البلدان و بالرغم من ظروفها الاقتصادية غير الملائمة إلا أن التعليم و الصحة سجلا تحسنا معتبرا. كما أشار برنامج الأمم المتحدة للتنمية إلى أن هذه السنوات تميزت بتزايد الفوارق بين الدول و بروز أنماط إنتاجية و استهلاكية. من جهة أخرى أشار البرنامج الأممي إلى أن نسب التقدم كانت متغيرة.¹

و تجسدت اليات التنمية البشرية في الجزائر من خلال عدة ركائز اساسية يمكن اجمالها في النقاط التالية:

_ التمكين: وذلك بتوسيع قدرات المواطنين وخياراتهم عن طريق تقوية أشكال المشاركة ومستوياتها عبر الانتخابات العامة لمؤسسات لحكم ، وعبر تفعيل دور الأحزاب السياسية وضمان تعددها وتنافسها، وعبر ضمان حرية العمل النقابي واستقلالية المجتمع المدني.

_التعاون: وفيه تضمين لمفهوم الانتماء والاندماج والتضمينية كمصدر أساسي لإشباع الذاتي الفردي، حيث التعاون هو التفاعل الاجتماعي الضروري.

_ العدالة في التوزيع: وتشمل الإمكانات والفرص وليس فقط الدخل كحق الجميع في الحصول على التعليم.

¹ تقرير الامم المتحدة للتنمية البشرية 2013.

_الاستدامة: وتتضمن القدرة على تلبية حاجات الجيل الحالي من دون التأثير سلبا في حياة الأجيال اللاحقة، وحققها في العيش الكريم.

_الأمان الشخصي: ويتضمن الحق في الحياة بعيدا عن أية تهديدات أو أمراض مُعدية أو قمع أو تهجير.¹

- تطوير الموارد البشرية من خلال التعليم و التثقيف:

عرفت المنظومة الثقافية في الجزائر تغيرات بعد الاستقلال. حيث ركزت الدولة على البرامج التربوية الإلزامية من اجل الرقي بمستوى المواطن الجزائري. فامرية 1976 مثلا تحدد إلزامية التعليم إلى سن السادسة عشر. وتعود هذه الأهمية التي أولتها الدولة الجزائرية كدولة نامية للتعليم جاءت نتيجة وعيها بالدور الفعال و الأساسي لهذا المجال في النهضة الاقتصادية و الاجتماعية.

ويتجلى اهتمام الدولة بهذا المجال في الميزانية التي تخصصها له. كما استطاعت أن تحقق هدف تعميم التعليم و خلق الظروف التي من شأنها أن تضمن مقعدا في المدرسة لكل طفل يبلغ سن السادسة.

- دور المدرسة الجزائرية في تطوير العنصر البشري:

تعتبر المدرسة في كل مجتمعات العالم الركيزة الأساسية و اللبنة الأولى لبناء مجتمع يمتاز بالرقى و التقدم. و بمعنى آخر فهي مقياس من مقاييس التقدم أو التخلف. وهذا ما ينطبق على المدرسة الجزائرية التي يعول عليها كثيرا في التنمية و الاستقرار الاجتماعي و الاقتصادي.

فالمدرسة الجزائرية تعتبر إلى حد بعيد مؤسسة لإعادة بناء القيم الراسخة في المجتمع. في حين ينبغي أن تكون مصدرا لانتاج كفاءات عالية تتميز بالإبداع و الثقة في النفس. و في الأساس يتمحور دور المؤسسة التعليمية في زرع روح التفكير العلمية التي تؤدي إلى النهوض بالمجتمع و القدرة على مسايرة التطورات الحاصلة في العالم.

للمدرسة دور بارز في رسم و طبع سلوكات العمال المهنية. فهي مرحلة حساسة في تنشئة الفرد، و بمعنى آخر لها دور كبير في تحديد السلوك الايجابي أو السلوك السلبي لدى الفرد. فكما أن للمدرسة دور في زرع روح التفاني و التفكير المنطقي و العقلاني، قد تكون أيضا مصدرا للسلوكات السلبية كالاتكالية، اللامبالاة، و غياب القيم المتعلقة بالعمل كالتفاني، الانضباط و احترام الوقت.

¹ _ حسن كريم ، مفهوم الحكم الصالح ، في كتاب إسماعيل الشطي(وآخرون) ، الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 2004، ص 99-100.

- مكانة التعليم في البرنامج التنموي للحكومة الجزائرية:

تشير الإحصائيات إلى تزايد عدد التلاميذ في المدارس. حيث ارتفع العدد في المرحلة الابتدائية من 200000 تلميذ عام 1965 إلى 2750.000 تلميذ عام 1976. وتطور عدد المسجلين في المرحلة الابتدائية منذ 1986 إلى غاية 1989 كما يلي:

- 3635332 تلميذ في السنة الدراسية 1986-1987.

- 3801651 تلميذ في السنة الدراسية 1987-1988.

- 3911322 تلميذ في السنة الدراسية 1988-1989.

أما فيما يخص المدارس و المنشآت فقد شهدت هي الأخرى تطورا ملحوظا. فقد قدر عدد المدارس الابتدائية خلال الموسم الدراسي 1986-1987 ب 11427 مدرسة. ليصل في السنة الدراسية 1987-1988 إلى 11843 مدرسة. و بلغ تطور عدد المتوسطات و الثانويات كما يلي:

- 2228 متوسطة وثانوية في السنة الدراسية 1986-1987.

- 2479 متوسطة وثانوية في السنة الدراسية 1987-1988.

- 2913 متوسطة وثانوية في السنة الدراسية 1988-1989.

من خلال الإحصائيات السابقة نرى أن الدولة الجزائرية عازمة على إنشاء شعب مثقف يستطيع المساهمة في المشروع الحضاري. "كما أن التعليم يسمح للمجتمع بمواكبة التطورات الحاصلة في العالم ضمن ما يسمى بالعلومة. وهذه الجهودات تصب كلها في ما يسمى بالاستثمار في العنصر البشري الذي يضمن استمرارية التنمية و الاستقلال الاقتصادي والتكنولوجي".¹

وبذلك أضحت سياسة الاستثمار في العنصر البشري من أولويات الدولة الجزائرية. بل أصبحت الشغل الشاغل و محل دراسة في كل المخططات و السياسات بعد الاستقلال. وذلك من اجل النهوض بالمجتمع و مواكبة التحولات العالمية في شتى المجالات، خاصة التكنولوجية منها.

¹ طاهر محمد بوشلوش، التحولات الاجتماعية و الاقتصادية وآثارها على القيم في المجتمع الجزائري 1967-1999، دار بن مرابط للنشر و الطباعة، الجزائر، 2008، ص 131.

للمدرسة الجزائرية دورا حيويا في تنشئة الأفراد على القيم و المعايير الاجتماعية. بالتالي فان المدرسة تساهم في تدعيم الضبط الاجتماعي لدى الأفراد. و تكون بذلك قد أدت المدرسة وظيفتها كنسق لخدمة الأنساق الأخرى المكونة للمجتمع.

ومنه نلاحظ أن هناك تغير في دور المدرسة من المفاهيم التقليدية إلى المفاهيم الحديثة. فالمدرسة تتوفر على منهاج يضم مبادئ في شتى المجالات. أما فيما يخص تكوين الأساتذة فيتم الآن توظيف حاملي الشهادات العليا في التخصص المطلوب و محاولة القضاء تدريجيا عن الأساتذة خارج التخصص. وهذه الوضعية تسمح باحتواء المدرسة على أساتذة أكفاء ذووا اختصاص قادرين على التقديم و العطاء و خدمة المدرسة الجزائرية. و لقد تم التركيز أيضا على تكوين الأساتذة من الناحية البيداغوجية من خلال التربصات و التكوينات التي تقام في كل سنة لعينة من الأساتذة. و ابعد من ذلك فوزارة التربية الوطنية تسعى إلى تجديد معلومات الأساتذة الذين يمتلكون اقدمية معتبرة في التعليم. و من جانب آخر فان المؤسسات التربوية تحتوي على تجهيزات ووسائل تسمح بتوفير الجو الملائم للتدريس الجيد و الفعال.

للمدرسة دور بارز في تحقيق التوافق الاجتماعي، حيث تهتم بمشكلات توافقه كمظهر من مظاهر نمو الشخصية، فهي المصدر الاجتماعي الذي يستمد منه المراهق معايير و قيمه.

كما ينبغي أن تتضمن المناهج الدراسية مفاهيم معينة، كمفهوم المسؤولية الاجتماعية، والملكية العامة والمواطنة، والمشاركة في اتخاذ القرار، والتعاون ومفهوم الحق والواجب، المساواة، الإخاء، الحوار، العدل، النقد البناء، حرية الرأي والتعبير، واحترام الرأي الآخر .. الخ. كما ينبغي تضمين الكتب المدرسية بعض المعلومات الأساسية التي يحتاجها المواطن ليكون عنصرا فعالا في وطنه الذي يعيش في إطاره. لذلك يعد الكتاب المدرسي أداة مهمة في تحقيق هذه الغاية في العملية التربوية، فالكتاب المدرسي ليس مجرد مجموعة من الورق المطبوع عليها، والمتضمنة للرموز والحروف والأشكال المتناسقة، بل هو أداة وظيفة تعمل على تنمية شخصية التلميذ وغرس ثقافة مجتمعه.

فالمدرسة بذلك هي مؤسسة اجتماعية أنشأها المجتمع لتشارك الأسرة مسؤوليتها في التنشئة الاجتماعية وتبعا لفلسفته ونظمه وأهدافه، وهي متأثرة بكل ما يجري في مجتمعها ومؤثرة فيه أيضا. و هي الوسيلة التي يصبح فيها الفرد إنسانا اجتماعيا وعضوا فعالا في المجتمع.

وتعتبر المدرسة المؤسسة الاجتماعية الرسمية التي تقوم بوظيفة التربية ونقل الثقافة المتطورة وتوفير الظروف المناسبة للنمو جسميا وعقليا وانفعاليا واجتماعيا، والوظيفة الاجتماعية الهامة للمؤسسة هي استمرار ثقافة

المجتمع والتيسير على الأطفال في تمثل القيم والاتجاهات الخاصة بالمجتمع وتدريبهم على أساليب السلوك التي يرضيها هذا المجتمع.

ويعرف إميل دوركايم المدرسة بأنها: "تعبير امتيازي للمجتمع الذي يؤهلها بان تنقل إلى أبنائه قيما ثقافية وأخلاقية واجتماعية يعتبرها ضرورية لتشكيل الراشد وإدماجه في بيئته ووسطه"¹. وأهم وظيفة للمدرسة هي الوظيفة الاجتماعية وتتمثل في العمل على تعريف التلميذ بالمجتمع تعريفا واضحا يشمل تكوينه ونظمه وقوانينه والمشاكل والعوامل التي تؤثر فيه، ومساعدة التلاميذ على فهم الحياة الاجتماعية ومساعدتهم على التأقلم معها والمشاركة فيها.

و حسب المقاربات الحديثة في التعليمية فان دور المعلم لم يعد ذلك المصدر أو السلطة في القسم. و من ضمن هذه المقاربات نجد مقارنة الاستماع اللغوية: Audio Lingual Method، المقاربة التي تركز على الجانب الفيزيولوجي للغة: Total Physical Response، (TPR)، مقارنة الوضعيات، Situational Language، Teaching Competency Based Approach (CBA) و هذه الأخيرة تعرف بالمقاربة بالكفاءات. أجمعت و اتفقت هذه المقاربات على تغير دور المعلم إلى دور دينامي ينشط و يفعل كفاءات التلاميذ بطرق مختلفة. و يبرز دور المعلم في دور أساسي و هو التسهيل أي "Facilitator". و تتدرج في إطار هذا الدور الأساسي و الشامل أدوار أخرى تتمثل فيما يلي: المراقب Controller: أي يراقب كل القسم، و يقوم بتوزيع الأدوار على التلاميذ ويوضح لهم ما يجب فعله. بالإضافة إلى ذلك فانه يقرأ بصوت مرتفع، ينظم عملية السؤال و الجواب.

- المنظم Organizer: أي يقوم المعلم بتنظيم محكم عن طريق التحكم في تقنيات تقديم الدرس و تنظيم الوجبات و الأنشطة. شرح كيفية انجاز التمرينات و محاولة تقسيم التلاميذ إلى جماعات و العمل أيضا في ثنائي.

- التقييم Assessor: تقييم التلاميذ من خلال التغذية الراجعة، أو من خلال مختلف طرق التقييم.

- ملقن Prompter: أي أن المعلم يحث تلاميذه على التفكير و الإبداع و ذلك من خلال التقليل في الاعتماد على المعلم في كل الأمور.

¹ مراد زعيمي، مؤسسات التنشئة الاجتماعية، منشورات جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2002، ص 139.

- المصدر Resource: في هذه الدور يعمل المعلم على أن يساعد التلاميذ كلما احتاجوا إلى ذلك من دون الاعتماد الكلي عليه. و هنا باستطاعته إرشادهم و توجيههم إلى مختلف المصادر التي توفر المعلومات للتلاميذ.

- المرافق Tutor: هنا يقوم المعلم بمرافقة التلميذ و توجيهه ليس فقط في شرح الدرس أو تبسيط المعلومات، بل يكون له سندا في توجهاته العلمية كإرشاده للمكتبات و مصادر العلم و المعرفة.

- الملاحظ Observer: على المعلم أن يكون ملاحظا جيدا لما يحدث في القسم، و هذا ما يمكنه من تحديد ما يسمى في التعليمية بحاجات التلميذ و التي تعتبر أساسية في التعليم.

- المشارك participant: أي على المعلم أن يشارك في مناقشات التلاميذ و لا يكون انعزالي في القسم.

- تطوير الموارد البشرية عبر أسس التنمية:

يمكن تعريف التنمية البشرية من خلال برنامج الأمم المتحدة و الذي يعتبرها: "تشكيل القدرات البشرية" و ايضا حسب نفس التقرير تمتع البشر بقدراتهم المكتسبة جو الحرية السياسية و احترام حقوق الانسان.¹ و كما هو معروف ان الانسان هو صانع التنمية، و الانسان هو هدف التنمية و بذلك يكون انتفاع البشر بقدراتهم.

- الصحة والتعليم: إن مستوى الصحة والتعليم يعكس القدرة على التعامل مع متطلبات التنمية المستدامة حيث أن الصحة الجيدة تغذي قدرة المواطن على المساهمة في المشاريع التنموية ومن شأن التعليم أن يساعد المزارعين وغيرهم من سكان البادية على حماية الغابات وموارد التربة والتنوع البيولوجي حماية أفضل.

- الأسلوب الديمقراطي والمشاركة الشعبية: من أجل الوصول إلى التنمية المستدامة يجب خلق تنمية بشرية مبنية على المشاركة بين المكلفين بوضع البرامج والسياسات والمسؤولين عن تنفيذها وهذا لسبب بسيط هو أن كل البرامج التنموية التي أهملت الجماعات المحلية ومبدأ الديمقراطية خضعت لحتمية الإخفاق، لذلك فإن اعتماد النمط الديمقراطي الاشتراكي في الحكم يشكل القاعدة الأساسية للتنمية البشرية المستدامة في المستقبل.

- دور التكوين والتدريب في تطوير الموارد البشرية:

¹ محمد عابد الجابري و آخرون، التنمية البشرية في الوطن العربي، مآز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان 1995، ص 8.

- تعريف التكوين:

يستعمل في البلدان التي تتخذ اللغة الفرنسية لغة ثانية أي Formation. و المراد من التكوين هو: "عملية تعليم و تلقين معارف جديدة".¹ اما التدريب: Training و يقصد به: "عملية يتعلم على إثرها الفرد و يكتسب معارف و مهارات".² و يستعمل هذا المصطلح خاصة في البلدان التي تتكلم اللغة الانجليزية كلغة ثانية.

- أهمية التكوين:

تكمن أهمية التكوين أساسا في كونه يتعلق بعنصر الموارد البشرية. هذا الأخير الذي يحظى بمكانة هامة في تسيير المؤسسة في العصر الحالي. فالمشرفون على عملية التسيير يعون جيدا أهمية التكوين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

أصبحت أهداف التكوين جزءا فرعيا لا يتجزأ عن الأهداف العامة للمؤسسة الاقتصادية. و بتعبير آخر فان التكوين يعتبر النظام الفرعي الذي يساعد القوى البشرية على اكتساب المهارات و المعارف و القدرات التي يحتاجها العامل لأداء الوظائف بشكل مناسب.

- أهداف التكوين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

تعمل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال التكوين إلى تحقيق أهداف معينة تختلف من مؤسسة إلى أخرى إلا أنها تشتمل في اغلب الأحيان على الأهداف التالية:

- تنمية المعارف، الكفاءات و المهارات.
- تحسين العلاقة بين العمال في مختلف المستويات.
- الوصول إلى إدماج العمال الجدد في وظائفهم.
- التكيف مع التغيرات الطارئة في البيئة الداخلية و الخارجية للعمال.
- تحسين طرق العمل.³
- ضمان أداء العمل بفعالية و سرعة واقتصاد.

¹ ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، دراسة نظرية وتطبيقية. دار الحمدي العامة، الجزائر، 2003، ص 148.

² نفس المرجع، ص 152.

³ نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، ط1، 2011، ص 74.

- تحقيق الخطط و البرامج المسطرة.
 - زيادة الرغبة في العمل و تحسين أداء العمال.
 - الوصول بالعامل إلى إثبات ذاته في مجال العمل و ذلك عن طريق الشعور بالرضا النفسي الذي يتأتى من خلال إلمام الفرد بمعلومات اكبر متعلقة بمنصب عمله. و بالتالي شعور العامل بأهميته في المؤسسة.¹
 - يساهم التكوين في المحافظة على مردودية العمال و الرفع من الكفاءات و الارتقاء بها إلى مختلف مستويات التأهيل المهني. كما يساهم في التنمية الاقتصادية و الثقافية و كذلك في النهوض الاجتماعي للعمال.
 - الإبقاء على فعالية المؤسسة الاقتصادية في ظل المزاخمة الشديدة و التغيرات الهيكلية المتسارعة.
 - تحسين الجودة و المردودية القائمة على تطوير كفاءات العنصر البشري.
- كما يهدف التكوين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية للوصول إلى تحقيق المرامي التالية:
- تنمية قدرات و مهارات العمال الضرورية لأداء الوظائف التي يشغلونها في المنصب الحالي، أو الوظائف المستقبلية التي تكون عن طريق الترقية أو النقل.
 - توفير المعلومات اللازمة للعامل في المجالات التالية:
 - طبيعة المؤسسة التي يعمل فيها الفرد و علاقتها بالوظائف الأخرى في المؤسسة.
 - البيئة الخارجية للمؤسسة و تأثيرها على نشاط المؤسسة.
- تنمية الجوانب السلوكية للعمال داخل المؤسسة.²
- حيث من بين الاهداف التي يرمي اليها التكوين و خاصة على مستوى المؤسسة نجد ما يلي:
- يؤدي إلى ارتفاع الأرباح أو الحالات الملائمة للبحث عن الأرباح؛
 - يحسن المعارف والمهارات اللازمة للعمل على كل مستويات التنظيم؛

¹ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص ص 149-150.

²نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص 75.

-يحسن المناخ التنظيمي والاجتماعي؛

-يساعد الأفراد على اعتبار أهداف المؤسسة من أهدافهم؛

-يدعم إنشاء أحسن صورة عن المؤسسة؛ و يشجع الصدق، الانفتاح والثقة؛

-يحسن العلاقات بين الإطارات ومرؤوسيهـم؛ و يساعد على التطور التنظيمي؛

-يعمل على تحصيل المعارف؛ و تحضير أدلة التنفيذ والطرق؛

-يساعد على فهم ووضع السياسات التنظيمية؛

-يحسن فعالية المؤسسة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل؛

-يسهل تطوير العمال بالنسبة للترقية من الداخل؛

-يسهل تطوير مهارات القيادة كما يحدث التحفيز ويرفع النزاهة؛

-يحسن الاتجاهات وكذا الأوصاف التي يملكها العمال والمسيريون؛

-يحسن الإنتاجية ونوعية العمل فضلا عن مراقبة التكاليف والتحكم فيها؛

-ينمي معنى المسؤوليات تجاه المؤسسة؛ و يحسن العلاقات بين أرباب الأعمال والعمال؛

-يشجع التسيير التقديري على التسيير الجاري؛

-يقصي التطبيقات والتصرفات الضارة مثل إخفاء الوسائل؛

-يساعد على التكيف مع التغيرات خاصة ؛

الخاتمة:

من خلال العرض السابق أمكن القول ان الجزائر سائرة في طريقها لتطوير العنصر البشري وذلك من خلال السياسات و الاستراتيجيات الرامية الى تحسين وضعية الموارد البشرية و كذلك الرغبة في الاستثمار في المورد البشري. و هذا ما يتطلبه حقيقة الواقع الاقتصادي و الاجتماعي القائم على تنمية الموارد البشرية للنهوض بمختلف القطاعات الحساسة و التي تخدم التنمية المحلية و المستدامة للدولة. و بوجه اخص فقد عمدت الدولة الجزائرية الى تطبيق اليات تطوير الموارد البشرية لتحقيق التنمية الشاملة و تجلى ذلك في النقاط الاساسية التي تم التطرق اليها في البحث و كذلك من خلال عدة ابعاد و مؤشرات. البعد الأول يهتم بمستوى النمو الإنساني في مختلف مراحل الحياة لتنمية قدرات الإنسان، طاقاته البدنية، العقلية، النفسية، الاجتماعية، المهارية، الروحانية. اما البعد الثاني فيقر أن التنمية البشرية عملية تتصل باستثمار الموارد والمدخلات والأنشطة الاقتصادية التي تولد الثروة والإنتاج لتنمية القدرات البشرية عن طريق الاهتمام بتطوير الهياكل و البنية المؤسسية التي تتيح المشاركة والانتفاع بمختلف القدرات لدى كل الناس.

قائمة المراجع:

- 1- بن زاهي منصور، الشايب محمد الساسي، التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية الكفاءات البشرية، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 2005، ورقلة -الجزائر -
- 2- تقرير الامم المتحدة للتنمية البشرية 2013.
- 3- حسن كريم ، مفهوم الحكم الصالح ، في كتاب إسماعيل الشطي(وآخرون)، الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 2004.
- 4- طاهر محمد بوشلوش، التحولات الاجتماعية و الاقتصادية وآثارها على القيم في المجتمع الجزائري 1967-1999، دار بن مرابط للنشر و الطباعة، الجزائر، 2008.
- 5- محمد عابد الجابري و آخرون، التنمية البشرية في الوطن العربي، مرآز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان 1995 .
- 6- مراد زعيمي، مؤسسات التنشئة الاجتماعية، منشورات جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2002 .
- 7- موسى اللوزي، التنمية الادارية: المفاهيم، الأسس، التطبيقات، ط1، دائر وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 8- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، دراسة نظرية وتطبيقية. دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.
- 9- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، ط1، 2011.

تدريب القيادات الإدارية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة

تاريخ الارسال: 2017/10/16

تاريخ القبول: 2018/10/01

بلحاجي أمينة¹

المركز الجامعي غليزان

الجزائر

الملخص:

أصبح موضوع تدريب القيادات الإدارية من الضرورات الحتمية بالمؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية، لتعديل أوضاعها وأنظمتها بما يواكب أحدث البرامج الإدارية وفي مقدمتها التدريب الذي يتطلب تطبيقه قيادة قوية على كل المستويات لتحقيق التوازن بين أهداف المنظمة و أهداف المرؤوسين ومن الممكن في هذا المجال أن يتم تقديم برامج التدريب في تحقيق الاستفادة لكل من الفرد والمنظمة في نفس الوقت، و يجب على المؤسسة تحسين قنوات الاتصال داخلها وإتاحة الفرصة للمديرين و المشرفين للتعرف على المشاكل و الصعوبات التي تعترض تطوير العمل، مما يحقق الاتجاه نحو التغيير البناء الذي يؤدي غالبا إلى التوصل لمقترحات تؤدي لتحسين العمل والنهوض بالعملية الإنتاجية ولاشك أن تدريب العاملين وفق احتياجاتهم و احتياجات المؤسسة سوف يساعد على زيادة الكفاءة و الفاعلية داخل المؤسسة، و كسب قدرة على التنافس وتحقيق التفوق في سوق يتميز بالمنافسة، و في هذا الإطار يمكن للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية المحافظة على كيانها عن طريق امتلاك ميزة تنافسية.

الكلمات المفتاحية: التكوين، التدريب، القيادة الإدارية، الميزة التنافسية.

Résumé:

La question de la formation et du leadership administratif est devenu l'un des impératifs des entreprises économiques publiques de l'Algérie, afin de modifier ses conditions et ses règlements de façon à s'aligner avec les programmes managériaux, et en particulier ce qui concerne la formation qui exige l'application d'un leadership fort à tous les niveaux pour parvenir à un équilibre entre les objectifs de l'organisation et ceux des subordonnés, Il est envisageable dans ce domaine que des programmes de formation soient proposés au bénéfice de l'individu et de l'organisation.

¹ بلحاجي أمينة المركز الجامعي غليزان

Il est du devoir de l'organisation d'améliorer les voies de communication pour permettre aux directeurs et aux superviseurs d'identifier les problèmes et les difficultés rencontrées dans le développement du travail afin de réaliser un changement fructueux qui conduit souvent à des propositions d'amélioration du travail et le développement de la production. Il est clair, par ailleurs que la formation des individus en fonction de leurs besoins et ceux de l'organisation contribue à augmenter la performance et l'efficacité au sein de l'organisation et à acquérir une capacité de compétition et de primauté dans un marché caractérisé par la concurrence, et dans ce contexte, les entreprises économiques algériennes peuvent maintenir leur existence en disposant d'avantage concurrentiel.

Mots Clés : Formation, Training, Leadership administratif, Avantage concurrentiel

مقدمة:

إن تقدم المجتمعات و تطور منظماتها واستمرارها يعتمد بشكل رئيسي على القيادات الإدارية التي تضع رؤيتها وترسم خططها و سياساتها و تحركها نحو تحقيق أهدافها ، لاسيما في ظل التطور التكنولوجي وثورة المعرفة والاتصالات ، إضافة إلى المتغيرات والمستجدات المتسارعة في كافة المجالات وخاصة الإدارية التي فرضت على القيادات الإدارية في الكثير من منظمات الأعمال البحث عن أساليب إدارية حديثة ، حتى تواكب تلك المستجدات والمتغيرات ، وتحقق أهدافها بكفاءة وفعالية، وذلك بعد أن أدركت عدم قدرتها على الاستمرار في تأدية أعمالها على النحو التقليدي الذي اعتادت عليه في السابق.

كما أن القيادة تستمد أهميتها من العنصر البشري والذي أصبح محور الاهتمام في المنظمة واهم مورد من مواردها التي تساهم في تحقيق أهدافها في رفع مستوى الكفاءة الوظيفية للموظفين وترقيتهم و تقييم أدائهم، كل ذلك دفع منظمات الأعمال لاعتماد إستراتيجية مختلفة تساعدها في بلوغ الميزة التنافسية إذ يعتبر التدريب والتطوير بمفهومه الحديث إطار عمل متكامل وخياراً إستراتيجياً في منظومة تنمية الموارد البشرية التي تسعى لتحقيقها الدول من أجل مواكبة التحديات المتمثلة في متطلبات العمل المتغيرة، على اعتبار أن التدريب يؤدي إلى نقل المعرفة الفنية والعملية بطريقة تمكن الموظف من مواجهة أي تحديات يفرضها التطور المستمر.

ينظر إلى القيادة على أنها عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين و إطلاق طاقاتهم و توجيهها في الاتجاه المرغوب، و أن نجاح القائد يتوقف أساساً على استخدامه النمط القيادي المناسب و المؤثر على العاملين تحت إشرافه، حيث يعتبر تدريب القيادات الإدارية واحداً من أهم المتغيرات المؤثرة في التميز المؤسساتي، وإتاحة الفرص في النمو و التطور، فالقادة يمكن أن يساهموا في تنمية القدرات الإبداعية وحل المشاكل و التصدي لها وعرض حلولها عن طريق برامج تدريبية جيدة .

و لقد نال هذا الموضوع اهتمام العديد من كتاب الإدارة و لقد اجمعوا على أن تدريب القيادة الإدارية في منظمات الأعمال اليوم يعد من أهم أساليب الحصول على الميزة التنافسية لها خاصة في ظل العولمة و الانفتاح ، مما يزيد من حد و شراسة المنافسة بين المنظمات، كما أن تبني هذا النمط القيادي أصبح من الضروريات ذلك لما له من تأثير إيجابي في تنبؤ و مواكبة المتغيرات البيئية السريعة في أي تحول وتقدم اقتصادي .وتعد الميزة التنافسية بمثابة عامل هام في تحديد مدى نجاح أو فشل مؤسسة ما،فهي تعبر عن جوانب التفوق والتميز، حيث تختص بالفرص المستقبلية وبمنظرة طويلة المدى والقدرة التنافسية تستند إلى مجموعة من المعايير والسبل الضرورية التي تبقي المؤسسة صامدة وسط بيئة مضطربة، ومن أمثلة هذه السبل : الإنتاج،السعر، الجودة، تميز السلعة أو الخدمة، المرونة و الوقت كما يعد التدريب من كأهم مورد يساهم في نجاح أية مؤسسة على المدى البعيد ، كما أن القيادة أحد المداخل الرئيسية والهامة هذا إن لم يكن الأهم لتحقيق القدرة على التنافس ومن ثم ضمان الاستمرارية والمساهمة في تحقيق التنمية الشاملة ،لذا أصبح تدريب القيادات ينظر إليه على انه استثمار بشري ، شأنه شأن الاستثمارات الأخرى،ونظرا لزيادة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية أصبح من الضروري بناء قيادة متميزة قادرة على تلبية متطلبات البيئة الاقتصادية، و انطلاقا مما سبق تتحدد مشكلة البحث في الكشف عن دور تدريب القيادات الإدارية و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية و تطوير إدارة المؤسسات و الارتقاء إلى الأفضل ،لكن الظاهر أن هناك نقصا في إدراك هذه المفاهيم و أهميتها و كيفية تطبيقها،وذلك بسبب العديد من التحديات التي تواجهها تلك المؤسسات والتي تحول دون وصول الموارد البشرية إلى مستوى فكري و معرفي و تكوين راقى ومتطور ومن هنا تتجسد مشكلة الدراسة و التي يمكن صياغتها في السؤال التالي: ما مدى مساهمة تدريب القيادات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل جملة من الأسئلة الفرعية:

- ما المقصود بالقيادات الإدارية؟
- ما هو مفهوم تدريب القيادات الإدارية؟ وما هي أهميتها بالنسبة للمؤسسة؟
- ماذا نعني بالميزة التنافسية ؟
- كيف يساهم تدريب القيادات على تحقيق التميز ورفع الإنتاجية؟

المبحث الأول: مفهوم القيادة الإدارية

لعل أهم الأسباب التي أدت إلى زيادة الحاجة للقيادات الإدارية في المنظمات الحديثة هو مستوى التعلم والثقافة لدى العاملين فيها فضلاً عن ضرورة استجابة القادة الإداريين إلى مطالب الزبائن والحكومات، إذ تواجه المنظمات هذه التحديات داخلية كانت أم خارجية فلا بد من وجود مهارات قيادية عالية لكي يتسنى مواجهة العراقيل داخل المنظمات و المؤسسات.

المطلب الأول: تعريف القيادة الإدارية:

تعتبر القيادة الإدارية من أهم القيادات و ذلك نظرا لأهمية المؤسسة على اختلاف شكلها، فهي تقوم على مفهوم أساسي، وهو أن الأفراد لديهم القدرة على انجاز هذه الأشياء لذلك والبحث عن الوسائل التي تساعد على تحقيقها و إشباعها، فهي: "القدرة على توجيه الآخرين من أجل تحقيق الأهداف عن طريق التأثير، وقبول المرؤوسين للقائد، أو باستخدام السلطة الرسمية عند الضرورة"¹.

فالقيادة الإدارية هي: "القدرة على توجيه سلوك الأفراد، وتنسيق جهودهم، وموازنة دوافعهم، ورغباتهم وتعرف القيادة الإدارية حسب كونتز وأدونيل "Koontz & O'donnell" بأنها: عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني"².

ويعرفها ففنر وبرستوس "Pfiffner & Presthus" بأنها: "نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الآنية"³.

ويعرفها عبد الكريم درويش وليلى تكلا بأنها: "القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحن همهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته"⁴.

ويختصرها آلن "Allen" في أنها: "النشاط الذي يمارسه المدير لجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال بينما يعرفها طريف شوقي بأنها: "مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة- والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال شخصية القائد، والأتباع، وخصائص المهمة، والنسق التنظيمي، والسياق الثقافي المحيط وتستهدف

¹ -نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات الإدارة: المبادئ الحديثة والتطبيقات الحديثة، ط1 (لبنان: عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، 2009)، ص. 149.

² -صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، د. ط (الإسكندرية: دار الجامعة: الإسكندرية، 2001)، ص. 221.

³ -نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط1، الإصدار السابع (عمان: دار الثقافة للنشر و التوزيع، 2007)، ص. 97.

⁴ -هنا حافظ بدوي، إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية: في الخدمة الاجتماعية، د. ط (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2002)، ص. 87.

حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفعالية التي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الأفراد، مع توافر درجة كبيرة من الرضا، وقدرا عاليا من تماسك الجماعة¹.

فهي القدرة على التأثير في الأفراد من خلال عملية الاتصال لتحقيق أهداف معينة، فهي علاقة تتميز بتمركز الأفراد حول فرد مركزي معين، وبذلك فالقيادة لها طرفين يتمثل الطرف الأول في المدير أو القائد الذي يوجه ويرشد الطرف الثاني وهو المرؤوس بغرض تحقيق أهداف معينة².

الطلب الثاني: أهمية القيادة في المؤسسة

تعود أهمية القيادة إلى العنصر البشري الذي أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى التي تساهم في تحقيق أهداف المشروع المنشود فسلوك الفرد من الصعب التنبؤ به نظرا للتغيرات المستمرة في مشاعره وعواطفه كذلك التغير في الظروف المحيطة بالمشروع من شأنها أن تؤدي إلى تغير مستمر في السياسات وذلك لكي تضمن المنشأة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها فيجب أن توفر للعاملين قيادة سليمة وحكيمة من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة لهم وقد دلت الدراسات المختلفة على أن القائد هو أساس المنظمة حيث تتمثل أهميتها في الجوانب التالية:

1. أهمية القيادة في الجانب التنظيمي للإدارة: لا يقتصر دور القيادة في الجانب التنظيمي بمجرد إصدار الأوامر والتأكد من أن النشاطات الإدارية تتم داخل التنظيم في الحدود المرسومة لها، ولكن الدور الأساسي والهام للقائد هو إمداد المرؤوسين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط في نفوسهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون، كما أن دور القائد في الجانب التنظيمي يبرز من خلال قدرته على تنسيق نشاطات المرؤوسين وجهودهم وتوجيهها من خلال وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، وتحديد المسؤوليات لأقسام التنظيم والعاملين فيه، فقيادة جميع جوانب التنظيم تنأتى من خلال التنسيق، والأعمال التي تنسق تبني وحدات تعمل في توافق وتناغم، وهذا ما جعل **ففنر ويرسثوس** يصفان عملية التنسيق التي يقوم بها القائد لجهود المرؤوسين بأنها من العوامل الحيوية التي تضمن فعالية التنظيم واستمرار بقائه³.

¹ - نواف كنعان، مرجع سابق، ص. 98.

² - حسن التهامي، السلوك التنظيمي في الإدارة: التفكير الإبداعي وسيكولوجية القيادة والتعامل مع الآخرين في العملية الإدارية، ط. 1 (القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2013)، ص. 6-7.

³ - نواف كنعان، مرجع سابق، ص. 114-115.

2. أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة: يتضح دور القيادة في الجانب الإنساني من خلال مسؤوليات القائد الإداري الكثيرة في مجال العلاقات الإنسانية والمتمثلة في إقامة علاقات إنسانية بينه وبين مرؤوسيه تقوم على التفاهم المتبادل، إشراكهم في مناقشة ما يمس شؤونهم والاعتداد بما يبدونه من آراء واقتراحات ذات قيمة وهو ما يسمى الإدارة بالمشاركة ، أي إشعار كل عضو بالتقدير والاعتراف المناسبين لما يبذله من مجهود في نشاط مجموعته وحفزهم على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل، مما يتطلب منه الوقوف على حقيقة دوافعهم، حاجاتهم، شخصياتهم، اتجاهاتهم النفسية، قدراتهم وميولهم إلى جانب مستوى إدراكهم، تخيلهم وتفكيرهم¹.

كما أن الدور الإنساني للقائد لا يقتصر على دوره كقائد في علاقاته بمرؤوسيه، ولكن يشمل دوره كمؤسس يخضع لسلطات عليا يلتزم بتوجيهاتها، وهو ما يسمى بدور التبعية حيث يفرض عليه هذا الدور أن يسلك مع مرؤوسيه سلوكا يحافظ من خلاله على التوازن بين ما يأتي إليه من توجيهات من السلطات الأعلى وما يصدره من توجيهات إلى مرؤوسيه؛ وهناك دوره كزميل للقادة الآخرين، يفرض عليه أن يبني علاقات طيبة مع أقرانه في نفس المستوى، وأن يستخدم هذه العلاقات في خلق الدعم والتعاون معهم؛ وكذا دوره وعلاقاته كمشارك في النشاطات المتعددة خارج التنظيم، كاشتراكه في النوادي والجمعيات والنقابات، وتعامله مع جماعات أو ممثلين حكوميين لتنظيمات أخرى، مما يتطلب من القائد القدرة على تحقيق التكامل والتوفيق بينها جميعا وهو ما يزيد من صعوبة الموقف ومن أهمية دوره الإنساني في التنظيم .

3. أهمية القيادة في الجانب الاجتماعي للإدارة: من المظاهر الاجتماعية الهامة للتنظيم، امتداد النشاط الاجتماعي لأعضاء الفريق العامل فيه -قادة ومرؤوسون- خارج نطاق العمل في شكل اتصالات أو نقابات أو جمعيات توفر الخدمات الرياضية، الصحية، الثقافية والترفيهية لأعضائها، ويبرز دور القيادة الإدارية هنا من خلال قدرتها على توجيه هذه النشاطات واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون التماسك بين العاملين في التنظيم؛ وإذا كان للقيادة دور هام ومؤثر في الجانب الاجتماعي للإدارة، فإنها من ناحية أخرى تتأثر بعوامل اجتماعية من داخل التنظيم تكون نابعة من الأعضاء العاملين فيه، وتتمثل في عاداتهم، تقاليدهم، قيمهم، اتجاهاتهم وتطلعاتهم، كما تتأثر أيضا بعوامل اجتماعية من خارج التنظيم، تتمثل في القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع ككل، والتي تفرض على القائد أن يأخذها في اعتباره لأن تنكره لها يفقده تعاون مرؤوسيه

¹ -نفس المرجع الأنف الذكر.

مما يعرقل أهداف التنظيم ، مثلما أكد زكي محمود هاشم في قوله: "إن الأسلوب الإداري الأصح للتطبيق في مجتمع ما هو الأسلوب الذي يوائم ظروف هذا المجتمع وواقعه الفعلي"¹.

4. أهمية القيادة في تحقيق أهداف الإدارة: رغم تعدد وتباين الأهداف التنظيمية، تبقى وظيفة القائد ودوره في تحقيق الأهداف واحدة في جميع التنظيمات الإدارية، وهو العمل على تحقيق هذه الأهداف من خلال توضيحها وتحديد أهدافها لمرؤوسيه، والحيولة دون تعارض أهداف ومتطلبات التنظيم مع أهداف ومتطلبات الموظفين العاملين به من جهة، وبين أهداف المجتمع ككل من جهة أخرى، فدور القيادة في تحقيق أهداف الإدارة تبرز أهميته من خلال تحمل القيادة الإدارية لمسؤولية حل كل التناقضات الموجودة في التنظيم، ومواجهة المشاكل التي تترتب على تعدد وتعدد الأهداف التنظيمية من خلال التوفيق بين المتناقضات والمواقف، وتبرز أهمية القيادة في التوفيق والموازنة بين ما تم إنجازه فعلا من العمل وبين ما يراد إنجازه من أعمال أو تحقيقه من أهداف وظيفية، والتوفيق بين إشباع حاجات ومتطلبات التنظيم وبين المصادر المالية والقوى البشرية المتاحة في التنظيم لإشباع هذه الحاجات، وأخيرا التوفيق بين خطوط التنظيم والتنسيق والاتصال الرسمي وبين الأنماط المتعددة من الخطوط التي يتبعها التنظيم الرسمي².

المطلب الثالث: القيادة كوسيلة تأثير على أداء العاملين

إن نجاح المؤسسات أصبح يتوقف على قدرة وكفاءة القائد على اتخاذ القرارات المناسبة، والفعالية في اتخاذ القرارات تعني قدرة القائد على الاختيار بين البدائل المتاحة للمشكلة موضع القرار، وهذا لا يتحقق إلا إذا تم الاختيار نتيجة دراسة علمية وتقدير سليم للواقع، حيث تركز على حجم المعلومات التي يتحصل عليها القائد من البدائل المتاحة وتكاليف ذلك، فالقرار الفعال هو الذي ينفذ في ظل نظرة شاملة إلى التنظيم ومحيطه، ويوازن بين المخاطر التي قد يسببها والمزايا التي قد يجلبها.

مما سبق نستنتج أن النمط يعد محصلة التفاعل المستمر بين مجموعة مختلفة من العناصر والقوى، عوامل متعلقة بالقائد وما يمتلكه من سمات شخصية وقيم ومعتقدات ذاتية وخبرات مكتسبة وغيره من عوامل مرتبطة بالمرؤوسين و توقعاتهم وكذا خبرتهم ورغبتهم ومدى تحملهم للمسؤولية في العمل وغيرها، بالإضافة إلى متغيرات الموقف من ثقافة المؤسسة وكفاءة جماعة العمل بها وطبيعة المشكلة في حد ذاتها، كلها عوامل تؤثر على سلوك القائد و تحدد اختياره للنمط القيادي الذي يراه مناسباً لتحقيق أهداف المؤسسة من الأنماط القيادية الثلاث

¹ - زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، د. ط (الكويت: منشورات ذات السلاسل، 2001)، ص. 65.

² - نواف كنعان، مرجع سابق، ص. 119-121.

الأوتوقراطي ، الديمقراطي والنمط الحر ، والتي يتفاوت تأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين من نمط إلى آخر وهذا ما سنبينه فيما يأتي في عرض الوسائل القيادية المؤثرة على أداء العاملين¹:

يعد أسلوب القيادة المطبق من طرف القادة مع مرؤوسيهام العامل الثاني المهم من حيث حجم التأثير على رضا المرؤوسين ومستوى أدائهم، وعلى مناخ العمل بصفة عامة، فاثر الأسلوب الديكتاتوري يختلف عن اثر الأسلوب الحر، وكلاهما يختلفان في الأثر مع الأسلوب الديمقراطي، وفي ما يلي تحديد اثر كل نمط على الأفراد²:

* إن أهم الجوانب التي يظهر فيها تأثير نمط القيادة الديكتاتوري على الأفراد هو محاولة بعض العاملين الحصول على اهتمام خاص عند القائد والتقرب إليه بطريقة ماهرة كالوشاية والتكتلات والمشاحنات؛ قتل الاقتراحات البناءة؛ انتشار الكراهية بين أفراد الجماعة والنقد اللاذع للزملاء؛ وتفكك أفراد الجماعة والعمل في جو يسوده الخوف والقلق.

* يظهر تأثير نمط القيادة الديمقراطي على أداء العاملين في التعاون فيما بينهم ويقبل بعضهم بعضاً؛ يقل النقد السلبي بين أفراد الجماعة؛ تكثر الاقتراحات البناءة التي تجد طريقها للمناقشة والأخذ بها؛ يناقش أفراد الجماعة رأي القائد في جو من الحرية والشعور بالأمن والطمأنينة والثقة بالنفس، كل ما سبق يخلق جواً ملائماً يساعد على الابتكار والإبداع والتفكير لصالح المؤسسة.

* يظهر تأثير نمط القيادة الحر على أداء العاملين بازدياد الجهد وإضاعة الكثير من الوقت؛ وإهمال بعض الجوانب المهمة في أوجه النشاط؛ عدم وجود حماسة حقيقية عند العاملين والإخفاق في تعبئة طاقاتهم وإهمالهم لعملهم؛ كل هذا يؤدي إلى شعور بعدم الرضا لدى العاملين، وذلك لعدم توفر مناخ تنظيمي مما يؤثر سلباً على أدائهم الوظيفي.

إن القيادة الناجحة تحقق مجموعة من الفوائد تعود على القائد نفسه وعلى المرؤوسين وعلى مستوى أداء المؤسسة. والقيادة الفعالة تتمثل في قدرة القيادة التأثير على سلوك الآخرين لغرض توجيه مجهوداتهم نحو الأداء المتميز لتحقيق الأهداف التالية³:

- تحقيق الأهداف التنظيمية الموكلة إليه.

¹ - محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية، ط.1 (عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2008)، ص. 80-81.

² - نفس المرجع الأنف الذكر، ص. 81.

³ - بشير العلاق، تنمية المهارات الاشرافية والقيادية، (الأردن: دار اليازوري للنشر، 2009)، ص. 206.

- الراحة النفسية في العمل، ضغط عمل اقل وتنظيم أكثر.
- كسبه للاحترام نتيجة الالتزام والمعاملة الحسنة لتابعيه.
- وبالنسبة للأفراد فان القيادة السليمة تنتج أفراداً يتميزون بما يلي¹:
- يعرف كل فرد في مجموعة العمل واجباته ومهامه.
- يؤدي كل فرد في مجموعة العمل واجباته بكفاءة.
- يعمل الجميع في ظل غياب القائد بذات الكفاءة كما لو كان هو موجوداً بذاته.
- يحاول كل فرد في مجموعة العمل أن يحل أي مشكلة يتعرض لها في العمل بحكمة مع باقي فريق العمل.

أما بالنسبة للمؤسسة ككل، فتتمثل الفوائد المحققة في²:

- كفاءة اكبر ومستوى أداء أعلى، خدمة أفضل وجودة أداء أحسن.
 - سمعة جيدة للمؤسسة وسط المنافسين.
 - توفر مناخ ايجابي للعمل للقائد والمرؤوسين
- وعليه فإن لنمط القيادة اثر بالغ التأثير على مستوى أداء الأفراد وذلك بتوجيه جهودهم إلى تحقيق الأهداف المسطرة، وتبين أن النمط الديمقراطي للقيادة يعد ابليها تأثيراً في سلوك وتوجهات الأفراد والأكثر قبولاً لديهم، و الأكثر ملائمة لبناء فريق العمل الذي يعد وسيلة أخرى من وسائل القيادة الإدارية في التأثير على الأداء وتحسينه.

¹- عامر عوض ، السلوك التنظيمي الإداري، ط 7، (الاردن: دار أسامة للنشر، 2008)، ص. 22.

²- نفس المرجع الأنف الذكر.

المبحث الثاني: الإبداع المؤسسي ميزة تنافسية قائمة على تدريب القيادات الإدارية

يبرز دور التدريب كأهم الوسائل الإدارية المستخدمة لإكساب القادة المهارات والمعارف الجديدة حيث أن معظم المهارات القيادية الواجب توافرها يتم تنميتها والتدريب عليها ، وكذلك العمل على زيادة عدد الأشخاص الذين يمكنهم الوصول إلى التقنيات ذات العلاقة بالتطور التكنولوجي ودخول مجال الإبداع و تطوير أسس ومعايير المعرفة التي تساعد في تطوير الجوانب المهنية و الممارسات التي تساعد على تحسين استخدام البيانات والمعلومات في اتخاذ القرارات و تعزيز ثقافة التكنولوجيا وثقافة المعلومات كل هذا يركز على القيادات الإدارية و فهم مفتاح التغيير والتطوير وأداته ، وهم يشكلون عقل العمل الإداري ومحور الارتكاز الذي تدور في فلكه جميع الأعمال الإدارية داخل المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية .

المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية

تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع وميزة عنصر التفوق للمؤسسة الذي تحققه جراء اعتمادها إستراتيجية تنافسية معينة، سواء تعلق الأمر بإستراتيجية قيادة التكلفة¹.

وتعرف الميزة التنافسية على "أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس"² و تم تعريفها من طرف نبيل مرسي خليل على أنها : "عنصر تفوق للمؤسسة، يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس"³.

ويرى "Kotler Philip" الميزة التنافسية هي : "تلك القدرة على أداء بأسلوب معين أو مجموعة من الأساليب التي تجعل المنظمات الأخرى عاجزة عن مجاراتها في الأمد القريب أو في المستقبل وهي عبارة عن قوة دافعة، أو

Porter, "Avantage concurrentiel des Nations", Inter Edition, 1993, p 48.

M. ¹–

²– حباينة محمد، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 2011-2012، ص.22.

³– نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، (الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب، 1998)، ص.37.

قيمة أساسية تتمتع بها المؤسسة وتؤثر على سلوك الزبائن، في إطار تعاملهم معها، وتستمر لفترة طويلة بغض النظر عن طول أو قصر دورة حياة السلعة أو الخدمة التي تقدمها هذه المؤسسة"¹.

ويعرف علي السلمي القدرة التنافسية أنها: "هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون"².

كما يعرفها معالي فهمي حيدر بأنها: "قدرة المؤسسة على صياغة و تطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل، بالنسبة للمؤسسات العاملة بقدر أعلى من قدرة منافسيها في استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة، التكنولوجيا، القدرة على تخفيض التكاليف، الكفاءة التسويقية، الابتكار و التطوير المستمر، و تميز في الفكر الإداري، وفرة في الوارد المالية أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة"³.

كما يعرف الدكتور طلعت أسعد عبد الحميد الميزة التنافسية بأنها: "كل ما تختص به مؤسسة ما دون غيرها، وبما يعطي قيمة مضافة للعملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق، إذ أنه باستطاعة المؤسسة تقديم مجموعة من المنافع أكثر من المنافسين، أو تقديم نفس المنافع وبسعر أقل"⁴.

و من خلال هذه التعاريف يمكن القول أن الميزة التنافسية هي مفهوم استراتيجي يعكس وضعاً تنافسياً مميزاً للمؤسسة مقارنة بمنافسيها.

المطلب الثاني : استراتيجيات التغيير التنظيمي.

هناك عدة استراتيجيات داخل المنظمات للتغيير الموجه من أهمها:

1. إستراتيجية العقلانية الميدانية: وهذه تقوم على افتراض أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي والخرافات وبالتالي فإنها تنظر للتعليم والبحوث العلمية والدراسات على أنها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه

¹ - édition, Philip Kotler, Bernard Dubois et Delphine Manceau, « Le Marketing Management », 11eme

Pearson éducation, Paris, France 2004, P265.

² - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، (القاهرة: دار غريب للنشر والطباعة ، 2001)، ص.104.

³ - معالي فهمي حيدر، نظام المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، (الإسكندرية، دار الجامعة، 2002)، ص.8.

⁴ - طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال كيف تواجه القرن 21، (القاهرة: دار النهضة العربية، 2000)، ص.190.

التغيير فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية، لذلك تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تركز بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات وكذلك تشجيع البعثات الدراسية والبحوث والدراسات العلمية.

2. **إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة:** تفترض هذه الإستراتيجية أن الحاجز الرئيس أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو رغبتهم فيه أو خوفهم منه، فقد يكون في التغيير تهديد لمصالح بعض الأشخاص أو تضارب مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي فإنهم يقاومونه ولا يقبلونه، يحاول القائد الذي يرغب في إحداث التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير، بحيث يصبح الناس قابليين للتغيير وراغبين فيه بدلا من أن يكونوا رافضين ومقاومين له.

3. **إستراتيجية القوة القسرية:** وفقا لهذه الإستراتيجية فإنه يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير، فالتغيير يفرض على الجهات المعنية بالقوة، ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات لكل من يخالف أو يقاوم، هذه الإستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الظروف وفي بعض الحالات الطارئة ولكنها غير فعالة في المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير.

وعلى الرغم من أنه لا توجد إستراتيجية واحدة مثلى يمكن استخدامها لإحداث التغيير بفاعلية لأن طبيعة الموقف والظروف هي التي تحدد ظروف المؤسسة.

المطلب الثالث: الإبداع المؤسسي كمدخل لبناء الميزة التنافسية: تؤسس الميزة التنافسية على بعض المصادر كي تكون ناجحة، و تبني المؤسسات الميزة التنافسية عندما تبذل وتتخذ خطوات تمكنها من اكتساب ميزة فاصلة على منافسيها لجذب المشتريين. وهذه الخطوات تختلف، كإبداع المنتجات الجديدة و الأكثر جودة، إبداع الخدمة الأفضل للعميل، الإنتاج بأقل التكاليف أو تركيز الموارد على قسم معين أو مكانة مرموقة في الصناعة، و بصرف النظر عن الهدف الذي تتخذه المؤسسة لبناء الميزة التنافسية يجب أن يتسلم العملاء قيمة متفوقة عن تلك التي تقدمها المؤسسات المنافسة و توفير القيمة المتفوقة للعملاء يترجم إلى أداء مالي متفوق للمؤسسة بحيث أثبتت العديد من الدراسات بأن المؤسسات التي توفر قيمة متفوقة في شكل سلع أو خدمة منخفضة التكاليف أو متميزة، منتجات عالية الجودة تكون قادرة على استدامة ربحية عالية و ميزة تنافسية¹.

¹ -بويعة عبد الوهاب، "دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس -"، (رسالة ماجستير علوم التسيير، جامعة منتوري بقسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، 2011-2012)، ص.94.

يبقى التمايز من خلال الموارد البشرية الأفضل والأطول للمؤسسة أسباب متعلقة بصعوبة تقليد مثل هذه الميزة من جهة ولاعتبار رأس المال الفكري مصدر من مصادر الدعم المادي لرأس مال المنظمة، كل ذلك مرهون بقيادة إدارية عليا تنشر ثقافة تنظيمية تتحدد معالمها بأهمية الفرد داخل التنظيم وتكون حريصة وداعمة لإدارة الموارد البشرية وتفعيل عمل قياداتها الحركية التي تعي الدور الذي يمكن إن تلعبه في تحديد نقاط القوة ودعمها وتحديد نقاط الضعف وإزالتها أو تطويرها وتشخيص حالات الإبداع والمحافظة عليها، فلم يعد الفكر الحديث يعرف بالقيادة المبنية على أسطورة الرجل العظيم أو البطل الوحيد الذي يقود تابعيه بمفرده، معتبرا نفسه العبقري الوحيد الذي لا يخطئ أبداً، لقد تغيرت هذه النظرة و أصبح القائد هو الذي يلهم و يوجه و يحفز مرؤوسيه من خلال إشراكهم معه في أخذ القرارات اللازمة و تدريبهم و تعليمهم مع دعمهم بتوجيهاته و نصائحه ، ليصنع بذلك جوا اتصاليا قويا يشجع و يدفع إلى الإبداع ويحقق المتعة في العمل، و فوق ذلك يقربهم منه ليعرفهم عن قرب، فيسهل عليه تحفيزهم و يعمل على تنمية انتمائهم في الوقت الذي لا يكل فيه عن تذكيرهم بالهدف الأسمى الذي يسعون جميعا لتحقيقه عن طريق خلق أنظمة تحفيز يمكن اعتبارها عامل إغراء وجذب مهم للمهارات الموجودة في تلك البيئة فالميزة التنافسية المتواصلة تتحقق بالاعتماد على الأصول والمهارات، حيث تمثل الأصول كل ما تحوزه المؤسسة من أصول مثل اسم العلامة أو الولاء للعلامة أو الموقع ويتصف بالتميز عن المنافسين، فهي عناصر كما نلاحظها مكتسبة ومعروفة مسبقا من طرف المستهلك، أما المهارات فهي عناصر معينة تقوم المؤسسة بأدائها بشكل أفضل من المنافسين، مثل الإعلان أو التصنيع بكفاءة وجودة عالية، فهي عناصر تؤدي في الوقت الحالي وغير مكتسبة، بالتالي على المؤسسة البحث على الدوام عن أحسن أداء لهذه المهارات.

و يبقى على عاتق المؤسسة اختيار الأصول والمهارات اللاتقة والمناسبة والتي ستكون بمثابة عوائق أو حواجز أمام المنافسين، حيث لا يمكن تقليدها أو مواجهتها، ومن ثم يمكن استمرارها لفترات أطول وعلى مدار الزمن، ولكن حتى تتمكن المؤسسة الوصول إلى تلك الحالة، فإنها ستجد نفسها مجبرة على التنبع المستمر لكل المتغيرات والمستجدات من أجل ضمان مسايرة هذه المستجدات والحفاظ على ميزتها التنافسية، ولضمان ذلك تلجأ المؤسسات للوصول إلى مزايا تنافسية جديدة، وتشجيع العاملين على الابتكار وإدراك واكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة في الصناعة¹، عن طريق:

1. **بناء إستراتيجية للتنافس:** يستند تحقيق الميزة التنافسية إلى وضع الاستراتيجيات التنافسية على أسس سليمة ، فالإستراتيجية التنافسية بإمكانها إيصال المؤسسة إلى اكتساب مهارات وأسواق ومزايا تجعلها تتفوق على

¹ - نفس المرجع الأنف الذكر، ص. 95.

منافسيها وربح حصص سوقية وزبائن إضافيين، وبذلك فهي تبحث عن التميز، أي ما يميزها عن منافسيها، للوصول لحالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات غير عادية من الأداء وتنفيذ العمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المؤسسة، ويحقق التميز عن طريق الإستراتيجية المتبعة، ولا يمكن ذلك عن طريق وضع نموذج تحليلي أو طريقة تخطيط ما، إنما يكمن المحدد الرئيسي للميزة مما تعطيه المؤسسة لمفهوم الإستراتيجية .

2. **طريقة التنافس**: إستراتيجية المنتج، إستراتيجية الموقع، إستراتيجية التسعير، إستراتيجية التوزيع، التصنيع، بمعنى تحديد الاستراتيجيات التنافسية بحسب الإمكانيات و ظروف المؤسسة.
3. **حلبة التنافس**: وتتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق والمنافسين، ومعرفة القوى التنافسية الموجودة في بيئة الأعمال.
4. **أساس التنافس**: وتشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى المؤسسة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة والأداء في الأجل الطويل¹.

¹ - نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، 82.

المبحث الثالث :دور تدريب القيادات الإدارية في رفع إنتاجية المؤسسات

يعتبر التدريب الإداري الوسيلة الأساسية لإدارة المؤسسة في تنمية الموارد البشرية، وهو من الأنشطة الرئيسة في أي مؤسسة نظرا للتحديات التي تواجه العاملين في حقل التدريب حول كيفية تطوير المؤهلات وكيفية تحديد مخرجات التدريب، إضافة إلى ذلك فإن المدراء في كل مؤسسة، عامة كانت أم خاصة يسعون إلى معرفة فوائد التدريب ومدى انعكاس هذه الفوائد على أدائهم الوظيفي، ومدى فاعليته و طرق استمراريته ونسبة مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام.

و هو عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصقل المهارات والقدرات لدى الفرد وتوسيع نطاق معرفته للأداء الكفء من خلال التعلم لرفع مستوى كفاءته وبالتالي كفاءة المنشأة التي يعمل فيها الفرد، كما أنه عملية تساعد الأفراد على اكتساب المهارات الضرورية لتحسين أدائهم في الأعمال الموكلة إليهم، فهو عبارة عن عملية إرشاد الخبرات وتجارب الفرد المتدرب ومساعدته على تعديل سلوكه وتنمية مهارته وإمكانياته ومواقفه، بحيث يصبح أكثر كفاءة وفعالية ، وهي نشاط تقوم به المؤسسة لإثراء الفرد بالمعلومات والمهارات المتعلقة بالوظيفة¹.

والتدريب بشكل عام هو العملية المستمرة التي يتم من خلالها تزويد المتدرب بالمعلومات والمهارات اللازمة، لكي يكون قادرا على أداء مهام محددة بشكل أفضل ضمن برامج محددة بهدف تطوير و تنمية الموارد البشرية للوصول للأهداف المسطرة².

وهو نشاط مخطط له يهدف إلى إحداث تغيرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك و الاتجاهات مما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقين للقيام بأعمالهم بكفاءة وإنتاجية عالية³.

كما أنه: "مجمل النشاطات، والوسائل، والطرق، والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم، وقدراتهم الفكرية الضرورية، في آن واحد، لتحقيق أهداف المنظمة من جهة، وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى، دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية أو المستقبلية"⁴

¹ - أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية معاصرة، ط.2 (القاهرة: دار النهضة العربية، 2008)، ص.270.

² - طارق علي جمار، إدارة الموارد البشرية، ط.1 (القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع، 2010)، ص.112-114.

³ - محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري (المدرسون والمتدربون وأساليب التدريب). دار المناهج، عمان-الأردن، 2002، ص.15.

⁴ - الداوي الشيخ، "تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية"، في: مجلة الباحث، ع:06 (أفريل، 2005)

المطلب الأول: التدريب وتنمية القيادات الإدارية:

التدريب من الوظائف الأساسية المسندة إلى إدارة الأفراد، وتشمل مختلف عناصر المؤسسة بدءاً بالقيادة وانتهاءً بالعامل البسيط، ولكن تنفرد إدارة الأفراد بوضع الإطار العام للتقييم نظراً لكونها تتميز بالمعرفة المتخصصة التي تمكنها من تأدية هذه الوظيفة على الوجه الأكمل والأحسن¹، حيث تستمد القيادة أهميتها من العنصر البشري الذي أصبح محور الاهتمام في المنظمة و أهم مورد من مواردها التي تساهم في تحقيق أهدافها

ويساهم تدريب القيادات مساهمة هامة في القضاء على قصور الأداء وإعداد الكوادر المؤهلة والقادرة على تنظيم العمل وتطويره، وإحداث تعديلات مصاحبة في المهارات وقدرات الأفراد وله انعكاساته على المؤسسة ومواردها البشرية، فهو يعود بالفائدة في تحسين من القدرة على التخطيط والتنظيم والإشراف والتوجيه وعلى مواجهة العقبات وحل المشكلات.

كما يساهم في رفع روحه المعنوية وزيادة شعوره بالرضا وتعزيز انتمائه لعمله لذلك فإن تدريب المديرين يعني توفر فرصة أكبر لديهم للنجاح والفعالية وبلوغ الأهداف من خلال إعداد قائد يبادر إلى التنظيم الجيد والعمل الحسن والمساعدة في التطور المهني والشخصي ورفع جودة العمل ويحمي من الأخطار والوقوع في الخطأ ورفع كفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء الوظيفي والفني والمهني للقوى العاملة كما يهتم بتطوير كفاية وإنتاجية وروح المؤسسات².

بالإضافة إلى ما تقدم يمكن استقدام رؤساء الإدارات من مقر وظائفهم في المؤسسات لدورات التدريب محددة المدة و يحضر المدربون كمحاضرين مدرسين، و المتدربون كدارسين يتعلمون، فتتجدد معلوماتهم، و تأهيلهم لترقيات أعلى .

إن أهم ما يفيد في إصلاح المواقف التدريبية للرؤساء هي طريقة المحاضرة على يد أساتذة إدارة علماء و مختصين لإعطاء البرامج سمعة أكاديمية . و هي تدريب أكثر منها تعليم، وعطاء منها أكثر تبادل أخذ بين المدرب و المتدرب.

¹ -كامل الغربي وآخرون،، أساسيات في الإدارة، ط.1 (بيروت: دار الفكر للنشر والتوزيع، 1995)، صص 163-164.

² -- مارشال غولد سميث، لورانس لاين، إلياسا فريس، تر: سيف بن عبد العزيز السيف، التدريب للقيادة، (الرياض: معهد الإدارة العامة، 2006)، صص. 133.

وعليه فالقيادة لا تنمو إلا عن طريق إدراك الذات أكثر فأكثر و لا يتأتى هذا إلا عن طريق إدراك طبيعة عملية التدريب ذاتها، و عن طريق إدراك أن دور الرئيس ليس هو الذي يقوم بالعمل، بل الذي يحفز المرؤوسين إلى حسن القيام به و تنمية إمكانياتهم.

ونلاحظ أن أهمية تدريب القادة الإداريين في الدول الحديثة له أثر كبير في تنميتهم و بناء شخصيتهم القيادية، و يعرفهم بذاتهم، و بعملهم، و يكسبهم قدرة التأثير في الجهاز الاجتماعي و عليه فالقائد المدرب تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية.

حيث أن القيادة الحديثة تحتاج إلى أسلوب الإعداد السابق، والتدريب اللاحق لتكاملهما، و لكن مهما يكن من أمر المحتويات الخاصة في برنامج التدريب، فإن التدريب القيادي يستهدف دائما محاولة استشارة جهود و نشاط القادة، و توجيهها نحو تعلم المعارف و الاتجاهات و المهارات التي تعمل على تحسين نوع أدائهم في مواقف القيادة¹.

المطلب الثاني: استراتيجيات التدريب الناجحة للمنظمات:

تختلف المنظمات في تحديد أهدافها واحتياجاتها التدريبية طبقا لنوع العمل والأفراد وبالرغم من هذه الاختلافات فقد أثبتت البحوث والدراسات أن النجاح في العملية التدريبية في المنظمات يرتكز على العيد من الاستراتيجيات التي يجب أن تتبناها المنظمات في عملية التدريب بغض النظر عن الاختلافات في نوعية الأعمال والمهام والأفراد تتمثل هذه الاستراتيجيات في²:

- **الإستراتيجية الأولى :درجة التزام الإدارة العليا في المنظمة بعملية التدريب :** عادة ما تقوم الإدارة المختصة بالتدريب في الشركة أو الوزارة أو المنظمة بتحديد الاحتياجات التدريبية وتقديم هذه الاحتياجات في شكل خطة تدريبية للإدارة العليا لاعتمادها .ولكي تتجح هذه الخطة في تحقيق الأهداف التدريبية من الضروري أن تشارك الإدارة العليا في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وفي عملية وضع الخطة من البداية، وان عدم المشاركة من شأنه أن يعطي الدعم الكافي لعملية التدريب.
- **الإستراتيجية الثانية :وضع الأسس التي تبني عليها الخطة التدريبية :** وهذا يعني تقديم الأسباب المقنعة للجوء للتدريب كاختيار إن وضع خطة تدريبية لمجرد وجوب وضع خطة فقط أو لمجرد أن الإدارة العليا تطلب خطة تدريبية ليس سببا مقنعا، ومن الأهمية أن يبين أن الوضع في المنظمة في مجال أو مجالات

¹ - نفس المرجع الألف الذكر: ص 137-140.

² - بلال خلف السكرانة، اتجاهات حديثة في التدريب، ط.1 (الأردن: دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2011)، ص ص. 87-89.

معينة يتطلب التدريب كحل أساسي. وهذا من شأنه أن يناقش عدة قضايا قبل الوصول لقناعة بوجوب التدريب كحل أساسي في المنظمة .

• **الإستراتيجية الثالثة: تعريف مشاكل الأداء تعريفا صحيحا ودقيقا:** من الأهمية أن تعرف مشاكل أداء العاملين تعريفا صحيحا ودقيقا ومعرفة سبب أو أسباب عدم أداء العاملين بالمستوى المطلوب، إن معرفة الأسباب مهمة جدا ويجب أن تبنى على أساس علمي محايد.

• **الإستراتيجية الرابعة: التعرف على العوامل التي تؤثر على جدوى عملية التدريب:** بالرغم من أهمية التدريب إلا أن هناك عوامل مؤثرة على جدوى العملية التدريب .ومن أهم هذه العوامل بيئة العمل نفسه، فقد تكون بيئة العمل وما تحتويه من عوامل مرتبطة بالأفراد والعلاقات بينهم .إلى جانب عوامل أخرى تتمثل بالإضافة لبيئة العمل في مستوى مهارات وقدرات العاملين ومعرفتهم واتجاهاتهم نحو العمل نفسه ونحو رؤسائهم ونحو المنظمة التي يعملون بها، وإن من الأهمية قبل البدء باتخاذ قرار التدريب البدء في دراسة تحليلية لاختبار هذه العوامل وتحليلها تحليلا علميا هادفا إلى الوصول إلى نتيجة تحدد ما إذا كان التدريب هو الأسلوب الأمثل لتطوير أداء العاملين.

• **الإستراتيجية الخامسة: التعرف على نوع التدريب المطلوب:** حتى يمكن للتدريب أن يكون مجديا يجب أن يحدد نوع التدريب المطلوب قبل البدء في وضع خطة التدريب، والتدريب نوعان النوع الأول يهدف إلى إمداد الأفراد بالمعرفة المرتبطة بالنظريات والمحتويات والمعرفة لموضوع معين يساعد الأفراد في تطبيقه مستقبلا .إن تحديد نوع التدريب من شأنه يساعد على نجاح التدريب في تحقيق أهدافه وعدم تحديد نوع التدريب ومدى تناسبه مع أهداف التدريب من شأنه أن يعطي انطبعا للمدربين أن التدريب نشاط غير مجدي.

• **الإستراتيجية السادسة: وضع مقاييس الأداء وقواعد تقييم الأداء:** تضع المنظمات مقاييس الأداء وتكون هذه المقاييس هي القواعد التي يستند إليها في تقييم أداء العاملين وقبل البدء في وضع خطة الاحتياجات و من الأهمية أن تتضمن الأمور التالية:

- ما هي القدرة التنافسية للمجموعات وفرق العمل والإدارات في المنظمة والقدرة التنافسية للمنظمة ككل؟.

- ما هي مقاييس الأداء للأعمال والمهام التي تؤديها الأفراد في المنظمة في جميع المستويات؟

- ما هي السلوكيات والاتجاهات المتواجدة في المنظمة؟.

- ما هي الجوانب التنظيمية المتواجدة في المنظمة؟.

المطلب الثالث: اثر التدريب على الإنتاجية:

إذا كانت الإنتاجية هي هدف أساسي لكل مؤسسة، فإن التدريب يعتبر من الأساليب الفعالة التي تمتلكها المؤسسة لتحقيق هذا الهدف، وهو رفع الإنتاجية. و من جهة أخرى تعتبر الجودة سمة رئيسية لكل عنصر من عناصر العمل في المؤسسة، وهذا ما يطلق عليه بالجودة الشاملة وان لم تكن هدفا في ذلك فإنها وسيلة للتميز والتفوق والنجاح في كسب العملاء والتغلب على المنافسين.

وعن كيفية تحقيق الجودة لمؤسسة ما يقول الدكتور " علي السلمي"، توجد مجموعة من التجارب التي وصلت إليها بعض الشركات تتضمن المبدأ الأساسي للجودة وهو التطوير المستمر وعدم النظر إليه باعتباره حدثا عارضا بل اعتباره التزاما، فيجب أن تتبنى الإدارة مفهوم الأداء السليم من أول مرة¹، بمعنى أداء العمل مطابقا للمواصفات من أول مرة، خير مثال لذلك اليابان، التي تهدف إلى إنتاج سيارة لا تحتاج صيانة لعدم وجود أخطاء فيها، ويتم ذلك عن طريق:

- التدريب الفعال لتوضيح علاقات العمل بالموارد داخليا وخارجيا.
- التركيز عند الشراء ليس على السعر الأقل، ولكن على التكلفة الكلية الأقل، معناه إدخال جودة الأداء في الاعتبار عند الشراء.
- الاهتمام بإدارة التحسين المستمر في العلاقات ولا نتركها للصدفة.
- ضرورة إتباع أساليب ايجابية للإشراف والتدريب.
- ضرورة حصر الجودة في كل أفراد المؤسسة وتحقيق الترابط والتكامل بين جميع أجزاء المشروع.
- ضرورة تقوية الأفراد وتأكيدهم عن طريق إعادة التكوين، وإعطائهم السلطة والقدرة على اتخاذ القرار وان يكون لهم صوت مسموع في العمل.
- ضرورة تجنب القرارات غير المؤسسة على المعلومات المتكاملة.

¹ - علي السلمي، مرجع سابق، ص.31.

- نلاحظ من هذا أهمية التدريب ومكانته في تحقيق الجودة الشاملة والعمل على التطوير المستمر للوصول إلى تحسين الإنتاجية في المؤسسة¹.

خاتمة:

من خلال كل ما سبق يمكن القول أن المنظمة التي تبحث عن التميز و التفوق على منافسيها ،يجب عليها فهم بيئتها الخارجية بكل ما تحويه من فرص و تهديدات و محاولة مواجهتها أو التكيف معها، إذ أصبحت المنظمة تعيش في بيئة حركية ومتغيرة باستمرار وكذلك المعرفة الجيدة محيطها الداخلي بكل اختلافاته، فلا يمكن للمنظمة العمل و التطور دون فهمها لبيئتها وتحديد الدقيق لاستراتيجياتها وأهدافها المستقبلية.

إن هدف البقاء والنمو و الاستمرار يتطلب من المنظمة البحث عن قيادة إدارية فعالة والتي تكون مصحوبة بالعمل الجاد و المستمر من أجل اكتساب ميزة تنافسية قائمة أو مرهونة على هذه الأخيرة لاكتساب العملاء و زيادة مكانتها في بيئة المنافسة، الأمر الذي يفرض إيجاد آلية تمكنها من توليد الفرص و اكتشاف التهديدات من بيئتها الداخلية و الخارجية، وهو ما يمثل نظام التسيير الجيد داخلها، وتستلزم إدارة التسيير

للقادة جمع المعلومات الدقيقة و العميقة بما يضمن وقوع ميزة تنافسية.

والقيادة الإدارية بصفة عامة هي التي تتحكم في مختلف المستويات، إن امتلاك الإنسان القدرة على التطوير والخلق والإبداع يختلف من فرد لآخر تبعاً لخبرته، ومستوياته الأدائية والفكرية، و ملكاته العقلية والجسدية وما إلى ذلك من عوامل يمكن أن تخلق نوع من التمايز في القيادات الإدارية.

ولتحقيق التوازن بين أهداف المنظمة و أهداف العاملين في هذا المجال يجب أن يتم تقديم برامج للتدريب من أجل تحقيق الاستفادة لكل من الفرد والمنظمة في نفس الوقت، و يجب على المنظمة تحسين قنوات الاتصال داخلها وإتاحة الفرصة للمديرين و المشرفين للتعرف على المشاكل و الصعوبات التي تعترض تطوير العمل، مما يحقق الاتجاه نحو التغيير البناء الذي يؤدي غالباً إلى التوصل لمقترحات تؤدي إلى تحسين العمل، و تحقيق الأهداف الموضوعية للنهوض بالعملية الإنتاجية ولاشك أن تدريب العاملين وفق احتياجاتهم و احتياجات المؤسسة سوف يساعد على زيادة الكفاءة و الفاعلية داخل المؤسسة.

¹ -زينب إبراهيم، "التحدي الجديد لا مكان للخطأ في أي عمل"، في: مجلة الأهرام الاقتصادي، العدد: 1354، (19 ديسمبر 1994)، ص. 42.

قائمة المراجع:

أ) اللغة العربية:

أولاً: الكتب:

1. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية معاصرة، ط.2، القاهرة: دار النهضة العربية، 2008.
2. بلال خلف السكرانة، اتجاهات حديثة في التدريب، ط.1، الأردن: دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2011.
3. بشير العلاق، تنمية المهارات الإشرافية والقيادية، الأردن: دار اليازوري للنشر، 2009.
4. حسن التهامي، السلوك التنظيمي في الإدارة: التفكير الإبداعي وسيكولوجية القيادة والتعامل مع الآخرين في العملية الإدارية، ط.1، القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2013.
5. زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، الكويت: منشورات ذات السلاسل، 2001 .
6. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، الإسكندرية: الدار الجامعية ، 2001 .
7. طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال كيف تواجه القرن 21، القاهرة: دار النهضة العربية، 2000.
8. طارق علي جماز، إدارة الموارد البشرية، ط.1، القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع، 2010.
9. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القاهرة: دار غريب للنشر والطباعة ، 2001.
10. عامر عوض ، السلوك التنظيمي الإداري، ، ط. 7 ، الأردن: دار أسامة للنشر ، 2008.
11. كامل الغربي وآخرون،، أساسيات في الإدارة، ط.1، بيروت: دار الفكر للنشر والتوزيع، 1995.
12. محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري: المدريون والمتدربون وأساليب التدريب، الأردن :دار المناهج، 2002 .

13. محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية، ط.1، عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2008.
14. مارشال غولد سميث، لورانس لاين، إلياسا فريس، تر: سيف بن عبد العزيز السيف، التدريب للقيادة، الرياض: معهد الإدارة العامة، 2006.
15. معالي فهمي حيدر، نظام المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002.
16. محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية، ط.1، عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2008.
17. نواف كنعان،، القيادة الإدارية، ط.1، الإصدار السابع، عمان: دار الثقافة للنشر و التوزيع، 2007.
18. نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات الإدارة: المبادئ الحديثة والتطبيقات الحديثة، ط.1، لبنان: عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، 2009.
19. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب، 1998.
20. هناء حافظ بدوي، إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية: في الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2002.

المذكرات والأطروحات:

1. بوبعة عبد الوهاب، "دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس"، رسالة ماجستير علوم التسيير، جامعة منتوري بقسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، 2011-2012.
2. حباينة محمد، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011-2012.

المقالات:

1. الداوي الشيخ، "تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية"، في:مجلة الباحث، ع:06، أبريل، 2005.
2. زينب إبراهيم، "التحدي الجديد لا مكان للخطأ في أي عمل"، في:مجلة الأهرام الاقتصادي، العدد:19، 1354، ديسمبر 1994.

ب) اللغة الأجنبية:

1. M. Porter, "Avantage concurrentiel des Nations", Inter Edition, 1993, p 48.
2. Philip Kotler, Bernard Dubois et Delphine Manceau, « Le Marketing Management », 11eme édition, Pearson éducation, Paris, France 2004, P265.

تحديد الكفاءات الفردية والجماعية كمدارة لإب لطة الجودة في المؤسسة الصناعية أنابيب

تاريخ الاستلام: 2018/04/12

تاريخ القبول: 2018/11/10

لعمرائي نسيم¹

وحدة البحث تنمية الموارد البشرية

جامعة فرحات عباس - سطيف 1

الجزائر

الملخص:

إدارة الموارد البشرية بمقاربة الكفاءات أصبحت ضرورة ملحة مع المستجدات التي تعرفها إدارة الأعمال في مختلف المؤسسات، ومن أهم ممارساتها التي تعرف صعوبة في تطبيقها لخصوصيتها هي تحديد الكفاءات الفردية والجماعية، ومحاولة منا لمعرفة مدى تجسيدها على أرض الواقع تم تسليط الضوء على مؤسسة أنابيب الجزائرية باعتبارها مؤسسة متبينة لمعيار ISO 9001 نسخة 2015 كمتطلب لإدارة الجودة في المؤسسة، والذي يركز هو الآخر على إدارة الموارد البشرية بمقاربة الكفاءات.

الكلمات المفتاحية: الكفاءات، الكفاءات الفردية والجماعية، تحديد الكفاءات، معيار ISO 9001 نسخة 2015.

Abstract:

The management of human resources through competency approach, became an urgent need, especially with the updates known by the business management in various enterprises, one of its most important practices, which is difficult to apply because of its specificity, is the identification of individual and collective competences, therefore, we tried to figure the extent of its embodiment within the realistic life, by focusing on the Algerian company 'ANABIB' which is a ISO 9001 Version 2015, standardized company, for it is a requirement for quality management in the enterprise and which is also built on human resources management through competency approach.

Key words: the competences, Individual and collective competences, Identify competences, Standard ISO 9001 version 2015.

¹ لعمرائي نسيم

وحدة البحث تنمية الموارد البشرية
جامعة فرحات عباس - سطيف 1

إن إدارة الموارد البشرية تساهم بشكل فعال في تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة والتنمية الشاملة المستدامة المرتبطة بها، إذ يعتبر المورد البشري موردا استراتيجيا، وإدارته وتنميته يتطلب أساليب خاصة تتناسب والتطورات الحاصلة في الاقتصاد وإدارة الأعمال بشكل خاص.

فمن إدارة الأفراد إلى إدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وصولا إلى الإدارة بالكفاءات، حيث ظهرت هذه الأخيرة في السنوات الأخيرة من القرن الماضي، وأثبتت نجاعتها في التطبيق والممارسة وحصولها على النتائج المرجوة منها خاصة في المؤسسات الاقتصادية التي انتهجتها كأسلوب لإدارة كفاءاتها.

إذ أن إدارة الكفاءات تعتمد على جملة من السيورورات الخاصة في تطبيقها، ومن بين الأنظمة المساعدة ISO 9001 نسخة 2015 التي تطرح مجموعة من المعايير المتفق عليها دوليا، والتي تركز بدورها على إدارة الموارد البشرية بمقاربة الكفاءات.

ومن هنا؛ ومحاولة منا لمعرفة مدى تطبيق لإحدى ممارساتها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية أنابيب، وخاصة أن هذه الأخيرة تنتهج أسلوب إدارة الجودة في منتجاتها، وكذا في إدارتها لمواردها البشرية وخاصة أنها تبنت معيار ISO 9001 نسخة 2015.

وعليه تبلورت معالم إشكالية الدراسة فيما يلي: هل تقوم مؤسسة أنابيب بتحديد كفاءاتها الفردية والجماعية كمتطلب لإدارة الجودة؟ وما هي العمليات و السيورورات التي تتناسب وإدارة الموارد البشرية في المؤسسة أنابيب والتي بدورها تتوافق ومعيار ISO 9001 نسخة 2015؟

وللإجابة عن إشكالية الدراسة، سنحاول إحاطة موضوع البحث بجانبين، الجانب النظري والجانب التطبيقي.

الجانب الأول-الخلفية النظرية للدراسة¹

أولا-مفهوم الكفاءات

تحتل الكفاءات مكانة هامة في مجال إدارة الموارد البشرية، فقد تعددت مجالات استعمالها، ما أدى إلى تباين رؤى الباحثين والدارسين لهذا المفهوم، فالكفاءة مصطلح استخدم من طرف المؤسسات ولقد تطور استعماله، كما أثبتت العديد من الدراسات التي تسرد بالتفصيل مختلف تجارب المؤسسات في مجال الكفاءات بأنه في الواقع هناك تنوع كبير جدا في الطرق والممارسات والاستخدامات المتعلقة بالكفاءات أي تفعيلها، وهذا

¹ لقد تم تلخيص الجانب النظري لأن البحث محدد بصفحات للاطلاع أكثر الرجوع إلى قائمة المراجع.

التنوع يفسر قسم كبير من الانشغالات الكبرى للمؤسسات التي كانت تبحث دائما إجابة لسؤال بسيط وهو: "كيف تعرف الكفاءة؟" (Jacques . Aubret, 2002,p.10).

كما قامت المؤسسات الفرنسية بمحاولات إيجاد تسوية للخلاف القائم حول تحديد مفهوم الكفاءة وهذا من خلال التوصل إلى اتفاق بين معظم الأطراف الفاعلة في المؤسسة من عمال، موظفين، نقابات و إدارة، والاعتماد على صيغة تعريف موحدة للكفاءة، وقد تكلفت هذه الجهود بالتعريف الذي قدمته حركة المؤسسات الفرنسية MEDEF¹ ، على إثر ACAP² 2000الاتفاق حول توجيه النشاط المهني" الذي تم إبرامه في ديسمبر 1990 بين أرباب العمل الفرنسية لصناعة الصلب وأربع منظمات نقابية عمالية حيث عرفت الكفاءة بموجب هذا الاتفاق على أنها المعرفة العملية (التشغيلية) الصحيحة" (Jacques . Aubret, 2002,p.11).

هذا من جهة ومن جهة أخرى، ظهرت دراسات وأبحاث عديدة في هذا المجال منها أبحاث فيليب زارفيان³ Philippe Zarifian الذي أستخدم في مؤلفاته" نموذج الكفاءة وهو مصطلح جديد ظهر 1988 واستخدمه المؤلف من أجل وصف ظهور نوع جديد لتسيير اليد العاملة هو التسيير بالكفاءات، وقد بين زارفيان بأن هذا النموذج التسييري الجديد ظهر في أصناف خاصة من المؤسسات التي تبحث عن حل للأزمة من الأعلى (المركزية) ، و تتشكل هذه الاستراتيجية حول مرجعية الجودة، ولقد توالى عدة مؤلفات لنفس الباحث تناول فيها هذا النموذج التسييري الجديد وحاول عرض تسلسلها التاريخي و بدايات استخدامها، فحسب زارفيان فإن هذا النموذج يشكل التحول على المدى الطويل.

حيث عَرَف الكفاءة على أنها نتيجة لإجراء يقوم الفرد بتنفيذه عن طريق اتخاذ المبادرة، وتحمل المسؤولية لمواجهة أوضاع مهنية معينة (Philippe Zarifian, 2013, p1).

يلاحظ أنه يتضمن هذا التعريف نقطة رئيسية وهي:

أخذ الفرد للمبادرة وتحمل المسؤولية فوجوده أمام أوضاع مهنية معقدة يتطلب منه أن يكون مبادرا وبارعا في مواجهتها، مما يسمح له بإظهار كفاءته ومقدرته على مواجهة الأوضاع المهنية كما تمكنه من التعايش معها. وذلك من خلال فهم وتحليل وتفسير الوضع مع كل الأحداث التي يمكن أن تنشأ مع أوضاع غير متوقعة ومتباينة.

¹Mouvement des entreprises France.

² Accord Acier sur la conduite de l'activité professionnelle.

³ Philippe Zarifian هو باحث في علم الاجتماع الفرنسي ، وأستاذ جامعي في جامعة باريس (Est Marne-la-Vallée). كما له الفضل في إنشاء وإدارة قسم علم الاجتماع بها. فهو مدير ماستر لإدارة بالكفاءات في المنظمات (Management par les compétences et organisations (MACOR) بالجامعة. هو أيضا المدير المساعد لمكتب المجلس والبحوث.

كما عرفت الكفاءات على أنها وجود علاقة بين إنجاز المهام والسلوكيات التي ينبغي القيام بها من جهة، والصفات الشخصية الواجب توافرها (الضرورية) لإنجاز الأعمال على نحو مرض من جهة أخرى (Claude Lévy-Leboyer, 2009, p.30).

مما سبق، نستنتج أن الكفاءة هي مجموعة المعارف من المعرفة النظرية والعملية والسلوكية للفرد التي تساهم في تنفيذ الأعمال وحل المشاكل المنظمة.

2- خصائص الكفاءات

لخص tardif خمسة خصائص مميزة للكفاءة (Cora Brahimi, 2011, p.29) هي كالتالي:

1- خاصية تكامل الكفاءة.

2- خاصية الاندماج.

3- خاصية التنمية.

4- خاصية السياقية.

5- خاصية التطورية (évolutive).

الجدول التالي يوضح مفاهيم موجزة لكل خاصية:

جدول (01) : خصائص الكفاءات حسب تصور المعرفة بالعمل – (savoir-agir)¹

البيان	الخصائص
كل كفاءة تستخدم العديد من الموارد المتباينة في طبيعتها.	خاصية تكامل الكفاءة
كل كفاءة تبنى بمزج مختلف الموارد.	خاصية الاندماج
كل كفاءة تنمو وتتطور في جميع مراحل الحياة أي لا تنتهي أبداً؛ فالتعلم يساهم في تنميتها.	خاصية التنمية

¹ (المعرفة بالعمل): هي نتيجة لتعبئة واستخدام الفعال لمجموعة من الموارد الداخلية أو الخارجية في حالات أصلية للتعلم أوفي البيئة المهنية (سياق العمل المهني).

خاصية السياقية	كل كفاءة تمارس (تتفد) في سياق مباشرة العمل. فالخاصية السياقية تسمح بتقديم فكرة خاصة في الحالات الحرجة داخل المنظمة (أي داخل جماعة العمل).
خاصية التطويرية	كل كفاءة يتم تكييفها لإدماج موارد جديدة ومواقف جديدة دون المساس بطبيعتها.

Cora Brahim, **L'approche par compétences : un levier de changement** Source :
santé publique au Québec, 2011,p.30. des pratiques en

إذا، تشير الكفاءة إلى سلسلة من السلوكيات التي ينبغي إعتمادها لأداء المهام والمسؤوليات لوظيفة ما بمهارة.

ثانيا -أنواع الكفاءات

إن تعدد خصائص ومميزات الكفاءة ساهم وبشكل كبير في وجود تقسيمات كثيرة للكفاءة، ولقد اعتمد الباحثون في تصنيف الكفاءة على عدة أسس ومعايير، لكن في دراستنا هذه سنتطرق من خلال هذا العنصر إلى مجموعة من المفاهيم الخاصة بالكفاءات الفردية والجماعية، حيث تم تقسيمها من منظور المستويات التنظيمية داخل المؤسسة، وهي على النحو التالي:

1-الكفاءات الفردية

يقول عزوجل في كتابه العزيز بعد بسم الله الرحمن الرحيم: ﴿قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ﴾ (سورة يوسف، الآية 55)، ويقول أيضا: ﴿قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾ (سورة القصص، الآية 26). من هذين الآيتين الكريمتين نستنتج أن الوظيفة التي رغب سيدنا يوسف شغلها والوظيفة التي أريد لسيدنا موسى عليه الصلاة والسلام تكليفه بها، لم تكن من نصيب أي شخص بل كان لها شروط قد أبرزها المولى عزوجل في هذين الآيتين، واللذان تبرزان مفهوم الكفاءة لكل منصب.

فهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب حد معين من الكفاءة لأداء المهام الموكلة لهم بهدف تحقيق أهداف المؤسسة؛ " فالفرد إذا هو الحامل المادي

للكفاءة" (Meschi, Pierre Xavier, 2007, p. 10) فهو الذي ينتجها، ويستثمرها، ويطورها وينميها، ولهذا فمرجع الكفاءة هو الفرد ولا يمكن أن تعرف أو تحدد بشكل مستقل عن حاملها (الفرد).

فأثناء ممارسة الفرد لوظيفته أو المهام الموكلة له يلجأ في الغالب إلى التصرف بطريقة منفردة (تخصه لوحده) حيث يستغل طاقته، إمكانياته، قدراته ومعارفه الشخصية. إذا من هذا المنظور " فالكفاءة الفردية نظام يتألف من ثلاثة أبعاد ذات اعتماد متبادل، وهذا الترابط الموجود بين هذه الأبعاد الثلاثة هو العامل الأساسي في القيام بتشغيل وتطوير مثل هذا النظام" (Patrick. Gilbert, 2006)، فهذه الأبعاد الثلاثة تتمثل في المعرفة ، المعرفة الفنية أي الممارسة ، المعرفة السلوكية أي المواقف.

2-الكفاءات الجماعية

تعتبر الكفاءات الجماعية أحد أهم مجالات الاهتمام المتزايد للمؤسسات والإدارات، فهي تنشأ في إطار جماعة العمل، فإن الأفراد العاملين فيها يساهمون بكفاءاتهم الفردية. وتكون متعلقة بالأهداف المحددة مسبقا.

ويرى نوردهوق (Nordhaug) : بأن الكفاءة الجماعية هي أكثر من تكتل للمعارف والقدرات والمواقف التي يحوزها أفراد الجماعة، بل هي أكثر من ذلك، إنها تتميز بصعوبة تعريف ذلك الجزء الإضافي الذي يحددها. إذ للكفاءة الجماعية أربعة ميزات وهي كالتالي (Cécile DEJOUX, 2001, p. 148) :

- المشاركة والتآزر: حيث تؤهل من التفاعلات الداخلية القوية ما بين أعضاء الجماعة.
- التضامن: يتجلى مفهوم التضامن في شبكة التعاون المشكلة فيما بين أطراف جماعة العمل.
- التعلم: حيث أنه يحدد مدى قوة الجماعة المرتكزة على نمط التنظيم المعمول به.
- صورة العمليات الجماعية تدل على وجود أعمال ونشاطات جماعية بشكل فعلي.
- الرموز واللغة المشتركة: حيث تشكل مرجعا مهما لأعضاء الجماعة، وبالتالي فهي تساهم في تشكيل جزء من الكفاءة الجماعية كالثقافة المشتركة داخل أعضاء المنظمة.

إن هذا النوع من الكفاءات يسمح بتطوير حل المشاكل التي تفوق طاقة وقدرات كل عضو من الأعضاء المشكلة لها. فعملية مزج وتركيب الكفاءات لها تأثير إيجابي، إذ تسمح بخلق نماذج توجيه جديدة والتي تجعل الأفراد قادرين على خلقها وتطويرها مستقبلا.

ثالثا-تحديد الكفاءات الفردية والجماعية:

بعد التعرف على سمات وخصائص الكفاءات وأهم أنواعها، جاء الدور للتعرف على أهم الممارسات الواجب تطبيقها قبل اللجوء إلى أي عملية تالية، إذ تكمن صعوبة تحديد الكفاءات من صعوبة تعريفها وتحديد خصائصها، فنجاح هذه العملية يساعد في إنجاح باقي عمليات إدارة الموارد البشرية التي تقوم على مقارنة الكفاءات.

تقوم مقارنة تحديد الكفاءات على جملة من القيود والأدوات البسيطة والتشغيلية لتنفيذ بالفعالية من طرف المستخدمين، تكون قابلة للتطوير ومرنة لتعكس تعدد الحالات التي تواجهها، وكذا لإيجاد التوازن بين العالمية والسياقية.

وبالإضافة إلى ذلك، لا تقوم فقط على تحليل سمات الأفراد بل تتعدى إلى تحليل خصائص وضعية للعمل، ومن هنا يمكن عرض مقارنة تحديد الكفاءات التي تقوم على أساس التحليل الوظيفي.

إذ تقوم المقارنة على ثلاث مبادئ أساسية (NAOUFAL SEFIANI, 2011) :

- البحث عن الكفاءات.
 - توصيف الكفاءات.
 - تصنيف الكفاءات حسب الأولوية.
- 1- البحث عن الكفاءات: هذه المرحلة تحدد الكفاءات المطلوبة لذا تتطلب ما يلي:
- تحديد بيئة العمل، التي توضح العلاقة بين الفاعل ومكان العمل؛
 - تولد مختلف التفاعلات؛
 - تحديد البيئة المهنية؛
 - تحديد الوظائف الرئيسية (FP) والوظائف المكملة (FA)؛
 - تحديد الكفاءات المطلوبة والمرتبطة بالوظيفة.

بتحديد العناصر سابقة الذكر والتفاعلات المختلفة يُمكن من تحديد الكفاءات الفردية والجماعية (بن جدو محمد الأمين، 2012).

2- توصيف الكفاءات:

تقوم هذه المرحلة على وصف الكفاءات الطبيعية مجردة من خلال المكونات الملموسة، للتقييم باستخدام مقاييس كمية أو نوعية مما تدل على مستوى الإتقان لهذه المكونات، وهو يتألف بشكل دقيق على:

- تحديد توصيف مكونات الكفاءات.
- تحديد مقياس تقييم مستويات الإتقان.
- تطوير أسلوب وإجراءات من أجل التوصيف.

إن تحديد تصنيف مكونات الكفاءات ترجع لعدة تصنيفات اقترحت من طرف الباحثين، والتصنيفات الأكثر استخداما وشيوعا في الهندسة الصناعية، تتدرج في ثلاث معارف هي: المعرفة، المعرفة الفنية، المعرفة السلوكية (السلوكيات، المواقف).

الشكل (01): مكونات الكفاءة



Source : Christine Rieu, **Gestion des Compétences**, 2008, p.14. (<http://www.axcion.eu/documents/Gestion-des-Competences-Christine-Rieu-PMI.pdf>) , consulté le : 24 / 12/ 2012 .

مما سبق نستنتج أن مفهوم الكفاءات يتكون من ثلاث أبعاد السابقة الذكر.

1- تصنيف الكفاءات حسب الأولوية:

هذا الأخير يعتبر عنصرا ضروريا لا يمكن الاستغناء عنه لتحسين إدارة الموارد البشرية، فهو يسمح بتحديد هدف كل نشاط مع احتياجاته من الكفاءات، سواء الكفاءات الأساسية أو الاستراتيجية، لبناء وتنمية وضمان الاستدامة والتنافسية.

فالكفاءات ذات الأولوية تتطلب اهتماما خاصا إذ تتطلب خبراء لنجاح عملية إدارتها بإشراك أصحاب المصلحة، ومن هنا يمكننا تقديم مصفوفة تتطوي على معيارين وهما:

تأثير الكفاءات E: تعكس تأثيرات الكفاءات على أداء الأنشطة التي يمكن تقييمها من حيث التكلفة والوقت والجودة.

تردد الكفاءات F: يعكس التردد درجة تنفيذ الأنشطة المهنية الموكلة للكفاءات حسب ما هو متوقع. فكل واحد من هذه المعايير تكمن شبكة تقييمها في خمسة مستويات وهذا ما يظهره الجدول التالي:

الجدول (02): شبكة معايير التقييم

الدرجة	تأثير E	التردد F
1	لا تأثير	لا تعبئة
2	قاصر: تأثير بدرجة قليلة على الأداء	قليل التعبئة
3	متوسط: الأداء الأساسي	متوسط التعبئة
4	مهم: هناك ريادة في الأداء	كثير التعبئة
5	حيوي: غياب الكفاءات يؤدي إلى استحالة الممارسة	عالي التعبئة

Source: NAOUFAL SEFIANI, ABDERRAZAK BOUMANE, JEAN-PIERRE CAMPAGNE, DRISS BOUAMI, **Démarche d'identification des compétences** eme Congrès international de **requisés basée sur une approche fonctionnelle**, Génie Industriel, CIGI'2011, 12 Déc. 2011, Saint Sauveur, Canada,

من الجدول يمكننا معرفة درجة الأهمية C لكل كفاءة من خلال العبارة التالية: $C = E \times F$ ، إذ في كل مرة يتم حساب مدى الأهمية، بحيث ذلك يمكننا بإنشاء مصفوفة تسمح بتحديد الكفاءات ذات الأولوية.

رابعاً-الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة

لقد ارتبط مصطلح الجودة بنوعية المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء والتي تحقق رضاه، ولكن إدارة الجودة الشاملة ارتبطت بكيفية تسيير المؤسسة للوصول إلى جودة النظام ككل، الذي يعمل على خلق القيمة المضافة لكل من المنتجات والخدمات وبالتالي تحقق بدورها ميزة مستدامة من التميز والسبق على المنافسين.

ومن هنا عرفها ديمنج على أنها طريقة لإدارة المنظمة تهدف إلى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين المنتج أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وثقة العاملين ومتطلبات المجتمع (مدحت أبو نصر، 2008، ص64).

إدارة الجودة الشاملة هي نظام يستخدم بشكل أمثل مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة والعمليات التسييرية والموارد المالية والبشرية بهدف تلبية احتياجات العميل الداخلي والخارجي على حد سواء (رشيد مناصرية، 2012، ص193).

ومن هنا نستنتج أن إدارة الجودة الشاملة نظام إداري تسييري يستلزم تحقيق رضا العملاء بتقديم منتجات وخدمات تتوافق وتطلعاته، وذلك بتحسين وتطوير المستمرين لقدرات العاملين ولنظم العمل، وتحفيز على العمل الجماعي مما يحقق الميزة التنافسية المستدامة والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

1- مكانة الكفاءات ضمن المواصفات العالمية للجودة:

الهدف من إدارة الموارد البشرية حسب معيار ISO9001 نسخة 2015:

- تحديد الكفاءات المطلوبة من الموظفين لأداء العمل الذي يؤثر على مطابقة المنتج/ خدمة.
- تحديد الكفاءات المتاحة مقارنة بموظفي المؤسسة.
- تقييم الانحرافات وتحديد القصور في الكفاءات.

- التطوير والحفاظ على الكفاءات.

مما سبق يمكننا التعرف على عمليات إدارة الكفاءات (Jérémy CICERO, 2016) :

1-1- تحديد الكفاءات المطلوبة: يتعلق الأمر بإعداد قائمة الكفاءات المطلوبة التي تتناسب والاحتياجات الحالية أو المتوقعة من طرف أصحاب المصلحة بما في ذلك العملاء. إذ تقوم في البداية بتحديد سيرورة المقاربة بالعمليات التي تسمح بتحسين والتعرف على الأنشطة المفتاحية للمؤسسة، فمن الضروري تقييم كل عملية خاصة بالنشاط الرئيسي.

1-2- تحديد الكفاءات المتاحة: يتعلق الأمر هنا بالجزء الثاني من المعادلة، فالكفاءات المتاحة تسمى كذلك المكتسبة من خلال تقييم الكفاءات. فالكفاءات المكتسبة قد تكون من المقابلة أي المقابلة السنوية للتقييم، الاستبيان، المراقبة، أو من خلال الشهادات (شهادات جامعية أو تكوينية، مؤهلات، شهادة المطابقة)، فعالية تحديد الكفاءات المكتسبة يمكن تقييمها من حيث درجة تغطيتها لسيرورة نظام إدارة الجودة.

1-3- تقييم الانحرافات وتحديد الفجوات: يتم فحص الكفاءات المتاحة (المكتسبة) والتي تتناسب والكفاءات المطلوبة، شبكة تنوع الكفاءات polycompétence تسمح بتحديد وبسرعة انحرافات أو أوجه القصور في الكفاءات.

1-4- توفير وتطوير الكفاءات: الهدف من هذه المرحلة هو تحديد وتنفيذ الإجراءات بما في ذلك التكوين للحد من التضارب في نتائج التقييم، فالتكوين يتناسب ونقص الفجوات ويتم ذلك عن طريق الدروس الخصوصية، التدريب عن طريق المرافقة

1-5- المحافظة وتحديث الكفاءات: تأمين الكفاءات المطلوبة والاحتفاظ بها في المؤسسة، خصوصا الأنشطة التي تتأثر بالتغيرات (بالقادمين والمغادرين...)، أو عن طريق حركة الأفراد. ومن عناصر مدخلاتها:

- شبكة تنوع الكفاءات polycompétence.

- مؤشرات فعالية الأنشطة تطوير وتنمية الكفاءات.

والتي تسمح بتحديث شبكة تنوع الكفاءات، والمحافظة عليها وتكييفها بحسب المقاييس والمؤشرات ذات الصلة:

- فقدان المعرفة، ورأس المال الخبرة.

- تعدد المهام، التوظيف، المرونة في التنظيم.

- الاستفادة من الكفاءات المكتسبة.

- الأجهزة من المدخلات المستمرة من المعارف (مفهوم إدارة المعرفة).

1-6- تطوير الكفاءات على المدى الطويل

يتطلب تحسين الأداء تطوير الكفاءات بالنظر إلى مختلف التغيرات من تقييم احتياجات وتوقعات كل منظمة ومتطلباتها من خلال عمليتي التوقع / التوظيف.

- تساهم عملية التطوير وتنمية الكفاءات في مواكبة مختلف التغيرات من حيث تقادم التكنولوجيا أو المعدات، وكذا تناقص دورة حياة المنتج، وبالتالي تتطلب الكفاءات اللازمة لتعبئتها.

- المستجدات في مجال الإدارة تفرض التحسين المستمر للإجراءات، الذي يصاحبه إدراج متطلبات جديدة منها المساءلة، السلطة، والاعتراف.

كما تتطلب العمل على تعبئة الفرد من وظيفة إلى أخرى، ومن مكان إلى آخر. هذا المدخل التسييري يعمل على التمييز بين التدريب للتطوير وتطوير للتدريب من أجل فرص عمل أحسن وأرقى، ولتحقيق ذلك يجب فهم بدقة المعايير المصممة للتطبيق العملي لإكتساب معرفة جديدة لوظيفة جديدة.

الجانب الثاني-الواقع التطبيقي للدراسة

أولا-التعريف بميدان الدراسة مؤسسة أنابيب

هي مؤسسة عمومية تنشط في قطاع الصناعة الثقيلة، بعد إعادة هيكلة المؤسسة الأم الحديد والصلب التي كانت تابعة لوزارة الصناعة الثقيلة، انفصلت عنها عدة شركات من بينها المؤسسة الوطنية للأنابيب وتحويل المنتجات المسطحة.

1-شركة السقي الزراعي: هي شركة عمومية اقتصادية تختص في صناعة الأنابيب وملحقاتها ذات أقطار مختلفة.

تقع الشركة جنوب برج بوعريرج بالمنطقة الصناعية، يبلغ رأس مالها 1.687.780.000.00 دج ، كما تبلغ الطاقة الإنتاجية لهذه الوحدة 31 ألف هكتار. أما فيما يخص مناصب العمل فتشغل الشركة حاليا 200 عاملا.

إن الهدف الرئيسي للشركة هو وضع كافة أنظمة السقي المعروفة حالياً في متناول الجميع، والتي بواسطتها استطاعت تشجيع الفلاحين وتحفيزهم على استعمال تقنيات الرش من أجل تطوير القطاع الفلاحي والحفاظ على الثروة المائية من جهة ورفع مقدار المبيعات من جهة أخرى، وتسعى هذه الشركة في إطار مخطط التنمية إلى:

- تغطية حاجات السوق بعتاد مختلف الأنظمة.
- تحسين وتطوير القطاع الفلاحي فيما يخص تقنيات الري.
- تحقيق الأرباح بما يهدف إلى توسيع النشاط وتوفير مناصب شغل جديدة.
- توفير منتج ذو جودة عالمية لتغطية الاحتياجات المحلية ومواجهة الاستيراد.
- التوجه إلى الأسواق العالمية وتمثيل الجزائر في الخارج.

2- أهمية ميدان الدراسة ومدى ملائمة للبحث:

لقد وقع الاختيار على مؤسسة أنابيب - برج بوعرريج-وهي مؤسسة عمومية صناعية لإجراء الدراسة الميدانية وذلك بعد دراسة استطلاعية، لعدة أسباب منها:

- مؤسسة تتبع نظام ISO9001 vision 2015 والذي يقوم على تسيير الكفاءات، وهذا يمكننا من التعرف على تجربتها، ومدى تمكنها من تجسيد ممارسات تسيير الكفاءات المنصوص عليها في معيار ISO9001 vision 2015، ومن بينها تحديد الكفاءات.
- كما أنها مؤسسة تقدم الدعم المعنوي والمعلوماتي لطالبي المعرفة من طرف مختلف مصالحها ومسؤوليها.

ثانياً-إدارة الموارد البشرية في مؤسسة أنابيب:

لمؤسسة أنابيب مديرية خاصة بإدارة الموارد البشرية، تركز مهامها ومسؤوليتها في تنظيم وتسيير العمل داخل المؤسسة وخارجها، حيث تقوم بعمليات التنظيم والتوجيه والرقابة على الأفراد، ومن مسؤوليتها تخطيط وتوجيه مواردها البشرية داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها، وذلك عن طريق تنفيذ ومتابعة الخطط المسطرة من طرف المديرية، ومن ممارساتها التوظيف، التكوين، متابعة المسار الوظيفي، تقييم الكفاءات بالإضافة إلى تسيير الخدمات الاجتماعية، وتظم الدوائر التالية:

1- دائرة الموارد البشرية والتنظيم: ويتم على مستواها دراسة جميع الجوانب المتعلقة بالعمال والتنظيم الداخلي للمؤسسة، تنفيذ ومتابعة كل المخططات الخاصة بالموارد البشرية: مخطط التوظيف، مخطط التكوين ومخطط المسار المهني (الترقية، التحويل، العلاوات، التقاعد ...) وكذلك فيما يخص الاتفاقيات الجماعية وتتفرع منها:

- مصلحة الموارد البشرية والتنظيم.

- مصلحة التوظيف والتكوين.

2- دائرة الإدارة والإمداد: وهي المسؤولة عن توفير عتاد الإدارة مثل: التجهيزات المكتبية وكذلك عن إمداد جميع الإدارات بالوثائق الإدارية، بالإضافة إلى توفير وسائل النقل وكل ما يخص المطعم، وتتفرع منها:

- مصلحة الإدارة والإمداد.

- خلية طاب العمل والشؤون الاجتماعية.

إذاً هي وحدة تنظيمية تهتم بشؤون المورد البشري ووظائفه، كما أنها تكتسي مكانة استراتيجية ضمن مديريات ومصالح المؤسسة، تسخر هذه المديرية لخدمة مختلف المديريات ومصالح المؤسسة وبالتالي تحقيق أهدافها.

ثالثاً- الإجراءات المنهجية للدراسة:

للإجابة عن السؤال الرئيسي: هل تقوم مؤسسة أنابيب بتحديد كفاءاتها الفردية والجماعية كمتطلب لإدارة الجودة؟ وما هي العمليات والسيرورات التي تتناسب وإدارة الموارد البشرية في مؤسسة أنابيب والتي بدورها تتوافق ومعيار ISO 9001 نسخة 2015؟

1- منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات:

تم الاعتماد على المنهج الكيفي الخاص بدراسة الحالة لأنه الأنسب لتحليل محتوى المقابلات التي أجريت في المؤسسة محل الدراسة، وكذا تحليل مضمون السجلات والوثائق الإدارية المتحصل عليها من المؤسسة محل الدراسة، من بينها:

- وثيقة العمليات الخاصة بالموارد البشرية: وتتضمن مختلف العمليات وسيرورات لتسيير الموارد البشرية مع نسب الواجب تحقيقها كأهداف والأداء المحقق من كل عملية على حدا.

- **وثيقة عملية التكوين والتدريب:** تتضمن الهدف من عملية التكوين للمورد البشري وكذا عرض طريقة التكوين والتدريب والمرجعية المعتمدة في عملية تقييم هذه السيورة.

- **وثيقة تقييم عملية التكوين والتدريب:** تتضمن مختلف الإحصائيات للأفراد الذين استفادوا من عملية التدريب والتكوين في مختلف التخصصات والمعايير المعتمدة في قياس مردودية هذه العملية على أداء الفرد والجماعة.

- **وثيقة عملية التوظيف:** تتضمن الهدف من عملية التوظيف، وكذا تحدد الأفراد الذين تقع على عاتقهم مسؤولية الاختيار والتعيين، وكذا مرفوقة بوثائق خاصة بكيفية التي يتم من خلالها تحديد احتياجات من الموارد البشرية.

- **وثيقة عملية التقييم السنوية للكفاءات:** تحتوي على مخطط التقييم، وثيقة التقييم حسب الفئات، وثيقة تحتوي على مختلف الملخصات حول عملية التقييم حسب الهيكل، والملخص العام مع عرض مختلف النتائج من عملية التقييم والتي تكون بمرافقة مدير الموارد البشرية.

ولجمع البيانات الضرورية، استوجب القيام بدراسة استطلاعية اشتملت على **المقابلة** التي تمثلت في استشعار معلومات وآراء الأفراد الدراسة للحصول على بيانات موضوعية (رشيد زرواتي، 2002، ص 148)، والتي تضمنت أسئلة مفتوحة لاستخلاص أكبر قدر من المعلومات التي يمكن الحصول عليها، كما تم استخدام مجموعة من السجلات والوثائق الإدارية للاطلاع على مختلف العمليات والسيرورات المطبقة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

2- مفردات الدراسة:

شملت الدراسة على كل من مسؤول خلية طلب العمل والشؤون الاجتماعية، رئيس مصلحة التوظيف والتكوين ومدير الموارد البشرية، حيث أجريت مقابلات عدة مرات وفي فترات مختلفة، في البداية مع كل من مسؤول خلية طلب العمل والشؤون الاجتماعية، رئيس مصلحة التوظيف والتكوين للحصول على المعلومات والوثائق المستخدمة في مختلف العمليات والسيرورات لإدارة الموارد البشرية، وفي الأخير كانت المقابلة مع مدير الموارد البشرية للإجابة على مختلف الأسئلة التي سمحت باستكمال متطلبات الدراسة، كما تم استخدام **تقنية تحليل المحتوى** لتحليل نتائج المقابلات التي أجريت في المؤسسة محل الدراسة، حيث شملت المقابلات التي أجريت في مؤسسة أنابيب على المحاور التالية:

- استراتيجية إدارة الموارد البشرية المتبعة من طرف مؤسسة أنابيب.
- عمليات وسيروورات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة أنابيب.
- الممارسات الجديدة التي أضيفت بعد تبني نظام ISO 9001 نسخة 2015.
- تطلعات وأهداف إدارة الموارد البشرية بمنظور الإدارة بالكفاءات.

ثالثاً-نتائج المقابلات التي أجريت في مؤسسة أنابيب:

لقد تم في هذا العنصر إدراج مختلف النتائج المتوصل إليها من خلال المقابلات التي أجرت في مؤسسة أنابيب، حيث أوضحت إجابات مع مسؤولي مصلحة التكوين وتنظيم شؤون العاملين، وكذا مدير الموارد البشرية لمؤسسة أنابيب من خلال المقابلة التي تم القيام بها ما يلي:

1-استراتيجية إدارة الموارد البشرية المتبعة من طرف مؤسسة أنابيب:

للمؤسسة استراتيجية واضحة معروفة تعمل على مواكبة مختلف التغيرات والمستجدات التي تفرضها البيئة الخارجية، فهي تقوم على التخطيط، التنظيم، الرقابة وتسيير الحياة الوظيفية لمواردها البشرية والعمل على توفير المناخ الاجتماعي داخل المؤسسة، وخاصة وأنها مؤسسة إنتاجية فهي بحاجة كبيرة إلى توفير مناخ مناسب للعمل كفريق واحد، كما تحرص على تطبيق القانون الداخلي للمؤسسة الذي يتماشى واستراتيجيتها واستراتيجية مؤسسة الأم.

2-عمليات وسيروورات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة أنابيب: هناك أربع عمليات أساسية تقوم بها إدارة الموارد البشرية في تسييرها لمواردها البشرية:

- تطوير إدارة المعرفة: من خلال العمل على تقاسم المعارف المكتسبة داخل العمل، كما تعمل على إكساب المورد البشري معارف جديدة من خلال التكوين المستمر والمناسب حسب الوظيفة الشاغرة.
- تحسين الكفاءات بالأنشطة المناسبة: وذلك بالتكوين والتعلم في مختلف التخصصات التي تتناسب والوظيفة الشاغرة واهتمامات الفرد العامل، إذ تركز هذه التكوينات على تكوين العامل تقنيا لإكسابه كفاءات تقنية، أما الإطارات فتعمل على إكسابهم كفاءات علاقاتية (متعلقة أكثر في تعلم طرق الاتصال بين الأفراد ومختلف مصالح المؤسسة).

- توفير الكفاءات المناسبة لضمان سيرورة العمل: بمنطق تعدد المهام polyvalance وبالتالي ضمان عدم توقف العمل، ما يساهم في تشكل ما يسمى بالكفاءات الجماعية، فحسب مدير الموارد البشرية فهي الأحسن والأجدر بالمؤسسة تنميتها فهي الركيزة الأساسية في إنجاح استراتيجيتها في مجال جودة منتجاتها وبالتالي إرضاء الزبون.

- توقع التغيرات لضمان الاستمرارية: وذلك من خلال تسيير الحياة الوظيفية للعامل ما يضمن التحكم في مختلف التغيرات من تقاعد مبكر ...، وذلك لإعداد البديل المناسب في الوقت المناسب.

3- الممارسات الجديدة التي أضيفت بعد تبني نظام ISO 9001 نسخة 2015:

لقد سمح هذا الإصدار بإعطاء أهمية كبرى لتقييم الكفاءات وطرق تقييمها، فقد سمحت عملية التقييم من تحديد الكفاءات الموجودة وكذا من معرفة مواطن القوة والقصور أي تحديد أوجه القصور في عملية التقييم، وكما سمحت من معرفة الكفاءات المكتسبة التي تطورت من المرحلة الأولى للتوظيف إلى المرحلة التي تم فيها التقييم.

- فيما يتعلق بالتوظيف فيتم بعد قيام المؤسسة بتحليل وتوصيف وظائفها لتحديد احتياجات المؤسسة وإمكانياتها المالية أي حسب الميزانية الموجهة لمصلحة الموارد البشرية، وذلك خلال كل سنة ومنها يتم التخطيط لنوعية المورد البشري المطلوب والذي يتناسب واحتياجات وظائف المؤسسة وبذلك يتم تحديد مواصفات شاغل الوظيفة، فالتوظيف يتم حسب القانون الداخلي للمؤسسة.

- تتحدد أجور العاملين من طرف المؤسسة الأم وذلك من خلال شبكة الأجور المعمول بها، أما بخصوص المكافآت فتحدد من طرف مديرية الموارد البشرية وذلك على أساسين، الأول على أساس أرباح المؤسسة فإنها توزع نسبة من أرباحها على عمالها، وأما الثاني على أساس المنصب الموكل إليهم أي على أساس الاستحقاق، أما التحفيزات فتتمثل في المنح والعلاوات التي تدفع شهريا.

- هناك برامج وخطط التكوين والتدريب في المؤسسة، فهي من مسؤولية مديرية الموارد البشرية في المؤسسة حيث تخصص ما نسبته 2 % من الميزانية، فهي توضع على أساس تقييمات السلبية وهذا بعد تحديد أوجه القصور والنقص في الفرد بعد مرحلة التقييم التي تتم سنويا وعند التوظيف مباشرة، وذلك بالتعاقد مع المدارس ومعاهد متخصصة منها المعهد الوطني للتسيير، والمدرسة العليا للتجارة وكذا غرفة التجارة والصناعة، أما بخصوص الفئة الأكثر تعرضا للتكوين فهي فئة العمال التنفيذيين لأن نسبتهم لا تقل عن 80%، وباعتبار

المؤسسة إنتاجية فهي دائمة البحث عن تنمية وتطوير الكفاءات الداخلية لإكسابهم مهارات جديدة لمواكبة التطورات الحاصلة في مجال التسيير التقني والتكنولوجي، ولا غنى عن تكوين الإطارات التي تعد نسبتهم في المؤسسة 15% وفي مجال التسيير الإداري والاتصال.

4- التطلعات وأهداف إدارة الموارد البشرية بمنظور الإدارة بالكفاءات: فهي تسعى للمحافظة على الكفاءات وذلك بتسيير الحياة الوظيفية للعامل في المؤسسة، محاولة منها لإكسابه كفاءات داخلية دون اللجوء إلى البحث عن كفاءات خارجية مستقبلا، وكذا توفير المناخ الاجتماعي ومختلف الحوافز المعنوية من حرية اتخاذ القرار، الأمن الصناعي.... ما يسمح للفرد بأداء عمله بشكل يحقق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة. ويمكن القول حسب مدير الموارد البشرية أنها مؤسسة محتكرة في مجال نشاطها للسوق الوطنية حيث تصل حصتها 75% إلى 85%، أما فيما يخص شهادة المطابقة ISO9001 سمحت للمؤسسة المشاركة في عدة مناقصات وطنية واكتسابها، و ساهمت في تنظيم المؤسسة داخليا.

-ومن أهدافها تنمية وتطوير الكفاءات على المدى الطويل فهي تعمل جاهدة على تحسين مستوى كفاءاتها من حيث التحفيزات المقدمة سواء أكانت مادية أو معنوية، كما تمنح لأفرادها فرص التكوين والتعلم في مختلف التخصصات المرغوب فيها.

رابعا-تحليل نتائج المقابلات:

بعد عرض نتائج المقابلات التي أجريت مع مختلف مسؤولي مصالح مديرية الموارد البشرية، وخاصة مع مدير الموارد البشرية، جاء الدور لمناقشتها وتحليلها من منظور تحديد الكفاءات:

- من الملاحظ أنه هناك إطلاع ووضوح في استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، فهي تسعى جاهدة إلى تحقيق الاستدامة لأفرادها، وهذا بالتخطيط، التنظيم، الرقابة وتسيير الحياة الوظيفية لأفرادها مما يسمح بتوفير المناخ الاجتماعي والمناسب للعمل ما يحقق أهدافها التي تتماشى واستراتيجية المؤسسة الأم.

- فيما يتعلق بعمليات إدارة الموارد البشرية في تركيز أكثر، على عمليات تقاسم المعارف بين أفرادها التي تكتسبها من خلال تعدد المهام polyvalance، وعمليتي التكوين والتعلم مما يكسب الفرد تنوع الكفاءات polycompétence، وهذا بدوره يساهم بطريقة غير مباشرة في ضمان استمرارية العمل، وتنمية وتطوير الكفاءات وذلك بتسيير الحياة الوظيفية للفرد.

- أما بخصوص الممارسات المكتسبة عند تبنيها لنظام الأيزو ISO9001 نسخة 2015، فقد ساعدت في تقييم كفاءاتها بمنهجية واضحة المعالم، والتي ساهمت في إبراز الكفاءات المكتسبة ومدى نجاح عمليتي التكوين والتعلم، ولكن هذه العملية غير قادرة على تحديد الكفاءات بنوعيتها (الفردية، الجماعية) وبخصائصها لأنها تعتمد على تقييم الأفراد عن طريق الاستبيان الفردي أي التي تملأ من طرف العامل الفرد، وهناك استبيان آخر يملأ من طرف مسؤول المصلحة، وبالتالي من الصعوبة تحديد الكفاءات الجماعية بدقة ووضوح مقارنة بعملية تحديد الكفاءات الفردية التي تكون أقل صعوبة.

- أما فيما يخص تنمية وتطوير الكفاءات فهي دائمة العمل على تنميتها وتطويرها وذلك من خلال أيام دراسية، التكوين قصير المدى وطويل المدى، لتحسين معارفها، ومؤهلاتها العلمية وإكسابها قدرات وكفاءات جديدة.

- وبخصوص الحفاظ على الكفاءات في المدى الطويل فهي تجد صعوبة في الحفاظ عليها هذا راجع إلى صعوبة ترقيتها وتعويضها، لكون مؤسسة عمومية يحكمها الطابع البيروقراطي في تعاملاتها، وكذا تحكمها جملة من القوانين والتشريعات في تسييرها لمواردها البشرية.

خامسا - مقترح لشبكة تحديد الكفاءات الفردية والجماعية:

بعد الدراسة النظرية والتطبيقية لموضوع تحديد الكفاءات في مؤسسة أنابيب تم استنباط مقترح لشبكة تحديد الكفاءات الفردية والجماعية التي تم استخلاصها من الدراسة النظرية للموضوع والنقاط القوة المتوصل إليها من نتائج الدراسة التطبيقية؛ والتي تنص على ما يلي:

- بداية التعريف بخصائص الفرد العامل بالمؤسسة من المنصب الذي يشغله، تاريخ توليه المنصب، مدى الرضا عن المنصب الذي يشغله، وكذا ما مدى تحمله للمسؤولية

- تحديد شبكة مؤهلاته العلمية وخبراته وقدراته المهنية الحالية المتعلقة بالمنصب الذي يشغله، وكذا تحديد تخصصات التي يميل إليها أكثر.

- تحديد التكوينات التي استفاد منها عند شغله للمنصب الحالي ومدى تحسن أدائه، وعلاقته بالرئيس وزملائه.

- تحديد كفاءاته من خلال معارفه الحالية وقدرته على اكتساب من زملائه ودورات التكوينية.

- تحديد الكفاءات التقنية من خلال عمليتي التعلم والتكوين مما يكسب الفرد تعدد المهام polyvalance و تنوع الكفاءات polycompétence، والتي تمكن بدورها من الاستفادة من كفاءاته الضمنية على المدى الطويل من خلال عمليتي التطوير والتحفيز، وكذا مدى قدرته على التعاون وتأزر للعمل كفريق الواحد مما يكسب المؤسسة كفاءات جماعية.
- تحديد كم مرة قام بعمل مع زميل له أو بعمل مع الفريق، وتحديد الصعوبات التي تواجهه في العمل مع الفريق الواحد، وهل يحبذ العمل مع الآخر، وهل يحبذ أن يكون هو المسؤول عن الفريق.
- وأخيرا تسمح هذه العناصر من تحديد نقاط القوة لكل كفاءة في المؤسسة والتي يمكن عرضها في آخر الشبكة كملخص، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في مختلف عمليات إدارة موارد ها البشرية استراتيجيا.

الخاتمة:

توصلت الدراسة إلى وضوح استراتيجية مؤسسة أنابيب في تسييرها لمواردها البشرية إذ تعتمد هذه الأخيرة على عملية تقاسم المعارف والتكوين مما يكسب أفرادها تعدد المهام polyvalance وكذا تنوع الكفاءات polycompétence، والتي تساهم بدورها في ضمان استمرارية العمل وتطوير كفاءاتها، إذ تعتبر كل من تعدد المهام وتنوع الكفاءات من أبرز الركائز التي تقوم عليها عملية تحديد الكفاءات، هذا ما يعطي صورة علمية وموضوعية واضحة لإطاراتها وعمالها، ما ينمي فيهم التأزر وروح الولاء.

فالعلاقات وممارسات إدارة الموارد البشرية تسمح بالتشخيص وتنظيم كفاءاتها، وخاصة عملية تقييم الكفاءات إذ تعتمد عليها مديريةية الموارد البشرية في مؤسسة أنابيب على الكشف عن أوجه القصور في عملية التكوين وكذا التعلم، كما تركز عليها في تحديد الكفاءات سواء الفردية أو الجماعية، وبالتالي فشل أو نجاح عملية تحديد الكفاءات مرهون بنجاح أو فشل عملية تقييم الكفاءات. كما يلاحظ أنه ليس للمؤسسة مرجعية الكفاءات بل تعتمد على مقارنة بين نتائج التقييم والأداء المتوقع، وهذا يعتبر خلل حسب مقارنة تحديد الكفاءات، فهي تعتبرها نتيجة وليس عملية أو ممارسة تساعد في الكشف عن الكفاءات، وخاصة الكفاءات النادرة والتي يطلق عليها مصطلح الكفاءات المفتاحية أو الاستراتيجية، التي تكسب للمؤسسة ميزة تنافسية مستدامة. كما يلاحظ أنه ليس للمؤسسة إمكانية التحكم في الاحتفاظ بكفاءاتها على الأمد الطويل، هذا ما قد يسبب للمؤسسة خسائر مادية وبشرية ومعرفية مستقبلا، إذ تعتبر مؤسسة أنابيب مدرسة لتعليم وللتكوين الأفراد وصقل المهارات، ومركزا لكسب الخبرات.

وفي الأخير تم اقتراح شبكة لتحديد الكفاءات الفردية والجماعية مستنبطة من الشقين النظري والتطبيقي لمحل الدراسة.

المصادر والمراجع:

- 1- سورة يوسف، الآية 55. (سورة يوسف، الآية 55)
- 2- سورة القصص، الآية 26. (سورة القصص، الآية 26)
- 3- بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز-دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد **condor** برج بوعرريج-، مذكرة ماجيستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012-2013 .
- 4- رشيد مناصرية، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة سوناظلاك، حاسي مسعود، الجزائر-، مجلة الباحث، الجزائر، العدد 11، 2012.
- 5- كشاط أنيس، دور إدارة الكفاءات في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز-، مذكرة ماجيستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2005-2006.
- 6- مدحت أبو نصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة 1، القاهرة ، مصر، 2008 .
- 7- Cécile DEJOUX, les compétences au Coeur de l'entreprise, éditions d'organisation, Paris , France, 2001.
- 8- Cora Brahimi, L'approche par compétences : un levier de changement des pratiques en santé publique au Québec, 2011.
- 9- Jacques . Aubret, Patrick. Gilbert, Frédérique. Pigeys , Management des compétences : Réalisation. Concepts. Analyses, Dunod, Paris, 2002.
- 10- NAOUFAL SEFIANI, ABDERRAZAK BOUMANE,JEAN-PIERRE CAMPAGNE,DRISS BOUAMI, Démarche d'identification des compétences requises basée sur une approche fonctionnelle,emecongr`es international de Génie Industriel, CIGI'2011, 12 Dec 2011 , Saint Sauveur, Canada, (<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00650876/document>), consulté le: 02/01/2017.
- 11- Anne DIETRICH, le management des compétences, Vuibert, Paris, 2008.

-
- 12- Cécile DEJOUX, **gestion des compétences et GPEC**, 2 éditions, Dunod, Paris, France, 2013.
- 13- Christine Rieu, **Gestion des Compétences**, 2008. (<http://www.axcion.eu/documents/Gestion-des-Competences-Christine-Rieu-PMI.pdf>), consulté le : 24 / 12/ 2012 .
- 14- Claude Lévy-Leboyer, **La gestion des compétences**, éditions d'organisation, 2^e édition, 2009.
- 15- Daniel Pemartin, **La compétence au cœur de la GRH**, édition ems, 2005.
- 16- DIETRICH. Anne, **le management des compétences**, uibert, 2^e édition, 2010.
- 17- direction générale de l'enseignement scolaire, 2006, (<http://eduscol.education.fr/cid46097/la-notion-de-competences-et-ses-usages-en-gestion-des-ressources-humaines.html>) ,consulté le: 02/04/2013.
- 18- Jean-Pierre DETRIE et al, **STRATEGOR**, 4^{ème} ED, Dunod, Paris, 2005.
- 19- Jérémy CICERO, **La gestion des compétences selon l'ISO 9001 : savoir lire entre les lignes**, (<http://www.qualiblog.fr/ressources-humaines/la-gestion-des-competences-selon-liso-9001-savoir-lire-entre-les-lignes>), consulté le: 11/10/2016.
- 20- Meschi, Pierre Xavier, **le concept de compétence en stratégie : perspectives et limites**, XVI^{ème} conférence internationale du Management .stratégique. 6-9 J UIN 2007, Montréal : AIMS, 2007.
- 21- Patrick. Gilbert , **la notion de compétences et ses usages en gestion de ressources humains**, Actes du séminaire sur le management et gestion humain stratégies acteur et pratiques, paris: direction générale de l'enseignement scolaire, 2006, (<http://eduscol.education.fr/cid46097/la-notion-de-competences-et-ses-usages-en-gestion-des-ressources-humaines.html>) ,consulté le: 02/04/2013.
- 22- -Philippe Zarifian , **Manager par la compétence, manager les compétences**, (www.arianesud.com), consulté le : 05/01 /2013)
- 23- Stéphane FAUVY, **l'instrumentalisation des compétences organisationnelles : une analyse de l'identification et de l'évolution des compétences stratégiques**, thèse de Doctorat, Spécialité : Sciences de Gestion, université d'angers, France, 2009.
- 24- Thomas DURAND, **L'alchimie de la compétence**, Revue française de gestion, n°160, 2006.

تاريخ القبول: 2018/10/01

الجزائر

180

مقدمة:

اعتبرت الموارد البشرية ولفترة طويلة كنشاط مساعد للوظائف الرئيسية للمؤسسة، لكن توجه الفكر الاستراتيجي وخاصة من خلال نظرية الموارد إلى إعطاءها دورا حاسما في تنافسية المؤسسات لأنها محور تميز المؤسسات عن بعضها البعض أي أنه لا يوجد خيار أمام المؤسسة لرفع الأداء وبلوغ مستوى التنافسية إلا بمراجعة وإعادة النظر في الأسلوب الذي تمارس به تسيير مواردها البشرية.¹

وحتى تتمكن منظمات الأعمال من تحقيق ميزة تنافسية على مستوى الموارد فانه يشترط عليها أن تتبنى التوجه الاستراتيجي في ادارة مواردها البشرية وأن تأخذ بالحسبان أن ادارة الموارد البشرية هي مصدر لاستثمار وصناعة القيمة وليست تكاليف فقط تتحملها هذه المنظمات. بناءا على الطرح السابق يمكن بلورة إشكالية الدراسة في السؤال التالي :

ما مدى التزام مؤسسة اتصالات الجزائر بتبني وتكوين رؤية استراتيجية في إدارة مواردها البشرية؟

أسئلة الدراسة: تنبثق من السؤال الرئيس عدة أسئلة فرعية نوردتها كالتالي:

- ما هي مراحل تكوين استراتيجية الموارد البشرية ؟ وما هي طبيعة العلاقة بينها وبين استراتيجية المؤسسة ؟

- ما هو واقع ممارسة الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر؟

- ما هي طبيعة العلاقة بين استراتيجية الموارد البشرية وبين الاستراتيجية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر؟

- هل يوجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة مفردات عينة الدارسة تعزى إلى اختلاف خصائصهم الديمغرافية؟

فرضيات الدراسة: من أجل معالجة إشكالية الدراسة، تم طرح الفرضيات التالية :

- الفرضية الأولى: لا توجد أي ممارسات من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر تدخل ضمن الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية وذلك عند مستوى معنوية (0.05)

- الفرضية الثانية: لا يوجد ارتباط واضح بين استراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر وذلك عند مستوى معنوية (0.05)

- الفرضية الثانية: توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة مفردات عينة الدارسة اتجاه متغيرات الدراسة تعزى الى اختلاف خصائصهم الديمغرافية.

أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة الحالية في أهمية الموضوع بحد ذاته، وهذا باعتبار أن الربط بين ادارة الموارد البشرية والادارة الاستراتيجية يعتبر اضافة علمية متواضعة- لهذا المجال، ومن جهة اخرى و على اعتبار أن الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية من أهم المداخل الحديثة التي يجب استغلالها والاستفادة منها في تحسين أداء منظمات الأعمال، وعليه فان الاهمية العملية لهذه الدراسة تتضح من خلال محاولة الباحث معالجة جانب من مشكلة تبني منظمات الاعمال الجزائرية للممارسات الاستراتيجية في ادارة مواردها البشرية والخروج باقتراحات وتوصيات، والتي ينتظر منها أن تساهم في تبني وتعزيز مؤسسة اتصالات الجزائر للممارسات الاستراتيجية اتجاه مواردها البشرية.

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى ما يلي:

- محاولة تسليط الضوء على أهمية تبني منظمات الأعمال لفلسفة الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية.
- كشف اللبس عن طبيعة العلاقة بين استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية المؤسسة
- تحديد سيورة تكوين استراتيجية الموارد البشرية .
- تحديد الفروق الإحصائية في آراء عينة الدراسة حول تساؤلات البحث حسب متغيراتهم الديمغرافية.
- الوصول إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض التوصيات والاقتراحات التي تساعد أصحاب القرار في مؤسسة اتصالات الجزائر تبني وتعزيز الإدارة الاستراتيجية لمواردها البشرية

أولاً: الإطار النظري

1- تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة، ورفع كفاءتها، وتنمية قدراتها للاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة².

يعني مصطلح الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية النظر الى الموظفين على انهم موارد استراتيجية، أي انهم رأس مال بشري يجب إدارته والاستفادة منه في تنفيذ استراتيجية المؤسسة³ في حين عرف (Caliskhan 2010) الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأنها تلك الادارة التي تهتم بصياغة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بما يتوافق مع الفرص البيئية، استراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي وتهدف الى تحقيق المزايا التنافسية من خلال العنصر البشري⁴ كما تعرف الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية على انها "مجموعة الاستراتيجيات و الخطط الموجهة- لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية، والتي تعمل على تدعيم استراتيجية المؤسسة الهادفة الى مواجهة التغيرات البيئية كما تعرف على انها نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات و المهارات البشرية، من خلال الطاقات والإمكانات التي تتوفر لدى الافراد العاملين بالمؤسسة⁵

2- مراحل تكوين استراتيجية الموارد البشرية: يتطلب فهم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

الإحاطة بمراحل تكوينها الأساسية والتي تمر بالخطوات التالية:

- بناء رؤية استراتيجية للموارد البشرية: تعبر الرؤية عن طموحات المنظمة وآمالها المستقبلية والتي لا يمكن تحقيقها الا في ظل الموارد الحالية للمنظمة⁶ خصوصاً الموارد البشرية، حيث تقوم المؤسسة في اطار تحديد رؤيتها العامة بتحديد رؤية موارها البشرية والتي يقصد بها تحديد الإدارة العامة لما يجب أن تكون عليه ممارساتها في مجال الموارد البشرية من خلال تحليل متطلبات تحقيق الرسالة، وبهذا يتحدد الغاية التي تبتغي ادارة الموارد البشرية تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشري في المؤسسة⁷ في الآجال الطويلة وبناءاً على ذلك تصبح رؤية ادارة الموارد البشرية هي اقتباس من الرؤية العامة للمؤسسة.

- دراسة وتحليل البيئة: يقصد بتحليل البيئة التعرف الدقيق والمتابعة النشطة لعناصر المناخ ومكوناته وما يطرأ عليها من تغيرات، ورصد اتجاهات الحركة والتطور في تلك العناصر المناخية والتوقع المبكر للتحويلات التي يمكن أن تصيب البيئة من أجل تقدير آثارها على عمل الإدارة⁸. وتجدر الإشارة إلى أن دراسة وتحليل البيئة تتكون من جزئين هما دراسة وتحليل البيئة الداخلية ودراسة وتحليل البيئة الخارجية وذلك كما يلي:

- دراسة وتحليل البيئة الخارجية: تضم البيئة الخارجية كل ما يحيط بالمؤسسة من مؤسسات وكيانات وتجمعات تتصل بعملها بشكل مباشر أو غير مباشر. والصفة

الأساسية لعناصر البيئة الخارجية أنها تقع بدرجات مختلفة خارج نطاق السيطرة والتأثير المباشر لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، بينما تستطيع تلك المتغيرات البيئة الخارجية التأثير بدرجات مختلفة في توجهات الموارد البشرية. ويترتب على تحليل المناخ الخارجي تعرف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على الفرص المتاحة أو المحتملة والمخاطر أو المهددات القائمة أو المتوقعة⁹ ونذكر من بين أهم العوامل ذات التأثير على استراتيجية الموارد البشرية: سوق العمل والعوامل الاقتصادية، الصناعة ودرجة المنافسة، العوامل الاجتماعية، المتغيرات الديمغرافية والمتغيرات التكنولوجية.¹⁰

- دراسة وتحليل البيئة الداخلية: تتمثل البيئة الداخلية للمنظمة في مجموعة العناصر البشرية، المادية، والمعنوية التي تتفاعل وتتساند في سبيل تحقيق أهدافها التي قامت من أجلها¹¹. وتضم البيئة الداخلية ما يلي¹²:

✓ تحليل هيكل الموارد البشرية متضمنا الهيكل الفعلي لها من حيث الاعداد، المؤهلات، الخبرات، مستويات المهارة، التركيب العمري والنوعي، مؤشرات الاداء الانتاجية والسلوكية

✓ تحليل التقنيات المستخدمة ومتطلباتها من الموارد البشرية.

✓ تحليل نظم تدفق المعلومات ودور الموارد البشرية في تفعيلها واستثمارها

✓ تحليل الثقافة التنظيمية التي تعكس درجة الانفتاح الفكري الذي تسوده المنظمة

- تحديد التوجهات والاهداف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية: بعد فهم رسالة المنظمة ومتطلباتها وإدراك أهدافها في ظل الظروف والمتغيرات التي تؤثر في بيئتها الداخلية والخارجية، تقوم إدارة الموارد البشرية بصياغة وتحديد أهدافها بما ينسجم ويتوافق مع الأهداف العامة للمنظمة، وينبغي التركيز في أهداف إدارة الموارد البشرية على بناء وتنظيم وتصميم نظم متكاملة ووظائف لإدارة الموارد البشرية المختلفة بما يضمن توفير الموارد البشرية المتميزة ودعمها وتطويرها وتنمية السلوكيات المرغوبة في الموارد البشرية كالولاء والالتزام بما يجعل منها قوة قادرة على انجاز أهداف المنظمة العامة¹³.

- صياغة وتكوين استراتيجية الموارد البشرية: بمجرد الانتهاء من عملية تحديد الاتجاهات والأهداف الخاصة بالموارد البشرية وتحديد واختيار الاستراتيجية المتبعة فإنه يجب البدء في اجراءات تصميم الاستراتيجية وهو ما يعني الاجابة على العديد من الاسئلة من بينها: ماهي اجراءات العمل التي يجب ان تتبعها المؤسسة من اجل تحقيق اهدافها؟ ماهي الاهداف التشغيلية التي ستحقق خلا هذه العملية؟ ماهي المتغيرات المطلوبة؟¹⁴ وتمثل هذه المرحلة نقطة التقاء ادارة الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمؤسسة أي انه لا يمكن تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية دون التنسيق بين كل الانشطة المختلفة داخل المؤسسة وهذه باعتبار ان لكل نشاط (وظيفة) بالمؤسسة احتياجاته الخاصة من الموارد البشرية.

- تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية: يتم تنفيذ الاستراتيجيات المختلفة من خلال ترجمتها في شكل خطط وبرامج وموازنات تعبر كل منها عن الأنشطة التي يجب تنفيذها، والموارد المخصصة لكل منها والتوقيت المحدد للأداء ومعايير الأداء المقبول، وتتفاوت الخطط والبرامج والموازنات من حيث المدى الزمني الذي تغطيه (طويل الأجل، متوسط الأجل، قصير الأجل)، ودرجة الشمول (مستوى المنظمة، فرع أو قطاع، وحدة أو وظيفة..). كذلك فإن التنفيذ السليم للاستراتيجيات يعتمد على سلامة وكفاءة التنظيم الذي يعهد إليه بذلك.¹⁵

- متابعة تنفيذ وتقييم استراتيجية الموارد البشرية:¹⁶ يهدف تقييم تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية إلى التأكد من مدى تحقيق إدارة الموارد البشرية للأهداف الاستراتيجية. وهذا لا يعني أن المراجعة تنصب على التنفيذ، وإنما هناك تغذية عكسية تسمح بالتأكد من جدية الصياغة فقد تكون الاستراتيجية في حد ذاتها سيئة، ومن ثم فمن المفيد تقييم استراتيجية الموارد البشرية وذلك من خلال الاجابة على بعض الاسئلة نذكر منها:

• هل تم تعريف وصياغة استراتيجية الموارد البشرية بوضوح ؟

• هل يمكن ان تتفق استراتيجية الموارد البشرية مع البيئة ؟ هل تتناغم مع الكفاءات والموارد؟

• هل بوسعها مخاطبة كل الاطراف ذات المصلحة بالمؤسسة؟

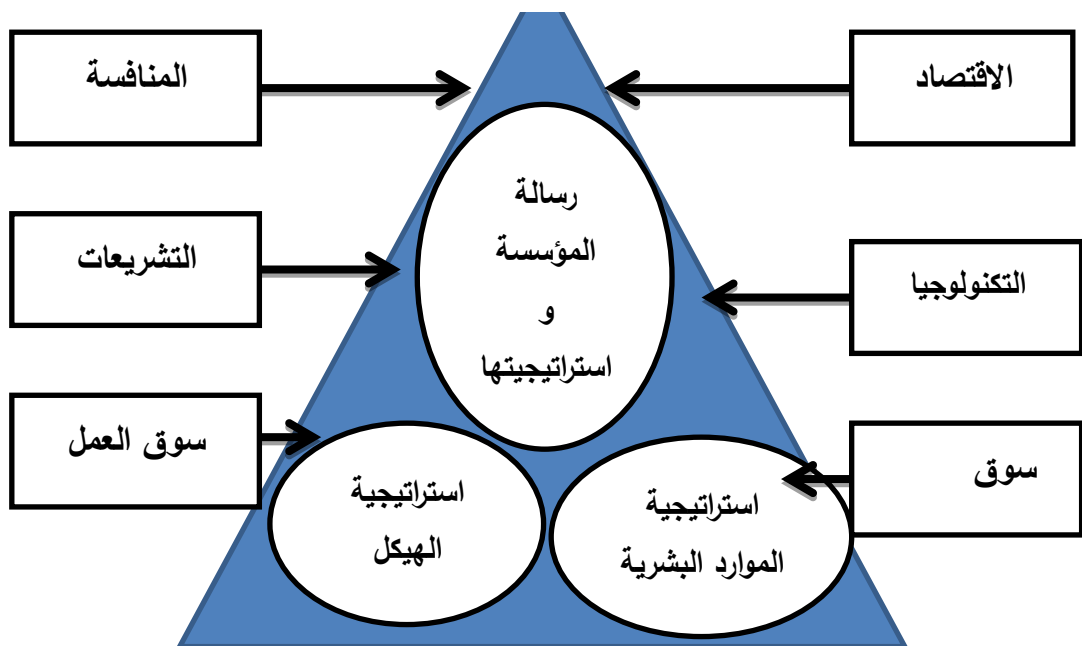
3- مستويات الارتباط بين استراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجية العامة: يمكن توضيح مستويات الارتباط والتكامل بين استراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجية العامة من خلال الشكل رقم (01)

من خلال الشكل رقم (01) نلاحظ ان بناء استراتيجية الموارد البشرية يتكامل مع متطلبات رسالة المؤسسة و استراتيجيتها كما يتكامل مع استراتيجية الهيكل التنظيمي وهو ما يعرف بالتكامل الاستراتيجي ، وتجد الإشارة الى ان التكامل الاستراتيجي ينقسم الى قسمين هما:

- تكامل داخلي: ويقصد بها ان ممارسات ادارة الموارد البشرية متكاملة ومتفاعلة مع بعضها البعض فهي تشكا نظام متكامل من اجل تحقيق استراتيجية المؤسسة وخدمة هيكلها التنظيمي¹⁷

- تكامل خارجي: يقصد به التعاضدية بين الاستراتيجية العامة المؤسسة واستراتيجية الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة الخارجية (الفرص و التهديدات) بما يحقق رسالة ورؤية المؤسسة.

الشكل رقم (01): التكامل الاستراتيجي

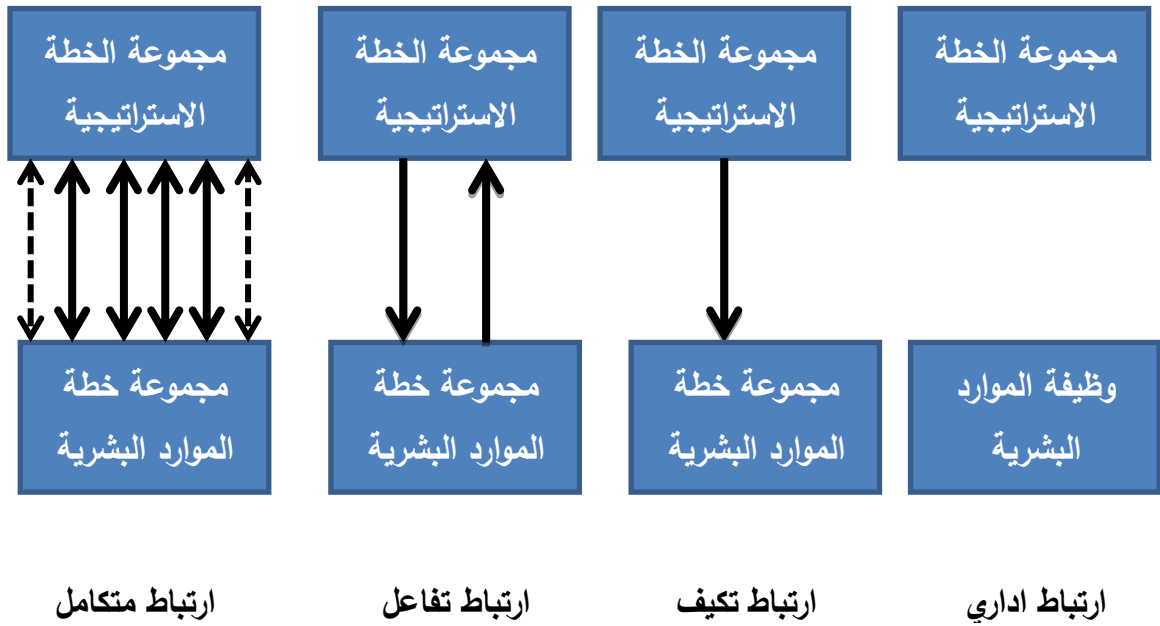


المصدر: عمر وصفي عقيلي، (2005)، ص 07

4- أشكال الارتباط بين الاستراتيجية العامة واستراتيجية الموارد البشرية: يوضح الشكل رقم

(02) أشكال الارتباط بين الاستراتيجية العامة واستراتيجية الموارد البشرية

الشكل رقم (02): أشكال الارتباط بين الاستراتيجية العامة واستراتيجية الموارد البشرية



المصدر: أحمد مصنوعة، (2015)، ص 69

- ارتباط اداري : يمثل هذا المستوى أقل مستويات الارتباط بين وظيفة الموارد البشرية وعملية الإدارة الاستراتيجية، حيث يتركز اهتمام وظيفة الموارد البشرية على الأنشطة اليومية، فمسئول الموارد البشرية لا يمتلك الوقت أو الفرصة للنظر في القضايا الاستراتيجية للموارد البشرية، وكذلك فإن وظيفة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة تتم بعيداً عن أعين أو مساهمة إدارة الموارد البشرية، وعليه فإنه في ظل هذا المستوى من الترابط ينفصل قسم الموارد البشرية تماماً عن مكونات عملية الإدارة الاستراتيجية، سواء في مرحلة الإعداد أو مرحلة التنفيذ، بينما تتركز اهتماماته حول الأنشطة الإدارية غير ذات الصلة باحتياجات المؤسسة الرئيسية¹⁸.

- ارتباط تكيف: يكون هذا الارتباط كنتيجة لشعور مدراء الاستراتيجية بان الاستراتيجية العامة ستتأثر بسياسة الموارد البشرية، وبالرغم من ان هذا المستوى يدمج ادارة الموارد البشرية في التنفيذ الا انه لا يشركها في الصياغة حيث تقوم وحدة اعداد الخطة الاستراتيجية بعدادا الخطة ثم ابلاغها الى مسؤول ادارة الموارد البشرية¹⁹.

- ارتباط تفاعل: من هذا المستوى ينظر الى ادارة الموارد البشرية على انها مصدر لتحقيق الميزة التنافسية وليس فقط أداة من ادوات التنفيذ لاستراتيجية العامة.²⁰

- ارتباط متكامل: يكون هذا الارتباط متعدد الاتجاهات، فالخطوط المتقطعة تشير الى روابط الاتصال ومن هنا فان مسؤول ادارة الموارد البشرية من فريق الادارة العليا مما يجعل من أنشطة الموارد البشرية مدمجة في عملية اعداد و تنفيذ الاستراتيجية وتقتضي عملية التكامل نتكامل أفقي(أي ربط جميع الأنشطة المرتبطة بإدارة موارد البشرية) والعمودي (أي ربط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي).

5- أثر الاستراتيجيات التنافسية على استراتيجية الموارد البشرية

- اثر استراتيجية النمو على استراتيجية الموارد البشرية: استراتيجيات النمو هس تلك الاستراتيجيات البديلة التي تختارها المؤسسة عندما تكون في بداية دورة حياتها أو تكون في مرحلة تتميز بارتفاع الربحية وزيادة الفوائض المالية²¹

✓ استراتيجية النمو الداخلي: يمكن أن يتم النمو الداخلي من خلال استراتيجيات التركيز أو تطوير السوق أو تطوير منتج²² وهذا ما يعني زيادة حجم الأنشطة وبالتالي ظهور فرص مستمرة للتوظيف، الاستقطاب، النقل والترقية، التدريب والتحفيز.

✓ استراتيجية النمو الخارجي: قد يتحقق النمو الخارجي من خلال الاندماج الاستحواذ والتحالفات الاستراتيجية²³ وهذا سينعكس على ادارة الموارد البشرية من خلال ظهور بعض التحديات منها تحدي تنمية الموارد البشرية كنتيجة لظهور فوارق في الثقافة والاهداف.

- أثر استراتيجية الاستقرار على استراتيجية الموارد البشرية: يقصد به الاستمرار في اداء الخدمة على نفس الخط مع ادخال تعديلات من حين الى اخر ، ويقع على عاتق ادارة الموارد البشرية في ظل هذه الاستراتيجية تحقيق الاستقرار في اوضاعها²⁴ من خلال الاحتفاظ بتركيبة الموارد البشرية الحالية، فتح المجالات للترقية، نظام التحفيز يهدف الى تحقيق الولاء...الخ

- أثر استراتيجية الانكماش على استراتيجية الموارد البشرية: تتطلب استراتيجية الانكماش تصغير الحجم والذي يعني خفض التكاليف او لموجودات وأيا كان الشكل فانه يفرز آثار سلبية على الموارد البشرية وهنا تشتد الحاجة إلى تدخل ادارة الموارد البشرية لمواجهة الاستراتيجيات الخاطئة التي قد تطيح بعدد كبير من الافراد وتحرمهم من وظائفهم²⁵، كما يقع على عاتق ادارة الموارد البشرية في ظل هذه الاستراتيجية تحدي توليد الثقة بين المؤسسة وعمالها. وازالة الخوف الذي يعيشه افراد العمل الذين تم نجحوا في الاحتفاظ بوظائفهم .

6- العلاقة بين استراتيجيات الاعمال (الاستراتيجيات الشاملة لبورتر) واستراتيجية الموارد البشرية:²⁶

- السيطرة بالتكاليف: تركز المؤسسات بشكل كبير على تحقيق التفوق التنافسي من خلال السيطرة على التكاليف وتمثل الموارد البشرية محورا أساسيا في ذلك باعتبارها تمثل نفقات وأجور المستخدمين نسبة كبيرة في هيكل تكاليف المؤسسة. فالتحكم في هذه العناصر يشكل فارقا تنافسيا بين المؤسسات. وهذا ما يدفع العديد من المؤسسات إلى تغيير توظيف مصانعها للبحث عن عمالة أقل تكلفة لتحقيق ميزة تنافسية هيكلية .بالإضافة إلى ذلك الميزات الناتجة عن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية من اجل استغلال أثر الخبرة والتعلم الذي يحدد مستويات المهارة المحددة للكفاءات الاستراتيجية وهي من الميزات التنافسية الاستراتيجية

- استراتيجية التميز: لا يمكن فصل الكفاءة على التكنولوجيا أو المنتج باعتبارهما الوسيلة التي فيها تتجسد وتستخدم المعرفة، المهارة والاستعدادات، وعلى هذا الأساس يربط الزبون بين قيمة

المنتج او التكنولوجيا التي تحصل عليها وقيمة الكفاءة أو الحرفية التي أنتجته .وبهذا تتشكل عند المؤسسة ميزة المهارة أو الحرفية التي تجعل الزبون يميز بها منتجات المؤسسة، وتتعلق هذه الحرفية أساسا مهارة الأفراد في إعطاء الصبغة الشخصية على منتجات المؤسسة.

ثانيا: عرض أنموذج مؤسسة اتصالات الجزائر في ممارسات الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية

1- تقديم المؤسسة: تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية ذات أسهم بطابع تجاري في المجال الخدمي ، بالأخص في مجال الاتصالات السلكية و اللاسلكية تنشط على المستوى الوطني الجزائري، ويقدر رأسمالها الافتتاحي ب 100 مليون دج إلى غاية 2005 ثم رفع إلى 50 مليار دج، مقرها الاجتماعي الجزائر العاصمة، تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر إلى تقوية وجودها عبر ولايات الوطن. وفي إطار لامركزية السلطة اعتمدت على إنشاء المديريات الجهوية والتي يقدر عددها ب13 مديرية من بينها مديرية الشلف، والتي نحن بصدد إجراء الدراسة عليها حيث تأسست المديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر بالشلف يوم 04 ذي الحجة 1424هـ الموافق ل 26 جانفي 2004م تحت إشراف السيد رئيس عبد العزيز بوتفليقة تقع المديرية بوسط الشلف في شارع ابن باديس.

2- مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في الدراسة الحالية في جميع مستخدمي مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف أما عينة الدراسة فقد تم اختيار عينة قدرها 30 مفردة.

3- أساليب قياس المتغيرات وجمع البيانات: قام الباحثان بإجراء مسح مكتبي وافتراضي من أجل تحديد متغيرات الدراسة وفروضها أما بالنسبة الى البيانات الاولى فقد تم تجميعها من خلال القائمة الاستقصائية التي تضمنت محورين: تمثل الاول في مقياس مدى التزام مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف في تطبيق عمليات الادارة الاستراتيجية في تكوين استراتيجية مواردها البشرية اما المحور الثاني فقد تضمن مقياس وجود ارتباط واضح بين استراتيجية مواردها البشرية والاستراتيجية العامة للمؤسسة، ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها بغرض اختبار الفرضيات، قام الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية تتمثل في:

- قياس ثبات المقياس المستخدم باستخدام معامل ألفا كرو نباخ Cranbach Alfa

- اختبار t لعينة واحدة

- اختبار ANOVA One Way

- بعض أساليب الإحصاء الوصفي

4- تحليل ومناقشة النتائج

- تحليل ثبات المقياس المستخدم (Reliability): تم التأكد من ثبات المقياس باستخدام

ألفا كرونباخ ولقد أسفر النتائج على قبول المقياس المستخدم في الدراسة كما يلاحظ من

خلال الجدول رقم (01)

من الجدول خلال الجدول رقم (01) يلاحظ بأن معاملات الثبات كلها مقبولة باعتبار أنها أكبر

من القيمة 0.7 وعليه فإن جميع المقاييس تتميز بدرجة عالية من الثبات. الأمر الذي يشير الى

ثبات النتائج التي يمكن الحصول عليها بتطبيقها

الجدول رقم (01): نتائج تحليل معاملات ألفا لثبات متغيرات الدراسة الحالية

المتغير	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
مقياس ممارسات الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية	06	0.80
قياس واقع ارتباط استراتيجية الموارد البشرية بالاستراتيجية العامة للمؤسسة	07	0.76

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج spss

- التحليل الوصفي لخصائص العينة المدروسة: يوضح الجدول رقم (02) توزيع مفردات

عينة الدراسة وفقاً للخصائص الديمغرافية.

الجدول رقم(02) توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للخصائص الديمغرافية

المتغير	البيان	العدد	النسبة
الجنس	الذكور	13	%43,34
	الاناث	17	%56,66
السن	18سنة-30سنة	17	%56,66
	31سنة-45سنة	10	%33,34
	اكبر من 45سنة	3	%10
المستوى التعليمي	متوسط	1	%3,33
	ثانوي	8	%26,67
	جامعي	21	%70
الدخل	18.000دج-30.000دج	8	%26,67
	من 30.000 الى 42.000	15	50%
	اكثر من 420.000دج	7	%23,33
	المجموع	30	%100

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول اعلاه يتضح أن الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة تتميز ب:

✓ الجنس: تشير نتائج المعالجة الاحصائية باستخدام أسلوب الإحصاء الوصفي لمفردات العينة المدروسة إلى أن الجنس الشائع في مفردات عينة الدراسة هم الاناث، حيث بلغ

عدد 17 مفردة أي ما يعادل 56.66 %، في حين كان عدد الذكور فيها يساوي 13 مفردة أي ما يعادل 43.34 % فيها

✓ السن :يشير التحليل الاحصائي لمتغير السن لمفردات عينة الدراسة أن أكبر الشرائح مساهمة في عينة الدراسة تلك التي تتراوح بين 18 سنة و 30 سنة بعدد 17 مفردات و بنسبة 33.34 % بينما حصلت الفئة التي تتراوح اعمارهم 31 سنة و 45 سنة على 10 مفردة ما يعادل 28.8 % و تأتي في الأخير الشريحة الأكبر من 45 سنة بـ (3) مفردات أي ما يعادل 10 %.

✓ المستوى التعليمي: يلاحظ من خلال الجدول رقم(02) أن غالبية مفردات العينة حاصلة على مستوى جامعي، حيث حصلت هذه الفئة على 21 مفردة بنسبة 70 %، في حين كان عدد المفردات ذات المستوى الثانوي 8 مفردات وبنسبة 26.67 % في حين كان عدد المفردات من المستوى المتوسط مفردة واحدة بنسبة 3.33 %،

✓ مستوى الدخل: اظهرت نتائج المعالجة الاحصائية باستخدام الإحصاء الوصفي لمفردات عينة الدراسة من حيث مستوى الدخل أن 8 مفردات ينحصر دخلها بين 18.000 دج و 30.000 دج بنسبة 26.67 %، في حين بلغت شريحة العينة التي ينحصر دخلها بين 30.000 دج و 42.000 دج 15 مفردة بنسبة 50 % في حين كان عدد مفردات الشريحة التي يفوق دخلها 42.000 دج 7 مفردات بنسبة 23.33 %.

5- اختبار الفرضيات

- اختبار الفرضية الاولى: تم اختبار صحة الفرضية التي تنص على عدم وجود أي ممارسات من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر تدخل ضمن استراتيجية الموارد البشرية من خلال :الوسط الحسابي والذي تم استخدامه لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات افراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، مع العلم بأنه يفي في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حساب كم تم أيضا استخدام الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات

متغير كما تم أيضا استخدام اختبار t لعينة واحدة فكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (03)

الجدول رقم (03): نتائج الوسط الحسابي و الانحراف المعياري واختبار العينة واحدة

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الفرق	قيمة t	مستوى المعنوية
تقوم مؤسساكم بدراسة وتحليل متطلبات تحقيق رسالتها تمهيدا لتصميم الخطة الاستراتيجية لمواردها البشرية	3.22	0.98	0.22	97.00	0.000
تقوم مؤسستكم بتحديد الاهداف للموارد البشرية قبل تحديد استراتيجية مواردها البشرية	3.10	0.88	0.10	80.14	0.000
تلجا مؤسستكم الى اخضاع مختلف انشطتها الداخلية للتشخيص الاستراتيجي تمهيدا لتصميم الخطة الاستراتيجية لمواردها البشرية	3.22	0.85	0.22	101.2	0.000
تلجا مؤسستكم الى تحليل بيئتها الخارجية من اجل تحديد استراتيجية مواردها البشرية	3.36	1	0.51	74.18	0.000
تقوم مؤسستكم بصياغة استراتيجية مواردها البشرية بالتنسيق مع جميع الوظائف الاخرى بالمؤسسة	3.47	0.88	0.74	100.25	0.000
تقوم مؤسسة بمتابعة وتقييم استراتيجية موارده البشرية على مدار الساعة	3.16	0.90	0.16.	70.70	0.000
الكلية	3.25	0.92	0.26	89.14	0.000

يلاحظ من خلال الجدول رقم (03) أن استجابة عينة الدراسة اتجاه فقرات الاستبانة كانت ايجابية استجابة لمفردات، حيث كانت أبرز استجاباتهم نحو الفقرة التي تنص على تقوم مؤسستكم بصياغة استراتيجية مواردها البشرية بالتنسيق مع جميع الوظائف الاخرى بالمؤسسة

حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (3.47) أي بمتوسط فرق بلغ (0.47) عن الوسط النظري والمقدر بـ (3.00)، في حين بلغ الانحراف المعياري (0.88)، مما يدل على عدم وجود تشتت بين استجابة مفردات عينة الدراسة، كما بلغت قيمة t عند هذا الفرق (100.25) والتي تعتبر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.000) مما يدل على وجود تكامل بين استراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمؤسسة، في حين جاء متوسط الفقرة التي تنص على تقوم "مؤسستكم بتحديد الاهداف للموارد البشرية قبل تحديد استراتيجية مواردها البشرية" في المرتبة الاخيرة بوسط حسابي يقدر بـ (3.10) وانحراف معياري يساوي (0.88) وبلغ متوسط الفرق عن الوسط النظري (0.10) و قيمة t عند هذا المستوى من الفرق (80.14). مما يدل على ان المؤسسة محل الدراسة تقوم بتحديد الاهداف للموارد البشرية قبل تحديد استراتيجية مواردها البشري، اما عن النتائج الكلية فيشير تحليل الوسط الحسابي الكلي الى وجود ممارسات من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر تدخل ضمن استراتيجية الموارد البشرية حيث بلغ (3.25) و انحرافه المعياري (0.92) و يشير صغر الانحراف المعياري إلى إجماع نسبي لمفردات عينة الدراسة على هذه النتيجة، كما بلغت قيمة t (89.14) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.000). مما يقودنا الى قبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود ممارسات من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر تدخل ضمن استراتيجية الموارد البشرية.

- اختبار الفرضية الثانية: تم اختبار صحة الفرضية التي تنص على عدم وجود ارتباط واضح بين استراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر بنفس طريقة اختبار الفرضية السابقة فكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(04):نتائج الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و اختبار العينه واحدة

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الفرق	قيمة t	مستوى المعنوية
هناك ارتباط واضح بين استراتيجيه الموارد البشرية والاستراتيجيه العامه لمؤسستكم	3.27	0.78	0.27	60.14	0.000
تعمل استراتيجيه الموارد البشرية على خدمة وانجاز استراتيجيه المؤسسة	3.4	0.99	0.40	80.16	0.000
هناك نكامل واضح بين استراتيجيه الموارد البشرية والاستراتيجيه العامه لمؤسستكم في مواجهه التهديدات الخارجيه	3.10	0.89	0.10	51.51	0.000
يملك مسؤول الموارد البشرية الفرصه في النظر في القضايا الاستراتيجيه للمؤسسة	3.01	1.2	0.01	64.18	0.000
تساهم اداره الموارد البشرية في اعداد السياسات	3.12	0.97	0.12	70.12	0.000
المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج spss					
تتظر مؤسستكم الى اداره مواردها البشرية كمصدر لتحقيق الميزه التنافسيه	2.87	0.85	-0.13	71.25	0.000
هناك تفاعل مستمر بين انشطه الموارد البشرية و الانشطه الاستراتيجيه بالمؤسسة	3.14	0.73	0.14	86.54	0.000
الكل	3.08	0.78	0.08	100.78	0.000

يلاحظ من خلال الجدول رقم (04) أن أبرز استجابة لمفردات عينة الدراسة هي استجاباتهم نحو الفقرة التي تنص على " تعمل استراتيجية الموارد البشرية على خدمة وإنجاز استراتيجية المؤسسة" حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (3.40) أي بمتوسط فرق بلغ (0.40) عن الوسط النظري والمقدر بـ (3.00)، في حين بلغ الانحراف المعياري (0.99)، مما يدل على عدم وجود تشتت بين استجابة مفردات عينة الدراسة، كما بلغت قيمة t عند هذا الفرق (80.16) والتي تعتبر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.000)، في حين جاء متوسط الفقرة التي تنص على " تتنظر مؤسستكم الى ادارة مواردها البشرية كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية" في آخر الترتيب بوسط حسابي يقدر بـ (2.87) و انحراف معياري يساوي (0.85) وبلغ متوسط الفرق عن الوسط النظري (-0.13) و قيمة t عند هذا المستوى من الفرق (71.25). مما يدل على ان المؤسسة قيد الدراسة لا تنظر الى ادارة مواردها البشرية كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية، اما عن النتائج الكلية فيشير تحليل الوسط الحسابي الكلي الى وجود ارتباط واضح بين استراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر حيث بلغ (3.08) و انحرافه المعياري (0.78) و يشير صغر الانحراف المعياري إلى إجماع لمفردات عينة الدراسة على هذه النتيجة، كما بلغت قيمة t (100.78) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.000). مما يقودنا الى قبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود ارتباط واضح بين استراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر.

- اختبار الفرضية الثالثة: تم اختبار صحة الفرضية التي تنص على وجود فروق معنوية ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة مفردات عينة الدراسة اتجاه متغيرات الدراسة تعزى الى اختلاف خصائصهم الديمغرافية باستخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA One Way. فكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (05) ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي.

متغير الدراسة	مصادر الاختلاف	متوسط المربعات	مجموع اختبارات F	مستوى المعنوية
ادراكات العينة لمتغيرات الدراسة	بين الجنسين	0.446	7.014	0.6
	بين أفراد الجنس الواحد	0.495		
	بين الأعمار	0.358	3.250	0.254
	بين أفراد العمر الواحد	0.325		
	بين مستويات الدخل	0.245	0.890	0.851
	بين أفراد الدخل الواحد	0.380		
	بين المستويات التعليمية	0.289	4.560	0.037
	بين أفراد المستوى الواحد	0.130		

يتضح من نتائج الجدول رقم (05) بأنه لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بدلالة كل من الجنس، السن والدخل في استجابة مفردات عينة الدراسة اتجاه فقرات الاستبانة، حيث جاءت مستويات المعنوية للاختلافات (0.6)، (0.254) و (0.851) على التوالي وهي مستويات أكبر من مستوى معنوية الدراسة الحالية والمتمثل في (0.05)، في حين توجد اختلافًا بين هذه الاستجابات بدلالة متغير المستوى التعليمي، حيث كانت الفروق بين المستويات التعليمية (0.289) أكبر منها بين أفراد العمر الواحد (0.130)، وبمستوى معنوية (0.037) أقل من مستوى معنوية الدراسة الحالية، وعليه يتم رفض الفرضيات الفرعية المتعلقة بكل من الجنس، العمر و الدخل، و يتم قبول الفرضية الفرعية المتعلقة بالمستوى التعليمي للعينة فقط.

الخاتمة

تلعب الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية دورا هاما وحيويا في تحسين تنافسية المؤسسة ، لأنها تعمل على تحقيق رسالة واستراتيجية للمؤسسة، حيث يعتمد نجاح المؤسسة على مدى ادماج مواردها البشرية في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية العامة لها وقد اوضحت النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الأولى أن الوسط الحسابي العام لعبارات مقياس ممارسة مؤسسة اتصالات الجزائر للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كان أكبر من الوسط النظري مما يقودنا إلى رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة مما يعني وجود ممارسات للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر، كما أوضحت النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الثانية التي تنص على عدم وجود ارتباط واضح بين استراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر بأن الوسط الحسابي كان أكبر من الوسط النظري مما يقودنا إلى رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة أي أنه يوجد ارتباط بين استراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر، كما اوضحت نتائج التحليل الاحصائية التباين في وجود فروق معنوية بين استجابات عينة الدراسة باختلاف خصائصهم الديمغرافية، بحيث وجدت اختلافات في استجابة مفردات العينة اتجاه محاور الدراسة تعزى الى اختلاف المستوى التعليمي لهم مما يقودنا الى القبول الجزئي للفرضية الثالثة (مقبولة من ناحية متغير المستوى التعليمي فقط).

الاقتراحات والتوصيات

في ظل النتائج المتوصل اليها في هذه الدراسة نقترح التوصيات التالية:

- يتعين على منظمات الأعمال الجزائرية الهادفة الى تحقيق الميزة التنافسية تبني مدخل الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية بحيث تضمن لها هذه الادارة الاستجابة الفعالة والكفاء في تحقيق الخطط والاستراتيجيات الفرعية بما يحقق لها اسبقية تنافسية.
- ينبغي على منظمات الاعمال الجزائرية ادماج ادارة مواردها البشرية في استراتيجيتها العامة وذلك باعتبار ان الموارد البشرية أحد المصادر الحيوية المحققة للميزة التنافسية.

- في ظل المنافسة الحادة والتغيرات المستمرة ينبغي على منظمات الاعمال الجزائري مواكبة هذه التطورات من خلال تبني مشاركة ادارة الموارد البشرية في رسم وتنفيذ الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

- ينبغي على منظمات الاعمال الجزائرية عموما ومؤسسة اتصالات الجزائر خصوصا تحقيق تكامل استراتيجي بين أنشطة ادارة مواردها البشرية انشطتها الاستراتيجية بما يسهم في تحقيق النجاح للمؤسسة.

✓ توصي الدراسة الحالية منظمات الاعمال الجزائرية عموما ومؤسسة اتصالات الجزائر بضرورة النظر مؤسسة اتصالات الجزائر الى ادارة مواردها البشرية بمنظور استراتيجي أي كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية.

المراجع:

¹ الحاج مداح عرابي، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة، الملحق الدولي الخامس حول : رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف.

² عمار بن عيشي، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الجزائرية دراسة ميدانية على جامعة بسكرة، مجلة الحقيقة، العدد 39 ، 2017، ص465

³ Olumide Ijose, Strategic human resource management, small and medium sized enterprises and strategic partnership capability, Journal of Management and Marketing Research, p.3

⁴ Caliskhan Estra, impact of strategic human resource management on organizational performance , journal of Naval science and Engineering , vol16 ,No2, 2010, p.102

⁵رضية برامقي، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية دورها في مواجهة تحديات العولمة الاقتصادية بالمؤسسات الاقتصادية -دراسة آراء بعض مسيري ادارة الموارد البشرية، مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات " بدون سنة نشر ، ص150

- ⁶ ماجد عبد المنعم الهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم - عمليات-حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص 112
- ⁷ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للمطالعة، القاهرة، 1999، ص70، بتصرف
- ⁸ المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، منشورة اجراءات بناء استراتيجية الموارد البشرية، متاح على الرابط kenanaonline.com تم الاطلاع عليه بتاريخ 2017/09/12 على الساعة 21:25
- ⁹ عزيز قودة، التنظيم الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الانسانية، العدد 13 ديسمبر 2013، ص45.
- ¹⁰ محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009 ، ص34.
- ¹¹ المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره
- ¹² أحمد مصنوعة، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمدخل للتغير في السلوك التنظيمي - دراسة حالة مؤسسة ذات طابع اقتصادي، اطروحة دكتوراه غير منشورة، في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، ص42
- ¹³ محمد محمود الطعمانة، قتيبة محمد جاد الله عامر عبد الرحيم، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني : الواقع والتحديات دراسة ميدانية في مراكز الوزارات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد الرابع، بدون سنة نشر، ص 29
- ¹⁴ مدوري نور الدين، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم، مذكرة ماجستير غير منشورة في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، ص68
- ¹⁵ عزيز قودة، مرجع سبق ذكره، ص34.
- ¹⁶ أحمد مصنوعة، مرجع سبق ذكره، ص45-46
- ¹⁷ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الاردن، 2005، ص346
- ¹⁸ أمينة بن قارة، أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في الإدارة الاستراتيجية، مذكره ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009 ، ص 85
- ¹⁹ جمال الدين مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل الى تحقيق ميزة تنافسية لمنظمات القرن 21، الدار الجامعية، 2003 ص100
- ²⁰ سعد العنزي، مؤيد الساعدي، فلسفة استراتيجية الموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 45 كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد العراق، بدون سنة نشر، ص08
- ²¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: المهارات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية، المعادي الجديد، القاهرة، بدون سنة نشر، ص 51

²² مدوري نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص58

²³ نفس المرجع السابق، ص59

²⁴ نفس المرجع السابق، ص59

²⁵ أحمد مصنوعة، مرجع سبق ذكره، ص54

²⁶ الحاج مداح عرايبي ، مرجع سبق ذكره، بتصرف

المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في تدريس مادة التربية البدنية

تاريخ الاستلام: 2018/06/26

تاريخ القبول: 2018/10/01

د. حميدي سامية
أستاذة محاضرة
جامعة محمد خيضر (بسكرة)
الجزائر

1

بن معتوق حمزة
طالب دكتوراه
مخبر التغير الاجتماعي والعلاقات العامة
في الجزائر
جامعة محمد خيضر (بسكرة)
الجزائر

الملخص:

يهدف هذا المقال إلى التعريف بواحد من العناصر المهمة والضرورية في العملية التعليمية والتي لها أثر بارز في إنتاجية العملية التربوية التعليمية في مختلف أوجهها وأبعادها، تخطيطاً وبرمجة وتنظيماً وإشرافاً وتوجيهاً وتقويماً، ألا وهي الإدارة المدرسية ، والتطرق للمعوقات التي تواجهها خاصة في تدريس مادة التربية البدنية والتي لها أهمية كبيرة وتأثير متزايد على حياة وصحة التلاميذ العقلية والاجتماعية فكان لا بدّ من الإشارة لمدى أهمية تدريس هذه المادة ، وإبراز أهم الصعوبات والعوائق التي تحول دون تطبيقها في المحيط المدرسي ، وسنتناول في هذا المقال مفهوم الإدارة المدرسية ووظائفها بالإضافة إلى مفهوم التربية البدنية وأهميتها ومعوقاتهما .

الكلمات المفتاحية :

الإدارة المدرسية – مادة التربية البدنية – معوقات تدريس مادة التربية البدنية .

¹ بن معتوق حمزة طالب دكتوراه جامعة محمد خيضر (بسكرة)
الجزائر

Abstract:

This article aims to identify one of the important and necessary elements in the educational process, which has a significant impact on the productivity of the educational process in its various aspects and dimensions, planning, programming, organizing, supervising, guiding and evaluating, namely school administration, addressing the obstacles it faces, especially in teaching physical education subject, which is of great importance and has an increasing impact on the mental and social life and health of students, it was necessary to note the importance of teaching this subject and to highlight the most important difficulties and obstacles which inhibit its correct application within the school environment. Furthermore, we will address the meaning of the school administration and its functions, in addition to the concept of physical education its importance and its constraints.

Key words: School administration - Physical Education- Obstacles of Teaching Physical Education subject.

مقدمة :

تعتبر الإدارة المدرسية وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية في المدرسة من أجل تنمية التلميذ تنمية شاملة متكاملة ومتوازنة وفقاً لقدراته واستعداداته وظروف البيئة التي يعيش فيها ، كما يحتاجها المعلم لتسيير أموره وأمور مدرسته ومن هنا أصبحت الإدارة المدرسية ذات أهمية بالغة بالنسبة للتلميذ والمعلم وممن يعملون في المدرسة بل ولأولياء أمور التلاميذ وللبيئة المحلية ، كما تحتاجها المدرسة لتسيير شؤونها التعليمية ، وقد أصبح حسن الإدارة وكفاءتها من الخصائص المهمة التي تمتاز بها المدرسة الحديثة عن المدرسة التقليدية ، إن الإدارة المدرسية لم تعد مجرد تسيير شؤون المدرسة سيراً روتينياً ولم يعد هدف مدير المدرسة المحافظة على النظام في مدرسته ، بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول التلميذ ، وحول توفير كل الظروف والإمكانيات التي تساعد على توجيه نموه العقلي ، والبدني والروحي ، والتي تعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو ، كما أصبح تحقيق هذه الأهداف حجر الزاوية في الإدارة المدرسية. (1)

وتعتبر التربية البدنية جزءاً لا يتجزأ من التربية بمفهومها العام ، وينظر للتربية البدنية على أنها أسلوب لمعيشة الحياة عن طريق الأنشطة البدنية ومن خلال الخبرات المكتسبة ، واللياقة

البدنية ، والمحافظة على الصحة ، وتنظيم الغذاء والنشاط بما يساهم في بناء الفرد من الناحية الجسمية والنفسية والعقلية .

و أن الهدف من تدريس مادة التربية البدنية ، هو إعداد التلميذ إعداداً علمياً وأكاديمياً ، وذلك من خلال تزويده بالمعارف والمهارات والاتجاهات بواسطة الأنشطة المتعددة التي تتفاعل مع بعضها لتشكيل الفرد وجعله متكاملًا ، قادراً على التكيف مع بيئته ومجتمعه .

أولاً - الإدارة المدرسية :

1 - مفهوم الإدارة المدرسية :

حيث عرفت الإدارة المدرسية على أنها: " مجموعة من العمليات التنفيذية والفنية التي يتم تنفيذها عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني بقصد توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي الذي يساعد على حفز الهمم وبعث الرغبة في العمل النشط المنظم ، فردياً كان أم جماعياً من أجل حل المشكلات وتذليل الصعاب حتى تتحقق أهداف المدرسة التربوية والاجتماعية كما ينشدها المجتمع " . (2)

وعرف (الفاقي) الإدارة المدرسية بأنها: " كل نشاط يتحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقاً فعالاً ، ويقوم بتنسيق وتوجيه الخبرات المدرسية وفق نماذج محددة ومختارة من قبل الهيئات العليا " . (3)

وعرفها (صلاح عبد الحميد مصطفى) في كتابه (الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر) بأنها : "مجموعة من العمليات الوظيفية ، تمارس بغرض تنفيذ مهام مدرسية بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة مجهوداتهم وتقويمها ، وتؤدي هذه الوظيفة بالتأثير في سلوك الأفراد لتحقيق الأهداف " . (4)

وبناءً على ما تم ذكره يمكن تعريف الإدارة المدرسية بأنها: هي جملة الوظائف والأنشطة التي يقوم بها مدير المدرسة ، وذلك عن طريق التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة ، بغية تحقيق الأهداف التربوية المسطرة من قبل الجهات الوصية .

2 - أهمية الإدارة المدرسية :

تستمد الإدارة المدرسية أهميتها انطلاقاً من كونها تقوم بتنفيذ سياسة التعليم التي تقوم بوضعها وزارة التربية والتعليم، فالإدارة المدرسية تعد الجهة التنفيذية في العملية التربوية، فهي التي تقوم بتوجيه ومتابعة جهود العاملين داخل المدرسة لتحقيق الأهداف التي رسمتها وزارة التربية والتعليم ، ومن الأسباب التي تؤكد على أهمية الإدارة المدرسية نذكر منها ما يلي :

❖ أنها تعمل على النهوض بالعملية التعليمية بكامل جوانبها، فتركز على كل ما يؤثر على التلميذ من ضعف في الدراسة أو غياب أو صعوبات في التعليم وتسهم في إيجاد الحلول التربوية المناسبة لذلك.

❖ تهيئة المناخ المناسب للمعلمين ليكونوا أكثر قدرة على التدريس وتحسين الخبرات التربوية التي يقدمونها للتلاميذ، والعمل على رفع مستواهم الفني والمهني وحثهم على الإطلاع المستمر على البحوث والدراسات التي تسهم في الارتقاء بالعملية التعليمية .

❖ توفير المناخ المناسب للعلاقات الإنسانية بين أفراد أسرة المدرسة .

❖ تنظيم الجهود الجماعية في المدرسة من أجل تنمية التلميذ تنمية شاملة متكاملة ومتوازنة وفقاً لقدراته وظروف البيئة التي يعيش فيها . (5)

ونذكر كذلك مجموعة من الأسباب التي تؤكد على أهمية الإدارة المدرسية أنها :

❖ ضرورة لكل مدرسة (ابتدائية - متوسطة - ثانوية) .

❖ تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين من خلال تخطيط وتنظيم وتوجيه مجهوداتهم وتصرفاتهم .

❖ الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة .

❖ الإشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية داخل المدرسة وخارجها . (6)

3- وظائف الإدارة المدرسية :

حيث حدد(بامشموس) عدداً من الوظائف للإدارة المدرسية ،والتي تتناسب مع متطلبات العصر وتراعي التطور في هذا الميدان ومن بين هذه الوظائف :

أ- الوظائف الإدارية : وتشتمل على توفير القوى العاملة اللازمة للمدرسة وتطبيق الوظائف الإدارية كالخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة والمراقبة وحل المشكلات الإدارية، واتخاذ القرارات المناسبة، وتوفير كل ما يخدم العملية التعليمية والاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية .

ب- الوظائف الفنية : الحرص على النمو المهني للمعلمين، ورفع مستوى الأداء وممارسة الإشراف والتوجيه والتقويم لهذا الأداء، والاهتمام بالأنشطة الصفية واللاصفية، والإسهام في تطوير المناهج وطرائق التدريس، والاستفادة من الخبرات التربوية في مجال التعليم .

ج- الوظائف الاجتماعية والإنسانية: وتشمل توفير الجو العائلي، والاستقرار النفسي لكل أفراد المدرسة، واحترام الآراء والميول والرغبات، لجميع أفراد المدرسة وتوثيق الصلة والعلاقة بالمجتمع الخارجي، وتعريفه بأهداف وبرامج المدرسة والاستعانة بأفراد المجتمع في دراسة المشكلات التي تواجه المدرسة والمساهمة الفاعلة في إيجاد الحلول لذلك. (7)

4 - تقويم الإدارة المدرسية :

يعتبر تقويم الإدارة المدرسية بكل جوانبها عملية إدارية وفنية في آن واحد، وعملية مصاحبة ومكملة لعمليات الإدارة المدرسية المتنوعة، ولا بد أن تجري تلك العملية على أساس من التقدير الموضوعي، باستخدام أساليب قياس فعالة بصورة صادقة وموضوعية ومستمرة، وإن من أهداف تلك العملية أن تبين إيجابيات الإدارة المدرسية وسلوك العاملين فيها، كما تبين السلبيات من أجل تعديلها، حيث وضع الباحث "صامويل بيكر" (baker) أربعة معايير لتقويم الإدارة المدرسية

وقد أصبحت شائعة لدى العاملين في مجال الإدارة المدرسية وفي عمليات تقويمها وهذه المعايير هي :

أ- ويتعلق بخصائص الإدارة الناجحة : تتميز الإدارة المدرسية الجيدة بتفويض واضح للسلطة، وتعيين محدد للمسؤوليات التي تتناسب معها، وبموجب هذا المعيار فإن مدير المدرسة والعاملين معه من معلمين وإداريين وعمال وكذلك التلاميذ، يعرفون الواجبات والمسؤوليات المنوطة بهم بشكل واضح ويعرف كل منهم حدود مسؤولياته وصلاحياته بتحديد دقيق، مما يساعد على تحقيق الأهداف المدرسية .

ب- ويتعلق بمدى خدمة الإدارة للمجتمع المدرسي : وضوح الأهداف التي تسعى الإدارة المدرسية لتحقيقها، وإدارة المدرسة باعتبارها هدفاً وليست غاية هي خادمة للمدرسة، وتهدف إلى تحقيق أهدافها وتنظم عملياتها بناء على ذلك .

ج- ويتعلق بدرجة التنسيق بين الأنشطة والبرامج المدرسية المختلفة : فالمطلوب أن تعكس الإدارة المدرسية العمل التربوي الذي تقوم به المدرسة وأن تراعي خصائص المدرسين الذين يقومون بذلك العمل .

د- ويتعلق بالأساليب المتبعة لحل المشكلات : فالمطلوب أن توفر إدارة المدرسة كل أنواع التنظيم والوسائل التي تساعد على حل المشكلات التي تصادفها ، خصوصا أن لكل مدرسة مشاكلها الخاصة المنبثقة عن الواجبات التعليمية المطلوبة منها. (8)

ثانيا - التربية البدنية :

1- مفهوم التربية البدنية :

حيث يمكن تعريف التربية البدنية بأنها : " جزء متكامل من التربية العامة وميدان تجريبي هدفه تكوين المواطن اللائق من الناحية البدنية والعقلية والانفعالية والاجتماعية ، وذلك عن طريق ألوان من النشاط البدني اختيرت بغرض تحقيق مهام". (9)

وتعرف أيضاً بأنها: " مادة دراسية تربوية أساسية تعمل على تحقيق التكامل التربوي للمتعلم، بحيث تنفذ من خلال دروس داخل الجدول الدراسي ،وكأنشطة خارج الجدول يمكن تقويم نتائجها على المستوى السلوكي (الحركي، المعرفي، الوجداني) . (10)

وتعرف أيضاً بأنها: " ذلك الجزء من التربية والذي يتم عن طريق النشاط الذي يستخدم الجهاز الحركي لجسم الإنسان والذي ينتج عنه اكتساب الفرد أنماطاً سلوكية متعددة ". (11)

ونعرفها إجرائياً بأنها : " هي نشاط تربوي تعليمي منبثق من منهاج دراسي صادر عن وزارة التربية الوطنية ، هدفه بناء قوام التلميذ من الناحية العقلية والجسمية والعاطفية والاجتماعية ، من أجل الحصول على فرد سليم وصالح لخدمة مجتمعه " .

2- أهداف تدريس مادة التربية البدنية :

تتمثل أهداف التربية البدنية بتحقيق نموّ يراعي جميع الجوانب التي يحتاجها الإنسان (جسدياً وعقلياً واجتماعياً) حيث لخصها (رضوان) من خلال العناصر التالية :

- ✓ تسهيل النمو الحركي وتطوير التحكم في الجسم وعمل الأطراف ومدى تكاملها.
- ✓ اكتشاف الطفل لجسمه وأجهزته الحيوية ، ووظائفها ، وتأثير المجهود عليها من جهة ومدى مقاومتها للتعب من جهة أخرى .
- ✓ الاكتشاف والتعرف على مدى أهمية العمل الجماعي ، والمساهمة الفعالة ضمن الجماعة ، في إطار منظم ومهيكل .
- ✓ السيطرة على نزوات الطفل العدوانية والتحكم في انفعالاته امتثالاً للقواعد والقوانين .
- ✓ تفتح الطفل على عالم المعرفة ، واختيار ما يتناسب معه لبناء معارفه وتكييفها حسب طبيعة العمل . (12)

كما توجد هناك أهداف أخرى مرجوة من تدريس مادة التربية البدنية وهي :

- ✓ اكتشاف ذوي القدرات والمواهب الرياضية الخاصة، ومحاولة إيجاد دعم لها.

✓ الاهتمام بالسلوك الرياضي القويم وتعزيزه، إذ إنّها تهدف للاهتمام بالجانب الخلفيّ وتكوين الشخصية للفرد .

✓ تشجيع الهوايات الرياضية لشغل أوقات الفراغ. تنمية الثقافة الرياضية، والاهتمام بجمع المعلومات الرياضية .

✓ التجهيز للبطولات الرياضية بمستويات مختلفة ، والاهتمام بالجانب الترفيهيّ من أجل شغل أوقات الفراغ .

✓ تحقيق الاتزان النفسي لدى التلاميذ من خلال ممارسة النشاط البدني .(13)

3 - أهمية مادة التربية البدنية في النظام التعليمي الجزائري :

تحتل مادة التربية البدنية مكانة هامة في النظام التعليمي الجزائري ، حيث أولت الدولة الجزائرية متمثلة في وزارة التربية الوطنية أهمية كبيرة لهذه المادة التعليمية ، وفي جميع الأطوار التعليمية وخاصة في المرحلة الابتدائية وذلك من خلال :

- المساهمة الفعالة في التربية الشاملة عن طريق النشاط الحركي ،الذي يمنح للتلميذ معايشة حالات متنوعة وواقعية ومجسدة، تستلزم وتستدعي تجنيد طاقته الكامنة ن لتتبلور بعد ذلك وتساهم في استقلالية تصرفاته .

- وكذلك اكتساب آليات التكيف الذاتي ، ضمن تعليمات قاعدية أساسية للمرحلة الابتدائية ، والتي تمثل مرحلة متميزة لاكتساب مهارات حركية ضرورية . (14)

- البحث عن التوازن ضمن التركيبة التي ينشط فيها القسم ، يدعم التلميذ بصورة فعالة لإدماجه في المجتمع الذي يعيش فيه .

- المواجهة المستمرة لقواعد الحركة ونظام اللعب بمختلف أشكاله ، يستوجب تعديل مجهودات التلميذ وتوزيعها وتكييفها حسب كل وضعية وموقف ، وما ينجم عنهما من متغيرات ومستجدات .

- كما أن ممارسة التربية البدنية في المرحلة الابتدائية تساعد التلميذ على تحسين أدائه الجسماني ، وإكسابه المهارات الأساسية وزيادة قدراته الجسدية وتحسين في جهازه الوظيفي .
(15)

4 - معوقات تدريس مادة التربية البدنية :

معوقات تدريس مادة التربية البدنية : حيث يمكننا تعريفها إجرائياً بأنها : " كل الصعوبات والمشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية ومعلم التربية البدنية ، والتي تقف عائقاً في وجه تحقيق أهداف تدريس هذه المادة في المدارس الابتدائية الجزائرية " .

ومن أبرز العوامل المؤثرة والتي تعيق عمل الإدارة المدرسية في توفير المناخ الملائم لتدريس مادة التربية البدنية ، هي المجتمع المحلي وأولياء الأمور والمناهج وطرق التدريس والأنشطة المرافقة والمعلم والملاعب والأدوات ، حيث تعتبر هذه العناصر من المعوقات الأساسية التي تواجه المدرسة الجزائرية في تدريس مادة التربية البدنية وسنتناولها بشيء من التفصيل :

أولاً : المعوقات المرتبطة بالنظام التعليمي :

ومن بين هذه المعوقات نذكر ما يلي :

- انخفاض عدد الساعات الدراسية المخصصة لمادة التربية البدنية في المرحلة الابتدائية .
 - شكلية البرامج الرياضية المرافقة .
 - ضعف الاهتمام بالأنشطة الداخلية والخارجية في المدارس . (16)
 - عدم مسايرة البرامج والمناهج الدراسية للتطورات التربوية والاجتماعية والاقتصادية المعاصرة .
- (17)

ثانياً : المعوقات المرتبطة بالتلاميذ :

حيث يمكن حصر أبرز المعوقات المرتبطة بالتلاميذ وذلك من خلال العناصر التالية :

- عدد التلاميذ الكبير في القسم ، وكذلك عدم التزامهم باللباس الرياضي .
- تفاوت مستوى التلاميذ في القدرات الرياضية بشكل كبير .
- قلة الحوافز التي تشجع التلاميذ على ممارسة الرياضة .
- خجل بعض التلاميذ من ممارسة الرياضة.
- استهزاء التلاميذ من بعضهم البعض أثناء ممارسة الأنشطة الرياضية .
- دمج التلاميذ العاديين مع ذوي الاحتياجات الخاصة .(18)

ثالثا : المعوقات المرتبطة بالكوادر الفنية المتخصصة :

- وجود نقص في عدد معلمي ومدرسي التربية البدنية المؤهلين تأهيلاً أكاديمياً.
- تزايد نسبة المتسربين من مهنة التربية البدنية والرياضية .
- عدم قيام المدرسين المختصين أو القائمين بتدريس التربية البدنية والرياضية بواجباتهم المهنية على أكمل وجه .
- غياب التنظيم المهني للتربية البدنية والرياضية، وعدم وضعها في إطارها السليم .
- نقص الرضا الوظيفي للمعلمين، وتأثيره على سيرورة الحصص الرياضية . (19)
- كما أوضح حلمي حسين وآخرون على وجود معوقات عديدة تؤثر على أداء معلمي التربية البدنية والرياضية من بينها :

❖ معوقات مهنية

❖ معوقات إدارية

❖ ومعوقات اجتماعية

❖ معوقات اقتصادية .

❖ معوقات خاصة بالإمكانات والبرامج التنفيذية . (20)

رابعاً : المعوقات المتعلقة بالمجتمع المحلي وأولياء الأمور:

- تأثير حجم الأسرة الكبير وانعكاسه على إمكانية تلبية حاجات الأبناء الرياضية.
- اتجاهات الأهل السلبية نحو الرياضة .
- عدم تعاون أولياء الأمور مع الإدارة المدرسية في تشجيع التلاميذ على ممارسة النشاط الرياضي .
- عدم سماح الأهل للتلاميذ بحضور التمرينات الرياضية بعد الانتهاء من الدوام الرسمي .
- المشكلات العائلية التي يعاني منها التلاميذ وتأثيرها على النشاط الرياضي .
- التسرب المدرسي وأثره على العملية التعليمية والنشاط الرياضي بصفة عامة .

خامساً: المعوقات المرتبطة بالإمكانات والتسهيلات المادية :

- عدم ملائمة الأدوات الرياضية مع أعداد التلاميذ الكبيرة.
- قلة أعداد الملاعب والقاعات الرياضية، وافتقارها لعنصر الأمن والسلامة.
- عدم توفر الأجهزة والأدوات الرياضية والتعليمية .
- غياب غرف تغيير الملابس الخاصة بالحصص الرياضية .
- وجود شح كبير في الميزانية المخصصة للأنشطة الرياضية .
- استخدام الملاعب من أكثر من مستوى دراسي لوجود نظام الفترتين .(21)

خاتمة :

وحوصلة لهذا المقال أن الإدارة المدرسية هي الركيزة الأساسية في المدرسة ، وأنه كلما كان لها اتصال بالحياة العملية واحتكاك بالمجتمع المحلي ، كلما ارتقى التعليم وتطورت المنظومة التربوية نحو الأفضل ، وتولي الإدارة المدرسية أهمية كبيرة لمادة التربية البدنية ، لأن لها انعكاسات كبيرة على حياة التلاميذ الصحية والنفسية والعقلية والاجتماعية ، وتكسبهم مهارات الاندماج والتعلم في المجتمع ، وبالرغم من الصعوبات والمعوقات الكثيرة التي تواجه المشرفين على تدريس هذه المادة ، إلا أنه يجب منح اهتمام أكبر بها من خلال وضع منهاج دراسي مضبوط لتلقين هذه المادة وتكليف معلمين متخصصين في هذا المجال ، بالإضافة إلى توفير الوسائل والملاعب اللائقة بالأنشطة الرياضية .

قائمة المراجع :

- 1- محمد جاسم محمد: سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسية وآفاق التطوير العام ، ط1 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن 2004 ، ص 22 .
- 2- منصور مصطفى والذهبي إبراهيم : دور الإدارة المدرسية في الحد من ظاهرة التسرب المدرسي ، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية ، جامعة الوادي ، العدد الخامس فيفري 2014 ص 137 .
- 3 - عبد المؤمن فرج الفقي : الإدارة المدرسية المعاصرة ، منشورات جامعة قار يونس ، بنغازي ليبيا ، 1994 ، ص 22 .
- 4 - حامد سليمان : الإدارة التربوية المعاصرة ، ط1 ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 28 .
- 5- خالد دهيش ، عبد الرحمان الشلاش ، سامي رضوان : الإدارة والتخطيط التربوي ، ط2 ، مكتبة الرشد ، السعودية 2006 ، ص 59 .

- 6 - إعداد فريق العمل في الإدارة العامة للإدارات التربوية : دورة إعداد مديري المدارس ونوابهم ، وزارة التربية والتعليم العالي شبكة الأوس التعليمية ، فلسطين ، 2009، ص 2 .
- 7- محمد سعيد بامشموس : المقدمة في الإدارة المدرسية ، دار كنوز المعرفة ، جدة ، السعودية 2002 ، ص 68.
- 8- محمد عبد القادر عابدين : الإدارة المدرسية الحديثة ، ط1 ، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان، 2005،، ص ص 261، 263 .
- 9- محمد بسيوني ، فيصل الشاطي : نظريات وطرق التربية البدنية والرياضية ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر، 1992، ص22.
- 10- أمين أنور الخولي، جمال الدين شافعي : مناهج التربية البدنية المعاصرة ،ط2 ، دار الفكر العربي ،القاهرة ، 2005، ص 29 .
- 11- إبراهيم محمد المحاسنة : تعليم التربية الرياضية ، ط1 ، دار جريد للنشر ، عمان ، الأردن 2006 ، ص 29 .
- 12- محمد نصر الدين رضوان :المدخل إلى القياس في التربية البدنية والرياضية ،ط1 ،مركز الكتاب للنشر ، القاهرة ، 2006، ص 28.
- 13- رسالة إبراهيم لطفي : تعريف التربية البدنية ، الرابط www.mawdoo3.com تاريخ الإحالة 2017-01-31 .
- 14- وزارة التربية الوطنية : مصفوفة مادة التربية البدنية والرياضية ، اللجنة الوطنية للمناهج المجموعة المتخصصة لمادة التربية البدنية والرياضية ، الجزائر ، 2003 ، ص 1 .
- 15- عثماني عبد القادر :اتجاهات معلمي المرحلة الابتدائية الطور الأول والثاني نحو التربية البدنية والرياضية -دراسة ميدانية على مستوى المدارس الابتدائية لولاية المسيلة - رسالة

ماجستير في تخصص النشاط البدني والرياضي التربوي ، معهد التربية البدنية والرياضية سيدي عبد الله ، جامعة الجزائر ، 2008 ، غ م ، ص ص 79 ، 80 .

16- موفق سعادات :معوقات الرياضة المدرسية في مديريات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر معلمي ومعلمات التربية الرياضية مجلة جامعة الخليل للبحوث ،المجلد (05) العدد (02) فلسطين ، 2010 ، ص225 .

17- موفق سعادات :المرجع السابق ، ص225 .

18 - كمال خليل مخامرة : أهم معوقات تدريس التربية الرياضية في مدارس مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين ، مجلة جامعة الأزهر ، سلسلة العلوم الإنسانية ، المجلد 14 العدد 01 ، غزة ، فلسطين ، 2012 ، ص 114 .

19 - موفق سعادات : المرجع نفسه، ص225 .

20 - حلمي حسين وآخرون : المشكلات التي تواجه معلمي ومعلمات التربية الرياضية في دولة قطر ، حولية كلية التربية ،جامعة قطر ، السنة الخامسة ، العدد15 ، قطر ، 1999 ، ص 309 .

21 - كمال خليل مخامرة : مرجع سبق ذكره ، ص ص 118 ، 120.

الفعل التنظيمي للمورد البشري بين المطلب التنظيمي واشكالية الثقافة المجتمعية

تاريخ الاستلام: 2018/01/22

تاريخ القبول: 2018/11/16

أ.د. كريم شويحات

أستاذ

جامعة لونيبي علي البلدية2

أ: سويبي عبد الحميد.¹

جامعة لونيبي علي البلدية2

الجزائر

الملخص:

أنّ الخدمة العمومية الصحيّة من أهم المؤشرات التي تدل على مدى تقدّم ونمو المجتمعات، وخاصّة الخدمة الاستعجالية الطبيّة التي تعتبر الواجهة الدّالة على جودة الخدمة، ومن خلال الأقسام الاستعجالية الطبيّة تظهر درجة وجود الثقافة الصحيّة السائدة بين الافراد. وتعتبر الخدمة الاستعجالية الطبيّة العمومية مُرتبطة بعامل مهم وهو التمثلات الاجتماعية الموجودة في المجتمع عن هذه الخدمة، وكيف ينظرُ الفرد الجزائري للخدمة الاستعجالية الطبيّة؟ لأنّ طبيعة الأفكار والتمثلات الاجتماعية التي نشأ عليها الفرد الجزائري هي التي تحدّد شكل العلاقة بهذه الأقسام ومنه تؤثر على الخدمة المقدّمة وعلى أداء المورد البشري في هذه الأقسام، أنّ المجتمع من خلال (الثقافة المجتمعيّة والثقافة المحليّة) وطبيعتهما يساهم في شكل ونوعية الخدمة الاستعجالية الطبيّة المقدّمة.

الكلمات المفتاحية: الفعل التنظيمي، الثقافة المجتمعية، الخصوصية الاجتماعية، البيئة التنظيمية، التمثلات الاجتماعية

Abstract

The public health service is one of the most important indicators that shows the society's level of development and growth, especially the emergency medical service, which is the facade of quality service, and through the emergency medical sections, appears the degree of a prevailing health culture among the individuals. The public emergency medical service is associated with an important factor which is the existing social representations about this service within the society, and how does the Algerian individual view the emergency medical service? For the simple reason that, the nature of the ideas and social representations in which the Algerian individual grew up, determine the type of relationship within these sections, furthermore, it affects the provided service and the performance of the human resource in these sections. The society, through both the social

¹ أ: سويبي عبد الحميد.
جامعة لونيبي علي البلدية2

and local culture, as well as their nature, contributes in both type and quality of the provided emergency medical service.

Keywords: Organizational behavior, local culture, social privacy, organizational environment, social assimilation

مقدمة:

رغم الإصلاحات والدعم المادي والبشري الذي قدّمته الدولة الجزائرية لقطاع الصحة والاهتمام به إلا أنّ هذا القطاع ظلّ يعاني من نفس المشاكل والصعوبات، وتظهر هذه المشاكل بدرجة كبيرة في مصالح الاستعجالات الطبيّة وهذا ما نجده في الكثير من الاحتجاجات والتذمّر المستمر من هذه الأقسام وسط المواطنين، إن الاعتماد على الجانب الاقتصادي من التجهيزات الطبية و الموارد المادية فقط واهمال جانب التكوين و تأهيل المورد البشري في عملية الإصلاح لهذا القطاع لم يحقق الأهداف المرجوة وهذا ما أكّده دراسة قُدّمت في ملتقى " الصحة العامة والسلوك الصحي في الجزائر" ¹، إن البُعد الاجتماعي و المقاربات السوسولوجية في عمليّة التشخيص ثم الإصلاح هي العمليّة التي تعطي لباقي الجوانب الأخرى الاقتصادية و الثقافية و السياسيّة التكامل و التوافق في تحقيق الخدمة المرجوة ومنه التنمية المجتمعية.

إن الأقسام الاستعجالية هي منظمات ذات نشاط اجتماعي إنساني تعمل بصفة دائمة ومستمرة في تفاعل بشري يغلب عليه الاحتكاك المباشر بين الأفراد، لذلك نجد أن نتائج هذا التفاعل تعود الى ما يحمله أفراد المجتمع من أفكار ومعارف ومكتسبات وخاصة ما كان له صلة بالتمثلات الاجتماعية حول الخدمة المقدمة عن هذه الاقسام. وبالرجوع الى ما قُدم من نظريات حول موضوع التنظيم. واعتباره كتّظيم اجتماعي " تنظيم أيديولوجي " (لأنه عالم من الأفكار والمعتقدات والقيم والمعايير التي يتم التعبير عنها عن طريق الرموز التي تتحكم الى حد كبير في السلوك) ². إذن يعتبر التّظيم في هذه الحالة تكامل بين التّظيم الرّسمي والتّظيم غير رسمي. واقسام الاستعجالات الطبيّة لها هذه الخصويّة كتّظيم اجتماعي، وهي أنّ التّظيم في نشاطه وفي علاقته مع المجتمع تّظهر مجموعة من العوامل المتداخلة فيما بينها من ثقافة مجتمعيّة مشتركة بين أفراد المجتمع والمورد البشري العامل في هذه الأقسام، والتمثلات الاجتماعية للأفراد حول الخدمة الاستعجالية والثقافة التنظيمية ودورها في التأقلم الداخلي والاندماج الخارجي للمورد البشري.

والسؤال الذي يُطرح هو كيف يكون هذا التّظيم (مصالح الاستعجالات) وخدمته المقدّمة، إذا تدخلت هذه المتغيّرات وأصبحت من عناصر البيئة التّظيمية؟ وللإجابة عن هذا التساؤل تم تقسيم هذا العمل الى ثلاث محاور وهي:

● المحور الأول: سوسيولوجيا التمثلات.

● المحور الثاني: الفرد الجزائري والخدمة الاستيعالية الطبية العمومية.

● المحور الثالث: مقارنة العمل المهني والفعل الاستراتيجي والتمثلات الاجتماعية

سوسيولوجيا التمثلات.

إن تفكيرنا وافعالنا وسلوكياتنا هي نتاج التمثلات الاجتماعية لدينا وفي ذاتنا عن المواضيع والأشياء، وهذه التمثلات هي عبارة عن الأفكار التي نتناقلها، وكل أشكال الاتصال الاجتماعي من تنشئة اجتماعية وثقافة مجتمعية وتلك التجارب الاجتماعية للأفراد والعلاقات البينية وكل المكتسبات من معلومات ومعارف. مُشكّلًا توجهاً مشتركاً وحس اجتماعي حول موضوع ما أو أشياء مُعينة. وأصبحت مع الزمن عبارة عن أفعال محدّدة وموجّهة لدى عامة الافراد، وهو يُعطي للفئة الاجتماعية امكانية تفسير وفهم الواقع، ولتحديد الهوية لها، ولتوجيه عملها وتبرير الخيارات أو المواقف البَعدية. وما قدّمه "إميل دوركايم" من أنّ "الظواهر الاجتماعية تستمد أصولها من الظواهر الجمعية للمعتقدات والممارسات"³ وكذلك في مقالة له بعنوان "أحكام الواقع وأحكام القيمة" Judgments of Reality and Judgments of Values وفي هذا المقال طرح فكرة. (ربط الضمير الجمعي بالمثاليات الاجتماعية. فالمثُل الاجتماعية تجعل الضمير الجمعي حقيقة قائمة، كما أنّ الضمير الجمعي بدوره يدعم هذه المثاليات والمثاليات تتبع اساسا من الواقع، وإن كانت تبدو بعيدة عنه)⁴. ونجد الاهتمام بموضوع التمثلات الاجتماعية في هذا العصر أخذ حيزا كبيرا وهذا ما دفع سيرج موسكو فيشي " إلى القول في إحدى التقارير التي قدّمها: بنّا عصرنا هذا، هو عصر التمثلات الاجتماعية بدون منازع، لأنها تسمح لنا - كموضوع للبحث - بالانتقال من الوصف المباشر للمواضيع المدركة، إلى مرحلة التفسير لدلالاتها الاجتماعية و الثقافية و القيمية و المعرفية، و تنقلنا كذلك من اللفظي ذي الصبغة التعبيرية الصرف ككلام أو كخطاب، إلى ما هو ملموس و قابل للمعانة، قد يعكس الحقيقة الواقعية داخل الأوساط الاجتماعية و الثقافية، أو الحقيقة الوهمية المتمثلة في البنية المعرفية - للفرد - كأراء و منمطات"⁵

وحسب Jean-Claude Abric فإن "التمائل الاجتماعي هو عملية تفسير الواقع، والاندماج بشكل أفضل. في عملية تفاعلات الأفراد مع بيئتهم الاجتماعية والمادية. ويلعب دورا أساسيا في ديناميات العلاقات والممارسات الاجتماعية

ويحدّد Jean-Claude Abric أربع وظائف للتمائل الاجتماعي وهي:

وظيفة المعرفة لفهم وشرح الواقع: يكتسب الفرد المعرفة العملية، هذه تمكنه من توجيه وتبرير سلوكه في المواقف المختلفة التي يواجهها وبالتالي حاجته الى الرجوع إلى تصوّر اجتماعي للعمل وكذلك أنها تسمح أيضا للتعبير عن التبادل الاجتماعي.

وظيفة الهوية: التي تضع الفرد في المجال الاجتماعي، ثم تمكن من تطوير الهوية الاجتماعية بما يتماشى مع نظام القيم والمعايير المتقدمة اجتماعيا. لعملية المقارنة الاجتماعية، فإن الأفراد يميلون للبحث عن الهوية الفردية والجماعية المرضية

وظيفة التوجيه: التماثل يسبق العمل ويحدده. التماثل هو "إلزامية" السلوكيات المتوقعة والتي تقوم بها فئة اجتماعية. في هذا المعنى، يحدد التماثل "ما هو مسموح مع مشروعياته أو غير مقبول تبعا للسياق الاجتماعي".

وظيفة التبرير: يسمح للفرد لإضفاء الشرعية على القرارات والإجراءات والسلوك اتجاه أقرانهم، ولكن أيضا الفئات الاجتماعية الأخرى.⁷

ومنه فإن التماثلات الاجتماعية هي: فعل انساني اجتماعي يساهم في حياة الافراد والجماعات والمجتمعات ويُشكّل مساراً للأفعال، هذا المسار يتبعه الجميع ضمن السياق أو النظام الذي ينتمي اليه.

الفرد الجزائري والخدمة الاستعجالية الطبية العمومية.

ومن خلال ما تم تقديمه عن موضوع التماثل الاجتماعي وماهي وظائفه يظهر لنا، أنّ ما يقوم به الفرد الجزائري من أفعال اتجاه الخدمة الاستشفائية الاستعجالية مرتبط بمجموعة من العوامل الاجتماعية والثقافية والاقتصادية التي شكّلت تصوّر ورسّخت افكاراً يبني عليها الفرد الجزائري افعاله في تعامله مع الخدمة الاستشفائية الاستعجالية التي هي في الاصل أي الخدمة الاستعجالية تعتمد على مبدأ وهو "أنّ الخدمة الاستعجالية الطبية هي معالجة الحالة الاستعجالية الحرجة والتي تهدّد حياة المريض"، وفي هذه الظروف من يحدّد هذه الحالات الاستعجالية هل هو الطبيب ام المريض؟ وحسب احصائية قدّمتها وزارة الصحة (أن 80 % من الذين يتقدّمون لتلقّي الخدمة في الاقسام الاستعجالية في الواقع لا ينطبق عليهم مبدأ الخدمة الاستعجالية)⁸ بل هم في حاجة الى خدمة طبية استشفائية وليست (استعجالية). أذن يوجد خلل في فهم وظيفة الخدمة الاستشفائية الاستعجالية، وأنّ الذي يحدّد الحالة الاستعجالية هو الطبيب وليس كما هو شائع بين افراد المجتمع أنّ أي ألم أو صداع يتطلب النقل الى قسم الاستعجالات، وأنّه من يصل أولاً هو من تقدم له الخدمة وبأقصى سرعة، وأنّه مادام العلاج بالمجان فأنّه من حقّه أن تقدّم له الخدمة بعقلية (البابليك)، هذه مجموعة من المواقف الاجتماعية التي قد تأخذ كذلك اشكالا أخرى كصلة القرابة بمعنى وجود قريب أو صديق يعمل في هذه المصلحة

أو موقف اجتماعي له بعد اقتصادي كوجود بعض الخدمات المجانية (الاشعة و التحليل و الفحوصات) وحتى العمليات الجراحية بحجة أنها حالة استعجالية، أذن الفرد الجزائري ينظر للخدمة العمومية بصفة عامة على أنها حق مقدّس لا يمكن التنازل عنه، وأنّ للفرد حق عند الدولة يجب أن يأخذه مهما كانت الظروف، وهذا ما نجده في الكثير من التصريحات والنقاشات الاجتماعية مقولة (حقي في الدولة)، إن الفرد الجزائري يتقدّم الى مصلحة الاستعجالات وهو يضع استراتيجية مبنية على أفكار مُستمدة من مجموعة التمثلات سابقة الذكر ومُرتّب افعاله بناء عليها وينتظر ردود أفعال حسب ما هو معتقد، ولكنه يصطدم بواقع اجتماعي مختلف ووضعية اجتماعية مُغايرة.

ويكمن الاختلاف من حيث أنّ هذه التمثلات التي تكوّنت لديه ليست هي الموجودة في الواقع، أي وإن كانت هذه التمثلات مصدرها المجتمع، مما يسبب نوع من التناقض الذي يحدث خلل في سلوكه، لأنها أي التمثلات ليست مُستمدة من القيم والمعايير. وحسب "بيير بورديو" (على المستوى السوسيولوجي بمعنى أنه يوفّق بين الفعل والبنية، أو يجمع بين دور الفاعل المجتمعي وبنية المجتمع. فكل واحد من هذين العنصرين يؤثر في الآخر. بمعنى أن هناك تفاعلا وتماثلا بين الفاعل والمجتمع، أو تفاعلا بين الفهم والتفسير، بين الضرورة والحرية).⁹

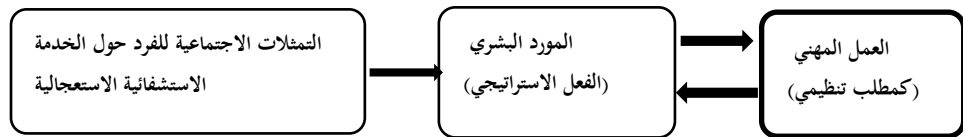
ومغايرة لأن البيئة التنظيمية التي يتعامل معها لا تعترف بهذه التمثلات، بل هناك أفعال سائدة في هذه المصالح، هاته الأفعال و البيئة التنظيمية لا تعتمد على ثقافة تنظيمية ولا على معايير ومبادئ التنظيم و الخدمة الاستعجالية بل على أشكال أخرى من التعامل و التسيير عكس الممارسات التنظيمية وفق النموذج "الفيري" و عكس النموذج السلوكي ونظرية العلاقات الإنسانية، وليست هي من النظرية اليابانية J و لا هي حسب النموذج الأمريكي A. بل نجد الأقرب الى هذه الممارسات في التحليل هو التحليل الاستراتيجي لميشال كروزي، لان الفاعلين (افراد أو جماعات) في هاته المصالح لديهم استراتيجياتهم الخاصة بهم، ويبنون افعالهم حسب مجالات مختلفة ومتعددة كل فاعل حسب الوضعية المهنية أو الفئة المهنية التي ينتمي اليها أو المرجعية اجتماعية لهذا الفاعل، لذلك سنحاول في المحور التالي اسقاط هذا التحليل على واقع هذه المصالح.

مقاربة العمل المهني والفعل الاستراتيجي والتمثلات الاجتماعية.

إنّ المورد البشري في المصالح الاستشفائية الاستعجالية متباين في الكثير من المستويات من حيث المستوى التعليمي ومن حيث طبيعة التكوين ومن حيث المهام والتخصصات، (فنجذ الطبيب والممرض والشّبه الطبي والإداري وعون الامن) وحتى من حيث المرجعية الاجتماعية (الخصوصية الاجتماعية) والثقافة المجتمعية، وفي طبيعة نشاطها و تعاملها الدائم و المباشر مع العنصر البشري عكس المنظمات الأخرى، وتعتبر هذه المصالح

والأقسام منظمات ذات خصوصية مهنية حيث أنها تقدّم خدمات هدفها الجانب الانساني والتواصل أكثر من الجوانب الحرفية و المهنية باعتبار ما تزخر به المؤسسات الاستشفائية من كفاءات طبية وشبه طبية في مختلف الاختصاصات. وتتطلب من المورد البشري أن يكون في تعامله مع المرضى لديه السلاسة والمرونة في التفاعل مع بعض المواقف والحالات التي يحتاج فيها العون الصحي الى مهارة وقدرة على التعاطي الاجتماعي والانساني والحكمة في التّحكّم في المواقف وتجنّب تأزّمها وتعقّدها ومراعاة ظروف المريض وحالته النفسية والصحية وهو ما ينعكس ايجابا على نوعية الخدمات وسير العمل اليومي داخل المؤسسات الاستشفائية الاستعجالية.

ومن خلال الشكل "1" يوضح لنا الوضعية التي يتواجد فيها المورد البشري بين العمل المهني كمطلب تنظيمي والتمثلات الاجتماعية للفرد الجزائري حول الخدمة الاستشفائية الاستعجالية وكيف يكون فعل هذا المورد من خلال هذه المعادلة الاجتماعية أو الوضعية التنظيمية الاجتماعية؟



الشكل "1" من اعداد الباحث

فأنّ هذه الوضعية التي يتواجد فيها المورد البشري وعلاقته بالمنظمة تبين أنّ فعله يكون حسب التّصوّر الذي وضعه كل من ميشال كروزيه M. Crozier و Erhard Friedberg حيث انهما قدّما مقارنة سوسيولوجيا للعلاقة بين الفرد (المورد البشري) والمنظمة، و يطرح هذا التّصوّر "أنّ سلوك الفرد داخل المنظمة ليس إجابة آلية وأوتوماتيكية للوضعية المهنية التي يعيشها هؤلاء داخل المنظمة، وإنما هو فعل واعٍ نابع من اختيارات هؤلاء، وأنه هو الإجابة التي يختارها ويقترحها هؤلاء للوضعية أو الإشكالية المطروحة عليهم، فمن هذا المنطق أنّ السلوك فعل استراتيجي يُترجم اختيارات الفاعل في علاقته بالبيئة التنظيمية وعوائقها"10

إذا كان هذا هو حال المورد البشري وفعله الاستراتيجي وعلاقته بالمنظمة في اختيار الأفعال والسلوكيات التي تتطابق وما يناسبه حسب الاستراتيجية التي يتبنّاها (هجومية أو دفاعية) ومع وجود مجتمع يتعامل ويتفاعل مع المنظمة و لهذا المجتمع تمثلات اجتماعية عن المنظمة لا تتطابق وأهدافها، أدن هنا يتّضح انّ الفاعل وهو المورد البشري يسعى لكي يكون لديه هامش كبير من الحرية ومنطقة شك تسمح له أن يتأقلم ويوفّق بين العمل المهني كمطلب تنظيمي ومع ما فرضته عليه التمثلات الاجتماعية التي جاء بها المريض و المرافق له متأثرين

الثقافة المجتمعية والثقافة المحلية. مثلاً: عندما يأتي مريض ومعه ثلاثة من المرافقين أو أكثر ونحن نعلم انه مهما كان حجم القاعة فإنه لا يمكن ان تستوعب هذا العدد من الأشخاص فكيف يكون أداء المورد البشري مهما كانت كفاءته، وفي غياب المسؤول عن الاستقبال والتوجيه (كمعيق تنظيمي)، وكما نعلم ان اقسام الاستعجالات تستقبل كل فئات المجتمع وبحالات مختلفة من الرضيع الى الشيخ الكبير فهل يستطيع المورد البشري ان يتعامل مع كل هذه الحالات المختلفة؟ وان يقدم الخدمة المطلوبة؟، وهو تلقى تكوين عام عن الخدمة الاستشفائية دون التخصص في الخدمة الاستعجالية، علما ان هناك دول جعلت اقسام للاستعجالات خاصة حسب الفئات (أطفال أو نساء أو مسنين....).اذن في غياب التخصص والضبائية في القواعد التنظيمية وعدم وضوح قنوات الاتصال وازدواجية القرار بين الإداري والطبي يلجأ المورد البشري إلى العلاقات بالمحيط كمصدر من مصادر السلطة في تعامله مع المنظمة ومع من يتلقى الخدمة، وهنا تدخل كل الممارسات السلبية من المحسوبية والقبلية وضُعب الأداء والغضب والتشنج كوسيلة وكاستراتيجية دفاعية لتعبير عن الضغط النتائج عن العدد الهائل من المتقدمين للخدمة وما لديهم من أفكار وسلوكيات، وبعض العوامل الأخرى من نقص الاجر، حيث رغم الجُهد المضاعف لا توجد حوافز مادية، وعن الإرهاق الناتج عن طول فترة الدوام.

كذلك يستغل المورد البشري فرصة وجوده في هذه المصالح من أجل استخدام استراتيجية هجومية (استثمارية أو مساومته) في تعامله مع المتقدمين للخدمة، لتكوين علاقات اجتماعية واكتساب قيمة اجتماعية نظير الخدمات التي يقدمها، من خلال تحكمه في منطقة الشك عن طريق استغلال هامش الحرية من خلال موافقته على التمثلات الاجتماعية التي يأتي بها الافراد حتى وان كانت لا تخدم التنظيم وليست من متطلباته وأهدافه.

هذه الوضعية والحالة التي تتواجد عليها هذه المصالح بهذه الصورة وبهذا الشكل من الترابط والتشابك بين الكثير من المتغيرات تجعلها تعمل فوق طاقتها وبعيدة عن أهدافها، رغم ما قُدم لها من دعم وكذلك ما تم من إصلاحات مادية وبشرية، وهذه الحالة لا تخدم المنظمة ولا تخدم المورد البشري ولا تخدم المجتمع، فالكل يعاني ويحمل المسؤولية الى الطرف الآخر.

وللخروج من هذه الوضعية والاشكالية يجب الانطلاق من الواقع الاجتماعي، واعتبار ان الخلل يكمن في غياب المقاربات السوسيولوجية للبرامج والمشاريع الإصلاحية. وهذه العملية تتم على ثلاث مستويات (المجتمع، المنظمة، المورد البشري).

على مستوى المجتمع:

- برنامج مجتمعي اجتماعي مستمر يعمل على تغيير ما تكون لدى افراد المجتمع من تمثلات اجتماعية حول الخدمة العمومية بصفة عامة والخدمة الاستعجالية الطبية العمومية بصفة خاصة. يكون هذا البرنامج متعدد الابعاد (النفسية والسلوكية والاجتماعية والتفاعلية، بل وأيضاً السياسية والثقافية). حيث تسمح أولاً بإعادة بناء التمثلات في الاتجاه الذي يبني وحدة اجتماعية فعلية.
 - إعادة بناء هذه التمثلات يجب أن يكون مصحوباً بشكل مستمر بمبادرات متعددة ومتنوعة، وبناء معارف ضرورية اجتماعياً، وذلك بهدف ايجاد ترابط عقلائي لمختلف استعمالاتها.¹¹
 - المجتمع مجموعة من الافراد وهؤلاء الافراد هم أجزاء من الجماعات والمنظمات المتفاعلة والمتأثرة والمؤثرة ببعضها البعض، ومنه طبيعة ونوعية ما ينتجه المجتمع من تمثلات الاجتماعية لها علاقة مباشرة بتلك المنظمات والجماعات.
- على مستوى المنظمة:
- ان طبيعة التكوين للموارد البشرية العاملة في الأقسام الاستعجالية الطبية هي عملية خاصة من حيث التخصص في الحالات الطارئة، ومن حيث القدرة على التعامل النفسي والتواصلي مع الحالات المستعجلة لأنها تتطلب ممارسة لا تؤدي الى تعقيد وتأزيم الوضع.
 - أن التغيير الاجتماعي الذي حدث في المجتمع من حيث العدد الكبير للمتقدمين للأقسام الاستعجالية ومن حيث نوعية الحالات والحوادث ومن حيث الفئات والمستويات لم يواكبه تغيير في نوع الخدمة المقدمة من حيث مركزية الاقسام (غياب اقسام متخصصة ومتعددة ومنشرة)
 - اعتبار هذه الاقسام حسب رينو سانسوليو (التنظيم بالنسبة للأفراد الذين ينتمون اليها ليست ورشة عمل، بل هي وسط تتم فيه عملية بناء التصور أو التمثل حول الذات وحول الآخرين، وحول العالم وينبغي النظر للتنظيم كمنبع للتعلم الثقافي والتنشئة الاجتماعية مثله مثل الاسرة والمدرسة).¹²
 - المنظمة أو المؤسسة الجزائرية تعيش في حالة من فقدان الهوية التنظيمية، ومنه لا تستطيع ان تحدد أهدافها بدقة، حيث لا نلاحظ وجود ميزة للمؤسسة الجزائرية خاصة العمومية منها هل هي نسق اجتماعي أو نسق ثقافي تعليمي أو هي تنظيم للتكيف أو هي نسق بيروقراطي.....
- على مستوى المورد البشري:

-
- ان الفرد هو نتاج المجتمع عبر مؤسسات التنشئة الاجتماعية وباقي الوحدات الاجتماعية الأخرى، ثم ينتقل هذا الفرد ليصبح مورد بشري في المنظمة يكون فعله في هذه الحالة مرتبط بماذا سيجده في هذه المنظمة، من مؤسسة ذات هوية وذات ثقافة تنظيمية قوية، تعمل على تنويع ما يحمله من أفكار وممارسات اكتسبها من المجتمع، أو يجد منظمة بدون هوية ولا ثقافة تنظيمية ومنه يطغى على سلوكه ممارسات وأفعال منبعها الخصوصية الاجتماعية وتمثلات اجتماعية التي نشى عليها.

على مستوى المجتمع:

- برنامج مجتمعي اجتماعي مستمر يعمل على تغيير ما تكون لدى افراد المجتمع من تمثلات اجتماعية حول الخدمة العمومية بصفة عامة والخدمة الاستعجالية الطبية العمومية بصفة خاصة. يكون هذا البرنامج متعدد الابعاد (النفسية والسلوكية والاجتماعية والتفاعلية، بل وأيضاً السياسية والثقافية). حيث تسمح أولاً بإعادة بناء التمثلات في الاتجاه الذي يبني وحدة اجتماعية فعلية.
- إعادة بناء هذه التمثلات يجب أن يكون مصحوباً بشكل مستمر بمبادرات متعددة ومتنوعة، وبناء معارف ضرورية اجتماعياً، وذلك بهدف ايجاد ترابط عقلائي لمختلف استعمالاتها.¹³
- المجتمع مجموعة من الافراد وهؤلاء الافراد هم أجزاء من الجماعات والمنظمات المتفاعلة والمتأثرة والمؤثرة ببعضها البعض، ومنه طبيعة ونوعية ما ينتجه المجتمع من تمثلات الاجتماعية لها علاقة مباشرة بتلك المنظمات والجماعات.

على مستوى المنظمة:

- ان طبيعة التكوين للموارد البشرية العاملة في الأقسام الاستعجالية الطبية هي عملية خاصة من حيث التخصص في الحالات الطارئة، ومن حيث القدرة على التعامل النفسي والتواصلي مع الحالات المستعجلة لأنها تتطلب ممارسة لا تؤدى الى تعقيد وتأزيم الوضع.
- أن التغيير الاجتماعي الذي حدث في المجتمع من حيث العدد الكبير للمتقدمين للأقسام الاستعجالية ومن حيث نوعية الحالات والحوادث ومن حيث الفئات والمستويات لم يواكبه تغيير في نوع الخدمة المقدمة من حيث مركزية الاقسام (غياب اقسام متخصصة ومتعددة ومنتشرة)

- اعتبار هذه الاقسام حسب رينو سانسوليو (التنظيم بالنسبة للأفراد الذين ينتمون اليها ليست ورشة عمل، بل هي وسط تتم فيه عملية بناء التصور أو التمثل حول الذات وحول الآخرين، وحول العالم وينبغي النظر للتنظيم كمنبع للتعلم الثقافي والتنشئة الاجتماعية مثله مثل الاسرة والمدرسة).¹⁴
- المنظمة أو المؤسسة الجزائرية تعيش في حالة من فقدان الهوية التنظيمية، ومنه لا تستطيع ان تحدد أهدافها بدقة، حيث لا نلاحظ وجود ميزة للمؤسسة الجزائرية خاصة العمومية منها هل هي نسق اجتماعي أو نسق ثقافي تعليمي أو هي تنظيم للتكيف أو هي نسق بيروقراطي.....

على مستوى المورد البشري:

- ان الفرد هو نتاج المجتمع عبر مؤسسات التنشئة الاجتماعية وباقي الوحدات الاجتماعية الأخرى، ثم ينتقل هذا الفرد ليصبح مورد بشري في المنظمة يكون فعله في هذه الحالة مرتبط بماذا سيجده في هذه المنظمة، من مؤسسة ذات هوية وذات ثقافة تنظيمية قوية، تعمل على تزويد ما يحمله من أفكار وممارسات اكتسبها من المجتمع، أو يجد منظمة بدون هوية ولا ثقافة تنظيمية ومنه يطغى على سلوكه ممارسات وأفعال منبعها الخصوصية الاجتماعية وتمثلات اجتماعية التي نشأ عليها.

خاتمة.

من خلال ما تم تناوله في هذه الورقة نجد ان اقرب طريق للوصول الى الغاية المنشودة من الإصلاح في ما يخص المجتمع بصفة عامة و القطاع الصحي بصفة خاصة هو الاهتمام بالجانب الاجتماعي و الثقافي للمجتمع، وهذا من خلال الدراسات السوسيولوجية التي تهتم بالعلاقة بين المنظمة و المجتمع و المورد البشري ومن وجهة نظر "ألان تورين" (ان علم الاجتماع المعاصر. من حيث كونه أصبح بؤرة الحياة الثقافية المعاصرة. كما أصبح دوره إيجابياً في إنتاج المجتمع)

إذن تعتبر الثقافة المجتمعية هي المشكلة لكل فعل تنظيمي لان أي فعل تنظيمي هو في الأصل فعل اجتماعي ينبثق من القيم الاجتماعية و الثقافية، وكذلك المنظمة تكون أهدافها منسجمة مع المجتمع و مع الثقافة الاجتماعية السائدة، لان أي تباين بين المنظمة و الفرد و المجتمع في جانب القيم الثقافية و المجتمعية يؤدي الى خلل في وظائف كل طرف.

الهوامش والاحالات:

- ¹ - بلعيد جمعة، واقع الصحة العامة في الجزائر ملتقى " الصحة العامة والسلوك الصحي في الجزائر"، قسنطينة الجزائر، 2014
- ² - لحبيب معمر، التنظيم في النظرية السوسيولوجية، ط1، ظهر المهرارز فاس المغرب 2009.
- ³ - نيقولاتيماشيف، نظرية علم الاجتماع طبيعتها وتطورها، ترجمة محمود عودة واخرون، دار المعارف الإسكندرية مصر، سنة 1972 ص 169
- ⁴ - نفس المرجع السابق ص 176.
- ⁵ - محمد لمباشري: دوركايم والتمثلات الجمعية مقارنة نفسية اجتماعية تربوية مجلة إلكترونية اسفي زوم، 2015، <http://www.safizoom.com/ne>، اطلع عليه يوم 30 جوان 2017 الساعة 18.00
- ⁴ - https://fr.wikipedia.org/wiki/Representations_sociales Abric, J.-C, 1994 اطلع عليه يوم 25 ماي 2017 على الساعة 10.00
- ⁷ - نفس المرجع السابق.
- ⁸ - <http://akhbarachark.dz/news/?p=586> اطلع عليه يوم 15 جانفي 2017
- ⁹ - Pierre Bourdieu, Choses dites, Paris, **Les Editions de Minuit**, « **Le sens commun**», 1987p22
- ¹⁰ - محمد مهدي بن عيسى، علم اجتماع التنظيم من سوسيولوجيا العمل الى سوسيولوجيا المؤسسة، ط1، امبابلاست، الجزائر 2010 ص 27.
- ¹¹ - عبد الكريم بلحاج، التمثلات الاجتماعية والممارسة اليومية، بورقراق الرباط، المغرب، 2009 ص 109.
- ¹² - لحبيب مرجع سبق ذكره ص. 130.
- ¹³ - عبد الكريم بلحاج، التمثلات الاجتماعية والممارسة اليومية، بورقراق الرباط، المغرب، 2009 ص 109.
- ¹⁴ - لحبيب مرجع سبق ذكره ص. 130.

استراتيجية المورد البشري في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية

تاريخ الاستلام: 2018/06/19

تاريخ القبول: 2018/10/18

د. وهيبة عيشاوي

أستاذة محاضرة أ

جامعة البليدة 2

الجزائر

¹ أحمد لبقع

طالب دكتوراه

جامعة البليدة 2

الجزائر

الملخص

في ظل المشروع الكبير الذي اعتمدته الجزائر ألا وهو الإدارة الإلكترونية وخاصة ما يسمى (البلدية الإلكترونية). و محاولة الالتحاق بالركب العالمي المتطور ومن أجل انجاح هذا المشروع يستدعي بالضرورة الرجوع إلى الفاعل أي المورد البشري نفسه . فلا يوجد تطبيق أمثل، لأن تطبيق أي مشروع جديد تكمن نجاعته بما يريده المورد نفسه. مهما كان يبدو التطبيق نموذجي فنجاعته لا تظهر إلا بقدر ما يقبلها المورد البشري و يدمجه ضمن استراتيجيته بما يضمن تحقيق مصالحه وأهدافه على حسب ما يدركه من إكراهات و موارد يمنحه إياها المحيط الجديد الذي ينشأ من خلال تطبيق هذا المشروع و الذي يتحرك فيه .

و من هنا و محاولة للتعرف على استراتيجية المورد البشري في الإدارة المحلية. أي معرفة الحلول التي يلجأ إليها المورد البشري في ظل تطبيق هذا المشروع الجديد عليه وهو الإدارة الإلكترونية. فعلى أن ندرك إكراهاته و موارده التي يتمثلها وتسمح له باللعب ضمن علاقة التأثير المتبادلة بينه وبين زملائه و من خلال التحالفات و التنازلات والمساومات، والتي لا يمكن فهمها إلا بالرجوع إليه . و الحلول التي ابتكرها التي لا تخرج عن متطلبات استقرار الإدارة المحلية واستمرارها. و تفسير وفهم هذا الاستقرار على عكس الإدارة التقليدية السابقة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، الإدارة المحلية، استراتيجية المورد البشري .

Résumé :

Dans le cadre du grand projet de l'administration électronique adoptée par l'Algérie, et plus particulièrement ce qu'on appelle (la municipalité électronique) et ce dans une perspective de rejoindre le développement mondial. Et la réussite de ce projet fait sans doute appel à son acteur qui est ressource humaine. Il n'existe pas d'exécution optimale, car la réussite de tout nouveau projet dépend de ce que veut la ressource elle-même. Et même si l'exécution paraît modèle elle ne peut

¹ أحمد لبقع طالب دكتوراه
جامعة البليدة 2

l'être que si elle est acceptée par la ressource humaine et intégrée dans sa stratégie de façon à atteindre ses propres objectifs et intérêts, et cela en fonction de sa perception pour les contraintes et les ressources que lui procure le nouvel environnement dans lequel il a exécuté ce projet et sur lequel il agit.

Afin d'identifier la stratégie de la ressource humaine dans l'administration locale, et de connaître les solutions auxquelles a recours les ressources humaines dans le cadre de l'exécution de ce nouveau projet, qui est la gestion électronique. Il est important de définir les contraintes et les ressources qui permettent à la ressource humaine de jouer son rôle dans un contexte relationnel d'influence mutuelle entre elle et ses collègues et à travers des alliances, des concessions et des compromis, qui ne peuvent être comprises que par elle. Et contrairement à l'administration traditionnelle, les solutions que la ressource humaine a conçues ne doivent pas s'éloigner, d'une part des exigences de stabilité et de continuité de l'administration locale, et d'une autre part, de l'interprétation et de la compréhension de cette stabilité.

Mots-clés : Administration électronique, Administration locale, Stratégie de la ressource humaine.

مقدمة :

تعتبر الإدارة الإلكترونية منهجا إداريا حديثا، تستدعي بالضرورة قدرات بشرية عالية التأهيل، حيث أتت بتغييرات في أساليب الإدارة والهياكل التنظيمية وتوفير الموارد المالية الكافية، لتتمكن من خلالها المنظمات من رفع مستوى خدماتها. ولتحقيق ذلك لابد أن يكون هناك استراتيجية أفضل للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية دون تأثير عوائقها على استراتيجية المورد البشري. وحيث أن ضرورة التصدي لها يحقق الاستفادة من هذه التقنيات الفعالة تمهيدا للدخول إلى مجتمع المعلومات الذي يعتبر سمة القرن الواحد والعشرين.

وبناء على ما سبق، نرى أن الدولة الجزائرية تبنت العمل على التحويل إلى الإدارة الإلكترونية وضرورة تطبيقها، واتضح ذلك في الإدارة المحلية وخصوصاً في البلديات برقمنة خدماتها خاصة على مستوى مصلحة الأحوال الشخصية (البطاقات البيومترية...) وبالتالي يتطلب ذلك تكوين وتدريب المورد البشري وتنميته وتوظيف مختصين في هذا المجال بيد أن الأزمة الاقتصادية الراهنة، قلصت الدولة في الاعتمادات المالية وبها تضرر السعي نحو تنمية المورد البشرية من عدم التكوين، التدريب وتجميد التوظيف، وظهور الإبقاء على الوضع القائم وعدم التغيير ومن جهة أخرى تعتبر هذه العملية كمخاطرة، لأنها ليست مجموعة من الآلات الرقمية من الدرجة الأولى بل مورد بشري قادر على استعمال هذه التقنية إذ يتطلب تغييراً في السلوكيات والعقليات لأن ذلك أساس في استمرارية التنظيم، لذا يجب وضع الخطط الإستراتيجية وأرضية الملائمة التي تساهم في التغلب على مختلف العوائق والتحديات التي تحول دون الوصول إلى تنمية مورد بشري قادر على التحكم في هذه العملية وإنجاحها، مواكبة التغيرات العالمية في جميع المجالات، والأخذ بالأساليب الحديثة و معرفة ما مدى تأثير هذه

الإكراهات على المورد البشري لهذا ارتأت الدولة وعلى لسان وزير الداخلية والجماعات المحلية، السيد نورالدين بدوي، خلال رده على سؤال نائب بالمجلس الشعبي الوطني على التطور الملحوظ الذي تعرفه الإدارة الجزائرية، مثمنا المجهودات التي يقوم بها إطارات ومستخدمي الجماعات المحلية وكذا مواكبتهم للتحويلات التي تعرفها الإدارة الجزائرية وتوجهها نحو إدارة فعالة تساهل التغييرات الاجتماعية والاقتصادية التي تعرفها البلاد . حيث أكد السيد الوزير في هذا المجال ان التحول نحو إدارة الكترونية أصبح ضرورة لا مفر منها. مشيرا الى انها " استراتيجية انتهجتها وزارة الداخلية والجماعات المحلية بتسليطها ضمن برنامج عملها لجملة من الأهداف تتعلق بتكريس الإدارة الإلكترونية على المستوى المركزي وعلى مستوى الجماعات المحلية بوضعها في المقام الأول تقديم خدمات ممتازة دون عناء تنقل المواطنين الى المصالح البلدية ثم بلوغ درجة أخرى متقدمة تدريجية وهي الإدارة بدون ورق في المقام الثاني"¹.

اما فيما يخص التكوين، فقد اكد الوزير ان مصالحه اعتمدت هذا الأخير " كأداة لرفع فعالية الموظفين و مواكبتهم للتقدم التكنولوجي" ، و هو ما تسهر على تنفيذه مصالح وزارة الداخلية من خلال مختلف برامج التكوين لفائدة المستخدمين على مستوى البلديات من أجل تجديد معارفهم وتحسين فعاليتهم وآداهم الوظيفي. و اعلن السيد الوزير في هذا السياق عن استحداث مركز وطني للتكوين عن بعد و الذي سيتخصص في تكوين الموارد البشرية التابعة للجماعات المحلية، مؤكدا انه سيعتمد التكوين مستقبلا كعنصر أساسي و وحيد للترقية².

هذا يستدعي بالضرورة الرجوع إلى الفاعل اي المورد البشري نفسه . فلا يوجد تطبيق أمثل لأن تطبيق اي مشروع جديد تكمن نجاعته بما يريده المورد نفسه. و مهما كان يبدو التطبيق نموذجي ، فنجاعته لا تظهر إلا بقدر ما يقبلها المورد البشري و يدمجه ضمن مصالحه وأهدافه على حسب ما يدركه من إكراهات و موارد يمنحه إياها المحيط الذي يتحرك فيه.

و من هنا محاولة للتعرف على إستراتيجية المورد البشري في الادارة المحلية. أي معرفة الحلول التي يلجأ إليها المورد البشري في ظل تطبيق هذا المشروع الجديد عليه وهو الادارة الالكترونية. و إكراهاته و موارده التي يتمثلها وتسمح له باللعب ضمن علاقة التأثير المتبادلة بينه وبين زملائه و من خلال التحالفات و التنازلات والمساومات، والتي لا يمكن فهمها إلا بالرجوع اليه. و الحلول التي ابتكرها التي لاتخرج عن متطلبات استقرار الادارة المحلية واستمرارها. و تفسير و فهم هذا الاستقرار ، من خلال آليات التشريعات القانونية التي تمنح الإدارة و رئيس المجلس الشعبي البلدي هامشا من الحرية يسمح له باحتكار سلطة القرار . فمن خلال وضع إستراتيجية لمنظومة المكافآت والعقوبات والتحفيزات بواسطة تطبيق الادارة الالكترونية من شأنه أن يسمح بإعادة

استراتيجية المورد البشري في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية

تقليل الإكراهات و الموارد التي يمنحها التنظيم الرسمي. و الذي يمنح بدوره فرصة للمورد البشري من أجل التنافس و الاستفادة من هذا المشروع أو على الأقل المحافظة على ما يدركه أنه مكسب.

أو يرى أن الذي يجعل مناخ المنظمة مقبولا هو " مدى خدمة تطبيق الادارة الالكترونية لمصلحته الشخصية " و تتغير إستراتيجيته تماما عندما يتعلق الأمر برغبته في التغير و تبرير هذا التغير مما يدل على أن إستراتيجية المورد البشري ليس ثابتة و على أنها ليست واحدة و أنها لا تتم في فراغ و إنما ضمن سياق إكراهات وموارد يدركها. و من هنا فإن أي تغير لا يتم دونه. و هنا يكون الاخذ بعين الاعتبار إرادته ونيته من الضروري، لنجاح أي مشروع . و مهما كان هذا المشروع يبدو رائعا ، و مهما كانت الإدارة الالكترونية تبدو نموذجا للترشيد. فإن كل ترشيد للإدارة المحلية خارج إرادته ، و مهما كانت وسائل المراقبة والضبط سينجح في إنتاج استراتيجيات بديلة تسمح له بالتكيف معها. و سيعيد تشكيلها على حسب مصالحه وأهدافه . إن الذي يبدو ليس رشيدا هو إرادة أن يكون التنظيم والمنظومة مغرقة في الترشيد.

و كمحاولة منا لتسليط الضوء على هذا المشكل ارتأينا أن نقوم بالاجابة على السؤال التالي:

- هل لتطبيق الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى إحداث تغير في استراتيجية المورد البشري ؟

أولا: الإدارة الالكترونية مفهومها، وظائفها، أهدافها ومجالات تطبيقها:

1 مفهوم الإدارة الالكترونية:

يعد مصطلح الإدارة الالكترونية من المصطلحات العلمية المستحدثة في مجال العلوم العصرية. ظهر في البداية في الولايات المتحدة الأمريكية. ومن تعاريفها أنها: "تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر، سواء من الأفراد أو المنظمات بما يؤدي إلى دعم واستمرار العلاقات فيما بينهم، من خلال استخدام شبكات الاتصال الالكترونية، وعموما كل نظم تكنولوجيات المعلومات والاتصالات، بغية تعزيز دور الإدارة الإستراتيجية، وتحسين العملية الإنتاجية، وزيادة كفاءة وفعالية الأداء في الإدارة، وانجاز العمل بها بسرعة وبكفاءة وبأقل التكاليف".

أو أنها: "الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبالتكاليف الملائمة وفي الوقت المناسب والملائم وباستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة".

ويعرفها آخرون بأنها: "استخدام الوسائل والتقنيات الالكترونية بكل ما تقتضيه الممارسة أو التنظيم أو الإجراءات أو التجارة أو الإعلان، بما يتيح لجميع الإداريين التعامل الفوري والآني مع بعضهم البعض، لتحقيق الأهداف

المشتركة، وضمان مصالح الإدارة والعملاء، باستثمار الجهد والوقت والحيّز والكيّونة الاقتصادية، وتعزيز الخدمة وتحقيق الرضا للجميع دون الحاجة إلى العودة في مهام كثيرة إلى المراكز القيادية العليا، باعتبار ذلك من مقومات اللامركزية". ومحاولات تطبيق الإدارة الالكترونية لا تزال في بداية الطريق وهي في الوقت ذاته أحدث مداخل الإصلاحات السياسية والإدارية الرامية لتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين باستخدام التكنولوجيا الحديثة كالإجابة الصوتية (الهاتف) وأكشاك المعلومات التي يمكن للمواطنين الوصول إليها بسهولة والاستفادة منها كقاعات الانترنت والمكاتب المتنقلة.

الأستاذ علاء عبد الرزاق السالمي يرى أن الإدارة الالكترونية يعني القيام بجعل المعلومات التي تتجزأ داخل الإدارات تعتمد على تكنولوجيا المعلومات، وتتم بشكل الكتروني، بدءًا بالمراسلات، وصولاً لتكامل نظم المعلومات، بحيث تصبح كل المهام والنشاطات تتجزأ باستخدام تكنولوجيا المعلومات، بينما الحكومة الالكترونية تعني جعل جميع الإدارات الحكومية تتكامل فيما بينها، وتقدم خدماتها للمرتفقين بشكل مباشر والكتروني، يعتمد على تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات للوصول للاستخدام الأمثل لكافة الموارد الحكومية، لضمان توفير كافة الخدمات الحكومية للمستفيدين أفراداً ومنظمات ومستثمرين، وتوفير بيئة مناسبة لتطوير وسائل تقديم الخدمات الحالية، وتقديم خدمات جديدة لم تكن ممكنة من قبل.

2/ ما هي وظائف وأهداف الإدارة الالكترونية ومجالات تطبيقها؟

رغبة في زيادة كفاءة وفعالية أداء العمل الإداري، فإن العديد من الدول تعمل على تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لإدارة الأعمال والمشاريع وتسيير الإدارات المختلفة، والتخلي تدريجياً على أساليب العمل التقليدي، خاصة بعد النجاح النوعي الذي سجل في مجال التجارة الالكترونية، وبعد التأكد من أن المشكلة الأساسية التي تعوق تطوّر وتقدّم الدول هو البطء والرداءة وسوء التسيير، فالغاية من تطبيق تقنيات الإدارة الالكترونية ليس مجرد تسيير الإدارة بل لتحقيق أهداف معينة باعتبارها تؤثر على حياة الأفراد - خاصة أن من صفات عمل الإدارة الصفة الاجتماعية - لكون الإدارة مسئولة اجتماعياً عن تحقيق منفعة للمجتمع بصفة عامة، عن طريق تحقيق توازن المصالح وتوسيع دائرة المستفيدين وخاصة أيضاً أن كلمة إدارة مشتقة من أصل لاتيني مكون من مقطعين هما (AD) (TO) ومعناها: يخدم أو يساعد الآخرين.

وقد ركّز قاموس أكسفورد للمتقدمين على ضرورة التركيز في تعريف الإدارة على أهمية الوصول إلى الغايات بكفاءة وفعالية، أي بطريقة أجود وبأقل تكلفة مادية وأقل جهد وأسرع وقت ممكن، ولعل ابتعاد الإدارة التقليدية عن

استراتيجية المورد البشري في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية

تحقيق أهدافها وفقا للضوابط السابقة (الفاعلية، السرعة، الجودة) هو من أهم الدوافع التي ساهمت في ظهور الإدارة الإلكترونية. فما هي وظائف وأهداف الإدارة الإلكترونية؟ وما هي مجالات تطبيقها؟

أ/ وظائف وأهداف الإدارة الإلكترونية :

أصبحت الأنماط الإستراتيجية الحالية للإدارة تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية والانتقال من إدارة الأشياء إلى إدارة الرقميات، والانتقال من الإدارة المباشرة وجها لوجه إلى الإدارة عن بعد، ومن إدارة النشاط المادي إلى إدارة النشاط الافتراضي، والانتقال من التنظيم الهرمي القائم على سلسلة الأوامر إلى التنظيم الشبكي، ومن القيادة المرتكزة على المهام والمتعاملين إلى القيادة المرتكزة على مزيج التكنولوجيا - المتعامل الزبون، ومن الزمن الإداري إلى زمن الانترنت، والانتقال من الرقابة القائمة على مقارنة الأداء الفصلي مع المخطط إلى الرقابة الآنية المباشرة أول بأول، ومن قيادة الآخر إلى قيادة الذات.

وترتبط أهداف الإدارة الإلكترونية بوظائف الإدارة عموما وتشمل جميع الأعمال الحكومية، لأنها شأن إداري أكثر مما هي شأن الكتروني، ويسمح العمل بها بالحصول على أفضل النتائج على صعيد النشاط العمومي والحصول على خدمات ذات نوعية جيدة وبفعالية تعتمد على فهم احتياجات المستعملين، ومن هذه الأهداف مثلا:

• الأهداف ذات الصلة بالجانب التنظيمي للإدارة بحد ذاتها

من أهداف تطبيق تقنيات الإدارة الإلكترونية خلق الجو الملائم والظروف الحسنة لممارسة العمل الإداري، والحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الإبداع والابتكار، وكذا التقليل من مخاطر فقد المعلومات والحفاظ على سريتها. فضلا عن تعميق مفهوم الشفافية والابتعاد عن المحسوبية والبيروقراطية، وكسب ثقة المواطن باعتبارها شرط أساسي في الحكم الراشد، مع الالتزام بتحسين مستوى الخدمات واتباع معايير جودة الخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية، خلافا للخدمات التي تقدمها الإدارة التقليدية التي كثيرا ما تقع في الخطأ.

كما تهدف للتقليل من التعقيدات الإدارية التي يمر بها القرار الإداري، وانجاز العمل في وقت قياسي (خلال الأربع والعشرين ساعة في اليوم وطيلة الأيام السبعة للأسبوع) بمجرد الرجوع لقاعدة البيانات المعدة سلفا في الإدارة والتي تعد بمثابة تفويض للموظف والذي يتخذ قراره على أساسه، بدلا من الرجوع إلى الرؤساء الإداريين، كما هو الحال في الإدارة التقليدية. والتخلص من تعقيدات الرقابة الإدارية التقليدية واستبدالها برقابة أسهل وأدق.

والغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن، مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء، والقدرة على استيعاب أكبر عدد من العملاء في وقت واحد دون حاجة للانتظار في صفوف طويلة تعرقل العمل الإداري.

• الأهداف ذات الصلة بعلاقة الإدارة بمتعاملها (الأشخاص الطبيعية والمعنوية)

من وظائف الإدارة الالكترونية الرشيدة الاستجابة لتطلعات المواطن والاقترب منه، وتسهيل مشاركته في المسار السياسي وفي اتخاذ القرارات التي تهمه، ففي بعض الدول الأوروبية أصبحت استشارة الجمهور أداة ممتازة لتحسين السياسات العمومية من خلال تدعيم مشروعيتها، بل أن مجهودات كثيرة بذلت لتحسين الأدوات المستعملة، وتبسيط إجراءات الحصول على الاستشارات ودمج نتائجها عند اتخاذ القرارات حتى تكون أكثر مرونة، بعدما فهمت الحكومات والإدارات بأنها لا تتمكن من استعمال سياستها بفعالية إذا كانت تلك السياسات غير مفهومة، ولا تحض بدعم الجماهير والمؤسسات الاقتصادية ومنظمات المجتمع المدني، بل أن أغلب البلدان المنخرطة في منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية في أوروبا تستعمل نظام الوسطاء الذين يعينهم البرلمان، ويمثلون نقطة اتصال هامة بالنسبة للمواطنين الراغبين في إيداع عرائض احتجاج، وتكوين طعون وطلب إصلاح الأضرار في إطار علاقاتهم مع الإدارة.

كما تهدف الإدارة الالكترونية لاتخاذ الإجراءات اللازمة لتقليل الحواجز المادية والتنظيمية واللغوية، وتبسيط الشكليات الإدارية وتوضيح المصطلحات المستعملة، واتخاذ التدابير التي تضمن المساواة في التعامل والمعالجة، واحترام ضمانات المواطن في مواجهة الإدارة، بتطبيق مبدأ سيادة القانون وتعزيز حقوق المواطنين ضد الإدارة، وهذا يعدّ عاملاً أساسياً للحكم الديمقراطي ومبادئ الحكم الراشد، والإدارة المتفتحة والمبنية على أساس الشفافية، والمسؤولية، والصدق، والعدل، والفاعلية، والمساواة في المعاملة، واحترام دولة القانون، بما يفضي إلى تحقيق الاستقرار الاجتماعي والتنمية الاقتصادية.

ب/ مجالات تطبيق تقنيات وأنظمة الإدارة الالكترونية:

في إطار علاقة الإدارة بالمواطن: من أهم مبررات ظهور نظم الإدارة الالكترونية هي تطوير علاقة المواطن بالإدارة وتحسين خدماتها العامة المقدمة لهم، ومن بينها مثلاً التسجيل المدني كإصدار شهادات الميلاد، جوازات السفر وبطاقات التعريف البيوميترية، عقود الزواج، شهادات الجنسية، وصحائف السوابق العدلية وعموماً كل وثائق الحالة المدنية، وكذلك الأمر في المجالات التعليمية والصحية والاجتماعية، وكل تلك الخدمات التي يمكن تحويلها إلى خدمات الكترونية تسلم عن طريق المكاتب اللاورقية، الشيء الذي يؤدي إلى تقليص الروتين

استراتيجية المورد البشري في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية

الإداري وتخفيض تكلفة انجاز وتنفيذ التعاملات وتسريع وقت الانجاز ومن ثم زيادة كفاءة أداء الإدارة العمومية³.

ثانيا : الإدارة المحلية في ظل الإدارة الالكترونية:

لقد عرفت الادارة المحلية تحولات سياسية و اقتصادية واجتماعية وقانونية ، يعبر مصطلح الإدارة المحلية عن ذلك التنظيم الإداري التنفيذي البحت الذي لا صلة له بسيادة الدولة ، وإنما يحقق في الواقع ما يسمى باللامركزية الإدارية⁴ .

ونظام الإدارة المحلية بهذا المعنى ، هو نظام في الإدارة وليس نظاما سياسيا كالحكم المحلي. ويقصد كذلك بالإدارة المحلية ذلك الاستقلال المقصور على الجانب الإداري والتنفيذي دون أن تعطى أية سلطات تشريعية أو وظائف قضائية أو تخطيطية ، فهي تخضع للنظام الإداري للدولة وللقانون الإداري الذي تفرضه ، كما يقوم نظام الإدارة المحلية على مبدأ الانتخاب للجان المحليات الشعبية مباشرة ، وتدار من قبل مجالس إدارة شعبية مفوضة انتخابيا⁵ .

تكلف مؤسسات الإدارة المحلية كالمؤسسات الإدارية الأخرى للدولة ، بتطبيق الادارة الالكترونية بتقديم وتسهيل الخدمات الضرورية للمواطنين في إطار من القوانين والقواعد المحددة عموما لهذه الوظيفة و كذلك في إطار من الأهداف الموضوعة من قبل القيادة السياسية في خططها وهي البلدية الالكترونية.

بناء على كل هذا يمكن أن نقول بأن مؤسسات الإدارة المحلية تشكل في الواقع ذلك النسق التنظيمي الفرعي أو الوحدة التنظيمية الإدارية الفرعية للنظام العام للدولة ، تعمل مباشرة مع المواطن ومن خلال التقنية الجديدة لفائدته ولفائدة الدولة والنظام الاجتماعي ككل، مراعية في ذلك الخطة العامة للمجتمع في كل نواحيها. ومادام أنها تقدم الخدمة في إطار الإدارة الالكترونية فإنها تستمر في احتكاك مباشر مع المواطن تأثيرا وتأثرا بكل نواحي حياته اليومية، مستعينة في ذلك بكل إمكانياتها المتاحة، البشرية منها خاصة ، مما يفرض عليها أن تهتم بهؤلاء من حيث التكوين، وتلبية اهتماماتهم و احتياجاتهم المختلفة النفسية والاجتماعية بما يساهم في تحسين أدائهم وطريقة عملهم والتأقلم مع الوضع الجديد لكي يستطيعوا التعامل مع المواطنين هذا من الناحية النظرية.

ثالثا : إستراتيجية المورد البشري في ظل الإدارة الالكترونية :

ان مشكلة كل مؤسسة . مهما كان نوع نشاطها . هي في تنظيم علاقة الإنسان بالمؤسسة أو علاقة الإنسان بالتقنية. و لهذا تبدو أن بناء علاقات عمل . للوهلة الأولى . هي في جوهرها مشكلة تعاون. فإدارة المحلية ومنها البلدية تستند إلى حد أدنى من التكامل لسلوك الأفراد أو الجماعات، أو بتعبير ميشال كروزييه M.Crozier . الذي يفضل مقولة الفاعلين بدل الأفراد والجماعات . وذلك لأكثر من سبب. لكونهم أفراد يطلب كل واحد منهم أهدافا متباينة وربما حتى متناقضة. فيصبح التعاون بين الفاعلين الذي تطلبه الإدارة شرط من شروط تكييفها مع الوضع الجديد ، و الذي لن يتم إلا بإدماج العامل في مشروعها وهو الإدارة الالكترونية وبطلبه التكامل في الأهداف. وهذا المطلب الضروري للتقدم في هذا المشروع يمكن للإدارة المحلية تجسيده بشكلين: إما بالإكراه par la contrainte أو بما يرتبط به من manipulation التلاعب تأثير influence و /أو إيديولوجية.

بتعبير آخر : بإخضاع مفروض أو مقبول من طرف الإرادات الفردية والمشاركين لإرادة و أهداف الكل أو المنظومة . و إما أن يتحقق المطلب بواسطة العقد و التعاقد أو المفاوضة والمساومة والتنازلات. و هذه المفاوضة والمساومة لبناء علاقات العمل لا تتم بشكل تلقائي وعفوي أو طبيعي آلي. كما أن الشكل الذي تتخذه ليس هو الشكل الوحيد والأفضل و الضروري وإنما هو من بين الممكنات فحسب. إنها تظهر كسيرورة صعبة التي من خلالها الفاعلون يخرطون في لعبة لها إكراهاتها بحكم أن لها قواعد وضوابط وسياقها الخاص . فهم لا يلعبون خارجها و إنما ينتجون سلوكياتهم واختياراتهم ضمنها وبداخلها . ويتعهدون احترامها مقابل ضمانات عكس الإدارة التقليدية ذلك أن كل طرف مهدد بشكل مضاعف. فمن جهة ، بناء علاقات العمل يفترض الاعتراف بعلاقات السلطة والتبعية والرقابة الالكترونية ولقبول الاكراهات التي تترتب عنها مقابل ما في متناول الفاعلين من موارد يتصيدونه من المحيط الشحيحة. ومن جهة أخرى ، بناء علاقات العمل يقتضي ديناميكية كل طرف يمكن أن يكون عرضة لأضرار ⁶. فهذا التمثل لعلاقات العمل المبنية من خلال التعاقد والمساومة والحسابات و التنازلات التي يقتنصها الفاعلون وانتهاز الفرص المناسبة تنمي ، عن أن تصور السلطة المركزية مفهوما محوريا ومركزيا للإدارة المحلية . فلا الحاجات les besoins و لا

التحفيزات les motivations يمكنها وحدها تفسير قيامها وتأسيسها. كما أن قبول هذا التصور كمفهوم محوري يشكل ثورة صغيرة ⁷ في عالم التمثلات للمؤسسة الحديثة بالنسبة للتسيير الاستراتيجي. فعلاقات العمل هي اللحظة التي يتم فيها مؤسسة النزاع l'institutionnalisation du conflit بين المورد البشري و الإدارة المحلية في إطار المفاوضات المباشرة أو الضمنية. ويُعدّ حسب هذا التصور و في هذا السياق، المورد البشري و الإدارة المحلية شركان في انجاح هذا المشروع. فعلاقات العمل تتمثل في المفاوضات المنظمة والضابطة

لسلوك الأفراد⁸. إذ المفاوضات لا يكون موضوعها دراسة المطالب المصرح بها فعليًا فقط وإنما تحديد قواعد عامة لمعالجة النزاعات بوضع معايير المنظمة والمؤطرة للنزاع مستقبلا الكترونيا. والتي بموجبها يصبح النزاع . بعد الاتفاق الجماعي . يدخل و يصنف ضمن خانة المنازعات . litiges et contentieux والمنازعة تفترض الاختلاف وسوء التفاهم أو الجهل في كيفية تطبيق ما هو مؤسس قانونيا فحسب. بتعبير آخر، يصبح نزاعا مفرغا من محتواها التصادمي وأكثر توقعا من ذي قبل. و من هنا نزاعا تحت المراقبة الالكترونية وقابلا للتحكم . Under control إذ يتخذ الصفة القانونية المقبولة و الرشيدة في وصفه وكيفية التعامل معه و في تسويته⁹.

و من هنا، فعلاقات العمل تظهر على مستوى: المفاوضة مع القائد الاداري الالكتروني و غايتها وضع حدود وشروط التي سيعمل من خلالها في هذا الوضع الجديد عليه و بموجبها أعضاؤها. كما يلاحظ أن التوظيف لعلاقات العمل في تنظيم الادارة الالكترونية يفترض بالضرورة شرط:

- الاعتراف بوجود مصالح متعارضة أو ذات " طبيعة " نزاعية بين أطراف . فسياسة علاقات العمل أو المهنية تقوم على(تصور دور الشركاء الاجتماعيين وتحديد حقل التفاوض le champ de négociation والتشاور وتحديد للوسائل التي ستستخدم) أوتعبير آخر التي يمكن استخدام أي التي ستتخذ صفة الشرعية و ما هو مشروع بحكم التفاوض.

و بالتالي فإن علاقات العمل لا تبرز أهمية و خطورة الجانب الإنساني فحسب، بل بروز أهمية متنامية لمشاكل تنظيمية و في نمط تطبيق الادارة الالكترونية و كيفية تصور العلاقات القائمة في هذا النمط، لمعالجة مشكلات تنظيم العمل، بانتهاجها أو تبنيها سياسة تسيير مواتية لتلك التقلبات التي يشهدها المحيط الذي بات سريع التحول. هذا التصور الذي انتهى إليه القائد الاداري الالكتروني ثمثل في البحث عن " علاقات إنسانية " داخل هذا العالم الافتراضي ، يستند على الاعتراف بالنزاع حول السلطة وهناك جانب من الحرية يلعب فيها المورد البشري رغم العقلنة المفرطة للادارة الالكترونية و من هنا ضرورة المفاوضة وفتح الحوار و تجنب تجدر النزاع.

يمكن القول أن التطبيق غير السوي والدقيق لمفهوم واستراتيجية "الإدارة الالكترونية"، والانتقال دفعة واحدة من النمط التقليدي للإدارة إلى الإدارة الالكترونية دون اعتماد التسلسل والتدرج في الانتقال، من شأنه أن يؤدي إلى شلل في وظائف الإدارة و ارباك استراتيجية المورد البشري، بالتخلي عن النمط التقليدي للإدارة دون بلوغ متطلبات الإدارة الالكترونية بمفهومها الشامل، وهذا ما يجعلنا نخسر الأولى ولا نربح الثانية، وهو ما من شأنه

أن يؤدي إلى تعطيل الخدمات التي تقدمها الإدارة أو إيقافها، ريثما يتم الإنجاز الشامل والكامل للنظام الإداري الالكتروني أو العودة إلى النظام التقليدي، وهذا ما لا يجوز من الناحية الإستراتيجية.

تتم في الإدارة التقليدية بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المراد تحقيقه للوقوف على ما يحدث من تغير جذري في استراتيجية المورد البشري و مما يؤدي للانحرافات وتصحيحها، كما يتم عن طريق مقارنة المدخلات بالمرجات، فهي بذلك رقابة موجهة للماضي وتأتي بعد التخطيط والتنفيذ، وهذا يعد من وسلبيات الرقابة التقليدية والناجمة عن الفجوة الزمنية بين التقرير المبرز للخلل وما يتطلبه من كتابة ومراجعة وتوقيع وبين مرحلة التصحيح، لكون التقارير تكون دورية شهرية أو فصلية أو سنوية، بينما بالنسبة للرقابة في الإدارة الالكترونية فتكون فورية، وهي عملية مستمرة يشارك فيها أكثر من طرف من خلال الشبكة الالكترونية، وهي رقابة قائمة على أساس النتائج بمساعدة الشبكة الداخلية التي تعمل كقناة آنية لنقل المعلومات بشكل فوري، وبالتالي تقليص الفجوة الزمنية بشكل كبير والقدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ بالوقت الحقيقي، فالمعلومات التي تسجل فور التنفيذ تكون لدى المدير في الوقت نفسه، مما يجعل الرقابة الالكترونية رقابة مستمرة وليست دورية، وهو ما يمكن المدير من معرفة المتغيرات قبل أو عند التنفيذ، وبالتالي الاطلاع على اتجاهات النشاط خارج السيطرة والتدخل من أجل معالجة الانحرافات في الوقت ذاته، بما يساعد على تجاوز فجوة الأداء، وتأدية العمل الرقابي بكفاءة وفعالية في كل مراحل العمل الرقابي من فحص وتدقيق ومتابعة آنية عن طريق النقرات لا عن طريق التقارير، مما يجعلها تتم بأقل مجهود وبأقل تكاليف، رغم أن البعض يؤاخذ الرقابة الالكترونية على أساس افتقارها للتفاعل الإنساني الذي هو أساس كل تطوير حقيقي في الإدارة من أنظمة وعاملين ومعايير وغيرها.

ه/من حيث القيادة: القائد في الإدارة التقليدية هو مركز التحكم والتوجيه وهو الذي يدير الآخرين، والقرارات هي من اختصاصه وسلطاته، أما دور العاملين فيتمثل في إمداده بالمعلومات اللازمة لدعم اتخاذ القرار، وفقا للقاعدة المعروفة "على صانع القرار ألا يتخذ أي قرار إلا إذا اكتملت أمامه المعلومات"، أما القائد في الإدارة الالكترونية الحديثة فيدير ذاته قبل أن يدير الآخرين، ويقدم الاستشارات ويحل المشكلات، والقرارات في مثل هذه الإدارة تشاركية لإتاحة الفرصة للعاملين من أجل المساهمة والابتكار والتميز. وتتم هذه القيادة باستخدام تكنولوجيا الانترنت من أجل إدارة الأعمال والعلاقات المختلفة التي تجعل المدير في كل مكان، ويملك نفس القدر من المعلومات، ويتعامل مع الحاسوب المحمول، ويتصل بكل العاملين عبر شبكة الأعمال الداخلية أو بالمتعاملين عبر الشبكة الخارجية، وتتسم القيادة الالكترونية بأنها قيادة حس التكنولوجيا.

إن التغيير المتسارع في مجال التكنولوجيا يجعل المورد البشري ذو قدرة على تحسّس أبعاد التطور والعمل على عدم توظيف هامش الحرية، كما تتّسم بحس المسؤولية لأن المورد البشري لبد ان يكون سريع الحركة والاستجابة والمبادرة، لأن الانترنت تتيح وتوفّر القدرة على تصريف الأعمال في أي وقت بالليل أو بالنهار وفي أي جزء من العالم، كما تتميز بكونها حس الطوارئ، وهو ما يدفع بالمورد البشري كي يكون متطورا وحذرا مستعملا أعينه البشرية والإلكترونية، خاصة أمام السرعة في عالم التكنولوجيا التي تقتضي أن يكون له حس الطوارئ¹⁰.

• غالبا ما يرتبط التحول إلى نظام الإدارة الإلكترونية بالقرار السياسي المركزي، إذ أن وحدات الإدارة المحلية لا تملك حرية اتخاذ قرار تحويل أعمالها إلى أسلوب الكتروني لأن دورها تنفيذي فقط، أما الاستراتيجيات فتوضع من خلال السلطة المركزية، وقصور ونقص تدفق المعلومات من الإدارة المركزية نحو الإدارة المحلية يعيق نجاح الإدارة الإلكترونية المحلية ويعرقلها، وهذا ما يستدعي تمكين الهيئات المحلية من وضع خطط وبرامج وسياسات تتناسب مع ظروفها البيئية الخاصة وإشراكها في اتخاذ القرار، كما يستدعي نقل السلطات والوظائف والمسؤوليات والموارد من الحكومة المركزية إلى الإدارة المحلية.

• عدم اقتناع القيادات الإدارية بفكر وبفلسفة الإدارة الإلكترونية وعدم قدرتهم على التخلي عن نمط الإدارة البيروقراطية المتعارف عليها لأن حركتهم في مجال الإدارة العامة مقيدة نظرا لمسؤولياتهم عن قراراتهم أمام السلطات الوصية والرأي العام، وهو ما قد يؤدي إلى وجود مقاومة من جانب المورد البشري للأفكار والممارسات الإدارية الإلكترونية الجديدة فكما يقال: "محاولة تطبيق أفكار جديدة بواسطة رجال يعتقدون أفكارا قديمة هي مضيعة للجهد والوقت" فبعض المسؤولين يعتبرون أن المعلومات أداة فعالة للسلطة، وبالتالي فأني تفريط فيها (عن طريق إتاحتها عبر تقنيات الإدارة الإلكترونية) هو تفريط في أهم أدوات نفوذهم ومكانتهم داخل الهيكل الإداري الذي يشتغلون فيه. فعدم القدرة على مواكبة التطور يولد رغبة في النكوص عنه أو التخفيف من حدته أو حتى افراغه من محتواه، فالنفس تميل إلى ما تألفه، وأصحاب المصالح يرون في التجديد ما يهدد أوضاعهم، وفاقدو الكفايات يشعرون بأنهم مهمشون، وكل هذه الحالات تتسبب المشاريع الإصلاحية وتصيب ثمار التطوير بالفساد¹¹. وكل ذلك يتطلب إعداد برنامج تثقيفي وتأهيلي للموارد البشرية لدمجهم في هذا المشروع عن وعي وقناعة ونشر فكر وثقافة العمل الإلكتروني في أوساطهم وأن تطبيق الإدارة الإلكترونية تدخل ضمن استراتيجية المورد البشري الجديدة .

قائمة المراجع

- ¹ نور الدين بدوي، رد على سؤال في المجلس الشعبي الوطني، المجلس الشعبي الوطني، الجزائر، سنة 2016.
- ² الموقع الرسمي لوزارة الداخلية www.interieur.gov.dz.
- ³ محمد بن اعراب، «تجربة الإدارة الالكترونية في الجزائر بين مقتضيات الشفافية وتجويد الخدمة، وإشكالية التخلص من منطق التسيير التقليدي»
- [En ligne] مجلة العلوم الاجتماعية Revue des Sciences Sociales العدد 19 ديسمبر 2014 N°19
Papier : pp : 58- 81 Date Publication Sur «،Décembre 2014 Electronique : 2015-05-10
،Papier : 2015-05-25 Date Publication mis a jour le : 27/05/2015
URL : <http://revues.univ-setif2.dz/index.php?id=1264>
- ⁴ قباري محمد اسماعيل ، علم الاجتماع الاداري ، منشأة المعارف ، الاسكندرية، ص 422.
- ⁵ نفس المرجع، نفس الصفحة.
- ⁶ Rocher G. la sociologie générale, 3.le changement, Introduction à social, Ed HMH, 1972,Paris, pp 110–127.
- ⁷ Sheid J–C., les grands auteurs en organisation, Dunod, Paris, 1980, pp58–59.
- ⁸ Weiss D., les relations du travail, employeurs,syndicats,Etat,Dunod entreprise,3 Ed.,Paris,1975,p.23.
- ⁹ Perretti J.M., gestion des ressources humaines, Vuibert, Paris, janvier1987, p.20.
- ¹⁰ محمد بن اعراب، نفس المرجع.
- ¹¹ سعيدان ع.، بيروقراطية الإدارة الجزائرية، الشركة الوطنية للنشر و التوزيع، الجزائر، 1981، ص.75.

أثر التكنولوجيا على السلوك التنظيمي والتولات التنظيمية

تاريخ الاستلام: 2018/12/01

تاريخ القبول: 2018/12/03

1

د. سمير فراطسة

أستاذ محاضر ب

جامعة البليدة 2

samirfratsa@gmail.com

الجزائر

الملخص

تعد التطورات التكنولوجية من بين المصادر الرئيسية للتغيير الاجتماعي. فالتكنولوجيا وإدارتها لها تأثير على السلوك التنظيمي وطبيعة العمل، وقد خلقت التكنولوجيا العديد من الفرص للشركات لزيادة نجاحها بشكل عام. على الرغم من أن نمو التكنولوجيا قد أدى إلى زيادة الإنتاجية والتقدم، فيمكن أن يكون تأثيره على السلوك والعلاقات الداخلية للمؤسسة إيجابياً أو سلبياً، ولهذا جاءت هذه الورقة لتقدم تنبؤاً بتأثير التكنولوجيا على مجالات السلوك التنظيمي والعلاقات البينية.

الكلمات المفتاحية: تكنولوجيا المعلومات، السلوك التنظيمي، المنظمة، الابتكار

Abstract:

Technological advance is believed to be an important factor of social change. Management through technology has great influence on the organizational behavior and the nature of work, for it has provided enterprises with many opportunities to increase their general success. Despite, technology development led to increase the production and improvement, it may influence, the behavior and the company's internal relationships, positively or negatively. This paper tries to predict the possible effects of technology on organizational behavior and interrelationships.

Keywords: information technology, organizational behavior, organization, innovation.

مقدمة:

¹ د. سمير فراطسة أستاذ محاضر ب
جامعة البليدة 2

أصبح للتكنولوجيا وجود متزايد باستمرار في مكان العمل، وهي واحدة من الموضوعات الساخنة في عالم الأعمال اليوم، إذ تحاول العديد من الشركات الكبيرة والصغيرة دمج أحدث التقنيات في عملياتها، ويتجلى هذا المفهوم في حقيقة أن إدارات أنظمة المعلومات مكونات أساسية لمعظم المنظمات بشتى أنواعها.

إن نطاق التكنولوجيا التي يمكن أن تتبناها أو تستخدمها المؤسسة هو نطاق واسع، فيتراوح من شيء يبدو بسيطاً، مثل شراء جهاز كمبيوتر مع برنامج لمعالجة النصوص، إلى الاستثمار في أحدث آلات التصنيع بمساعدة الكمبيوتر، بغض النظر عن مدى تعقيد النظام أو حجم المنظمة، ولعل الشيء المؤكد في هذا كله أن دمج هذه التكنولوجيا أو أنظمة المعلومات سيحدث تغييراً في المنظمة، وقد جاء هذا المقال للنظر في العلاقة بين التقدم التكنولوجي (تكنولوجيا المعلومات) والتغيير في المنظمة.

فالابتكار هو عملية لترجمة المعرفة داخل وخارج حدود المنظمة بطريقة تؤدي إلى ميزة تنافسية للمنظمة، ولدى المنظمات طرق لإدخال التكنولوجيا المبتكرة: كتطويرها داخلياً، أو الاعتماد على مصادر خارجية، وبغض النظر عن الطريقة المختارة للحصول على التكنولوجيا المبتكرة، يمكن أن يكون تأثير هذه التقنية على السلوك والعلاقات الداخلية للمؤسسة إيجابياً أو سلبياً.

من هذا المنطلق أردنا معرفة كيفية تأثير التكنولوجيا الجديدة على السلوك التنظيمي في المنظمة؟

تكنولوجيا المعلومات:

لقد تعددت مفاهيم تكنولوجيا المعلومات وفقاً لأراء الكتاب والباحثين في إعطائهم مفهوماً واحداً شاملاً ولعل مرد ذلك يرجع لاختلاف مرجعياتهم العلمية ومنطلقاتهم الفكرية فمنهم من عرفها بأنها : مجموعة المعرفة العلمية والتكنولوجية والهندسية والأساليب والفنون اللازمة لتحويل المدخلات إلى المخرجات¹.

ومنهم من يرى أن "تكنولوجيا المعلومات هي تزاوج بين تكنولوجيا الحواسيب مع تكنولوجيا

الاتصالات² "

"تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الجديدة ما هي إلا مجموعة التكنولوجيا المترابطة و المتصلة فيما بينها ، ترتكز عادة على الحاسوب و لها قدرة هائلة على رقمنة، معالجة، تناول و تحويل

المعطيات بكميات غير محدودة و بطرق متنوعة³"

و لعل أشمل تعريف هو الموالي:

تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي مجموعة الطرق و التقنيات الحديثة ، المستخدمة بغرض تبسيط نشاط معين و رفع أدائه، و هي تضم مجموع الأجهزة التي تعنى بمعالجة المعلومات و تداولها مثل الحواسيب و البرامج و معدات الحفظ و الاسترجاع ، و النقل الإلكتروني السلكي و اللاسلكي عبر وسائل الاتصال بكل أشكالها و أنواعها ، سواء مكتوبا أو مسموعا أو مرئيا ... وغايتها الأساسية تسهيل التواصل الثنائي و الجماعي عبر الشبكات المغلقة و المفتوحة⁴

أثر التكنولوجيا على السلوك التنظيمي وطبيعة العمل:

يقال إن التكنولوجيا وإدارتها لها تأثير على السلوك التنظيمي وطبيعة العمل، فيمكن للمديرين استخدام التكنولوجيا للتعامل مع العمال وظروف العمل، ولذلك يجب على المنظمات توظيف معلومات جديدة وتكنولوجيا الحوسبة لتبقى قادرة على المنافسة في الأسواق العالمية، ويمكن استخدام التكنولوجيا لشرح السلوك التنظيمي، كما يمكن استخدام التكنولوجيا لشرح طبيعة الوظائف ومجموعات العمل والتسلسل الهرمي والمهارات والقيم والمواقف في المنظمات .يمكن استخدام منظمات العمل حول تكنولوجيا معينة للتحكم في تكاليف العمالة، والتحكم في صنع القرار، والتحكم في الوضع النسبي للمجموعات المختلفة في المنظمة والتحكم في الترقيات والفرص الوظيفية.

يجب أن تبدأ دراسة السلوك التنظيمي بطبيعة التنظيم نفسها، فالمنظمات هي منتجات مجتمعاتها وأنظمة فرعية للأنظمة الضخمة. إذ يشمل مصطلح "منظمة" العديد من الأنشطة الصناعية والتجارية وخدمات الصناعة والخدمات العامة، وفي الواقع العمل ما هو إلا عبارة عن تسمية مجردة لأية مجموعة من الناس الذين يجتمعون ويتفاعلون مع بعضهم البعض من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف والغايات المشتركة المحددة سلفاً.⁵

تطورت نظريات المنظمة من أوائل القرن العشرين وتسعى لفهم وشرح ومحاولة التنبؤ بالسلوك البشري في المنظمات لذلك ، يمكن تعريف المنظمة على أنها مجموعة من الأشخاص الذين يعملون معاً في تقسيم العمل لتحقيق هدف مشترك.

جميع المنظمات لديها العديد من الوظائف لأدائها، حيث يدمج من خلالها العديد من الناس جهودهم ويعملون معاً لتحقيق أكثر مما يستطيع أي شخص القيام به بمفرده، والهدف من أي منظمة هو إنتاج سلعة أو خدمة، إذ

تنتج الشركات الكبيرة والصغيرة سلع وخدمات استهلاكية مثل السيارات والأجهزة المنزلية وأماكن الإقامة، وتقدم المنظمات غير الربحية خدمات ذات منافع عامة مثل الرعاية الصحية والتعليم والمعالجة القضائية وغيرها، ولتحقيق أهدافها، تعتمد المنظمات على الأنشطة والجهد الجماعي للعديد من الناس، في هذا الصدد، الناس هم الموارد البشرية الرئيسية للمنظمات، الأفراد والجماعات التي تجعل من مساهماتها في الأداء من الممكن للمنظمة أن تخدم غرضاً معيناً، ومع ذلك تحتاج المنظمات إلى أكثر من الناس إذا أرادوا تحقيق أهدافهم، من أجل البقاء والازدهار، كما أنهم بحاجة إلى موارد مادية بما في ذلك المعدات والمرافق المادية، والتكنولوجيا، والمعلومات، والمواد الخام، والمال، ولهذا تتطلب المؤسسات كل هذه الموارد لإنتاج بعض السلع والخدمات لعرضها للناس.

ما هو السلوك التنظيمي؟

يهتم السلوك التنظيمي بدراسة سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات وهو يشمل فهم السلوك البشري والتنبؤ به ومراقبته والعوامل التي تؤثر على أداء الأفراد كأعضاء في منظمة ما.⁶

هناك علاقة واضحة ووثيقة بين السلوك التنظيمي ونظرية الإدارة وممارستها، فالمنظمة الرسمية هي شبكة متغيرة بشكل سريع من الأنشطة المترابطة وسلوك الناس لا يمكن دراسته في عزلة عن المفاهيم الأخرى، بل من الضروري فهم العلاقات المتبادلة بين السلوك البشري والمتغيرات الأخرى التي تغطي معاً التنظيم الإجمالي، ومن ثم تشمل دراسة السلوك التنظيمي النظر في التفاعل بين الهيكل الرسمي، والمهام التي يتعين الاضطلاع بها، والتكنولوجيا المستخدمة وطرق تنفيذ العمل، وسلوك الناس، وعملية الإدارة والبيئة الخارجية.⁷

فائدة السلوك التنظيمي:

يساعد مجال السلوك التنظيمي المديرين على التعلم والتعامل مع معارفهم وخبراتهم في مكان العمل، ويعد المدير الذي يفهم السلوك التنظيمي أفضل استعداداً لتحقيق ما يجب البحث عنه في مواقف العمل، وفهم ما يجب تحقيقه، واتخاذ أو مساعدة الآخرين على اتخاذ الإجراء اللازم.

تتعامل مؤشرات عمل المدير عادةً مع إنجازات أداء القوى العاملة، ومواقفها وسلوكياتها، والأحداث التي تحدث في مكان العمل، وفي المنظمة ككل، وحتى في البيئة الخارجية يستطيع المديرون الناجحون تحقيق أهمية هذه المؤشرات (على سبيل المثال ، زيادة معدل دوران الموظفين) واتخاذ الإجراءات المناسبة والبناءة لتحسين الأمور نتيجة لهذه الرؤية مثل خطط الأجور ذات الصلة بالأداء.

تأثير التكنولوجيا على السلوك التنظيمي:

تتدرج التقنيات الحديثة في فئتين عريضتين ؛ التقنيات المتعلقة بالتصنيع والتقنيات ذات الصلة بالإدارة. يستخدم مصطلح تقنية المعلومات (IT) الآن لجميع أنواع أجهزة الكمبيوتر والبرمجيات والاتصالات والمعدات المكتبية، وفي بعض تعاريف تكنولوجيا المعلومات، يتم تضمين تطبيقات أجهزة الكمبيوتر والضوابط الإلكترونية في معدات التصنيع والعمليات، وهكذا انتقلت أجهزة الكمبيوتر من الخلفية، وهي الأنشطة المحاسبية والإدارية في المنظمات إلى المهام الأمامية في تصميم المنتجات والعمليات، ومعالجة الطلبات، والطباعة، والتحكم في المعدات المحلية وكذلك التصنيع.

ما هو دور التكنولوجيا في المنظمة:

تلعب التكنولوجيا العديد من الأدوار داخل المنظمة وخارجها، ويمكن تلخيص هذه الأدوار في النقاط التالية:

التقاط المعلومات: أولاً وقبل كل أدوات هذه التكنولوجيا يجب التقاط المعلومات الضرورية لنجاح العملية الانتاجية في المؤسسة.

تخزين المعلومات: تقوم هذه التقنية بتحويل المعلومات الرقمية والنصية إلى شكل ثنائي رقمي، والاحتفاظ بها في شكل من أشكال ذاكرة الكمبيوتر الدائمة التي يمكن استرجاع المعلومات منها عند الحاجة.

التلاعب بالمعلومات: يمكن لتقنية المعلومات إعادة ترتيب وإجراء العمليات الحسابية على المعلومات المخزنة، في هذا السياق، يعني التلاعب، التنظيم والتحليل.

توزيع المعلومات: يمكن أن تقوم تكنولوجيا المعلومات الحديثة بنقل وعرض المعلومات إلكترونياً على الشاشات وعلى الورق، وإرسالها إلى العديد من المتعاملين في نفس الوقت.

من خلال هذه الأنواع الأربعة المختلفة من تكنولوجيا المعلومات نلمس آثاراً مثيرة للاهتمام على القضايا التنظيمية، من هذه التأثيرات، السلوك التنظيمي وطبيعة العمل، إذ يقوم أخصائيو الهندسة بتحليل العلاقة بين المشغل / المستخدم والأجهزة التكنولوجية، ويهتم علماء النفس بمواقف الموظفين ونوعية الحياة العملية ، ويركز علماء الاجتماع على تأثير التكنولوجيا على البنية الاجتماعية والصراع والعلاقة بين المشغلين / المستخدمين والمديرين.

قد يكون للتغير التكنولوجي والتقدم تأثيران محتملان على المنظمة: أولاً ، قد تتغير المهارة ومتطلبات المعرفة لدى المستخدمين مع طرح الأجهزة والبرامج الجديدة، ثانياً، بقدر ما تحل تكنولوجيا المعلومات محل الأشخاص، فإن بعض الناس يفقدون وظائفهم، هناك شيء واحد واضح لأي شخص هو أن التأثير على مستوى المنظمة قد لا يعكس التأثير الكلي أو "الإجمالي" للتغيير التقني في الاقتصاد ككل.

النتيجة التي يروجها منتجي وموردي تكنولوجيا المعلومات، تتلخص في أن هذه الأجهزة الجديدة ستزيد الإنتاجية من خلال تأثيرات الاستبدال، والنقطة الرئيسية لهذه الادعاءات بفضل آلة تكنولوجية جديدة ستفعل أكثر فأكثر وبالتالي يصبح الأشخاص المطلوبون للعمل أقل، هذا النوع من زيادة الإنتاجية سوف يقلل بالتالي من فرص العمل ويخلق البطالة.

ومع ذلك ، وكما ذكر آنفا ، فإن التطور التكنولوجي ليس جديداً، فالبطالة التي تحدث من وقت لآخر في البلدان الغربية الصناعية خاصة، ليست بطلاة تكنولوجية بل هي نتيجة للتدهور في التجارة العالمية والاقتصاد ككل. ومع ذلك ، فإن الإلكترونيات سوف تكون منتشرة إلى هذا الحد ومن ثم فهي منتجة بشكل جذري، وقد تم إدخالها بسرعة بحيث يمكن تغيير العلاقات السابقة بين التكنولوجيا والعمالة. وقد تخلق هذه التقنيات الجديدة نمطاً جديداً تماماً لإنتاج السلع والخدمات، ونمطاً جديداً للتوظيف، وطبيعة جديدة للعمل، ومجموعة جديدة من السلوك التنظيمي.

قد تعتمد التأثيرات الإجمالية للتكنولوجيا على تشغيل عدد من الأدوات:

1 المنتجات والخدمات الجديدة: الابتكار التكنولوجي يولد منتجات وخدمات جديدة مثل أجهزة الكمبيوتر الشخصية، وأجهزة الكمبيوتر المحمولة، وقواعد البيانات التجارية، وهذه الابتكارات الجديدة تغير نمط متطلبات المستهلكين للسلع والخدمات، هذا دليل المنظمات للاستثمار في هذه التكنولوجيات الجديدة التي تؤدي بدورها إلى فرص عمل جديدة لأصحاب المهارات الجديدة.

2 تكاليف أقل وزيادة الطلب: يشير ارتفاع الإنتاجية إلى إنتاج نفس المخرجات باستخدام نفس الموارد أو أقل، وبفضل هذه التكاليف المنخفضة، وجد المستهلكون أسعاراً مخفضة أو مستقرة والتي قد تؤدي بعد ذلك إلى زيادة الطلب على الرغم من أنه من الصعب تخمين كيفية تغييرها.

3 المخاطر: تعتمد معظم المنظمات التقنيات الجديدة ببطء لتقليل المخاطر أو تجنبها.

4 توقع الطلب: إن الاستثمارات باهظة الثمن في التقنيات الجديدة ترجع بشكل رئيسي إلى توقع ارتفاع الطلب، وبالتالي قد تحتاج المنظمة لتوظيف المزيد من الناس للتعامل مع الزيادة في الأعمال التجارية أو الأشخاص الجدد الذين لديهم المهارات التي تتطلب استخدام هذه التقنيات الجديدة.

لا يتطلب التعريف الفعال لتقنية المعلومات الخبرة التقنية فحسب، بل يتطلب أيضاً المديرين الذين يقدرّون هذه التغييرات ويدعمونها. يتطلب التنفيذ الناجح لتكنولوجيا المعلومات تغييرات في طريقة تنظيم العمل وفي وظائف العمال، ولا يتم تحديد التغييرات اللازمة وتأثيرات تكنولوجيا المعلومات حصراً من طبيعة التكنولوجيا، ولكن أيضاً على طريقة تنفيذها

مكان العمل الافتراضي:

من الأفكار الجميلة التي تنظر إلى المستقبل والتي حان وقت تجسيدها هي فكرة مكان العمل الافتراضي، أين يعتمد هذا المفهوم على فكرة أن يكون الموظفون قادرين على العمل بشكل مستقل عن طريق إمكانية الوصول إلى المعلومات التي يحتاجونها للقيام بعملهم في أي وقت، وفي أي مكان، وهي فكرة صريحة تدل على عدم إلزامية أن يرتبط الموظفون بمكاتبهم للقيام بأعمالهم.

ومن الواضح أن هذه الخطة تعتمد على المهمة التي يتعين إنجازها، ولكن من المثير للاهتمام التفكير في الآثار الإشرافية، لأن هؤلاء الموظفين سيكون لديهم أقصى قدر من الاستقلالية فيجب أن تكون المهام أكثر موضوعية أو موجهة نحو الأهداف، وأن تدابير الأداء الوظيفي لم تعد تعتمد على التفاعل وجهاً لوجه، بل يجب أن تكون مرتبطة بشكل صارم بالقدرة على إنجاز المهام المسندة.

والشائع أن أنظمة المعلومات سوف تغير العلاقات الإشرافية ذات الطبيعة التقليدية، إذ تسمح شبكات الكمبيوتر للأشخاص بالتواصل بسرعة، ومشاركة الأفكار، ونقل المعلومات دون النظر إلى المواقع أو إلى حد معين من كمية البيانات المنقولة، وحتى دون اعتبار للبعد الزمني، لذلك سيكون المشرف قادراً على مراقبة أنشطة عدد أكبر من المرؤوسين دون الحاجة إلى إبلاغهم مباشرة، وهكذا تتأثر المنظمة، لأن الثقافة تتغير الآن من خلال إعطاء الموظفين المزيد من السلطة والتوجيه الذاتي، ويلخص المنظر الإداري بيتر دراكر استقلالية هذا الموظف الجديد المتمكن بالقول "سيعرف الموظفون في الشركة الجديدة القائمة على المعلومات ما يجب عليهم فعله دون وجود مجموعة من نواب الرئيس يغذونهم بالمعلومات والأوامر.

تتأثر المهام التي يؤديها الموظفون داخل المؤسسة تأثراً شديداً باستخدام الماكينات بشكل متزايد وتطبيق التكنولوجيا كجزء من عملية الإنتاج، ففي العديد من الظروف، يتم تنفيذ المهام التي يتم القيام بها بشكل مباشر

بطريقة مباشرة من قبل العمال، مما يؤدي إلى تغيير مهمة الإنسان إلى أحد عناصر الرقابة الإشرافية، والآن يجب أن تتغير توقعات الموظف العادي في مثل هذه البيئة، لأنهم لم يعودوا يقومون بمهام متكررة، بل يجب أن يكونوا قادرين على التعرف على المشاكل والتفاعل معها.

يشير نادلر إلى أنه "من الناحية التنظيمية ، فإن دور التسلسل الهرمي كمبدأ يعني تنسيق ومراقبة وتسهيل التواصل، فيتأثر بشكل كبير بقدرات تكنولوجيا المعلومات لأن القدرات لا تحدد البنية التنظيمية للمستقبل؛ بل إنها تجعل من الممكن إنشاء بنية جديدة. ومع ذلك، فإن الكفاءة المكتسبة من التكنولوجيا وأنظمة المعلومات المرتبطة بها ستساهم عمومًا في تقليل عدد الأشخاص في منظمة.

خلاصة:

من الواضح أن التكنولوجيا هي عنصر حاسم في التحولات التنظيمية . على الرغم من أنه يُنظر إليها عمومًا على أنها تقدمية ووسيلة لزيادة الكفاءة والأداء الكلي لشركة ما ، إلا أن هذا لا يمكن أن يحدث إلا إذا تم إجراؤها كجزء من جهد أكبر للتغيير، بغض النظر عما إذا كان التغيير يقود التكنولوجيا أم أن التكنولوجيا تقود التغيير، وستكون الشركات القادرة على اجتياز هذه التغييرات بنجاح أفضل استعداداً للمستقبل، لأنه لا شك في أن التأكيد على زيادة استخدام تكنولوجيا المعلومات والنظم الآلية المتقدمة سيستمر في المستقبل.

قائمة المراجع:

¹ حنان احمد القضاة، (2007)، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على التطوير الإداري في الجامعات الأردنية الرسمية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة آل البيت الأردن، ص.47.

² ثامر كامل محمد ، العولمة من منظور ثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصال وآليات حراكها في الوطن العربي، مجلة العلوم السياسية، العدد 37، ص228 .

³ Bekkali Meriem , comment améliorer la gestion des ressources humaines à travers l'intégration des nouvelles technologies de l'information et de la communication, cas de l'Office National Des Aéroports , mastère en management des services publics ,maroc, 2003 ,p 37.

⁴ بختي ابراهيم، شعوبي محمود فوزي، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية قطاع السياحة والفندقة، مجلة الباحث ،العدد 07، 2010 2009، ص27 .

⁵ Sofer, C. (1972). Organizations in theory and practice. Heinemann Educational Books, London, p219

⁶ Luthans, F. (1985). Organizational Behaviour. Fourth edition, McGraw-Hill, London

⁷ Mullins, L. J. (1990). Management and Organizational Behaviour. Second Edition, Pitman Publishing, London, p2.

أثر التقاعد المسبق و انسحاب الخبرات لألى الألالأ التنظيمي في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة

L'impact de la retraite anticipée sur la performance organisationnelle Dans le cadre d'une mutation vers une économie de la connaissance

تاريخ الاستلام: 2018/05/23

تاريخ القبول: 2018/10/18

1

د. بن توتة بشيرة

أستاذة محاضرة

جامعة أبو القاسم سعد الله – الجزائر 2

الجزائر

ملخص:

إن المنظمة التي تسعى للمحافظة على مكانتها في السوق و في عالم يتسم بتزايد المنافسة يجب عليها أن تجعل المورد البشري هدفها و محور استراتيجيتها، فهو العنصر الخلاق و حجر الزاوية في تحقيق الريادة و التميز في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة و الاستثمار في الرأس المال الفكري، حيث بلوغ مستويات الفعالية و كفاءة الأداء التنظيمي مرتبط بالأساس بالقدرات الفكرية و الإبداعية و المهارات الفنية لموردها البشري، فهو عامل حاسم ترتكز عليه المنظمة لتحقيق استراتيجيتها وبلوغ أهدافها، و يتوقف نجاحها و تميزها واستقرارها في محيطها ومواجهتها لتحديات بيئتها التنافسية، على مدى اهتمامها بمواردها من خلال تنميتها و المحافظة عليها و توفير ظروف و بيئة عمل محفزة و قادرة على شحن دافعية الإنجاز لدى أفرادها و ترسخ قيم الولاء و تعزيز الشعور بالانتماء.

و من خلال هذا المقال سنحاول تسليط الضوء على التبعات و الانعكاسات السلبية لظاهرة التقاعد المسبق التي عرفت الجزائر في الآونة الأخيرة وما خلفته من عواقب وخيمة على الأداء التنظيمي و اثر هدر الكفاءات و الخبرات و انسحابها المبكر من سوق العمل و هي في قمة عطائها، على كفاءة أداء المنظمة الجزائرية.

¹ د. بن توتة بشيرة

أستاذة محاضرة جامعة أبو القاسم سعد الله – الجزائر 2

Résumé :

Les facteurs traditionnels de production sont remplacés par de nouvelles formes de capacités et de compétences stratégiques dans une économie fondée sur le savoir et la connaissance comme moteur de développement et de performance des organisations. L'avantage compétitif et concurrentiel des organisations repose désormais sur la compétence et la performance de leurs ressources humaines, qui favorisent de nouvelles chances de développement, et leur permettent de se distinguer et faire face aux exigences de leur environnement concurrentiel.

La connaissance est devenue un avantage compétitif, en effet le pouvoir d'une organisation réside dans son potentiel intellectuel dans une économie fondée sur le capital cognitif, le savoir-faire, la connaissance et la créativité. Le développement et la conservation des compétences constituent un outil crucial et un facteur prépondérant pour promouvoir la performance organisationnelle, la compétence est devenue un axe central dans une stratégie concurrentielle, et afin d'atteindre ses objectifs les organisations doivent disposer d'un environnement qui favorise et renforce le sentiment d'appartenance et d'allégeance envers elles.

A travers cet article nous essayons de souligner l'effet négatif de la retraite anticipée qu'a connu l'Algérie ces dernières années, ainsi que ses retombées notamment sur ; les performances organisationnelles, la dépréciation du capital humain et intellectuel et la perte des compétences et des expertises qui se retirent du marché du travail à l'apogée de leur maîtrise. Réduisant ainsi la performance de l'entreprise Algérienne

أولا : إشكالية التقاعد المسبق في الجزائر

يعتبر المورد البشري حجر الزاوية و أعلى ثروة تعول عليها المنظمة لتحقيق أهدافها و تجسيد استراتيجياتها و خططها، و بالتالي ضمان استقرارها في بيئتها التنافسية، و لعل أبرز ما أفرزته المستجدات و التغيرات والتطورات الحاصلة في مختلف المجالات ، هو التأثيرات الجذرية في أساليب و اتجاهات الإدارة الحديثة، التي تركز بشكل كبير على ضرورة العناية و الحفاظ و تنمية الموارد البشرية، و التي تعتبرها الكثير من المنظمات العالمية اليوم أهم المحددات الأساسية و المؤثرات القوية التي تكسبها الميزة التنافسية، خاصة مع هيمنة مفهوم اقتصاد المعرفة أين الموارد البشرية المؤهلة وذات المهارات العالية أو رأس المال البشري هي أكثر الأصول قيمة في الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة و الذي يجعل المورد البشري القوة الدافعة لبقاء و استمرار المنظمات، و في ظل عالم يتغير بسرعة و تتحرك فيه المعلومات و التكنولوجيا عبر المنظمات و الحدود في ظل الانفتاح العالمي و نظام العولمة، أصبحت أصول المنظمة المالية و المادية و حتى التكنولوجيا قابلة للتبادل مع مثيلاتها في المنظمات الأخرى، و لم يعد بإمكان أحد احتكارها و لم تعد ميدان خصب للتميز و الريادة ، بخلاف

عنصر وحيد يملك قوة الترشيح و المتمثل في المورد و الكفاءة البشرية القادرة على خلق القيمة من خلال ما تملكه من قدرات و معارف و التي تجعل منه موردا نادرا غير متاح للمنافسين، حيث تحتكم للمهارات والقدرات كالابتكار والإبداع وقبول التحديات والمهام الصعبة والقدرة على التعامل مع التكنولوجيا الجديدة والتقنيات المختلفة ولا يمكن للمنافسين الحصول على مثلها، إلى جانب عامل الندرة يجب على المورد البشري أن يكون غير قابل للتقليد، أي يصعب على المنافسين تقليده، سواء بالتدريب أو التأهيل، وأحسن مثال نضربه في هذا المقام هو تميز الموارد البشرية اليابانية و درجة و ولائها و انتماءها وارتباطها بالمؤسسات التي تعمل فيها ارتباطاً وثيقاً و الذي يعبر عنه بمبدأ التوظيف مدى الحياة، حيث يحقق الاستقرار و الأمان و الطمأنينة حول المستقبل للفرد الياباني و التكيف الاجتماعي والنفسي، إلى جانب أهم انعكاس و أثر ايجابي لهذا المبدأ في حياة المنظمة اليابانية هو عنصر تراكم الخبرة و الكفاءة الفنية و الإدارية، و هذا بخلاف ما تعرفه المنظمات الجزائرية مؤخراً من موجة تسريح ولجوء العمال إلى التقاعد المبكر وخسارة الكفاءات وهي في عز خبرتها وإنتاجها وعطائها الأكاديمي والعملية، والاعتماد على موارد بشرية أقل تدريباً وأقل خبرة للقيام بدور من تركوا العمل، إن من سلبيات التقاعد المسبق هو انسحاب الخبرات مبكراً من العمل وإهدار ما صرف عليها من تدريب وتأهيل وتراجع الفعالية والكفاءة التنظيمية وهي تكلفة أخرى لا يمكن تقديرها لتعلقها بالعنصر البشري الذي هو أثنى الثروات، وهذا ما يدفعنا إلى طرح بعض التساؤلات والتي سنحاول الإجابة عنها في هذا المقال:

إذا كانت خبرة و كفاءة المورد البشري هي أهم مورد للمنظمة و عنصر حاسم لضمان استقرارها، فكيف نفسر هذا الإهدار في الكفاءات و الخبرات في المنظمات الجزائرية، إثر ظاهرة التقاعد المسبق و تفضيل العامل الجزائري قطع علاقاته مع سوق العمل و الخروج المبكر و هو في أوج عطائه .

- وكيف يؤثر هذا التسريح المكثف و الاستغناء عن الخبرات و المهارات على الفعالية و الكفاءة التنظيمية.

- مدى توافر الكفاءات و الخبرات من الموارد بشرية لشغل المناصب الشاغرة، و مدى امتلاك الموظفين الجدد بمختلف تخصصاتهم ما يؤهلهم لإتمام المسيرة بجدارة، مع غياب العنصر

التراكمي للخبرة و الكفاءة الناتج عن التدريب و التأهيل المتواصل و الأقدمية إلى جانب خسارة ما صرف عنها من تكاليف.

- إذا كانت الكفاءة التنظيمية الناتجة عن تراكم الخبرة الفنية و الإدارية تم هدرها و السماح فيها كيف يمكن للموارد البشرية الجديدة تحقيق هذه الكفاءة و هي فاقدة لها.

و مما يدعو للتساؤل و الاستفسار هو أن جميع النماذج الحديثة في التسيير تؤكد عل ضرورة التوجه من الاستثمار المكثف في تكنولوجيا المعلومات إلى الاستثمار في المعرفة، و التي تعتبر موردا أساسيا لخلق القيمة ، و المجسدة في شكل رأس مال فكري و التجارب و خبرات المتراكمة، حيث جودة و قدرة المنظمة التنافسية مرتبطة بمدى إمكانية الاستفادة مما تعرفه و تتعلمه، و قدرتها في استعمال و تحويل تلك المعارف بشكل رشيد، و لعل أهم ما تفتقده المنظمات الجزائرية هو ذلك النموذج الجديد في التسيير الذي يتلاءم مع متطلبات الاندماج الايجابي في اقتصاد المعرفة، حيث الهيكل الميكانيكي السائد في أغلب المنظمات الجزائرية لا ينسجم مطلقا مع اقتصاديات المعرفة التي أصبحت سمة اقتصاد القرن الحادي والعشرين، فمجتمعات الغد ستكون قائمة على المعرفة وهيمنتها، و يعتبر التعليم و التكوين أهم مصادر تعزيز التنافس خاصة في مجتمع المعلومات، و هو مفتاح مرور لدخول عصر المعرفة ، فإذا كانت الموارد البشرية ذات المهارات العالية و الرأس المال الفكري هي أكثر الأصول قيمة في الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة ، و كيفية إدارتها و المحافظة عليها أصبحت سمة اقتصاد القرن الحادي و العشرين و تطور المجتمعات مرهون بتنمية الرأس المال البشري و المحافظة على الكفاءات و المهارات، فكيف نفسر هذا الإهدار في الطاقات و خبرات و ما يصرف عليها من تكوين و تدريب و هي في أوج نشاطها و عطائها، ما هي أسباب اتجاه العمال نحو التقاعد المبكر في الجزائر مع العلم أنهم يملكون كل الشروط للبقاء إلى غاية السن القانوني، و ما هي انعكاساته على كفاءة أداء المنظمة و استقرارها.

ثانيا : اتجاهات الجزائريين نحو التقاعد المبكر :

وجد العمل مع وجود الإنسان، حيث لم يكف عن السعي وراء تحقيق حاجاته لضمان بقائه، فجميع الحضارات أكدت على دور العمل في الرقي و التطور وتقدم المجتمعات، ويحتل العمل القيمة الأولى في حياة الفرد، إذ يحقق للإنسان القيمة الاجتماعية و الأخلاقية، و بفقدانه يخسر الإنسان أهم دور اجتماعي وبالتالي يخل بالأدوار الاجتماعية الأخرى، و يترتب عن انقطاع هذا النشاط الإنساني الحيوي، مشكلات اجتماعية و نفسية و اقتصادية، و يعتبر التقاعد المبكر

مظهر من مظاهر انقطاع علاقة العمل و الخروج المبكر من سوق العمل، و خسارة خبرات في عز الإنتاجية والعطاء الأكاديمي والعملي، فموضوع التقاعد يحتل أهمية بالغة في الدراسات الحالية، وأصبح ظاهرة في المجتمع الجزائري تستحق الاهتمام و الدراسة للوقوف على أسبابها و انعكاساتها على الفرد و المنظمة و المجتمع ككل، و خاصة في شقها السلبي لما تخلفه من إهدار للكفاءات و ما صرف عليها من تكاليف باهظة لتراكمها.

1- تعريف التقاعد المبكر:

ظهر مفهوم التقاعد نتيجة التحول للمجتمع الصناعي و هو من المفاهيم الجديدة نسبيا، بحيث اعتبر كوسيلة لدفع الظلم و القسوة و مظاهر لاستلاب الطبقة الكادحة آنذاك، حيث كانت تعمل لساعات و أيام طوال دون أي ضمانات و لا حقوق، و كان يصل بهم الحال إلى حد الطرد من العمل في حالة انخفاض و تدني إنتاجيتهم و أدائهم و تدهور أوضاعهم الصحية و تقدم سنهم . و قد عرفه كمنج سنة 1961م cumming على أنه انتقال من مرحلة العمل المتواصل إلى مرحلة تنسم بالراحة و الهدوء.

و يعرف التقاعد المبكر على أنه التوقف عن العمل لأسباب اختيارية أو حتمية وفق معايير و شروط محددة، و يتقاضى الفرد تعويضا نقديا مقابل توقف عضويته في المؤسسة.⁽¹⁾

التقاعد المبكر هو الخروج من سوق العمل اختياريا أي حسب رغبة العامل أو الموظف قبل الوصول إلى السن القانوني للتقاعد و هو 60 سنة بالنسبة للرجل و 55 سنة بالنسبة للمرأة ، ويتم الحصول على راتب تقاعدي ثابت من صندوق التقاعد لتأمين حياة الأفراد عند شيخوختهم أو عجزهم أو مرضهم ولذويهم بعد الوفاة .

تم استحداث هذا النوع من التقاعد بموجب المرسوم التشريعي رقم 94 - 10 المؤرخ في 26 مايو 1994 و المتعلق بالتقاعد المسبق، ويستفيد منه عمال المؤسسات الاقتصادية (القطاع الاقتصادي)⁽²⁾ أو موظفي المؤسسات و الإدارات العمومية الذين يفقدون عملهم بصفة لا إرادية ، لأسباب اقتصادية لتقليص عدد العمال أو التوقف القانوني لعمل المستخدم (حل مؤسسة) أو بسبب إعادة ضبط مستويات الشغل التي تقرها الحكومة، و هو نظام فرضته حتمية التشريع.

يمنح التقاعد المبكر بناء على طلب العامل الأجير خلال فترة قد تصل إلى عشر (10) سنوات قبل بلوغ السن القانونية للتقاعد إذا استوفى الشروط التالية:

- يجب أن يكون سن الأجير 50 سنة على الأقل بالنسبة للرجال مع استثناء على الأقل 20 سنة خدمة فعلية، و دفع اشتراكات الضمان الاجتماعي بصفة مستمرة.
- أما بالنسبة للمرأة العاملة يخفض السن إلى 45 سنة و 15 سنة خدمة فعلية.
- دفع اشتراكات للضمان الاجتماعي مدة عشر (10) سنوات على الأقل و بصفة كاملة ومنها السنوات الثلاثة السابقة لنهاية علاقة العمل التي تثبت الحق في التقاعد المسبق و تخوله.
- إعداد قائمة بالعمال المعنيين بالتقليص مصادق عليها من طرف مفتشية العمل المؤهلة إقليمياً⁽³⁾.

2- أسباب التقاعد المبكر:

صمم نظام التقاعد المبكر في الأنظمة التأمينية في العالم لأصحاب المهن الخطيرة التي يمكن أن تتسبب في الأمراض المهنية الناتجة عن ظروف و بيئة العمل، و التي يمكن أن تفتك بصحة و حياة العامل، حيث تحول دون مواصلة الخدمة إلى غاية السن النظامي و عليه يصبح اللجوء إلى التقاعد المبكر ضروري و حتمي، لكن في الآونة الأخيرة أضحت ظاهرة التقاعد المسبق تعرف قبول هائل لموظفين و عمال يفضلون التقاعد في سن مبكر رغم توفر كل شروط لمواصلة مسيرتهم المهنية إلى غاية فترة التقاعد الطبيعي، ورغم الاستفادة من معاش تقاعدي ضئيل، سنحاول عرض أهم الأسباب الكامنة وراء هذا التفضيل:

أ - أسباب مادية

إن فئة كبيرة من العمال و الموظفين يفضلون الخروج إلى التقاعد المسبق من أجل تحسين ظروفهم المادية عن طريق البحث عن عمل آخر بالتعاقد خاصة إذا كان المتقاعد ذو خبرة و كفاءة عالية، أو من أجل إنشاء مشروع يستطيع من خلاله أن يستخدم خبرته العملية، إلى جانب فئة أخرى تتميز بالراتب المرتفع و الذي لا يتأثر كثيرا في حالة إحالتهم على التقاعد.

ب- أسباب اجتماعية :

الكثير من حالات التقاعد يكون خروجها المبكر من سوق العمل لدواعي اجتماعية و صحية، كالحصول على الوقت الكافي للبدء بحياة جديدة خالية من الضغوط العملية والنفسية و الإرهاق، و هذا ما تؤكدته فئة المعلمين التي تستحوذ على أكبر نسبة إحالة على التقاعد باعتبار

التدريس مهنة شاقة و متعبة و خاصة عند النساء حيث يعد التفرغ العائلي و الاهتمام بشؤون الأسرة و المنزل من أهم الأسباب التي تدفعهن للخروج المبكر من سوق العمل .

ج - أسباب تتعلق ببيئة العمل :

- تلعب بيئة العمل دورا حاسما في تحقيق الولاء و الشعور بالانتماء للمنظمة، حيث لا يمكن للمورد البشري أن يفجر طاقاته و كموناته و يصل إلى مستويات التميز و الإبداع في بيئة يشوبها التوتر و عدم الاستقرار و تعزز انتشار السلوكيات المعيقة وضغوطات العمل، حيث لا يقتصر تأثير هذه الأخيرة على الحالة الصحية و النفسية و أداء الفرد فقط بل يمكن أن يتعداه إلى غاية العزوف و الانسحاب التام عن العمل و تفضيل قطع العلاقة عن طريق التقاعد المسبق قبل بلوغ السن القانوني، حيث أصبحت مجالات العمل تعرف ظواهر سلبية كالإرهاق و القلق و الضجر و حتى الانهيار العصبي نتيجة لعدة عوامل و التي نلخصها في ما يلي :

- عوامل متعلقة بضغوط العمل:

- غموض و تعارض الدور والشعور بالاغتراب.
- عدم التقدير و توفير الدعم الكافي و تثمين الجهود.
- اضطراب العلاقات وتصاعد الصراعات .
- تعكر جو العمل و التعرض للمضيقات و الإقصاء و الإهمال.(4)

- عوامل متعلقة بسياسة المنظمة :

- عدم المساواة في الرواتب و الحوافز.
- تقييم غير موضوعي لأداء العاملين.
- قواعد غير مرنة.
- إجراءات غير واضحة.
- واجبات غير واقعية.
- التعسف و المحسوبية والتهميش و سياسة الإقصاء.

-عوامل متعلقة بالهيكل التنظيمي:

- مركزية القرارات و عدم المشاركة في اتخاذها.
- فرص محدودة في الترقية.
- درجة عالية من الرسمية.

3- أثار التقاعد المسبق على الفرد و المنظمة:

للتقاعد المسبق انعكاسات كثيرة وخطيرة ، تنقسم إلى مادية وأخرى نفسية واجتماعية ، و يمكن تلخيص ايجابياته و سلبياته في ما يلي :

أ - التأثيرات السلبية للتقاعد المبكر :

عندما تصبح ظاهرة الإحالة على التقاعد المبكر ظاهرة لا تقتصر فقط على أصحاب المهن الخطيرة المعرضة للأمراض المهنية ، بل تتعداها إلى شريحة هامة من العمال و الموظفين الذين تتوفر فيهم جميع شروط مواصلة المسيرة المهنية إلى غاية السن القانوني للتقاعد، لهذا قبل القيام بأي تعديل و إقرار قانون التقاعد المسبق وخلق أزمات جديدة ، يجب على سياسة الإحلال أن تستند إلى بحوث و دراسات عميقة و متخصصة، تأخذ في الحسبان جميع الأبعاد و المتغيرات التي تحكم ظاهرة التقاعد المسبق، للوقوف عل تابعاتها و انعكاساتها، وما قد يترتب عليها من أثار سلبية كاستنزاف العقول الشابة وهدر الطاقات وإجهاض قيم العمل ، مراعية في ذلك نظام التأمينات الاجتماعية لتقادي استنزاف أموال صناديق التقاعد، و تحميل الدولة أعباء مالية إلى جانب الركود الوظيفي للسنوات القادمة، و من أهم التابعات السلبية للتقاعد المبكر نذكر:

➤ انعكاسات التقاعد المسبق على المنظمة:

- نتيجة الانسحاب الكفاءات و الخبرات مبكرا من سوق العمل:

يعتبر فقدان الخبرات و المهارات الفنية في أعز عطائها المهني و التي تم اكتسابها نتاج سنوات من التعب والجهد،من أخطر الانعكاسات التي يخلفها الخروج المبكر للكفاءات من سوق العمل، فهو يعتبر في نفس الوقت خسارة للرأس المال الفكري المكلف بالإشراف و التأطير و التوجيه و الكفاءة المتراكمة طوال سنوات الخبرة، و إهدار ما صرف عليها من تكوين و تدريب ، و إحلاله بيد عاملة أقل تدريبا و خبرة ، ما قد ينعكس سلبا على تركيبة القوة العاملة و يعيق برامج و خطط التنمية وسياسة الإحلال، فكيف يمكن سد الفجوة الناتجة عن مغادرة

الكفاءات و السنوات اللازمة لتراكم الخبرات و تعويضها بيد عاملة جديدة الفاقدة للمهارة و المعرفة الفنية نتيجة لغياب عنصر الخبرة .⁽⁵⁾

هل ثقافة المنظمة أصبحت عاجزة عن غرس قيم الولاء و تعزيز الشعور بالانتماء و التفاني و الإخلاص، فيجب البحث عن أسباب تفاقم هذه الظاهرة و محاولة الحد من تبعاتها و هي في بداياتها قبل أن يستفحل خطرها ، ووضع الحلول و البدائل لردع أثارها و الحد من النزيف المستمر للعقول الشابة و هدر الكفاءات ووأد الخبرات في وقت يفترض أنها أكثر خبرة ونضجا ونفعا لمجتمعها ، فهي تكلفة أخرى لا يمكن تقدير خسائرها لتعلقها بالعنصر البشري، الذي هو أثمن و أغنى ثروة للمنظمة.

➤ انعكاساته على التوازن المالي لصندوق التقاعد :

يؤدي الانخفاض المتواصل لعدد المشتركين إلى اختلال العلاقة بين المنخرطين و المتقاعدين، حيث يتم تمويل أنظمة التقاعد من خلال تمويل اشتراكات الأجراء الحاليين لتسديد نفقات من أحيلوا على التقاعد، فالعلاقة بين عدد المشاركين و المتقاعدين لها دور حاسم في إحلال التوازن و استمرار صندوق التقاعد في تحقيق الضمان و التأمين الاجتماعي للفرد و المجتمع، و أي اختلال في هذين العنصرين سيؤدي إلى آثار وخيمة على التوازنات المالية للمنظومة ككل.

يعتبر تمويل نظام التقاعد و إحلال التوازن من أهم التحديات التي تواجهها العديد من دول العالم، و هذا نتيجة لعدة أسباب منها انخفاض الاشتراك نتيجة لتدهور سوق العمل، التطور الديمغرافي الذي ساهم في ارتفاع عدد المتقاعدين، إلى جانب ضغوطات العولمة التي أدت إلى خفض الرواتب و الأجور.⁽⁶⁾

و نتيجة للارتفاع المستمر للمتقاعدين و تقلص أعداد المنخرطين الجدد، تحدث حالة عدم توازن في تمويل نظام التقاعد بفعل زيادة النفقات و اختلال العلاقة بين عدد المشتركين و المتقاعدين ، حيث الانسحاب الجماعي من سوق العمل يخلف عجز صناديق التقاعد و عجز مالي يكلف الدول مبالغ طائلة فهو هدر مادي يضاف إلى الإهدار في المورد البشري.

إن عدم التوازن بين مقدار مدة الخدمة الفعلية و المساهمة في اشتراكات الضمان الاجتماعي و بين مدة صرف التعويض التقاعدي الذي يبقى مقداره أقل نتيجة لقصر مدة أداء الاشتراكات، إذ يترتب عن عدم تناسب هذه العناصر عجزا ماليا و تكلفة تنقل كاهل صناديق التقاعد و بالتالي تعطيل أدائها و استمرارها في ضمان الأمن الاجتماعي و الاستقرار الاقتصادي للمجتمع ، وترجع طول مدة صرف التعويضات التقاعدية إلى ارتفاع أمل الحياة عند الولادة

(شيخوخة المجتمع) ، و التي سجلت ارتفاع محسوس في خلال العشرين سنة الماضية (7) بسبب التحسن الملحوظ في المستوى المعيشي و الصحي، لذلك فإن معظم دول العالم تتجه نحو زيادة سن التقاعد لتفادي العجز المالي في صناديقها .

إن لارتفاع أمل الحياة و تدني معدلات الخصوبة و انخفاض نسبة الولادات يؤدي على انخفاض شريحة الشباب و زيادة عدد المسنين في المجتمع، مما يستدعي الاستمرار في دفع المعاشات لعدد هائل من المتقاعدين و لمدة أطول، و هذا من شأنه إحداث حالة عدم التوازن المالي لمنظومة التقاعد. لكي تتمكن مؤسسة التأمينات الاجتماعية من مواجة الأعباء المالية المترتبة على تخفيض السن المقررة لاستحقاق الراتب التقاعدي ستضطر إلى طلب رفع نسبة الاستقطاع من المرتب على المؤمن عليهم؛ لكي تستطيع المؤسسة مواجهة العجز الناتج عن هذا القرار، وبذلك سوف يتحمل الموظفون والعاملون في القطاعين العام والخاص وغيرهم من الخاضعين للاشتراك تكلفة قرار ما يسمى «التقاعد المسبق»، وذلك بزيادة الاستقطاع من مرتباتهم الشهرية.(8)

➤ انعكاساته على الفرد و المجتمع :

إن الانسحاب المبكر لشريحة عريضة من أفراد المجتمع في منتصف أعمارهم و في أوج عطائهم و خبراتهم ينعكس بالسلب على الحياة الاجتماعية للمتقاعد، كظهور العديد من الأمراض الناتجة عن الشعور بحالة الفراغ و الملل و عدم القيمة و الفائدة ، و فقدان العمل الذي كان يلهيهم و ينمي قدراتهم الذهنية و الإبداعية، فعندما يتوقف الفرد عن العمل و هو في قمة صحته البدنية و النفسية و لا يزال قادر على العطاء و بذل النشاط ، فتتقيد لديه مستويات الطاقة دون استثمارها وهذا العجز في توظيفها سيخل باستقرار الحياة الاجتماعية و نفسية المتقاعد و يؤدي في الكثير من الحالات إلى اضطرابات عاطفية و خلافات اجتماعية نتيجة لسوء و صعوبة التكيف مع البيئة الاجتماعية الجديدة، إضافة إلى تفاقم مشكلة البطالة ، فيواجه المتقاعد بعد فترة وجيزة من انسحابه من سوق العمل تحديات متطلبات الحياة و تأزم الظروف المعيشية و قلة الراتب التقاعدي، إلى جانب صعوبة إيجاد عمل آخر لسد حاجياته وزيادة مصاريف الحياة اليومية نتيجة لتراجع فرص العمل . كما يؤدي خروج عدد كبير من أفراد المجتمع من سوق العمل إلى تدني القدرة الشرائية نتيجة لقلة و ثبات راتب التقاعد بما يؤدي

إلى الانكماش الاقتصادي و التضخم، و هذا من شأنه أن يعطل مسيرة التنمية و تطوير المجتمع.⁽⁹⁾

ب- التأثيرات الإيجابية للتقاعد المسبق :

رغم أن هناك الكثير من المآخذ على تفعيل نظام التقاعد المسبق و انعكاساته السلبية على المنظمة و الفرد و المجتمع ككل، غير أن هناك بعض المحاسن التي يتيحها و التي نذكر منها التالي:

- من شأنه أن يساهم في امتصاص نسب البطالة للمتخرجين الجدد و يفسح المجال لتوظيف الطاقات الشابة الموجودة على قوائم الانتظار.

- يضيف المتقاعد ذو مهنة و الخبرة قيمة اقتصادية لممارسته نشاط مهني لحسابه الخاص في مجال خبرته و تخصصه ، و بالتالي يساهم في دفع عجلة التنمية فالكثير من المتقاعدين بمجرد خروجهم إلى التقاعد قاموا بإنشاء مشاريع تجارية أو استشارية جديدة يستفيدون فيها من خبرتهم الفنية و الأكاديمية و بالتالي تعود بالمنفعة لذويهم و بلدهم .

- من أهم ميزات التقاعد المبكر هو الوقت الكافي الذي يتيح له بدء حياة جديدة خالية من الضغوط العملية والنفسية.

رغم تسجيل بعض الايجابيات للتقاعد المسبق على الفرد و المجتمع غير أن سلبياته تفوق محاسنه و لها اكبر وقع و تأثير على استقرار حياة الفرد و المنظمة.

ثالثا :علاقة التقاعد المسبق بالكفاءة التنظيمية:

نظرا للتغيرات السريعة و المستمرة في المجال التكنولوجي و المعلوماتي، و التحديات التي أصبحت تفرضها البيئة التنافسية للمنظمة ، و المتعلقة أساسا بمحدودية و ندرة الموارد البشرية المتاحة المؤهلة ذات خبرة و كفاءة عالية في ضل متطلبات اقتصاد المعرفة، أصبح لزاما على المنظمة لضمان وجودها و استمرارها و تحقيق أهدافها أن تكون ذات فاعلية و كفاءة، و لا يتسن لها هذا إلا من خلال توافر المورد البشري الكفاء و الاستغلال الأمثل و الرشيد لجميع مواردها و التخلص من جميع أشكال الإهدار و بالتالي تحقيق الكفاءة التنظيمية التي تحقق لها الاستمرار في بيئتها .

أصبحت الخبرة و الكفاءة العنصر الأكثر قيمة في المنظمة ، حيث تلعب دورا حاسما و مفاعلا في بلوغ أهدافها و تحقيق إستراتيجيتها، و من هنا أصبح الطلب على الخبرة هدفا استراتيجيا و ضرورة أساسية لاستقرار المنظمة، في ضل التحول نحو الاستثمار في المعرفة و الرأس المال الفكري، و عليه وجب على منظمات اليوم ترشيد استخدام مواردها لتحقيق أعلى مرد ودية و بكفاءة و فعالية عالية، من خلال تعزيز الشعور بالانتماء و رفع الروح المعنوية و الرضي الوظيفي لشحن دافعية الانجاز لدى موردها و بالتالي ولاء و بقاء أفرادها مما يؤدي إلى تراكم خبرة العاملين في المنظمة و تأثيرها الايجابي على فعالية الأداء التنظيمي.⁽¹⁰⁾

إن إخفاق المنظمات في خلق بيئة تنظيمية مستقرة و مشجعة على التطور و النمو الوظيفي لأعضائها، سينعكس سلبا على تكاملها و اندماجها في بيئتها، و يؤدي إلى تعطيل طاقاتها وخفض كفاءتها، و بالتالي تراجع أدائها و فقدان ميزتها التنافسية و تدني جودة مخرجاتها ، حيث أن المنظمة التي تطمح للتطور و النجاح لابد أن تؤمن بضرورة استمرار التدفق المادي والمالي و المعلوماتي و خاصة توفر المورد البشري الكفاء و المؤهل اللازم لأداء أنشطتها و بلوغ رسالتها. و عدم توفر هذه الموارد يجعل المنظمة عرضة لتهديدات المحيط التنافسي و تواجه حتمية الإخفاقات في مجمل أنشطتهم .

1 - عواقب انسحاب الخبرات على المنظمة في ضل التحول نحو اقتصاد المعرفة:

أصبح البعد الاستراتيجي لكفاءة و خبرة المورد البشري من المقومات الأساسية التي تركز عليها المنظمة لكي تنمو و تستمر في بيئة تتطور بشكل سريع وبالتالي تمكنها من مجابهة هذه التحولات، و منه يتضح بشكل جلي الدور الحاسم للمرد البشري في خلق الثروة و تعزيز مكانة المنظمة ، فلم يعد المحدد الوحيد لنجاح و استقرارها التركيز على تقييم مردودية موردها البشري كعامل حاسم لضبط مستويات كفاءتها التنظيمية و فعالية أدائها، في ضل التوجه الجديد القائم على إنتاج و صناعة المعرفة، و الحفاظ على الخبرة و الكفاءة و العمل على تطويرها وتوفير البيئة المشجعة على نموها و استقرارها، حيث هذا التحول نحو اقتصاد المعرفة أدى إلى إحداث وظائف جديدة تتطلب يد عاملة مؤهلة ذات مهارة و مواصفات عالمية ، حيث ترتبط الكفاءة التنظيمية بمدى توافر الموارد البشرية المهرة و الاستخدام الرشيد و العقلاني للكفاءات و الخبرات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية المسطرة.⁽¹¹⁾

تعتبر الموارد البشرية و خبرتها صمام الأمان يحمي المنظمة من التقلبات و التحديات التي يفرضها المحيط الاقتصادي و الاجتماعي و السياسي و الانفجار المعرفي و التطور التكنولوجي

السريع ، و عليه وجب عليها صيانة كفاءتها و خبرتها و تنميتها بالاستمرار لما يفرضه هذا الاقتصاد الجديد من مهارات بشرية متميزة لمواكبة هذه التطورات، و نظرا لصعوبة تقليد المورد البشري في ضل الانفجار المعرفي و الانفتاح الاقتصادي العالمي، اعتمدت الكثير من المنظمات في العالم على تراكم خبرة موردها البشري في ضمان استقرارها و اندماجها، و تحقيق الريادة و التميز من خلال كفاءة العمل الناتجة عن سنوات من الجهد و الوقت و التكاليف التي أدت إلى تراكمها، في المقابل تشهد المنظمات الجزائرية ذات الطابع الإداري أو الخدماتي أو الاقتصادي في الآونة الأخيرة انسحاب كم هائل من اليد العاملة المؤهلة و ذات خبرة و تجربة من سوق العمل، في ضل إقرار قانون التقاعد المسبق، و ما له من تداعيات و عواقب خطيرة حيث الاستغناء المبكر عن هذه الخبرات سيؤدي إلى فشل المنظمات و تدنى إنتاجيتها وتراجع مستويات الكفاءة و الأداء التنظيمي ، إلى جانب المخاطر و الانعكاسات السلبية على الفرد خاصة في خضم الظروف الاقتصادية المتأزمة الصعبة و التي أثقلت كاهل الفرد الجزائري نتيجة لغلاء المعيشة و تدني القدرة الشرائية مقابل قلة الراتب المعاشي.

أ - عواقب انسحاب الكفاءات على فعالية القيادة :

يكن سر القيادة الفعالة في خلق البيئة و المناخ الملائم و المشجع على شحن دافعية انجاز الأفراد و الرغبة في انجاز المهام الموكلة لهم بكل رضا ، فتهدف القيادة إلى تحديد اتجاهات المنظمة و التحديث المستمر فيها لمواجهة تغيرات البيئة إلى جانب تعبئة الموارد و توجيه الطاقات لتحقيق الأهداف.⁽¹²⁾

لقد أشار ماكس فيبر Max Weber (1864 - 1920) إلى الدور الذي يحدثه القادة و الزعماء الموهوبون في تغيير الواقع الاجتماعي، فاستخدم كلمة كاريزما Charisme ، و معناها قوة التأثير في الآخرين و التي تمنحها الطبيعة للصفوة المختارة للدلالة على هذا النوع من القادة و الزعماء.⁽¹³⁾

إن التفريط في الخبرات و المهارات يؤدي إلى زعزعة البيئة و البناء التنظيمي ككل، حيث ينعكس سلبا على فعالية القيادة التي فقدت أهم مقوماتها و ركائزها من القادة المميزين و المؤسسين و الذين يلعبون دورا مهما في خلق العادات و التقاليد و طرق العمل، و تلعب الرؤية و الفلسفة التي يؤمنون بها دورا فعالا في غرس و تنمية قيم العمل و تعزيز ثقافة تنظيمية ايجابية التي تتكون من خلال الخبرات التي يمرون بها و التي تعمل على تنمية روح المسؤولية

و الولاء الوظيفي و ثقافة الانتماء والتطبيع والشعور بالهدف المشترك، وهنا يظهر الدور الفعال لهذه القيادات في تحديد رؤى و إستراتيجية المنظمة ،و تحقيق التكيف و مواكبة التطورات و بالتالي الخروج المبكر لهذه الطاقات من المنظمة هو بمثابة إلغاء تاريخ كامل من التأسيس و العطاء و المساهمة في بناءها و تحديد ثقافتها و إستراتيجيتها .

ب - تأثير انسحاب الخبرات على فعالية الأداء التنظيمي :

يؤثر خروج الخبرات مبكرا من سوق العمل و هي في قمة مهاراتها و نشاطها على جوانب و أبعاد عديدة للمنظمة، حيث ينعكس بشكل سلبي على مستويات الأداء التنظيمي و لا تكون المنظمة ذات فعالية و كفاءة إلا إذا استطاعت تحقيق إستراتيجيتها والتوصل لمطابقة نتائجها مع الأهداف المسطرة بأقل تكلفة عن طريق التوظيف الرشيد لمواردها ، حيث أي تدني في مستوى إنتاجياتها و جودة مخرجاتها راجع في الأساس إلى الثغرات المعرفية لمواردها البشري و نقص تأهيله ، و بالتالي تصبح عملية تنمية و تعزيز الكفاءات هدف استراتيجي تنتهجه المنظمة للحفاظ على مستويات أدائها و لجعل مواردها أكثر تكيفا مع التحديات المستقبلية و ضرورة حتمية لتدارك النقص في معارفها و أدائها، و من هنا يتضح لنا العلاقة الوطيدة بين المهارات و الخبرة و تحقيق إستراتيجية المنظمة، و دورها المفاعل في اعتلاءها لمراتب التميز و الريادة بكل كفاءة و اقتدار، و عليه يبقى التساؤل قائم حول كيفية تدارك الوقت و سنوات من الجهد و العطاء الذي بذل لتراكم الخبرة و صقل المهارة و التي تم الاستغناء عنها بكل سهولة و التفریط فيها و ما بذل من تكاليف لتدريبها و تكوينها و سد ثغراتها المعرفية من اجل مواكبة التطورات الحاصلة في مختلف المجالات ، فهي و حجر الأساس الذي يمكن المنظمة للتكيف و الاندماج في محيطها الداخلي و الخارجي، وكم من الوقت اللازم لليد العاملة الجديدة لكي تحتكم للخبرة و الكفاءة التي تم هدرها.⁽¹⁴⁾

ج - تأثير انسحاب الخبرات على الهيكل التنظيمي :

يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة و أداة فعالة تساعد المنظمة في بلوغ أهدافها بكل فعالية و كفاءة ، من خلال تنفيذ الخطط و اتخاذ القرارات وتحديد أدوار الأفراد وتحقيق الانسجام، و أي خلل يحل بهذا البناء من شأنه أن يؤثر على مستويات الإشراف و الاتصال و أسلوب التنسيق و توزيع المهام و المسؤوليات و العلاقات ، و يحتل الفرد و ما يشمله من معارف و مهارات مكانة جوهرية في هذا البناء، حيث يقوم بكل الواجبات و المسؤوليات و كل ما تتطلبه الوظيفة شرط أن تتوفر فيه المؤهلات اللازمة، كما يؤثر الهيكل التنظيمي على سلوك الفرد و الجماعة ،

فإسناد المهام و الواجبات و الالتزامات عن طريق تقسيم العمل و التخصص توفر له الشعور بالرضا و الاستقرار الوظيفي و بالتالي تنمية ثقافة الولاء، و أي تراجع للكفاءات و المهارات الناتج عن الخروج المبكر للخبرات من المنظمة يؤثر سلبا على استقرار البيئة التنظيمية و انسجام هيكلها التنظيمي و ما يشمله من نشاطات و ممارسات كتوجيه الأنشطة وتوزيع المهام والتنسيق و الإشراف.⁽¹⁵⁾

2 - الانسحاب المبكر للخبرات في الجزائر و مبدأ التوظيف مدى الحياة في المنظمات اليابانية:

يعتبر المورد البشري ذو المعرفة و الدراية العالية المتميزة أهم مصادر الريادة و التميز و تعزيز التنافس و التكامل، خاصة في مجتمع المعلومات، و هو مفتاح مرور و دخول عصر المعرفة و ما تفرضه من متطلبات و تحديات، حيث أضحت تطوّر المجتمعات و صمودها و مجابهاها لهذه التغيرات ، مرهونا بتنمية و الحفاظ على الرأس المال البشري و الفكري و بالتالي المحافظة على المهارات و الخبرات و هذا ما انتهجته المنظمات اليابانية و كان السبب الرئيسي لتمييزها و نجاحها، حيث تعتمد المنظمات اليابانية أساسا على تشكيلتها الاجتماعية و خصائصها الثقافية، حيث لعب العامل الإنساني دورا بارزا في تميز و نجاح التجربة اليابانية⁽¹⁶⁾، كتقديس العمل و العلاقات الاجتماعية و روح التنافس الشريفة، كل هذه القيم تجد جذورها في التاريخ الاجتماعي و التكوين الثقافي للمجتمع الياباني، حيث يقدر الفرد الياباني العمل إلى درجة غريبة، و معدل ساعات العمل هو الأعلى في العالم، و يفخر الياباني بالانتماء إلى المنظمة، فيعتبر نفسه جزء منها وهي مصدر فخر و اعتزاز و انتماء ، و هو مستقر فيها طالما هو على قيد الحياة و تطبيق مبدأ العامل شريك في العمل يشعره بالاستقرار و الرضا الوظيفي ، و لا يوجد نظام النقل من مؤسسة إلى أخرى كما هو الحال في الدول النامية، كما يتميز اليابانيون بروح الجماعة و العمل كفريق و المشاركة في وضع الأهداف و اتخاذ القرارات و دعم الآخر و المهارة و التهذيب، و جميع هذه الصفات المشتركة بين الفرد و المجتمع تنعكس بالإيجاب على الكفاءة و فعالية الأداء، حيث تمكن المرء من إقامة علاقات إنسانية و وثيقة تنعكس على الاستقرار و الإبداع و الابتكار، وهي سمات نجاح الإدارة اليابانية التي تعتبر احد مفاتيح الاقتصاد الياباني و التي تركز على الكفاءة و المستوى العلمي و الأقدمية و السن للتدرج في السلم الوظيفي إلى غاية الخدمة.⁽¹⁷⁾

يعتبر مبدأ التوظيف مدى الحياة أحد مميزات المنظمة اليابانية، فيشعر الفرد بالانتماء إلى المنظمة و باق فيها إلى آخر حياته العملية، و لهذا الأسلوب في التوظيف محاسن و فوائد

كبيرة على الفرد و المنظمة، فهو بمثابة القوة المحفزة نحو الإيمان برسالة المنظمة و الثقة بها نو ما يحققه من استقرار مالي و اقتصادي للفرد الياباني و الأمان و الاطمئنان حول مستقبله و التكيف الاجتماعي و النفسي.

و يحقق مبدأ التوظيف مدى الحياة تراكم الخبرة الفنية و الإدارية، ففي المنظمات اليابانية اليد العاملة المؤهلة يحتفظ بها، فهي أغلى ثروة و الدعامة الأساسية التي ترتكز عليها لبلوغ غاياتها، و يتجلى هذا في عامل التضحية العالي جدا عند الموظفين اليابانيين، فقد يصل بهم الحال للتضحية برواتبهم عند العجز أو الخسارة أو في مرحلة الركود ، على عكس المنظمات الجزائرية التي تفرط بكل سهولة في الخبرة المترتبة عن سنوات من الجهد و تكاليف تأهيلها و إعدادها ، في حين جميع المبادئ و الفلسفة التي تؤمن بها المنظمات اليابانية هو الاستغلال الأمثل لكل مورد و التخلص و محاربة جميع أشكال الإهدار و خاصة هدر الطاقات و الخبرات، فجودة مخرجاتها ترتكز بشكل جوهري على جودة موردها البشري.⁽¹⁸⁾

3 - الإحلال الوظيفي و انعكاساته على المنظمة في ضل التقاعد المسبق:

تهتم المنظمات بعملية استقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة و المميزة و الموهوبة، و الحرص على الاحتفاظ بها و تنميتها، فالتفريط في خبراتها سيخلف أثار وخيمة و عواقب تنظيمية تنعكس على الأداء العام للمنظمة، و لهذا أصبح لزام عليها أن تحتاط لأي تسرب و مغادرة الخبرات وانسحاب العمال المهرة ، وأن تتبنى رؤى إستراتيجية لتخطيط وإعداد خلفاء لشغل المناصب الحساسة و القيادية المميزة و الإشرافية و الوظائف المتخصصة و هذا عن طريق وضع سياسة و تخطيط محكم للإحلال الوظيفي.

إن خطة الإحلال الوظيفي هي عملية منظمة ذات بعد استراتيجي تهدف إلى تحديد و توفير الاحتياجات المستقبلية لليد العاملة المؤهلة و البديلة لمواصلة المسيرة و المحافظة على استمرارية مستوى الأداء التنظيمي.⁽¹⁹⁾

تعتبر عملية الإحلال أو التعاقب الوظيفي بمثابة التنبؤ كما و نوعا بالموارد البشرية التي يجب أن تتوفر كبديل لشغل المناصب الشاغرة التي تم مغادرتها لأسباب عدة و منها السبب الرئيسي لموضوعنا و هو التقاعد المسبق، الذي عرفته المنظمات الجزائرية في السنوات الأخيرة و خاصة المنظمات القطاع العام و انسحاب كفاءات الفاعلة و المؤثرة ، و التي ساهمت شبكات التوظيف و الاستقطاب الالكتروني دورا هاما في تسهيل عملية التسرب من المنظمات للبحث

عن فرص عمل مشجعة على النمو و التطور الوظيفي، و هنا يبرز البعد الاستراتيجي لسياسة الإحلال لتوفير اليد العاملة المحتكمة للخبرة و القدرة على خلافة المهارات المنسحبة.

إن الانسحاب الهائل لليد العاملة المهرة نتيجة للتقاعد المسبق و التي لها مكانة و قوة تأثير في القرارات الإستراتيجية و الحاسمة في المنظمة، دون أي تخطيط و تقدير لليد العاملة الواجب توفرها لتعويض الخبرات المنسحبة و سد فجوة المواهب و المبدعين يؤدي إلى زعزعة استقرار بيئة المنظمة ، ففي ظل الانفتاح الاقتصادي و المعرفي و المنافسة و التكاليف على استقطاب الكفاءات و الخبرات و المواهب المبدعة، و جب على التسليح برؤية إستراتيجية لإعداد كما و نوعا لقيادات المستقبل، و المحافظة على المعرفة المتخصصة التي هي على شك الضياع نتيجة الخروج المبكر و مغادرة أماكن العمل دون توريثها للأجيال القادمة، و ضرورة تأهيل الموظفين الجدد بالمهارات اللازمة لشغل المناصب الشاغرة.⁽²⁰⁾

خاتمة :

تحرص المنظمات الساعية للتميز و الريادة على للتطوير المستمر لموردها البشري باعتباره اغني ثروة و الدعامة الأساسية لبلوغ غاياتها و تحقيق رسالاتها، فتحرص على الحفاظ و تطوير مخزونها من المواهب والكفاءات ، فتحدد أكثر الموظفين موهبة و اقتدار لتولي المناصب القيادية و الحساسة ، و تعمل على دعمهم و تهيئة الظروف الملائمة لنموهم و نجاحهم و تزويدهم بالمعارف و المهارات اللازمة لمواصلة مشوار النجاح و التميز. و تلعب البيئة و مناخ العمل دورا مهما في التنشئة التنظيمية عن طريق غرس و ترسيخ القيم الايجابية المشجعة على الرضا و الاستقرار الوظيفي و التي تعزز الشعور بالانتماء و الولاء و الإبداع ، الذي ينعكس على كفاءة و فعالية المنظمة في التصدي لتحديات و تغيرات محيطها الاقتصادي و الاجتماعي و السياسي. ففي ظل المنافسة الشرسة على الكفاءات و المواهب المبدعة و متطلبات اقتصاد المعرفة، أصبحت منظمات اليوم مجبرة إن أرادت ضمان بقائها في بيئة تنسم بالحيوية و التغير المستمر في جميع المجالات، أن تهتم بالمواهب و الكفاءات الكامنة لديها و تعمل على دعمها و تطوير مهاراتها و قدراتها و الاحتفاظ بها باعتبارها عاملا حاسما لنمو المنظمة، حيث فقدان الكفاءات قد يؤدي إلى ضعف كفاءة أداء المنظمة، و عليه و جب التخطيط الفعال و الاستراتيجي لتعويض المهارات و الخبرات بيد عاملة عالية التأهيل و التدريب تكون في مستوى التوقعات لسد فجوة الخبرة و المعرفة الضائعة و لمتابعة المسيرة وتحقيق الاستقرار، و تبني سياسة تخطيط و إدارة و المواهب و الكفاءات و الاحتياجات

المستقبلية في إطار استراتيجي لأهداف المنظمة، و تحفيز الموظفين و الاحتفاظ بهم من خلال توفير مناخ أكثر إتاحة لفرص الاستقرار و النمو الوظيفي، و العمل على اكتشاف المواهب الكامنة لدى موظفيها و تطويرها و رفع الروح المعنوية لديهم ، هذا ما تفتقده للأسف الكثير من المنظمات و خاصة في القطاع العمومي و ما يفسر الانسحاب و المغادرة لأعداد هائلة من الخبرات و إهدار الرأس المال الفكري و المعرفة المتخصصة و الطاقات الشابة و هي في أوج و قمة عطائها الأكاديمي و الفني و العملي .

قائمة المراجع :

1. أمال بن رجال: حماية العامل عند انتهاء علاقة العمل في القانون الجزائري، برتي للنشر ، الجزائر 2017، ص 90.
2. مرسوم تشريعي رقم 94 - 10 المؤرخ في 26 مايو 1994، يحدث التقاعد المسبق ، الجريدة الرسمية ،العدد 34، الصادرة بتاريخ أول يونيو 1994.
3. راجع المرسوم التنفيذي رقم 98 - 317 المؤرخ في 03 أكتوبر 1998، و المتضمن ترسيخ التقاعد المسبق لموظفي المؤسسات و الإدارات العمومية، الجريدة الرسمية العدد 74، الصادرة بتاريخ 5 أكتوبر 1998.
4. راوية حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية، الإسكندرية - 2001 - 2002، ص 158.
5. سليمان أحمية: التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري و علاقة العمل الفردية، ج2، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 1998 ، ص 86.
6. طيب سماتي : التأمينات الاجتماعية في مجال الضمان الاجتماعي وفق القانون الجديد، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2014، ص73.
7. مجتمعات متقدمة في السن، فوائد و تكاليف التقدم في السن، مجلة عالم الشغل، منظمة العمل الدولية ، العدد 67 ، يناير 201 ، ص 6.
- 8 - système de retraite menacé par la crise : l'Algérie dépensera près de 9 milliards de dollars en 2016 (l'Algérie -focus.com) consulté le 09/03/2018.

-
9. ديدان مولود: **مدونة المعاشات و التقاعد**، دار بلقيس، دار البيضاء، الجزائر، 2008، ص 92 .
10. صلاح الدين محمد عبد الباقي ، **السلوك الفعال في المنظمات** ، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية 2002 ، ص 65.
12. حسين عبد الحميد احمد رشوان : **القيادة ، دراسة في علم الاجتماع النفسي و الإداري و التنظيمي**، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية ، 2012، ص 68.
13. نعمات محمد الدرمداش: **أسس إدارة المنظمات، المعهد العالي للخدمات الاجتماعية** ، القاهرة ، 2001 ، ص 165.
14. عبد الغفار حنفي: **أساسيات إدارة منظمات الأعمال**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 224.
15. محمد قاسم القريوتي: **نظرية المنظمة و التنظيم**، عمان، دار وائل للنشر و التوزيع، 200، ص 104.
16. جمال الدين محمد المرسى : **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية " مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين "** ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2003 ، ص 122.
17. Yves le Diascorn : **Le japon miracle ou mirage, éllips, edition marketing**, paris, 1997, p,53.
18. وليام أوتشي : **النموذج الياباني في الإدارة نظرية z** ، ترجمة حسن محمد يس، مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض، 1985 ، ص 26.
19. أحمد ماهر : **دليلك في تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي** ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، الإسكندرية 1995 ، ص 205.
20. Rodolphe Durand : **guide du management stratégique**, édition dumod, paris, 2003, p, 266.
-

آليات تنمية رأس المال البشري في ظل الاقتصاد الرقمي

تاريخ الاستلام: 2018/10/31

تاريخ القبول: 2018/11/05

د. مديحة بخوش¹

أستاذ محاضر أ

جامعة العربي التبسي - تبسة-

الجزائر

الملخص:

أدت الثورة الرقمية إلى تصاعد أهمية رأس المال البشري بما يتميز به من قدرات على الابتكار وتوليد الجديد. وتختص هذه الدراسة بآليات تكوين رأس المال البشري. وسيتم تقسيم الدراسة إلى محورين وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي يتناول الأول أساسيات حول الاقتصاد الرقمي بعرض مفهومه ومميزاته وخصائص رأس المال البشري الذي يتطلبه. ويعرض المحور الثاني آليات بناء رأس المال البشري. وتوصلت الدراسة إلى أهمية كل من الخيال العلمي كمنهج دراسي والتعلم المستمر والتدريب في تكوين رأس مال بشري يستجيب لمتطلبات الاقتصاد الرقمي. لتختتم الدراسة بعدد من المقترحات المتعلقة بالموضوع.

الكلمات المفتاحية: رأس المال البشري، الاقتصاد الرقمي، الخيال العلمي، التدريب، التعلم.

Abstract:

The digital revolution has increased the importance of human capital with its innovative capabilities and new generation creation. This study is concerned with the mechanisms of human capital formation. The study will be divided into two axes and using the analytical descriptive approach. The first axis deals with the fundamentals of the digital economy by presenting its concept, its characteristics and the characteristics of the required human capital. The second one presents the building mechanisms of human capital. The study revealed the importance of: science fiction as a curriculum, continuous learning and training in human capital formation that responds to the requirements of digital economy. The study concludes with a number of proposals on the subject.

Key words: human capital, digital economy, science fiction, training, learning.

مقدمة

¹ د. مديحة بخوش
أستاذ محاضر أ

دخل الفكر الاقتصادي مرحلة جديدة أصطلح على تسميتها بالاقتصاد الرقمي ساهم فيها مجال تقنية المعلومات والاتصالات السريعة وما أحدثه من تحولات وتشابك في علاقات الاعتماد المتبادل بين الدول، وقد سارعت الشركات والمؤسسات الدولية لكي تستفيد من الفرص المتاحة أمامها بالتركيز على قيمة القدرات المعرفية باعتبارها منتجا للمعرفة ومصدر قوة، وهذا التحول في التركيز يجعل من الفرد حجر الزاوية في الاقتصاد ويلقي على كافة الفاعلين فيه ضرورة الاهتمام برأس المال البشري اللازم لمواكبة متطلباته؛ لذا تطرح هذه الدراسة الإشكالية التالية: ما المقصود بالاقتصاد الرقمي؟ وما هي آليات بناء رأس المال البشري الذي يتطلبه؟ وتتبع عن هذه الاشكالية عدة تساؤلات فرعية لعل من أهمها:

- ما مفهوم الاقتصاد الرقمي؟ وفيما تتجسد أهم سماته؟ وماذا تتضمن مؤشراتته؟
 - ما المقصود برأس المال البشري؟ وما هي المهارات التي يتمتع بها؟
 - ما هي أهم الآليات التي يمكن الاستناد إليها في تكوين رأس مال بشري؟
 - كيف يمكن للخيال العلمي كمنهج دراسي أن يساهم في بناء رأس مال بشري؟
 - ما هي انعكاسات التعلم المستمر والتدريب على المهارات البشرية التي يتطلبها الاقتصاد الرقمي؟
- وانطلاقا من إشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية تتجسد أهدافها في مايلي:
- التطرق للأدبيات النظرية المرتبطة بالاقتصاد الرقمي مع التعريف بخصائص رأس المال البشري.
 - التطرق لعدد من الآليات التي تساعد في تكوين رأس مال بشري من خيال علمي وتعلم مستمر وتدريب.

وتكتسب الدراسة أهميتها من كونها تحاول التعريف بعدد من الآليات العملية التي يمكن الاستناد عليها على الصعيدين الكلي - من خلال استراتيجيات الدول - أو الجزئي - على مستوى منظمات الأعمال - لبناء رأس مال بشري يتوافق واحتياجات الاقتصاد الرقمي. وبغية تحقيق ما سطر من أهداف سيتم تقسيم هذه الدراسة إلى مايلي:

المحور الأول: أساسيات حول الاقتصاد الرقمي ومتطلباته البشرية

شهدت بيئة الاقتصاد العالمي تطورات متسارعة أفرزت قوى جديدة محركة للاقتصاد فأصبحت المعرفة المحرك الأساسي للاقتصاد الجديد أو ما يسمى بالاقتصاد الرقمي، وللوقوف عند هذا المصطلح وما يرتبط به من مفاهيم سيتم التعرض لما يلي:

أولاً: مفهوم الاقتصاد الرقمي

يهتم علم الاقتصاد بالفرد (وحدة التحليل) واختياراته. وينضم الأفراد ليكونوا منظمات، واتحادات العمال والحكومات، وتبقى اختيارات الأفراد الموجه لهذه المنظمات، لذلك فإن دراستها تتطلب اهتماماً بمدى تأثيرها عند اتخاذ قراراتها باختيارات الأفراد. والنظرية الاقتصادية قد أنشأت افتراضات أساسية عن كيفية تصرف الإنسان في مواجهة مشكلة الندرة واستجابته للتغير، ولما كانت الموارد التي تستخدم في الإنتاج محدودة، فإن المنتجات تعتبر أيضاً محدودة وعلى العكس فالرغبات والاحتياجات غير محدودة، وهذه الحقائق تضع عنصرين أساسيين في علم الاقتصاد هما الندرة التي يستخدمها الاقتصاديون لإيضاح أن رغبة الفرد تفوق المتاح في الطبيعة. والاختيار الذي يشير إلى عملية المفاضلة بين البدائل المحدودة.¹ ولعل أشهر تعريف للاقتصاد لـ (Alfred Marshall) الذي يقول فيه: "الاقتصاد هو دراسة الجنس البشري من حيث حياتهم المعاشية الاعتيادية".² أما الاقتصاد الرقمي فيعرف بأنه: "فرع جديد من فروع العلوم الاقتصادية ظهر مؤخراً، يقوم على فهم جديد أكثر عمقا لدور المعرفة ورأس المال البشري في تطور الاقتصاد وتقدم المجتمع، ويعرفه البنك الدولي بأنه الاقتصاد الذي يحقق استخداماً فعالاً للمعرفة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وهذا يتضمن جلب وتطبيق المعارف الأجنبية، مع تكيف وتكوين المعرفة لتلبية الاحتياجات الخاصة".³

واستخدمت للاقتصاد الرقمي عدة تسميات منها اقتصاد المعلومات، اقتصاد الانترنت، اقتصاد المعرفة والاقتصاد الالكتروني أو الاقتصاد الشبكي، اقتصاد الويب، وساهمت التقنيات والتكنولوجيا والانترنت التي تعد من دعائم العولمة في ظهور اقتصاد المعرفة الذي تداخل مع الاقتصاد الرقمي للتشابه بين خصائصهما وجعل من الصعب فصلهما عن بعضهما. ويعبر الاقتصاد الرقمي عن التحول من التركيز على المواد الأولية والمعدات الرأسمالية إلى التركيز على المعلومات والمعرفة ومراكز التعليم والبحث ويعرفه (M.Parken) بأنه دراسة وفهم عملية تراكم المعرفة وحوافز الأفراد لاكتشاف وتعلم المعرفة والحصول على ما يعرفه الآخرون.⁴

وتتمثل السمة الأساس في ظهور جميع الحقول المعرفية الجديدة في إطار المعارف الإنسانية المختلفة في العلاقات المتبادلة إلى حد التداخل أحيانا بين الحقل المعرفي وبين الحقول المعرفية الأخرى ذات الصلة.⁵ وتعد

مسألة المفاهيم من أهم المسائل التي لا زالت تشغل الباحثين والمفكرين خاصة في الدول العربية، وتعاني المفاهيم ذات العلاقة بالاقتصاد والمشكلات الاقتصادية دائما من مشكلات ترجمة وتفسير ومحتوى. ولعل مصطلح اقتصاد المعرفة والاقتصاد الرقمي هما الأكثر شيوعا وتداولاً في الأدبيات الاقتصادية ويتم استخدامها بدلا من التسميات الأخرى وبطريقة متبادلة فيما بينهما.⁶

وعليه فإن تعدد المصطلحات - وإن كان بعض الباحثين يضعون فروقا بينها - فكلها تصب فيما يعرف باقتصاد المعرفة أو المبني على المعرفة أو الاقتصاد الجديد أو الرقمي.

وكانت أول دراسة للاقتصاد الرقمي للاقتصادي (Fritz Machlup) ويعد فرعاً من العلوم الأساسية يهتم بإنتاج وصناعة المعرفة بالبحث والتطوير وعدد براءات الاختراع وبالتالي فإنه يهتم بإنتاج المعرفة (ابتكار واكتساب ونشر واستعمال وتخزين المعرفة)، وصناعة المعرفة (التدريب والتأهيل والمؤتمرات والكتابة والبحث والتطوير هي صناعات معرفية)، وهذا ما يؤكد عليه الاقتصادي (Robert Solow) الذي يشير إلى أن أهم عامل للنمو الاقتصادي هو ابتكار ونشر المعرفة الحالية وإنتاج ونشر معارف جديدة ويقول بأن 50% من النمو الاقتصادي يتعلق بالمعرفة و 34% منها يعود لنمو معارف جديدة و 16% من النمو الاقتصادي ينتج عن الاستثمار في رأس المال البشري بالتعليم.⁷

والاقتصاد الجديد يضيف قطاعاً رابعاً يركز على المعرفة والمعلومات والفنون والأخلاقيات في حين كان يركز الاقتصاد الزراعي على الأرض كعامل إنتاج رئيس، أما الاقتصاد الصناعي فقد كان رأس المال ونموذجه الممثل بالآلة. ويتميز الاقتصاد الجديد بجملة من الخصائص لعل من أهمها ما يلي:⁸

- العامل الرئيسي في الإنتاج هو المعرفة خلاف ما كان عليه الأمر في الفترات السابقة؛ فالأرض ركيزة الاقتصاد الزراعي ورأس المال ركيزة الاقتصاد الصناعي.
- التركيز على اللاملموسات بدلا من الملموسات، وبالتالي هيمنة الخدمات على السلع من ناحية المخرجات أما المدخلات فالأصول الرئيسية هي اللاملموسات كالأفكار والعلامات التجارية بدلا من الأرض، والأصول المادية والمالية.
- الاقتصاد المعرفي شبكي؛ حيث يلاحظ ذلك في وسائل الاتصالات الجديدة من هواتف خلوية، اتصالات عبر الأقمار الصناعية، الانترنت والتلفاز التفاعلي، مما وسع إمكانية التشارك ليس ضمن الشركات وداخل الشركة الواحدة، كما أتاحت شبكة الانترنت ظهور نموذج المنظمات الافتراضية.

- الافتراضية: المنظمات الافتراضية مثال على التحول من الإطار المادي إلى الافتراضي الذي أصبح ممكنا مع الرقمنة ، إضافة للدور المتنامي للنقود والصفقات الافتراضية والمجموعات الشبكية الافتراضية مما يؤدي لتلاشي الحدود بين العالم الحقيقي والخيالي على حد تعبير (W.Wacker).
 - التكنولوجيا الجديدة: أحدث الانترنت ثورة عالمية مست كل القطاعات فتضاءلت قيود الزمان والمكان تقريبا مع الانخفاض في تكلفة انجاز المشاريع الاقتصادية.
 - الأسواق الجديدة: أصبحت الأسواق الالكترونية أهم الأماكن التجارية حيث تتوفر السرعة في تدفق المعلومات حول الأسعار وساهم ذلك في الحد من عدم كفاءة الأسواق الحالية.
- ويتبين مما عرض من خصائص تميز بها الاقتصاد الرقمي دونا عن غيره من الاقتصاديات حدوث تغييرات جذرية في المفاهيم القائمة وتحول الاعتماد إلى المعرفة كعنصر الإنتاج الأساس التي يركز عليها الاقتصاد ويعمل على تطوير محتوياته من خلالها.

ثانيا: مؤشرات الاقتصاد الرقمي

تساعد المؤشرات في معرفة مدى الاندماج في الاقتصاد الرقمي، ومنها مايلي:

أ: مؤشرات العلم والتكنولوجيا: التي تضم بدورها مؤشرات تتعلق بالآتي:

1-1: الأبحاث والتنمية: تشكل أساس اقتصاد المعرفة، بالتركيز على النفقات المخصصة للأبحاث والتنمية وفريق العمل المستخدم في الأبحاث. هذه المؤشرات تخضع لعملية جمع منتظمة ومعارية للبيانات مما يسمح بإجراء تحاليل ديناميكية ومقارنات دولية، وترتكز المعايير على الأبحاث والتنمية الاختبارية، أعمال التوليد المنجزة بطريقة منهجية بهدف زيادة مجموعة المعارف بما فيها معرفة الإنسان والثقافة والمجتمع بالإضافة لاستخدام مجموعة المعارف في تطبيقات جديدة. ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية مصدر أساس للبيانات الدولية القابلة للمقارنة في ذلك، وتصنف المنظمة الدول حسب حجم المشاركة المباشرة وغير المباشرة(نفقات الأبحاث والتنمية المدمجة في السلع الوسيطة والسلع الرأسمالية المستخدمة من قبل قطاع ما) في الأبحاث والتنمية.⁹ وحسب الأمم المتحدة فإن نفقات البحث والتطوير تضاعفت في الدول المتقدمة لأكثر من ثلاث مرات في العقد الأخير من القرن الماضي(من 60 بليون دولار إلى 195 بليون دولار) في حين أنها بحدود 10 بليون دولار في الدول النامية وهذا ما يوسع الفجوة المعرفية بين المجموعتين.¹⁰

1-2: إحصاءات براءات الاختراع: براءة الاختراع هي شهادة تمنح من المصلحة المختصة لحماية الاختراع لمن يدعي توصله لاختراع بعد استكمال له مجموعة من الشروط تتضمن وصفا دقيقا لاختراع ما وتحويل صاحبها القدرة على استغلالها.¹¹ ويتم تعداد البراءات وفقا للأولوية أو لبلد إقامة المخترع أو لبلد إقامة مودع الطلب، ويسمح تحليل محتوى البراءات بتقييم أثرها ونوعيتها بتطبيق الاستشهادات التي تكون في نصوص سابقة متعلقة بالبراءات، أو الأقسام السنوية التي تضم التكلفة الإجمالية وعدد الأعوام التي يدفع خلالها حامل البراءة الضريبة السنوية لإبقاء البراءة قيد التنفيذ، كما يمكن الاعتماد على عائلة البراءات؛ أي عدد الدول التي تم توسيع إيداع البراءة إليها والذي يعطي مؤشرا عن مناطق استغلال الاختراع أو عدد الطلبات في كل طلب براءة اختراع كمعلومة عن عدد الابتكارات في وثيقة البراءة.¹²

بالإضافة إلى مايلي:¹³

1-3: المنشورات العلمية: يركز هذا المؤشر على عدد المنشورات العلمية للباحثين الوطنيين في المجالات الدولية وتشكل وسيلة لتقييم نتائج الأبحاث الأساسية، وتسمح بقيام ثلاثة أنواع من المؤشرات تختص بالتركز العلمي والتخصصات العلمية حسب المادة وتأثير الأبحاث (عدد الاستشهادات). وتسمح بيانات العلم الكمي للفهرسة بتحليل تنظيم وتحولات مواد الأبحاث والعلاقات بين النظام العلمي والمعرفة التكنولوجية (تلاقي بيانات علم الفهرسة مع بيانات براءات الاختراع).

1-4: ميزان المدفوعات التكنولوجية: هو إجراء لعمليات نقل دولية للتكنولوجيا غير المدمجة، التي تضم عمليات نقل التكنولوجيا (تمليكات براءات الاختراع والتراخيص)، وعمليات نقل الرسومات (تراخيص، امتيازات، ماركات)، وتطور الخدمات التقنية (دراسات ومساعدات تقنية وهندسية) والتنمية الصناعية.

1-5: مؤشرات التخصصات العلمية والتكنولوجية: باستخدام وسائل مختلفة تشمل المنشورات وبراءات الاختراع والأبحاث والتنمية، وغالبا ما تقدم هذه البيانات بشكل مؤشرات تخصص تعكس التخصصات الخاصة بالدول في المواد العلمية المختلفة، ويمكن تصنيف هذه المنتجات وفقا لمعيارين إضافيين سلم النوعية انطلاقا من قيم وحدات السلع (عالية، متوسطة، منخفضة) ومرحلة إعداد المنتجات سواء أكانت سلع أولية، أو سلع معدات، أو سلع للاستهلاك المتوسط أو سلع استهلاكية.

II: المؤشرات المأخوذة من البحوث حول تنظيم نشاطات الابتكار: تقوم الهيئات الوطنية بإجراء بحوث الابتكار استجابة لحاجاتها، وتعد منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية مع هيئات أخرى مصدر أعمال هادفة لتطبيق المنهجية والمعلومات في البحوث حول الابتكار المنشورة في كتيب أوصلو للابتكار التكنولوجي على صعيد

الشركة ويحدده على أنه المنتجات الجديدة أو المحسنة تكنولوجيا وتعد هذه المؤشرات بناء على بحوث التملك التكنولوجي باستجواب الشركات، وبحوث جماعية حول الابتكار بالدول الأوربية بما فيها النرويج وأيسلندا إضافة إلى بحث مهارات الابتكار.

III: المؤشرات المتعلقة بالموارد البشرية¹⁴: رغم أهميتها إلا أنها ما تزال قليلة وذلك يعود لصعوبة قياس الكفاءات ويعتمد في قياسها على ما يلي:

III-1: التعليم والتدريب: تسمح المؤشرات القائمة على بيانات التعليم والتدريب بتقييم المعارف والمهارات المكتسبة خلال العملية الرسمية للتعليم، وتقييم المخزون والاستثمار البشري. وعادة تجمع إحصاءات التعليم على قاعدة دولية من قبل منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية واليونسكو وإدارة الإحصاء في المجموعة الأوربية، وهذا المؤشر له تأثير مباشر على ثورة التكنولوجيا والمعرفة بزيادة نسبة المتخصصين في مجالات المعرفة وبالتالي زيادة الإنتاجية.

III-2: مخزون رأس المال البشري: طُورت ثلاث مقاربات لتقدير المخزون البشري أولاًها تقيس مستوى تدريب السكان وقدراتهم وقابلياتهم الفكرية، وتقيس الثانية مهارات الراشدين مباشرة، فيما تحدد الثالثة الفروقات التي تميز عائدات الراشدين المرتبطة بخصائص فردية، وتقدير القيمة التجارية لها وتحديد القيمة الإجمالية لمخزون رأس المال البشري.

III-3: الاستثمار البشري: يقيم الإجراءات المالية للاستثمار في جوانب تتعلق بالنفقات العامة الإجمالية للتعليم والتدريب الموجهة للراشدين لتطوير عملية التدريس ونفقات التدريب المهني المخصصة من قبل الشركات للإنفاق على البحوث وبراءات الاختراع وتطوير العاملين بها. إضافة للوقت المخصص له من خلال مراقبة معدلات ارتياد مؤسسات التعليم حسب مستوياته، باستخدام مؤشر متوقع التعليم المدرسي لكل ولد بلغ سن الخامسة؛ ومتوقع التعليم في مؤسسات التعليم العالي لشباب في السابعة عشر.

IV: مؤشرات نشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: تستمد أهميتها من التفاصيل التي ترتبط بالتكنولوجيا والجانب الاقتصادي والسياسي¹⁵. والتقى اقتصاد المعرفة بقاعدة تكنولوجية ملائمة مما أدى لتعزيز مشترك بين ازدهار النشاطات المكثفة في المعرفة والإنتاج ونشر التكنولوجيا الجديدة التي لها ثلاثة تأثيرات في الاقتصاد؛ فهي تسمح بدر أرباح من المنتجات العالية التقنية وظهور وظائف جديدة والاستعاضة بها عن سابقتها القديمة أو جعلها مساعدة مثل خدمة التعلم عن بعد والتجارة الالكترونية والصحة.¹⁶

ويتضح أن الاقتصاد الرقمي ينشئ الثروة من خلال عمليات وخدمات المعرفة ويتميز هذا الاقتصاد بعدة سمات ويقاس باستخدام مؤشرات تميزه عما سواه من الاقتصاديات.

ثالثاً: خصائص رأس المال البشري في ظل الاقتصاد الرقمي

يعبر رأس المال البشري بصفة عامة عن: "القدرات البشرية، والمهارات المعرفية وخبرة عمال المنظمة ومدرائها المتاحة لدى المنظمة فضلاً عن القدرة على الإضافة لهذا الخزان من المهارات والمعرفة والخبرات من خلال التعلم الذاتي".¹⁷ ويقصد به: "معرفة الفرد وخبراته وقدراته ومهاراته، فضلاً عن ابتكاراته وإبداعه وترتبط هذه العناصر مع بعضها وتسهم بمجموعها في نجاح العمل".¹⁸ ويمثل رأس المال البشري: "المعارف والمهارات والقدرات التي تجعل العنصر البشري قادراً على أداء واجباته ومسؤولياته الوظيفية بكل فاعلية واقتدار".¹⁹

ويعد رأس المال البشري من أهم مكونات رأس المال الفكري ويتمثل في القوى العاملة التي تمتلك المقدرة على التفكير والإبداع، ويشير (Bontis,1996) إلى أن رأس المال البشري يعبر عن جملة قدرات المنظمة لاستخلاص أفضل الحلول من معارف القوى العاملة لديها، ويحتل هذا العنصر أهمية كبيرة لكونه مصدراً للإبداع والتجديد الاستراتيجي، ويمكن تنميته من خلال العصف الذهني في مختبرات البحوث، وإعادة هندسة العمليات وتحسين المهارات الشخصية.

وتبرز أهمية رأس المال البشري على مر العصور؛ فالإنجازات المذهلة تدل على القدرة البشرية في تشييد الصروح الهائلة للحضارة البشرية من خلال ارتفاع قيمة العنصر البشري كوحدة اقتصادية واعتباره منذ القدم جزءاً من ثروة الأمم، واستناداً لتمايز الطاقة الإنتاجية للإنسان وتفوقها على جميع أشكال الثروة الأخرى الأمر الذي يضع العمل البشري كأهم عنصر من عناصر الإنتاج على الإطلاق.

ولقد أكد الاقتصاديون على اختلاف توجهاتهم على أهمية دور الإنسان وتأثيره الفاعل والإيجابي في عملية التنمية الاقتصادية وفي فاعلية عناصر الإنتاج المادية، وقد أدت النقلة العلمية والتكنولوجية وما أعقبتها من تطورات حديثة في الفن الإنتاجي إلى حدوث تغييرات متلاحقة في أساليب وطرق الإنتاج نجم عنها العديد من التعقيدات والدقة المتناهية في الصنع وغيرت موقع الإنسان ودفعته إلى الأمام في المراكز الإنتاجية وضاعفت مسؤولياته، مما أوجد ضرورات متزايدة لرفع مستوى إعداد الإنسان وزيادة فترات تعليمه وتدريبه وزيادة ممارساته العلمية والفكرية في البحث النظري والتطبيقي.²⁰ وما يميز القرن الحادي والعشرين هو ظهور قوة المعرفة والأولوية التي يمثلها رأس المال البشري في الاقتصاد المعرفي ستقود إلى صراع عالمي حول الموهوبين، لذلك تبرز أهمية رأس المال البشري فيما يلي:²¹

- من المصادر الحرجة والفريدة التي تؤثر على الأداء ومورد يصعب تقليده.

- يساعد في خلق معارف جديدة. وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ويزيد من كفاءة استخدام الأصول ويحقق إنتاجية أعلى وخدمة أفضل للزبائن. مع التأثير المباشر على قدرة الرياديين وأصحاب الأفكار الجديدة على صعيد تأمين رأس المال التمويلي اللازم لبدء مشروعات جديدة.

- أهمية رأس المال البشري تتبع من أهمية تحقيق النجاح والتميز وخلق معارف جديدة.

فالاقتصاد الرقمي يتميز بصورة أساسية بالاستثمار في الموارد البشرية باعتبارها رأس مال معرفي عن طريق الاستخدام الواسع للبحوث والدراسات التطبيقية التي يقوم بها خبراء ذوو كفاءات عالية. إضافة إلى الارتكاز على القوى العاملة المؤهلة والمتخصصة والمدرّبة على التقنيات الجديدة باعتبار أن قطاع المعلومات أصبح المصدر الرئيس للدخل القومي، وهذا التحول تبعه فكرة العمل عن بعد والاتصال الإلكتروني مما أدى إلى ظهور طبقة مهنية جديدة لها وزنها هي فئة العاملين في المعلومات الذين ينقسمون إلى أربعة مجموعات فرعية تضم: منتجي المعلومات (منشئ المعلومات وجامعيها)، ومجهزي المعلومات (يستقبلون المعلومات ويستخدمونها)، وموزعي المعلومات (ينقلون المعلومات من المنشأ إلى المتلقي) وبيئة المعلومات (تقوم على التكنولوجيا للأنشطة المعلوماتية).²²

ويستخلص من ذلك أن رأس المال البشري يعبر عن جملة الإمكانيات والمعارف الظاهرة والضمنية التي تملكها الموارد البشرية بالمنظمة، ويبقى عليها الاستغلال الأمثل لهذه الطاقات.

المحور الثاني: آليات بناء رأس المال البشري

أثار الاقتصاد الرقمي نقاشا كبيرا بين الباحثين حول الكفاءات التي يتطلبها، حيث ظهرت للوجود وظائف جديدة ومتخصصة وارتفعت نسبة الوظائف التي تتطلب كفاءات عالية فأصبح لرأس المال البشري دورا مهما في كل القطاعات. وفيما يلي تفصيل في آليات تكوين رأس مال بشري لمواكبة هذه التغيرات:

أولا: الخيال العلمي كمنهج دراسي

يشير الخيال العلمي (Science fiction) تحديدا حسب (Joanna Russ,1995) إلى: "الأدب الذي يحاول استيعاب الخيال بإبداعاته، المعرفة العلمية عن الواقع والمنهج العلمي، وباعتباره متميزا عن علم التغييرات العملية في حياتنا المجردة".²³ ويشار إلى الخيال العلمي اختصارا بـ "Sci-Fi" أو "SF" وهو: "نوع من الفن الأدبي يعتمد على الخيال حيث يخلق المؤلف عالما خياليا بالاستعانة بتقنيات أدبية متضمنة فرضيات أو

باستخدام لنظريات علمية فيزيائية أو بيولوجية أو تكنولوجية أو حتى فلسفية، ومن الممكن أن يتخيل المؤلف نتائج هذه الظواهر أو النظريات محاولاً اكتشاف ما ستؤول إليه الحياة كما قد تتناول موضوع القيم في عالم جديد مختلف. وما يميز أدب الخيال العلمي أنه يحاول أن يبقى متسقاً مع النظريات العلمية والقوانين الطبيعية دون الاستعانة بقوى سحرية أو فوق طبيعية، ومن الممكن أن يوجد الخيال العلمي في الكتب والمجلات وفي الأفلام والمسلسلات، كما يمكن أن يوجد في الأعمال الفنية.²⁴ ويتبين أن الخيال العلمي ساهمت في تطوره الطفرة التقنية الحديثة وما صاحبها من تغيرات وتعد الكتابات الأدبية والأفلام التي تمس هذا الموضوع خير دليل على أهمية هذا المجال في تطور الحياة البشرية.

ويزود الخيال العلمي المتعلم بكم من المشاهد والصور؛ لأن "الصورة هي أداة الخيال، ووسيلته، ومادته الهامة التي يمارس بها، ومن خلالها، فاعليته ونشاطه"²⁵، ويمكن المتعلم من معرفة الفنون، إذ أن "الأشياء المادية الحسية وحدها، يمكن تحديدها ووضعها في قوالب ومقاييس... أما الشعر، ومعه سائر الفنون، وكثير من المسائل الفلسفية الماورائية، فالعلم بها تصور أو تجربة شعورية أو تحسُّس ذهني خيالي"²⁶. مع اكتشاف المتعلم العلاقات المتقاربة والمتباعدة بين الأشياء.²⁷ وتنمية فكر المتعلم عن طريق تنشيط الحواس، ولذلك لا يمكن فصل الحواس عن الخيال.²⁸

ويتضح أيضاً أن الخيال العلمي هو لغة العصر وأهم الوسائل لإعداد الأفراد للمستقبل. ويمكن أن يساعد الخيال العلمي كمنهج دراسي على اختلاف التخصصات فيما يلي:²⁹

- تعزيز كلاً من التحفيز والتحصيل وهذا ما يؤكد العالم الفيزيائي المشهور (Stephen Hawking) بقوله أن: "الخيال العلمي مفيد لكل من تحفيز الخيال ولنشر الخوف من المستقبل".

- للخيال العلمي تأثير في استيعاب المادة العلمية: تحقق عدد من الباحثين من الاستعمالات المختلفة وتأثيرات الخيال العلمي في كل من الفصل الدراسي والأماكن التعليمية غير الرسمية؛ فقد تحدث كل من كاتشا سنة 1977 وهنتر سنة 1980 عن الخيال العلمي كأداة لتطوير خيال الطلاب والابداع. وركز التربويون الآخرون على استخدام الأنواع الأدبية لإيصال محتوى المعرفة والمفاهيم العلمية من خلال القصص.

- يثبت كل من (Julie .E, Czerneda, 2006) أن الخيال العلمي يجب أن يكون جزء من مناهج العلوم وأنه يزود نشاطاً متعدد الأغراض لمساعدة المعلمين لاستخدام الخيال العلمي في الفصل الدراسي. ويقترح (Oravetz David, 2005) قراءة روايات الخيال العلمي في فصول/صفوف العلوم كطريقة لجذب الطلاب للتعلم. ويرى الباحثون أن استخدام أدب الخيال العلمي ومهارات فنون اللغة في فصول العلوم يمكن أن توسع

وتغني مفاهيم العلوم والمفاهيم المجردة الموجودة في كتب العلوم. ويذهب (Thornton and Other,2004) لضرورة الوصول للبعد الاجتماعي للتعليم بتصميم المناهج في التعليم العالي من خلال الخيال العلمي بما يحقق الاستجابة الإيجابية لسياسات التعلم مدى الحياة في التعليم العالي.

وبالتالي فالخيال العلمي أحد أهم وسائل نشر وتبسيط الثقافة العلمية بأسلوب مبتكر ومشوق ينمي التفكير العلمي ويزيد من قدرة الفرد على إدراك واستيعاب المفاهيم العلمية، وإيجاد قيم إيجابية تجاه العلم والعلماء، مما يدفعهم لتمثل خطاهم وإتاحة الفرصة للاكتشافات والابتكارات وهي ركائز الاقتصاد الرقمي.

ثانياً: التعلم المستمر

يرى دافز أن حاجة التنظيم إلى مهارات عالية تلقى عبئاً إضافياً على العملية التعليمية في سوق العمالة؛ حيث ازدادت حاجة التنظيمات إلى عمالة ذات تخصصات وظيفية مركبة. وينتهي دافز إلى أن التقدم المستمر في التكنولوجيا أدى إلى وجود وتطور مجتمع المعرفة الذي ازدادت فيه المهارات الذهنية على حساب اليدوية، ولابد أن ينعكس هذا على خصائص العمالة بالتنظيمات.³⁰

وتعد ثقافة التعلم المستمر، والانفتاح على الأفكار الجديدة أمراً في غاية الأهمية في الاقتصاد الرقمي، فالتعلم مدى الحياة يضم التعليم بشتى أنواعه من تعليم رسمي كالذي يتم في المدارس والجامعات وتعليم غير نظامي كالذي يتم في الأسرة وبين أفراد المجتمع. وآخر غير رسمي كالوظيفة، ويتطلب هذا التعلم متطلبات أساسية كالشمولية وتعدد طرق ومسارات التعليم وحل مشكلاته وتعدد الجهات والأفراد الذين يساعدون في ذلك. فالكفاءات والمهارات الأساسية مطلوبة اليوم في أسواق العمل.³¹ ويعتبر العمال المعرفيون مهمين جداً لتحقيق النجاح لكل مؤسسة في بيئة ديناميكية وقابلة للتغيير، بيئة يتطلب العمل فيها إبداعاً دائماً وابتكاراً لأفكار قابلة للتسويق، وليس مجرد معالجة وإنتاج للمواد أو البيانات أو الرموز. ويجب أن يكون العمال المعرفيون قادرين على الغوص في قاعدتهم المعلوماتية وتوسعتها بالاستمرار في التعلم والقدرة على استخدامها في إنتاج مخرجات معرفية جديدة.³² فالتحول من اقتصاد زراعي أو صناعي إلى اقتصاد مبني على المعرفة ينطوي على مضامين عميقة بالنسبة للقوى العاملة. فمستوى القوى العاملة فيما يتعلق بالمعرفة والمهارات والمرونة والاستجابة، وقدرة أفرادها على العمل في فرق كل هذه الأشياء يتم رفعها إلى مستويات جديدة أعلى وسيسود العاملون الذين يتمتعون بالمعرفة كما يصفهم بيتر دركر.³³

وبالتالي يبرز التعلم المستمر في رأس المال البشري كشرط لضمان مواكبة المستجدات.

ثالثاً: التدريب كاستراتيجية تنموية

يعرف التدريب على أنه: "نظام فرعي له أجزاء متكاملة تعمل ضمن إستراتيجية المنظمة، وتتكون من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية البشرية المستمرة، التي تهدف إلى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المنظمة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر، وبناء نظام معرفي حديث لدى الموارد البشرية في المنظمة، وتطوير مهاراتها الحالية، وإكسابها أخرى جديدة ومتنوعة، وتعديل اتجاهاتها السلوكية للأفضل، لاستيعاب والتأقلم مع التغيرات البيئية التي تفرض على المنظمة تبنيها والتكيف معها، وقد غير البعد الإستراتيجي النظرة للتدريب، فتحول من نشاط وقتي يتسم بالمحدودية لتلافي نقاط الضعف في الأداء وتحسين المهارات الحالية إلى نشاط مكون من ثلاثة عناصر مستمرة هي: تعلم، وتدريب، وتنمية يلزم جميعها حياة الفرد في المنظمة منذ تعيينه حتى تركه العمل فيها".³⁴ كما يقصد به: "العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر الموظفين من أجل زيادة وتحسين فعاليتهم وأدائهم".³⁵ ويعتبر: "عملية تعليمية تتضمن اكتساب مهارات، ومفاهيم، وقواعد، وعادات لزيادة أداء العاملين بالمنظمة".³⁶

وقد ساعدت التكنولوجيا الحديثة في بناء رأس مال بشري خاصة في مجال التدريب والإدارة من خلال دورها الأساسي في عملية التدريب والتطوير الإداري في كل مرحلة من مراحله (مرحلة تحديد الاحتياجات، وتخطيط وتصميم البرامج المناسبة، وتنفيذ البرامج، والتقييم و المراجعة و التحسين والتطوير) بالإضافة إلى اتخاذ القرارات وتحليل البيانات من خلال دقة تحديدها وتشخيصها، و من الممكن أن تتم عن بعد و بدقة و سرعة عالية و كذلك إمكانية الاستفادة من الخبرات في أماكن أخرى و بتكلفة أقل، ومن الممكن الإشارة هنا للتطبيقات الملموسة، كالاتصال المباشر، أو تعبئة مختلف النماذج إلكترونياً، أو الانتشار السريع باستخدام البريد الإلكتروني، والإنترنت أو المرونة في تعديل الخطط والبرامج والمعلومات أو التعلم عن بعد أو تحليل البيانات بدقة وكفاءة عالية، وسرعة تحيينها مما ينعكس إيجاباً على اتخاذ القرار في التوقيت المناسب.³⁷

وبالتالي فإن الاقتصاد الرقمي أصبح يتطلب مهارات جديدة. وهذا ما يثير الجدل حول آليات الاندماج فيه، ويعد الخيال العلمي كمنهج علمي أداة لتطوير أجيال تتناسب قدراتها مع الثورة العلمية التي صاحبت هذا الاقتصاد، بالإضافة إلى التعلم المستمر والتدريب كاستراتيجيات فعالة لتطوير وتكوين رأس مال بشري يخدم المنظمات وكذلك المجتمعات لتتحول إلى مجتمعات معرفة.

حولت المستجدات العالمية الاقتصاد من صناعي إلى الاقتصاد الرقمي الذي يتطور بسرعة وعلى نطاق واسع، وهذا ما فرض على منظمات الأعمال وحتى المجتمعات عدة تحولات خاصة في آليات إعداد المهارات البشرية لاستيعاب متطلباته.

وفي ضوء هذه الدراسة تم التوصل للنتائج الآتية:

- الاقتصاد الرقمي هو نتاج التحول نحو تامين المعرفة كعنصر إنتاج تم تجاهله في الاقتصاديات السابقة وتتوسع خصائصه وتعدد مؤشرات التي يتم بها الحكم على مدى مواكبة الاقتصاديات لمعطياته.

- يتطلب الانخراط الايجابي في الاقتصاد الرقمي التركيز على توفير بنية تحتية لتقنيات الاتصال والعمل على الاستثمار في رأس المال البشري الذي أصبح ركنا أساسا في هذا الاقتصاد.

- يعد رأس المال البشري تحولا آخر في المتطلبات التي يفرضها الاقتصاد الرقمي على منظمات الأعمال لمواكبتها. وهم موارد بشرية على درجة عالية من التخصص والبراعة في استخدام التقنيات الحديثة.

- هناك وعي كامل من قبل رجال الأعمال والحكومات والدول بالتطورات التي يفرضها الاقتصاد الجديد على المهارات التي تتطلبها الوظائف الجديدة.

- يعد الخيال العلمي أحد أهم الاستراتيجيات التعليمية التي تمكن من تكوين رأس مال بشري يتماشى مع متطلبات الاقتصاد الجديد. وهذا ما أدى لإدماجه في البرامج التعليمية في العديد من دول العالم المتقدم.

- يمكن للموارد البشرية تطوير مهاراتهم وقدراتهم من خلال تبني استراتيجية التعلم مدى الحياة والاستعانة بالبرامج التدريبية المتخصصة لسد الفجوة التي طرحتها التكنولوجيا.

وفي خضم هذه النتائج يمكن تقديم عدد من الاقتراحات للمعنيين بالموضوع لعل من أهمها:

- العمل على توعية الموارد البشرية العاملة بالمنظمات بالمتطلبات التي يفرضها الاقتصاد الجديد.

- الاهتمام برأس المال البشري ومتطلباته لأنه يحرك عجلة النمو داخل الدول ويضمن البقاء.

- ضرورة إدماج الخيال العلمي كمنهج دراسي في كل التخصصات منذ التعليم الابتدائي مع دعم الموهوبين.

- إيلاء أهمية أكبر للعملية التعليمية باعتبارها ركيزة بناء مهارات المورد البشري.

- التركيز على التدريب المتخصص في مجال التقنيات الحديثة للموارد البشرية كل حسب متطلبات وظيفته.

ويبقى التحول نحو الاقتصاد الرقمي رهين ممارسات كل الأطراف الفاعلة في المجتمعات لتتحمل منظمات الأعمال جزء من مسئولية اعداد رأس مال بشري يتناسب ومتطلبات هذا الاقتصاد.

قائمة الاحالات والهوامش

- ¹: محفوظ بن عصمان، مدخل في الاقتصاد الحديث، دار العلوم، الجزائر، 2003، ص: 8-11.
- ²: محمد عزيز، محمد عبد الجليل، مبادئ الاقتصاد، منشورات جامعة قاز يونس، الطبعة الأولى، ليبيا، 2002، ص: 16.
- ³: خليل حسن الزركاني، الاقتصاد المعرفي والتعليم الالكتروني ركيزتان في كفاءة العنصر البشري، 2017/07/5، على الموقع: fkrah.net.
- ⁴: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، الوراق، الطبعة الثانية، الأردن، 2008، ص: 184-186.
- ⁵: محمد الطائي، هدى عبد الرحيم حسين العلي، اقتصاديات المعلومات، دار المسيرة، الأردن، 2007، ص: 15.
- ⁶: محمد العربي غزي، حسين بلعجوز، "الميزة التنافسية من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد الرقمي"، بحث مقدم للملتقى العلمي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 28/27 نوفمبر 2007، ص: 4.
- ⁷: شيرين بدري البارودي، "دور اقتصاد المعرفة في تطوير الخدمات الالكترونية (دراسة تحليلية عن البنوك الالكترونية)"، بحث مقدم للمؤتمر الخامس اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة، الأردن، 27/25 أبريل 2005، ص: 3.
- ⁸: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره (إدارة المعرفة)، ص: 192-194.
- ⁹: مرال توتليان، مؤشرات اقتصاد المعرفة وموقع المرأة من تطورها، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، الأردن، 2006، ص: 21.
- ¹⁰: الأمم المتحدة، المنظور الاجتماعي والاقتصادي الشامل للاقتصاد العالمي حتى عام 2000، نيويورك، 2002، ص: 165.
- ¹¹: عبد الله حسين الحرشوم، الوجيز في حقوق الملكية الصناعية والتجارية، دار وائل، الأردن، 2005، ص: 63.
- ¹²: مرال توتليان، مرجع سبق ذكره (مؤشرات اقتصاد المعرفة وموقع المرأة من تطورها)، ص: 22-23.
- ¹³: المرجع نفسه، ص: 24-27.
- ¹⁴: هاشم الشمري، نادية الليثي، مرجع سبق ذكره، ص: 46-54.
- ¹⁵: لمن علوطي، علي فلاق، "الهندسة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات"، بحث مقدم للملتقى الوطني حول الإصلاح الإداري والتنمية المستدامة، المركز الجامعي بخميس مليانة، الجزائر، ديسمبر 2006، ص: 8.
- ¹⁶: هاشم الشمري، نادية الليثي، مرجع سبق ذكره، ص: 54-55.
- ¹⁷: Philip Stiles and Somboon Kulvisaechana, human capital and performance: a literature review, 5/03/2017, on the web site: www.bis.gov.uk, P:5.
- ¹⁸: Toni Toni Hussi, "reconfiguring knowledge management: combining intellectual capital, intangible assets and knowledge creation", **journal of knowledge management**, Vol 8, No2, on the website: <http://www.ejkm.com>, 2004, P:38.
- ¹⁹: Mahdy Mohammad El-Kassas, "environment of human capital investment(a field study on an Egyptian village)", the 3rd international scientific conference on environment, University of the South Valley, Egypt, November 2008, P:57.
- ²⁰: عبد الصمد الركابي، "الاستثمار في الإنسان وأهمية رأس المال البشري في استراتيجية التصنيع الخليجية"، مجلة الاقتصادي، 1981، ص: 58.

- ²¹: أحمد إسماعيل المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص ص: 250-251.
- ²²: هاشم الشمري، نادية الليثي، الاقتصاد المعرفي، دار صفاء، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص ص: 48-52.
- ²³: Russ Joanna, To Write Like a Woman, Indiana University Press, 1995, P:7.
- ²⁴: Marg Gilks, Paula Fleming, and Moira Allen, Science Fiction: The Literature of Ideas. 2003, on the web site: WritingWorld.com.
- ²⁵: جابر عصفور، الصورة الفنية في التراث النقدي والبلاغي عند العرب، ط3، المركز الثقافي العربي، لبنان، 1992، ص: 14.
- ²⁶: ياسين الأيوبي، في محراب الكلمة (بحوث ودراسات نقدية في الأدب العربي الحديث والمعاصر)، ط1، المكتبة العصرية، بيروت، 1999، ص: 286.
- ²⁷: جابر عصفور: مرجع سبق ذكره، ص: 309.
- ²⁸: عبد الفتاح صالح نافع: الصورة في شعر بشار بن برد، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 1983، ص: 10.
- ²⁹: أحمد جميل حمودي، الخيال العلمي كمدخل تعليمي، الحوار المتمدن، العدد 2542، 30-01-2009، على الموقع: www.ahewar.org
- ³⁰: مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص ص: 449-450.
- ³¹: مؤسسة البنك الدولي للمعرفة والتنمية، ترجمة: محمد أمين مخيمر، موسى أبو طه، بناء اقتصاديات المعرفة استراتيجيات تنمية متقدمة، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2009، ص: 220.
- ³²: جمال سند السويدي، تنمية الموارد البشرية في اقتصاد مبني على المعرفة، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، الطبعة الأولى، الإمارات العربية المتحدة، 2004، ص: 11.
- ³³: ريتشارد جودي، تخطيط القوى العاملة في الاقتصاد المبني على المعرفة، الطبعة الأولى، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، الإمارات العربية المتحدة، 2004، ص: 167.
- ³⁴: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل، الطبعة الأولى، الأردن، 2005، ص ص: 437-438.
- ³⁵: صلاح محمد ناجي اليافعي، "جودة تدريب المورد البشري وإستراتيجية الحصول على شهادة ISO9001: دراسة حالة لوزارة العمل في دولة الإمارات العربية المتحدة أبو ظبي"، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن، اليمن، 2007، ص 18.
- ³⁶: Lioyd.L.Byres, Leslie.W. Rue, **Human resources management**, Homewood, Third edition, USA, 1991, P206.
- ³⁷: نبيل جواد، إدارة و تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية، لبنان، 2007، ص: 197.

آثار العولمة السياسية على تنمية الموارد رؤى م:يرشبئاتقاطعة

تاريخ الاستلام: 2018/10/03

تاريخ القبول: 2018/10/18

د. سهام بن رحو بن علال¹

أستاذة محاضرة ب

جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان

تاريخ الإستلام: 2018/10/03 sbenallal@gmail.com

تاريخ القبول:

الجزائر

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على البعد التاريخي لظاهرة العولمة السياسية وأهم المجالات المختلفة التي تتأثر بهذه الظاهرة، موضحة الآثار السلبية الناجمة عنها على تنمية الموارد البشرية، وكذا بعض الآثار الإيجابية التي يمكن الاستفادة منها في حال التعامل بحذر من ظاهرة العولمة. وأخيرا اقتراح السياسات اللازمة للتعامل مع هذه الظاهرة بما يتفادى الكثير من الآثار السلبية. وبعد التحليل والتفسير توصلت الورقة البحثية إلى أن للعولمة تأثيرات كبيرة على الموارد البشرية عن طريق التأثير على تنشئة وتنمية هذه الموارد من خلال تقليص الإنفاق على الخدمات العامة كالصحة والتعليم، وكذلك من خلال تخفيض الأجور، بالإضافة إلى إضعاف النقابات العمالية المدافعة عن حقوق هذه الموارد، كذلك تؤدي العولمة إلى ضرورة الاهتمام بتأهيل الموارد البشرية بما يتناسب مع ثورة المعرفة والاتصالات بحيث تصبح أغلب المهارات والمعارف التي تمتلكها الموارد البشرية لا تتناسب مع متطلبات العولمة ؛ لكن بالرغم من السلبيات الكثيرة لظاهرة العولمة فإنها تحمل بعض الايجابيات التي يمكن الاستفادة منها.

الكلمات المفتاحية: العولمة السياسية- تنمية الموارد البشرية-

Abstract

This study highlights the historical dimension of the political globalization phenomenon along with the different fields which are affected by this phenomenon, clarifying the negative effects it

¹ د. سهام بن رحو بن علال أستاذة محاضرة ب
جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان

produces on the human resources, as long as a few positive effects from which we can benefit, in case of dealing carefully from the globalization phenomenon. Finally, suggesting the requested politics to deal with this phenomenon in a way to avoid negative effects.

After analyzing and interpreting, the result paper concludes the globalization has big effects on the human resources, by effecting the upbringing and the development of these resources through reducing the spending on the public services such as education and health sectors, also by reducing wages, in addition to, weakening the trade union, which defends these resources' rights. Globalization, also, leads to the necessity of taking care of the human resources' rehabilitation, in the convenient way that suits the knowledge and communication revolution, in which most of the skills and knowledge, owned by the human resources don't fit the globalization requirements. Consequently, Globalization carries some of the benefits from which we can take advantage.

Keys word: Political globalisation, Human development resources

1- مقدمة:

لا يمكن إنكار أن المقولات الكبرى في عصرنا مثل الديمقراطية وحقوق الإنسان تتطوي كل منهما على جانب عام وجانب خاص بالثقافة والبيئة بكل دولة وبكل شعب، وقد ازدادت صعوبة التفرقة في هذا الشأن بين العالمي والخاص في ظل التشابك مع آليات العولمة ذات الصلة القوية بالتغريب (الأمركة) حيث النزوع القوي نحو استعباد شعوب وفرض ثقافات معينة رغماً من أن أنماط التفكير والسلوك وأنساق القيم لديها تتسم بالانغلاق والشمول وعدم التسامح ورفض الاندماج في تقاليد أسلوب الحياة الأمريكية ومن أفدح مغالطات التصورات الغربية لحقوق الإنسان تركيزها على الحريات المدنية والسياسية وتغاضيها عن الحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية (الحق في التنمية) وقد عمدت القوى التي تعتمد على فرض ونشر العولمة على توظيف المنظمات الدولية من أجل تحقيق أهدافها مثل حروب البلقان والحرب على العراق وسوريا والحرب على الإرهاب من خلال منظمة الأمم المتحدة ومجلس الأمن ويتم ذلك عن طريق الضغط المالي على هذه المنظمات كعدم دفع المستحقات أو بالمقايضات مع الدول الأعضاء المؤثرة (مصطفى مجدي الجمال، 2001، ص 95).

تأتي أهمية موضوع البحث كونه يتعرض لظاهرة غزت العالم بأكمله، هي ظاهرة العولمة. هذه الظاهرة التي ينجم عنها الكثير من النتائج السلبية في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية في حال عدم توفر التهيئة السليمة والعلمية لمواجهتها، خاصة فيما يتعلق بتنمية الموارد البشرية، وسنحاول هنا وضع بعض الأسس والسياسات للاستفادة من بعض الايجابيات التي يمكن أن تنتج عن التعامل بشكل واع ومدرّوس مع ظاهرة العولمة خاصة منها السياسية وتفعيل تأثيرها الإيجابي على تنمية الموارد البشرية.

وتهدف المداخلة إلى تسليط الضوء على ما يلي:

1 - البعد التاريخي لظاهرة العولمة السياسية

2- المجالات المختلفة التي تتأثر بهذه الظاهرة.

3- تنمية الموارد البشرية

4 - الآثار السلبية الناجمة عن ظاهرة العولمة على تنمية الموارد البشرية.

5 - بعض الآثار الإيجابية التي يمكن الاستفادة منها في حال التعامل بحذر من ظاهرة العولمة.

6 - السياسات اللازمة للتعامل مع هذه الظاهرة بما يتفادى الكثير من الآثار السلبية.

ومن ثمة تطرح المداخلات التساؤلات التالية:

1 -هل ظاهرة العولمة حديثة النشوء ؟

2 - ما هي العولمة السياسية؟

3-ما المقصود من تنمية الموارد البشرية؟

4 - ما هي الآثار السلبية الناجمة عن ظاهرة العولمة ؟

5 - هل هناك نتائج إيجابية يمكن الاستفادة منها من خلال التعامل الصحيح مع ظاهرة العولمة ؟

6 - ما هو أثر العولمة على الموارد البشرية، وكيف يمكن تأهيل الموارد البشرية لمواجهة العولمة ؟

1-نشأة وتعريف العولمة:

إن الممارسات المتعولمة على أساس تعميم سياسة معينة أو عادة أو ثقافة ليست وليدة العقود القليلة الماضية، وإنما هي قديمة من خلال محاولة العديد من الدول الإمبريالية والاستعمارية التي انتصرت في الحروب فرض ثقافتها ولغتها وتطوير اقتصادها عن طريق الاستعمار المباشر المرتبط بالاحتلال العسكري، أو عن طريق فرض تعليم لغتها على الدول التي تحتلها أو عن طريق احتلال الدول التي تقع على الممرات التجارية والمنافذ البحرية والبرية، وعن طريق نهب الثروات والموارد الطبيعية للدول المستعمرة، وهذا ما يعطي البعد التاريخي لظاهرة العولمة وفي العقود القليلة الماضية وبعد صراع كبير بين المعسكرين الاشتراكي والرأسمالي وهو ما عرف

بالحرب الباردة وبعد انتهاء هذه الحرب بانتصار المعسكر الرأسمالي هذا الانتصار الذي تمثل بسقوط جدار برلين وإنهيار الاتحاد السوفيتي وهذا ما دل على انتصار المعسكر الرأسمالي، سارع المعسكر المنتصر إلى إطلاق التصريحات والعمل على فرض السياسات الهادفة إلى فرض تحويل السياسات الاقتصادية للدول التي كانت تحت سيطرة ونفوذ الاتحاد السوفيتي إلى النموذج الرأسمالي ولو اضطرت إلى استعمال قوة السلاح، ومن ثم أصبح هدف هذه الدول فرض النموذج الرأسمالي المعتمد على الاقتصاد الليبرالي الحر على كل دول العالم ومن ثم تحول هذا الصراع بين دول المعسكر الرأسمالي من أجل فرض سياساتها المؤدية إلى السيطرة الاقتصادية وتبلور هذا الصراع بين الولايات المتحدة والكتل الاقتصادية الرأسمالية الأخرى بشكل إفرادي وهذا ما أدى إلى صبغ هذا المصطلح بالصبغة "الأمريكية" وهو الذي أدى إلى إطلاق تسمية الأمركة على هذا المصطلح (عبد الهادي الرفاعي وآخرون، 2005، ص 198).

"العولمة" أو ما يطلق عليها البعض تسمية "الكونية. Globalization" ، يمكن تعريفها بأنها التواصل والتفاعل في الأنشطة الإنسانية الذي يتعدى الحدود التقليدية بين الدول والأقطار لاغياً بذلك حدود المكان وقيد الحركة والاتصال بما يحقق أيضاً التخفف من قيود الوقت والزمان (فريد كورتيل، 2012، ص 09).

يمكن القول إن العولمة تتيح الفرص للانتشار واستخدام طاقات تتجاوز الحيز المحلي لأي منظمة تتعامل في مجالات الإنتاج والخدمات في العصر الحالي، وتحقق الوصول إلى مساحات وشرائح في الأسواق العالمية ومصادر للموارد على اختلاف أشكالها في مختلف أجزاء العالم كان الوصول إليها من قبل أقرب إلى المستحيل منه إلى الممكن.

والمحصلة الرئيسية لظاهرة العولمة -المستندة إلى كل التقنيات والمتغيرات المتصلة -أن مفاهيم ونظم وأساليب التعامل في مختلف مجالات الحياة التي سادت العصر السابق لها لم تعد تتناسب مع معطيات العصر الجديد، بل وأصبحت عائقاً رئيسياً يحول دون الاستفادة من الفرص التي تتيحها العولمة والتقنيات المساندة لها، الأمر الذي يوجب البحث في ابتكار وتنمية منظومات جديدة من المفاهيم والنظم والآليات المتوافقة مع متطلبات العولمة.

من جانب آخر يسود العالم الآن اهتمام غير مسبوق بنتائج البحث العلمي والتطوير التقني وما نشأ عنهما من تراكم معرفي يمثل رصيذاً متجدداً من المعلومات وتحليلاتها والاستدلالات الناتجة عنها تمس كل قطاعات الحياة وتؤثر على مسيرة وتوجهات النشاط الإنساني في جميع الاتجاهات، الأمر الذي دعا الكثيرين من العلماء والمفكرين لإطلاق اسم عصر المعرفة على المرحلة التاريخية التي نعيشها الآن.

كما يجدر التنويه بأن العولمة ظاهرة اقتصادية في المقام الأول ولكنها تأخذ في الوقت ذاته أبعاداً وتجليات سياسية وعسكرية وثقافية وإعلامية تعمل من أجل إرساء هيمنة الثلاث الرأسمالي العالمي (الولايات المتحدة - أوروبا - اليابان) على مختلف أنحاء الكرة الأرضية هيمنة شبه تامة والهدف من هذه الهيمنة السياسية تفكيك وشائج السيادة الوطنية للدول المتوسطة والصغيرة.

إن العولمة التي تريدها الولايات المتحدة تتضمن بالأساس تأمين الحدود الحرة والمفتوحة لانتقال سلعها وأفكارها مستخدمة في ذلك وسائلها الإعلامية الجبارة والتقدم التكنولوجي والمؤسسات المالية الدولية والشركات متعددة الجنسيات والضغوط السياسية والحملات العسكرية، إذاً في مقابل مفهوم الدولة والحدود الوطنية الذي استقر كأحد أسس الأمن الدولي بعد الحرب العالمية الثانية أصبحنا إزاء " نظام عالمي جديد " يعطي الأولوية المطلقة لحرية السوق والمشروع الخاص مع تسخير متطلبات سياسية واجتماعية مثل مصطلحي (الديمقراطية وحقوق الإنسان، وتحرر المرأة) في خدمة ذلك أي كاستخدام هذه المصطلحات بمرونة كبيرة لتبرير التدخل في شؤون الدول القائمة في أطراف النظام الرأسمالي العالمي(حازم الببلاوي، ص 198) .

فالعولمة إذا نظام يقفز فوق حدود الدولة والوطن والأمة، فهي تقوم على الخصخصة أي نزع ملكية الأمة والوطن والدولة ونقلها إلى القطاع الخاص المرتبط بقوى العولمة والذي يحقق أهدافها ومتطلباتها وهكذا تتحول الدولة إلى جهاز تابع لهذه القوى سواء المحلية ذات الاستثمارات الجديدة أو لقوى العولمة (محمد أحمد السامرائي، ص116) .

نستطيع القول أن العولمة بمعناها النظري هي إكساب الشيء الطابع العالمي وجعل نطاق تطبيقه عالمياً ولكن من خلال التطبيق الواقعي لسياسات العولمة نستطيع أن نقول أنها نوع من الهيمنة الرأسمالية المتوحشة التي تصنع الفرد قبل المجتمع والاستهلاك قبل الإنتاج والمال قبل القيم(مصطفى العبد الله الكفري، 2003، ص 245).

2-العولمة السياسية:

تعدّ ظاهرة العولمة السياسية شأنها شأن العولمة بشكل عام، متعددة المفاهيم والتعريفات تبعا لأهداف الباحثين والمفكرين وميولهم وقناعاتهم بالعولمة كظاهرة، ومن هنا نجد من يعرفها بتعريفات ايجابية، ومنهم من ينظر إليها نظرة تشاؤمية أو سلبية، ومنهم من يراها بصورة واقعية متعادلة المسافات.

وتكمن الصعوبة هنا في إيجاد تحليل وتعريف دقيق لمفهوم العولمة السياسية، حيث أن الأخيرة لم يكن لها ذلك القدر من الوضوح والمساحة لتعريفها كمثيلاتها من مظاهر العولمة الثقافية والاجتماعية والإقتصادية، نظرا للخلط الدائم بينها وبين المفاهيم ذات الصلة بها و لارتباطها الوثيق والجوهري بمفهوم العولمة السياسية. ومنها القول بضعف الدولة، وانتهاك سيادة الدولة، ونهاية الهوية الوطنية.

فيرى أحمد ثابت أن العولمة السياسية هي تقليص لفاعلية الدولة، وتقليل لدورها، واعتبار الشركات المتعددة الجنسيات والمنظمات العالمية شريكا للدولة في صنع قراراتها السياسية، وهذا يعني أن مبدأ السيادة أخذ بالتآكل، نتيجة علاقات الدول فيما بينها، وفي مختلف مجالات الحياة، لذا فالعولمة السياسية تعني نقلا لسلطة الدولة واختصاصاتها إلى مؤسسات عالمية تتولى تسيير العالم وتوجيهه، وهي بذلك تحلّ محل الدولة وتهيمن عليها(أحمد ثابت وآخرون، 2003، ص 28).

بالرغم من أن العولمة السياسية أظهر ما تكون في المجال الإقتصادي، فإنها أخذت تتسع في تطبيقاتها، حتى شملت جوانب عديدة من الحياة، وأكثر ما يتضح هنا، هو أن البعد السياسي هو الغالب على مفهومها، وتعتبر إحدى منتجات الحضارة الرأسمالية، لأن آثارها واضحة للعيان تتجسد في وقائع وظواهر عديدة وتأخذ تجليات كثيرة على أرض الواقع منها النمو والنشاط الملحوظ للمنظمات الدولية غير الحكومية، التي تركز اهتماماتها على قضايا ذات طابع عالمي، مثل حقوق الإنسان، وتحقيق السلام(عاطف السيد، 2002، ص 59).

هذا ويعرفها وليد عبد الحي على أنها الإتحاد المتواصل نحو تعددية، تلعب فيها المنظمات الدولية دورا رئيسيا، لتشكيل بنية عابرة للقوميات، وظهور شبكة من المنظمات غير الحكومية المحلية والدولية، التي تراقب عمل الحكومات وتؤثر فيه(وليد عبد الحي، 2011، ص 33).

ويرى قاسم حجاج أن العولمة السياسية هي عملية تشكيل نظام دولي يتجه نحو التوحد في قواعده، وقيمه وأهدافه، مع زعمه العمل على إدماج مجموعة بشرية ضمن إطاره، أو هي تجسيد لسعي بعض القوى المعولمة لإضفاء العالمية والتعميم والإنتشار والتبشير على بعض القيم السياسية والإقتصادية المرتبطة بقيم الخصوصية الحضارية الغربية، مما يثير ردود فعل الخصوصيات الأخرى غير الغربية، مطالبة بالمساهمة في إعادة تعريف محتوى القيم العالمية السياسية التي يمكن قبولها إراديا، مثل قيم الديمقراطية، والكرامة الإنسانية، والحريات الفردية والجماعية، وحقوق الإنسان وحق الشعوب في تقرير مصيرها(قاسم حجاج، 2003، ص 83).

وأخيراً، يمكن إبراد ما جاء به عبد العزيز منصور في قوله بأن العولمة السياسية هي نتيجة حتمية وطبيعية للعولمة الإقتصادية، التي جاءت لتكون طريقاً لعولمة سياسية، بحيث يكون الهدف منها هو التدخل في الشؤون الداخلية للدول، ومحاولة فرض الهيمنة عليها، والتدخل في الشؤون السياسية على أرضها ومقدرتها، فالإقتصاد والعولمة هما جزء من الهيمنة على الدولة، وهو الطريق الممهد السالك للسيطرة على الآخر الضعيف، وسلبه قدرته على اتخاذ القرار، بل التدخل في نظام الحكم القائم فيه وإملاء وجهات النظر والقرارات، التي يرغب فيها الآخر القوي (عبد العزيز المنصور، 2009، ص 570)، وما يحدث اليوم في المنطقة العربية من إسقاط للأنظمة الديكتاتورية بدعوى نشر الديمقراطية وممارسة الضغوط على الدول لإحترام حقوق الإنسان، وتغيير الأنظمة السائدة فيها، وتقويض الأنظمة غير الموالية للنظام العالمي الجديد، هو خير دليل على أن العولمة السياسية هي فرض الهيمنة، ونشر المفاهيم بعيداً عن احترام خصوصيات الأمم والشعوب.

ويجدر بنا قبل الغوص في علاقة العولمة السياسية بتنمية الموارد البشرية إلى الإشارة إلى أهم الظواهر المرافقة لها، والتي تؤثر بشكل مباشر على الموارد البشرية، فإذا ربطنا العولمة السياسية بالهندسة السياسية التي تعدّ من بين أهم المفاهيم تعبيراً عنها، فهي تصبو لأن تجعل الإنسان الفرد، النقطة المحورية التي تؤسس أنظمة سياسية هادفة، لتحقيق حاجاته، بما يتماشى مع منظور حقوق الإنسان العالمية، المتكاملة الراضة للإنتقاء ولا التجزئة حسب مؤتمر فيينا 1993. (أبو ركة سمر، ص 18).

3- تعريف تنمية الموارد البشرية:

تمثل الموارد البشرية مورداً من أهم موارد المنظمة وأصلاً من أهم الأصول التي تمتلكها، فلا يمكن تحقيق الأهداف بدون هذه الموارد، لأن المنظمة بدون أفراد ما هي إلا مجموعة من المباني والمعدات والآلات، فالأفراد هم القادرين على صنع وخلق المنظمات، لذلك من الضروري الاهتمام بهذه الموارد والاستثمار في تنمية مهاراتها.

فالموارد البشرية الأفضل لا تأتي صدفة ولا تتحقق لها الخصائص الإيجابية بالتمني، ولكن التخطيط السليم والتنفيذ الدقيق لعناصر خطة تنمية الموارد البشرية هما الضمان للوصول إلى المستوى المرغوب من الانتاجية والاستقرار والفعالية في قوة العمل.

ويقصد بتنمية الموارد البشرية تلك العملية المتكاملة المخططة موضوعياً والقائمة على معلومات صحيحة والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في منظمات محدودة والمتفهمة لظروف وقواعد

واساليب الاداء المطلوب وامكانياته، والقادرة على تطبيق تلك القواعد والاساليب والراغبة في أداء الاعمال باستخدام ما لديها من قدرات ومهارات.

وتعرف أيضا على انها "زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما يجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الانتاجية لأقصى حد ممكن (قويدر كمال، 2013-2014، ص 57).

4- الظواهر المرافقة للعولمة:

إن العالم بأسره أصابه حالات من التغيير المستمر والمتواصل والعنيف ذات التأثير المباشر على هيكلية الموارد البشرية وقدراتها جميعا، ولعل أبرز تلك التغييرات ما يلي:

- التطورات العلمية والتقنية وانتشار تطبيقاتها خاصة تقنيات المعلومات والاتصالات، والتي يتطلب استيعابها وتطبيقها بكفاءة توفر نوعيات خاصة من الموارد البشرية.
- تسارع عمليات الابتكار والتحديث في المنتجات والخدمات استثمارا للتقنيات الجديدة، والاهتمام المتزايدة بتنمية المهارات الابتكارية والإبداعية للعاملين واتاحة الفرص أمامهم للمساهمة بأفكارهم وابتكاراتهم لتنمية القدرات التنافسية للمنظمات.
- اشتداد المنافسة واشتعالها بين المنتجين القائمين وغيرهم من المنتجين الجدد الذين يجدون فرص الدخول في المجال الإنتاجي ميسرة نتيجة التقنيات الجديدة، واتساع الأسواق وتنامي الطلب، الأمر الذي خلق طلباً متزايداً على نوعيات جديدة ومتميزة من المختصين في مجالات البيع والتسويق والترويج لمواجهة تلك الهجمات التنافسية والمحافظة على العلاقات مع العملاء وصيانتها.
- ظاهرة العولمة وانفتاح الأسواق العالمية أمام المنظمات مع تطبيق اتفاقيات الجات وظهور منظمة التجارة العالمية ودورها في تحرير التجارة الدولية من خلال إزالة العوائق الجمركية وغير الجمركية أمام حركة التجارة الدولية سواء في السلع أو الخدمات، الأمر الذي أوجد احتياجاً متزايداً لنوعية جديدة من الموارد البشرية تتفهم الثقافات المختلفة وتستوعب المتغيرات المحلية في الأسواق الخارجية التي بدأت المنظمات تتجه إليها بقوة، فضلاً عن إجادة اللغات الأجنبية والقدرة على العمل في مناخ مختلف ومتغير بحسب الموقع الذي يعهد إليها بالعمل فيه.

- ارتفاع مستوى التعليم وتطور مهارات البشر ذوي المعرفة المتخصصين في فروع العلم والتقنية الجديدة والمتجددة والذين أصبحت المنظمات تسعى إليهم لأهميتهم في تشغيل تلك التقنيات وصيانتها، ومن ثم اكتساب القدرات التنافسية (فريد كورتيل ، ص ص 08-09).

كما رافق ظاهرة العولمة مجموعة من الظواهر الاقتصادية والثقافية والسياسية والعلمية والاجتماعية الناجمة عنها أو المرافقة لها التي أثرت بشكل أو بآخر على أوضاع القوى العاملة .ومن أهم هذه الظواهر الآتي:

1- تسارع وتيرة التطورات العلمية والتقنية، الأمر الذي يضع المنشآت الصناعية والخدمية أمام تحديات إعادة التأهيل والتدريب لملاحقة المتغيرات في المعايير المطلوبة للعمل.

2- التوجه نحو اقتصاد المعرفة (Knowledge Economy) وزيادة الاعتماد على رأس المال المعرفي، وانتقال مركز الثقل في النظم الاقتصادية من اقتصاد الموارد إلى اقتصاد المعرفة.

3- نمو قطاع الخدمات وزيادة فرص العمل فيه، وبخاصة في المجالات التي لا تحتاج بالضرورة إلى قدرات وامكانيات فيزيقية كبيرة، وانما في مجال الخدمات والأعمال التي تحتاج إلى مهارات ذهنية فائقة.

4- حدوث تغيرات في هياكل العمالة والتوظيف، وتطور أنماط مختلفة في التوظيف، كالتوظيف الجزئي والتوظيف الذاتي دون مغادرة مكان السكن .وتضائل فرص التوظيف مدى الحياة.

5- ارتفاع معدلات البطالة والتسريح من العمل لكثير من الأيدي العاملة غير الماهرة، وانتشار شبكات الأمن الاجتماعي لتقليص الانعكاسات السلبية للبطالة.

6- نمو دور الشركات المتعددة الجنسيات؛ إذ تسيطر هذه الشركات على أكثر من 80 % من الاقتصاد العالمي. كما تتميز هذه الشركات بتنوع الأنشطة والانتشار الجغرافي فمن بين أكبر 500 شركة في العالم، توجد 284 شركة منها موزعة على الاتحاد الأوروبي واليابان وأمريكا، حيث تملك الأخيرة أكثر من ثلث مجموع هذه الشركات ومن بينها 05 شركات عملاقة تعد ضمن أكبر (10 شركات في العالم).

7- تزايد التوجهات نحو تكوين التكتلات الاقتصادية الإقليمية ونشوء أسواق اقتصادية مشتركة وتكون اتحادات جمركية، سواء للاندماج في حركة العولمة، أو للحماية منها.

8- تحرير حركة انتقال العمالة بين الدول كونها عنصراً هاماً من عناصر قيام التجارة؛ وهو ما قد يؤثر على أنماط الوظائف وأدوار التدريب للموارد البشرية نوعاً وكمّاً، خصوصاً أن البرامج والخطط المستقبلية لمنظمة التجارة العالمية تهدف إلى عرض الوظائف المتاحة في جميع الدول الأعضاء من خلال شبكة "الإنترنت" موضحة الشروط المطلوب توافرها فيمن يشغلها؛ بحيث يتاح لمن تتوافر فيه الشروط المطلوبة من أي دولة من الدول الأعضاء التقدم للوظيفة المتاحة المعلن عنها من خلال الإنترنت، وبالتالي ستخضع الوظائف لوصف وشروط تتأى بالوظيفة عن المواطنة؛ وهو الأمر الذي يتطلب جهداً وطنياً كبيراً في إعداد وتأهيل كوادر وطنية ذات مهارات فنية متقدمة ومعرفة وثيقة بالموصفات القياسية التي تتطلبها العملية الإنتاجية عالية الجودة. مما سبق نصل لنبين الملامح الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في عصر العولمة (فريد كورتيل، ص ص 09-10).

5- التأثيرات السلبية للعولمة على الموارد البشرية:

ينتج عن العولمة الكثير من الآثار السلبية ولكن هذا لا يعني أنها لا تحمل بعض النتائج الإيجابية، وتعود سلبية أو إيجابية الآثار الناجمة عن العولمة إلى مدى عمق فهم الدولة لهذه الظاهرة ودراسة الواقع الاقتصادي والاجتماعي للبلد والآثار التي تحمله لهذا البلد ومدى إعداد الدراسات والقوانين وتهيئة الكوادر المدربة والمؤهلة لنقل المجتمع بالشكل الذي يقلل الخسائر ويحقق الأرباح للمجتمع، وهنا نتوقف عند الآثار التي نجمت عن انتشار سياسات العولمة على تنمية الموارد البشرية.

إن العولمة تؤدي إلى ضعف تنمية وتهيئة الموارد البشرية في بلدان العالم بشكل عام والبلدان النامية بشكل خاص وذلك من خلال :

1 - تعمل العولمة على جعل الدولة تتخلى عن الخدمات الاجتماعية ومن أهمها الخدمات التعليمية والصحية والتي تعد من أهم الأسس لتنمية وتنشئة الموارد البشرية والتي تعاني بالأساس من الكثير من الاختلالات، وتخلى الدولة عن هذه الخدمات سوف تمنع الكثير من الموارد البشرية من الاستفادة من هذه الخدمات وبالتالي سوف يؤدي إلى ضعف في تهيئة وتنمية هذه الموارد . وهذا ما اختزلته نفين مسعد في تعريفها للعولمة السياسية بأنها انتهاء دولة الرفاهية، وتحول الدولة إلى دولة تنافسية، ثم إلى دولة فضلات (نفين مسعد، 2000، ص 104) على حدّ تعبيرها. بمعنى أن العولمة السياسية قد أفرغت الدولة من مفهومها الأساسي، من دولة رعية، تقوم على رعاية أبنائها، وتوفير لهم كلّ وسائل العيش الكريم، إلى دولة تخلت عن تلك الأهداف في سبيل تحقيق المصالح الاقتصادية والسياسية، وتنفيذ السياسات العالمية للحاق بركب الحضارة.

2 - تعتبر التطورات التقنية وتقنيات المعلومات والاتصالات من الظواهر الرئيسة المرافقة للعولمة والقوى المحركة لها وبعض نواتجها في الوقت نفسه، ومثل هذه الظواهر تستدعي عمالة عالية المهارة تمتلك القدرات العلمية والمهارات التطبيقية والاتجاهات المهنية السليمة للتعامل مع هذه التطورات والتقنيات مما يضع عبئاً على كاهل نظم تنمية الموارد البشرية لتلبية هذه المتطلبات (أمارتيا صن، ص 285).

3 - وكذلك فإن المعرفة هي الأساس في عصر العولمة وبالتالي فإن كل عنصر لا يتأقلم مع العولمة من حيث معرفة الكمبيوتر واستخدام الانترنت سيكون بمثابة الأمي الذي لا يعرف القراءة والكتابة في وقتنا الحالي.

4 - كذلك تؤدي العولمة إلى ضعف واردات الدول من الضرائب والرسوم من خلال اتجاهين:

أ- من خلال فرض سياسات العولمة تخفيض الضرائب والرسوم الجمركية المفروضة على البضائع وهذا يؤدي إلى ضعف في موارد الدولة المالية .

ب- من خلال عدم استطاعة الكثير من الصناعات الوطنية منافسة البضائع الأجنبية وانهيار هذه الصناعات وانهيار العوائد التي كانت تجنيها أو التي كانت تدفعها للدولة

6 - تعمل العولمة على إعطاء الأهمية الكبرى للفردية والأناية على حساب الأسرة والتي هي اللبنة الأساسية في تنشئة الموارد البشرية بالإضافة إلى مؤسسات التعليم وبعض المؤسسات الإعلامية، وبذلك تحاول أن تفقد الأسرة دورها الرئيس وهو ما ينعكس على أخلاقيات الإنسان وتنشئته وبنائه من دون المرور بمراحل زمنية موضوعية لهذا التطور مما يؤدي إلى هشاشة في التكوين والذي بدوره ينعكس على أدائه في المستقبل، ويخفف من الحواجز الأخلاقية التي كانت سائدة مما يجعله عرضة للفساد والرشوة والنهب والتي تؤدي إلى ضعف في سوية الأداء الوظيفي .

7- وجدنا أن العولمة تؤدي إلى انتشار البطالة التي هي نوع من هدر الإمكانيات البشرية والمادية .

8 - انخفاض الأجور بسبب قلة فرص العمل وضعف عمل النقابات التي دورها الدفاع عن حقوق العمال بالإضافة إلى الفقر يؤدي إلى ضعف القدرات .

و هكذا نرى أن العولمة تعمل على إنتاج موارد بشرية مفرغة من القيم وأخلاقيات العمل لا تشعر بالانتماء سوى إلى المال الذي يكون هو الهدف ولا يوجد أي حواجز من أجل الحصول عليه.

6 - بعض الآثار الإيجابية التي يمكن الاستفادة منها في حال التعامل بحذر من ظاهرة العولمة.

لقد ترتب على ظاهرة العولمة آثار مهمة كان لها وقع محسوس في مختلف مؤسسات وهيكل المجتمعات المعاصرة وآلياتها وتتمثل تلك الآثار فيما يلي:

- إسقاط المفاهيم والقيم والأسس -ومن ثم الأساليب- التي سادت في عصر ما قبل العولمة، ونشأة مجموعة جديدة من تلك المفاهيم تجعل "العالم" كله مجالا ممكناً ومحتملاً للتعامل.

-انهيار مفهوم "الزمان" حيث تداخلت الأزمنة الثلاثة الماضي والحاضر والمستقبل بفضل التقنيات العالية المتاحة، كما تحول مفهوم "الوقت" من قيد Constraint إلى مورد Resource ، وانهار إلى حد كبير مفهوم الثبات أو الإستقرار فالتغيير هو الثابت الوحيد.

-تحول معنى التنظيم من كيان ثابت جامد مغلق على نفسه إلى كيان حي منفتح ومتعلم Learning يتعامل في الأساس مع المناخ الخارجي - بروز قوة المنافسة باعتبارها العامل الحاسم في تحديد ما يمكن للمنظمة أن تحصل عليه في السوق الذي تتعامل -أو تريد أن تتعامل- فيه، ومن ثم أهمية أن تستند المنظمة التي تريد البقاء إلى " قدرات تنافسية "تعكس المميزات التي تتفوق بها على المنافسين وتصل بواسطتها إلى تحقيق أعلى المنافع للعملاء وغيرهم من أصحاب المصلحة Stakeholders ، وبالتالي تنجح في الحصول على موقع متميز في السوق تستمر في التمتع به طالما حافظت على رصيدها من القيم والأساليب المتجددة التي تتناسب وتتعامل بكفاءة مع الظروف الجديدة والمتغيرة باستمرار [فكر جديد لعالم جديد].

-تصدع العلاقات التي استقرت بين الدول والمنظمات والمؤسسات على المستويات المحلية والإقليمية والمحلية حيث تخفت معايير "المواطنة" وتسود عوضاً عنها معايير تتجاوز حدود الوطن الواحد، ونقل إلى أبعد مدى إمكانيات الدعم والحماية وفرص الإنعزالية التي كانت تسود المعاملات والعلاقات فيما بين منظمات الدولة الواحدة في عصر ما قبل العولمة .

- تغيير مفهوم "الحيز" أو "النطاق" الذي اعتادته المنظمات محلية الطابع وحل مكانه العالم كله كمجال محتمل لفعاليات المنظمة، أي منظمة -حيث ساعدت تقنية المعلومات المعاصرة المتمثلة في الشبكة العالمية إنترنت في تجسيد هذه الإمكانية للمنظمات من كل نوع وحجم للتعامل في السوق العالمي بكفاءة لم تكن تستطيعها من سنوات قليلة مضت سوى المنظمات العملاقة.

-تخافت مفاهيم وعادات الإنعزالية والتباعد بين المنظمات- وفيما بين وحداتها الداخلية-، وبزوغ عصر الشبكات Networks والتحالفات Alliances وغيرها من صيغ الترابط المختلفة بين المنظمات وفيما بين مكونات كل منها الذاتية، وسيادة منطق التكامل Integration بدلاً من التجزء والتضارب .

- تعالي قيمة الجودة بمعناها الشامل والذي يعبر عنه بأداء الأعمال الصحيحة صحيحة من أول مرة Doing right things right__first time ومن ثم تحقيق رضا العملاء الخارجيين والعملاء الداخليين] وهم العاملين القائمين على تنفيذ مختلف عمليات المنظمة[، وهي المفاهيم التي شاع التعبير عنها بإدارة الجودة الشاملة. (TQM) Total Quality Management

وقد أصبح الإنخراط في سلك العولمة يرادف " المعاصرة الحديثة"، وتتباين المجتمعات في درجات التهيؤ والاستعداد لهذا الإنخراط الذي يقتضي الأخذ بجملة عناصر ثورة العولمة الجديدة، حيث لا يجدي الأخذ ببعض من عناصرها وترك العناصر الأخرى، وذلك حتى تتاح للمجتمع فرص المشاركة في العالم الجديد والا يتعرض للتهميش على خريطة العالم.

وكانت " الإدارة " من أكثر الظواهر المجتمعية تأثراً بحركة المتغيرات العالمية وانطلاقات العولمة والثورات العلمية والتقنية الهادرة، وذلك كونها-أي الإدارة - مجموعة من المفاهيم والتوجهات الفكرية في الأساس ومغلقة بتأثيرات اجتماعية وثقافية تتصل بالمجتمع الذي تمارس فيه وتعكس ميزاته وخصائصه .ومن ثم، فكل ما يصيب المجتمع من مؤثرات ومتغيرات، وكل ما يحدث فيه من تطورات اقتصادية وسياسية وثقافية وتقنية وعلمية واجتماعية إنما يصيب في ظاهرة" الإدارة " والتي بدورها تتحول لتكون أداة مؤثرة وفاعلة في مزيد من التحريك والتغيير المجتمعي.

وبشكل عام كانت إدارة وتنمية الموارد البشرية تهدف إلى تحقيق النتائج التالية:

-توفير احتياجات المنظمة من العناصر البشرية ذات المهارة والولاء، والاحتفاظ بهم في خدمة المنظمة.

-تنمية مهارات وفعاليات الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة بتوفير فرص التعلم والتدريب المستمرة

-تطوير النظم المؤدية إلى البحث الكفاء عن الأفراد المناسبين لاحتياجات المنظمة، ونظم الاختيار والتعيين، ونظم تحديد الرواتب والمكافآت، ونظم التدريب والتنمية وتقييم الأداء.

-تطوير نظم وآليات رعاية الأفراد وادماجهم في نسيج المنظمة باعتبارهم أعضاء في أسرة ومن أصحاب المصلحة فيها.

-العمل على تنمية سبل تعاون العاملين مع فريق الإدارة بالمنظمة وتوثيق العلاقات بينهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، ومن خلال ذلك يتم تحقيق المصالح الشخصية للعاملين وفريق الإدارة.

-السعي إلى تنمية التعاون فيما بين العاملين أنفسهم وبث روح الفريق.

-المساعدة في حل مشكلات العاملين ومحاولة إزالة الفروق الناشئة عن الاختلافات بينهم من حيث النوع، السن، الجنسية، الثقافة وغيرها من الفروق الفردية.

ولكن هذه الأهداف التي تبدو مثالية وطموحة لم تكن عادة تجد الفرص للتحقيق حيث لم تكن الإدارة العليا في معظم المنظمات تولي الموارد البشرية الاهتمام المناسب مع دورها في المنظمة.

و السؤال الذي نستطيع طرحه هو ماذا يجب أن نعمل أمام هذه الظاهرة الواقعية، المحددة الأهداف، الجارفة لكل ما تراه عائقا أمام انسيابها ؟

تعددت الآراء وكثرت الكتابات حول المواقف المطروحة من ظاهرة العولمة وقد انحصرت هذه المواقف في إطار مجموعة :

1 - من يرى أن العولمة شر بشر وكل نتائجها سلبية لأنها صممت من قبل الدول الرأسمالية لتحقيق أهدافها وحصد المكاسب وبذلك فهي تحاول منع الدول والبلدان من تحقيق أي مكسب وترتأي هذه المجموعة ضرورة الاستنفار الكامل من أجل شن حرب كبيرة وقوية وكاملة لمواجهة هذه العولمة ومن يقف معها .

2 - هناك مجموعة ثانية قالت إن ظاهرة العولمة ظاهرة كونية ولا يمكن لنا مجابهتها لذلك يجب عدم الاكتراث لها أو مواجهتها بانتظار أن نرى النتائج الواقعية لها ،و هذا الموقف ينادي بالاندماج الكامل مع مقتضيات السوق العالمية على حساب الخصوصية والهوية الشخصية الوطنية والقومية وبذلك تتحقق التبعية المالية والإعلامية والسياسية والاجتماعية التامة لقطب العولمة.

3 - هناك مجموعة ارتأت أن هذه العولمة بقدر ما لها نتائج سلبية تحمل في إطارها بعض النتائج الايجابية في حال التعامل معها بطريقة محددة تتم عن فهم هذه الظاهرة ومعرفة آثارها وطرق مواجهتها بحيث نستفيد من الكثير من الأدوات التي تستخدمها في تطوير البلد عن طريق الاستفادة منها في بناء الإنسان وتحسين نوعية الخدمات الاقتصادية والاجتماعية(تركي صقر، 1998، ص 2010).

وبالتالي، فإن هناك بعض النتائج الايجابية التي يمكن أن تحصل عليها الدول في حال قراءة العولمة وأدواتها بشكل جيد وهيأت الظروف المتاحة للاستفادة منها رغماً من محاولة الدول الإمبريالية وخاصة الولايات المتحدة منعها من هذه الاستفادة ومن هذه الفوائد :

1 - يمكن الاستفادة من المعلوماتية والانترنت في مجال الإطلاع المستمر على أحدث المنجزات العلمية في المجالات الطبية والهندسية والاجتماعية في حال وجود كوادرات تمتلك القدرة على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة، وبذلك نستطيع التعرف على المنجزات الحديثة التي تساعد في حال استثمارها على تحسين نوعية التنمية الاجتماعية والاقتصادية وخاصة قطاعي التعليم والصحة وهما من الأسس الرئيسة لبناء وتنمية الإنسان أهم عناصر بناء الأوطان ومواجهة المشاكل التي تواجه البلدان من خلال إيجاد الحلول المناسبة، وكذلك تطور العولمة وتسرع عملية البحث العلمي.

2 - يمكن الاستفادة في مجال التسويق والإعلان عن الكثير من السلع ومواصفاتها وعن الكثير من الأماكن السياحية والتراثية والدينية من أجل الترويج السياحي وتطوير صناعة السياحة .

3 - الاستفادة من منجزاتها في تسهيل العملية الإدارية من خلال الاعتماد على شبكة المعلوماتية بديلاً عن الورقيات وتوفير الوقت والمال والتخفيف من الهدر، وكذلك تسريع في عملية اتخاذ القرار الإداري.

4 - يمكن للموارد البشرية وخاصة النساء من التغلب على الكثير من العوائق والصعوبات كبعض التقاليد في العمل والتأهيل والتدريب ذلك بسبب الأفق الجديدة من التعليم الذي طرحته العولمة كالتعليم عن بعد والجامعات الافتراضية وزيادة إمكانية التدريب الذاتي .

بعض الخطوات الواجب اتخاذها لتخفيف الآثار السلبية للعولمة والاستفادة منها قدر المستطاع:

بالرغم من بعض الايجابيات لظاهرة العولمة فلا بد لنا أن نعلم من أن الخطر الذي يتهدد الثقافات الوطنية في عالم اليوم الآخذ في التعولم خطر لا فكاك منه إلى حد كبير. والحل الوحيد غير المتاح هو إيقاف العولمة التجارية والاقتصادية، حيث إن قوى التبادل الاقتصادي وتقسيم العمل من الصعب مقاومتها في عالم متنافس يوجهه تطور تقني شامل يهيئ التقانة الحديثة حداً تنافسياً هذه مشكلة، ولكنها ليست مشكلة فقط، حيث إن التجارة والاقتصاد العالميين يمكن أن يفتننا - برضاء اقتصادي أكبر لكل أمة من الأمم. ولكن يمكن أن يكون هناك خاسرون وفائزون حتى إن كان صافي إجمالي الأرقام صاعداً غير نازل. والملاحظ في نطاق المتفاوتات الاقتصادية أن الاستجابة الصحيحة لا بد أن تتضمن جهوداً متضافرة لجعل شكل العولمة أقل تدميراً للعمالة

وللحياة التقليدية وتحقيق انتقال تدريجي. وحتى تكون عملية الانتقال سلسة يتعين أن تتوفر فرص لإعادة التدريب واكتساب مهارات جديدة (أولئك الذين سيفقدون أعمالهم من دون ذلك) هذا علاوة على توفير شبكات الأمن الاجتماعي (في شكل ضمان اجتماعي وغير ذلك من ترتيبات داعمة) التي أضررت مصالحهم - على المدى القصير على الأقل - بسبب التغيرات الناجمة عن العولمة. والجدير ذكره أن هذه الفئة من الاستجابات سيكون لها إلى حد ما أثر إيجابي على الجانب الاقتصادي أيضاً.

إن المهارة في استخدام الكمبيوتر والإفادة من ثمار الانترنت وغير ذلك من تسهيلات مماثلة لن تفضي فقط إلى تحول الامكانيات الاقتصادية بل أيضاً حياة الناس الواقعين تحت تأثير مثل هذا التغير التقني وتظل هناك، بعد هذا مشكلتان، أحدهما مشتركة مع عالم الاقتصاد والأخرى مختلفة تماماً.

أولاً إن عالم الاتصالات والتبادلات الحديث يستلزم توافر تعليم أساسي وتدريب ونحن نجد بعض البلدان الفقيرة حققت تقدماً رائعاً في هذا المجال (مثل بلدان جنوب آسيا وأفريقيا) ولكن بلدانا أخرى آخذة في التخلف بفارق كبير وطبيعي أن المساواة في الفرص الاقتصادية وفي الفرص الثقافية مهمة للغاية في عالم متعولم. وهذا تحدٍّ مشترك أمام العالمين الاقتصادي والثقافي (منذر واصف المصري، 2004، ص34) و لذلك لا بدّ من:

1 - حتمية الإصلاح الاقتصادي والتعليمي والسياسي والإداري، فأهمية إصلاح الأجهزة الإدارية والحكومية تكمن في كونها تمثل العصب الأساسي للدولة، وذلك وفقاً لرؤى جديدة تجعل أجهزة الدولة ومؤسساتها أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات الجديدة .

2- كذلك فإن إصلاح نظم سياسات التعليم والتدريب والتأهيل يمثل عنصراً جوهرياً في هذا الإطار حيث سيخلق قوة عمل مدربة ومؤهلة وقادرة على استيعاب التطورات المرتبطة بظاهرة العولمة فالتعليم، بأنواعه المختلفة ومراحل وأنماطه المختلفة، النظامية منها وغير النظامية يشكل العمود الفقري لجهود تنمية الموارد البشرية وهذا يستدعي إيلاء نظم التعليم والتدريب أهمية خاصة لتكون في مقدمة الأولويات التنموية والجهود الرامية إلى التطوير والتحديث، ومواكبة المستجدات، ومواجهة التحديات الناجمة عن حركة العولمة وامتداداتها ويتقاطع التعليم مع حركة العولمة في أكثر من موقع، فتقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة بدأت بإحداث ثورة في أساليب التعليم وآلياته، والوسائل المستخدمة فيه للحصول على المعرفة ويمكننا القول أن ثلاثة مفاتيح رئيسية لتطوير النظم التعليمية في ضوء التطورات العالمية وحركة العولمة : أولها، إيلاء العناية اللازمة لجودة التعليم واقتصادياته ومواعيته ومردوده على الفرد والمؤسسة والمجتمع والثاني توسيع قاعدة المشاركة المجتمعية في شؤون التعليم، لتشمل مؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص إلى جانب مؤسسات القطاع العام وبالتالي

زيادة أدوار الجهات والمؤسسات غير الحكومية في التخطيط والتمويل والتنفيذ لنظم وبرامج تنمية الموارد البشرية وتطوير أداء الجهات الحكومية في الوقت نفسه في التنظيم والرقابة والتقييم والمساءلة والثالث استثمار تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة في مراحل التعليم وأنماطه المختلفة بما لا يخدم التوجه نحو اقتصاد المعرفة ومجتمع المعرفة وهكذا ١ فالعولمة تقتضي تغيير في المناهج الدراسية بحيث تصبح من المرنة المناسبة وكذلك بإدخال أنواع جديدة من التعليم وإعادة تأهيل الكوادر التعليمية لتناسب مع معطيات العولمة.

3- كذلك تتطلب العولمة عمليات تدريب وتأهيل مستمرة وخصوصاً في الفترة الحالية من أجل إيجاد كادر خبير قادر على دراسة السياسات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية والسياسية التي تعمل من خلالها قوى العولمة ورصد هذه السياسات والعمل على إيجاد خطط وبرامج مناسبة لدرء الأخطار الناجمة عن العولمة قدر المستطاع وإمكانية الاستفادة من المنجزات العلمية والتقنية الموكبة لظاهرة العولمة، وكذلك التدريب والتأهيل للموظفين القائمين على رأس عملهم والجدد من أجل معرفة استخدام التكنولوجيا الجديدة .

4- للإعلام دور هام جداً في مواجهة العولمة وهذا يتطلب إعداد الموارد الإعلامية المتخصصة في معرفة الثورة الإعلامية التي تقودها قوى العولمة ومعرفة الأساليب والطرق التي تستخدمها هذه القوى من أجل فرض الهوية الخاصة بها والتي تعتمد على الاستهلاك وتدمير وتفتيت وتهميش الإيديولوجيات القائمة والعدو الأوحى والأكبر لها وبذلك فإن الكوادر الإعلامية يجب أن تكون مدربة ومؤهلة ومتخصصة في جميع مجالات الحياة الاقتصادية والثقافية والسياسية والاجتماعية والدينية بحيث تعمل على وضع البرامج والخطط القادرة على مجابهة برامج العولمة الدعائية والإعلامية والتي تكون قادرة على حماية قيمنا وتراثنا من الحرب الكبيرة التي تعمل من أجل القضاء عليها والاستفادة من الحضارات الأخرى عن طريق الحوار العقلاني والتفاعل المتبادل.

كما أن تطوير سياسات نقل التكنولوجيا وتوظيفها والعمل على تنمية قاعدة تكنولوجية محلية يعد من المتطلبات الأساسية لتهيئة الدول لعصر العولمة .

7- نتائج ومقترحات:

مما سبق نستطيع التوصل إلى مايلي :

1 - إن ظاهرة العولمة قد حدثت في فترات سابقة، ولكنها في الوقت الحالي فإنها تتميز بقوة انتشارها ومجال تأثيرها.

2 - إن تفرد الولايات المتحدة الأمريكية على المستوى العالمي وتسخيرها القوة من أجل فرض سياساتها المختلفة جعل البعض يطلقون على ظاهرة العولمة اسم الأمركة .

3 - للعولمة أدوات عديدة أسهمت وتسهم في انتشارها كصندوق النقد الدولي والبنك الدولي ومنظمة التجارة العالمية والشركات المتعددة الجنسية كذلك ساعدت ثورة الاتصالات والمعلوماتية على انتشار هذه الظاهرة في الوقت الحالي .

4 - للعولمة مجالات مختلفة تعمل قوى العولمة من أجل التأثير عليها ويبقى أهم هذه المجالات المجال الاقتصادي بالإضافة إلى المجال المالي والسياسي والثقافي .

5 - إن ظاهرة العولمة أدت إلى تزايد حجم ظاهرة الفقر على المستوى العالمي ككل وحتى الدول التي ترعى هذه الظاهرة قد ازدادت بها هذه الظاهرة .

6 - أدت العولمة إلى ازدياد حجم البطالة في كل دول العالم بما فيها البلدان الراعية لهذه الظاهرة، وذلك باعتمادها على تقليص تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية عن طريق عملية الخصخصة .

7 - ساهمت العولمة وساعدت على انتشار الفساد المنظم والجريمة وتجارة المخدرات والأسلحة .

8 - أدت العولمة إلى انهيار الكثير من الاقتصاديات في دول العالم عن طريق المضاربات المالية

9 - تعمل العولمة على تهميش الهوية الوطنية والثقافية كتمهيد من أجل تحقيق الأهداف الاقتصادية .

10- للعولمة تأثيرات كبيرة على الموارد البشرية عن طريق التأثير على تنشئة وتنمية هذه الموارد من خلال تقليص الإنفاق على الخدمات العامة كالصحة والتعليم، وكذلك من خلال تخفيض الأجور، بالإضافة إلى إضعاف النقابات العمالية المدافعة عن حقوق هذه الموارد، كذلك تؤدي العولمة إلى ضرورة الاهتمام بتأهيل الموارد البشرية بما يتناسب مع ثورة المعرفة والاتصالات بحيث تصبح أغلب المهارات والمعارف التي تمتلكها الموارد البشرية لا تتناسب مع متطلبات العولمة .

11 - بالرغم من السلبيات الكثيرة لظاهرة العولمة فإنها تحمل بعض الايجابيات التي يمكن الاستفادة منها.

1. أبو ركة سمر، عولمة حقوق الإنسان والهندسة السياسية، مجلة الحوار المتمدن، العدد 3518، ص18.
2. أحمد ثابت وآخرون، 2003. **العولمة وتداعياتها على الوطن العربي**، (لبنان، مركز دراسات الوحدة العربية، ص 28.
3. أمارتيا صن، ترجمة شوقي جلال، "التنمية حرية"، عالم المعرفة، العدد (303)، ص 285 - 286.
4. تركي صقر ، 1998، الإعلام العربي وتحديات العولمة"، وزارة الثقافة، دمشق، ص 210.
5. حازم الببلاوي، "النظام الاقتصادي الدولي المعاصر"، عالم المعرفة، العدد 257، ص198-199.
6. عاطف السيد، 2002، **العولمة في ميزان الفكر**، دراسة تحليلية. (القاهرة: فلمنج للطباعة) ص 59.
7. عبد العزيز المنصور، 2009، "العولمة والخيارات العربية المستقبلية"، مجلة دمشق، العدد الثاني، ص 570.
8. عبد الهادي الرفاعي، وليد عامر، سنان علي ديب، 2005، "العولمة وبعض آثارها الإجتماعية والإقتصادية الناجمة عنها"، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية -سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 1، ص198.
9. فريد كورتيل، 2012، "استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة مع إشارة لحالة البلدان العربية"، ورقة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، 15-17 ديسمبر 2012، جامعة جنان طرابلس لبنان، ص 09-10.
10. فريد كورتيل، 2012، المرجع السابق، ص 08-09.
11. فريد كورتيل، 2012، نفس المرجع، ص 09-10.
12. قاسم حجاج، 2003، "التنشئة السياسية في الجزائر في ظل العولمة"، مجلة الباحث، ص83.
13. قويدر كمال، تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة، دراسة حالة الجزائر، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة بيئية وسياحية، جامعة الجزائر3، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، (2013-2014)، ص 57

-
14. محمد أحمد السامرائي، " العولمة السياسية ومخاطرها على الوطن العربي "، الفكر السياسي، العدد (14) ص116.
15. مصطفى العبد الله الكفري، 2003، " العولمة الهاجس الطاعي في المجتمعات العربية "، مجلة الفكر السياسي، العددان الثامن عشر والتاسع عشر، ص245.
16. مصطفى مجدي الجمال، 2001، " تأملات في إيديولوجيا التدخل الإنساني الدولي"، مجلة دراسات استراتيجية، العدد الثاني، مركز الدراسات والبحوث الاستراتيجية ، جامعة دمشق، ص 95.
17. منذر واصف المصري، 2004، العولمة وتنمية الموارد البشرية ، الإمارات، ص34.
18. نفين مسعد، 2000، رؤية الشباب العربي للعولمة، (مصر: معهد البحوث والدراسات العربية)، ص 104.
19. وليد عبد الحي، 2011، انعكاسات العولمة على الوطن العربي، (لبنان بيروت الدار العربية للعلوم)، ص 33.

L'intelligence économique, un processus informationnel pour le développement des ressources humaines cognitives

Received: 06/02/2018

Accepted: 19/10/2018

BEKADDOUR Hassen¹

Doctorant

Mohamed AHMED BELBACHIR

Maitre de conférences classe A

savoir.h@gmail.com

ahmedbelba2000@yahoo.fr

Université ABOU BEKR BELKAID - Tlemcen ALGERIE

الملخص:

يشهد العالم توجها جديدا للاقتصاد، تشكل فيه المعرفة و المعلومة المحرك الأساسي لتنافسية المؤسسات. هذا النهج الجديد في المنافسة هو إشارة لولادة مؤسسة المعلومة. الذكاء الاقتصادي هو وليد لهذا الوعي بعدم قدرة المؤسسة على التنبؤ و اكتساب المهارات اللازمة لتنميين رأس المال البشري دون اللجوء إلى خطوات شاملة و منظمة تسمح بإدارة المعلومات الاستراتيجية.

في هذا السياق، الذكاء الاقتصادي يندرج تحت إطار نموذج جديد للإدارة قائم على التسيير الأمثل للمعلومة من أجل تعزيز رأس المال المعرفي للموارد البشرية و الحصول على ميزة تنافسية.

بالنسبة للذكاء الاقتصادي كما بالنسبة للموارد البشرية، يعتبر الانسان محور الاهتمامات. فهما تخصصان استراتيجيان يثري بعضهما البعض.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاقتصادي، البقطة الاستراتيجية، الموارد البشرية، رأس المال المعرفي، المعلومة.

Résumé

Le monde a connu un développement rapide grâce aux technologies de communication, d'une part, et à l'augmentation des travailleurs, d'autre part. Cette liberté du droit au travail a évolué l'esclavage, ou le droit de repos avec Karl Marx, pour aboutir aujourd'hui à un nouveau concept : celui de l'opportunisme et la valorisation du travail, surtout dans les pays du Tiers monde. C'est d'ailleurs le cas de notre pays. En Tunisie, surtout après la révolution, on a remarqué que les nouveaux recrutés effectuent un travail seulement pour toucher un salaire et non pour produire. Ce phénomène constitue un danger pour l'économie dans la mesure où chômage déguisé considère le travail comme un butin, sachant qu'après la

¹ **BEKADDOUR Hassen**

Doctorant savoir.h@gmail.com

révolution de janvier 2011, le terrorisme entraîne un déclin de l'économie en rapport avec l'État.

Mots clés: chômage déguisé, butin et l'emporter, culture et terrorisme, développement, sous-développement

The disguised unemployment after the revolution under the dialectic of culture, terrorism, development and underdevelopment

Summary

The world witnessed the development of modern communication technology, on the one hand, and the development of work on the other. This led to the emergence of theories calling for freedom, especially in the right to work and to resist slavery and the right to laziness with Karl Marx as a new concept. But the latter (the right to laziness) affected the work and laziness has spread through the Third World, and this is also the case of our country. In Tunisia, especially after the revolution, we noticed that there were random recruitments in the civil service, deliberately aiming at wages and not boosting production. This phenomenon has become a danger to the economy because the disguised unemployment considers work as a loot. Besides, after the 2011 revolution, we cannot ignore to mention that terrorism, has caused another decline in the economy in relation to the state.

Keywords: disguised unemployment, loot, predominance, culture, terrorism, development, underdevelopment

1. Introduction

Le monde entre dans une nouvelle économie où le savoir et l'information vont être le moteur de la société. Tous les chercheurs, les dirigeants des entreprises sont unanimes sur le fait que nous sommes à l'aube d'une nouvelle ère, c'est l'ère du savoir ou l'ère de l'information.

Cela a poussé les sociétés à donner une grande importance à l'information, et de ce fait un nouveau passage est apparu, celui de la révolution industrielle vers la société de l'information où l'information représente le facteur clé d'avantage concurrentiel.

En parallèle, les entreprises évoluent actuellement dans un environnement complexe, caractérisée par l'incertitude, l'ambiguïté, la complexité, les bouleversements, l'accélération des flux d'informations, les nouvelles technologies d'information et de communication, la forte concurrence et bien d'autres défis, ce qui a donné la naissance d'une forte évolution sur tous les plans : technologique, économique, réglementaire ..., et a obligé les entreprises à anticiper et à innover pour agir

rapidement et prendre la bonne décision tout en limitant les risques dans le but d'accroître leurs productivité et leurs compétitivité.

Alors que la mondialisation s'impose depuis maintenant comme une donnée incontournable, il appartient désormais à tout acteur économique de comprendre et d'anticiper les mutations qui affectent un marché mondial animé par une concurrence exacerbée, libre de toutes entraves, même si les Etats auront de plus en plus leur mot à dire après la crise financière internationale.²

Dans ce contexte, la compétitivité des entreprises dépend pour une large part de la capacité à acquies l'information stratégique qui est devenue un actif immatériel, c'est-à-dire une autre forme de richesse de l'entreprise à protéger.

Cette nouvelle approche de la compétition est le signe de la naissance de la société de l'information, dans laquelle la gestion, la qualité et la rapidité de l'information sont des facteurs déterminants de compétitivité.

Ainsi, face au rôle important joué par le concept de l'information et de la connaissance, des nombreuses entreprises se sont vu obligées d'adopter des nouvelles démarches capables d'absorber les informations et les connaissances dispersées dans le but de s'adapter avec les changements d'environnement.

Devant la complexité d'un tel environnement, où l'information est devenue un facteur clé de succès, le décideur se trouve dans l'obligation d'écouter, de comprendre et de résoudre les problèmes en provenance de cet environnement.³

Les grandes entreprises et organisations ont bien compris ces nouvelles exigences et ont développé en conséquence des outils à part entière de connaissance et de compréhension permanente de l'environnement.

Cependant, la recherche d'information n'est plus suffisante pour concurrencer les autres entreprises. La création de l'information est une condition sine-qua-non pour avoir une place parmi les rangs des leaders. Dans cette optique et dans le souci d'être

² Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement, Manuel De Formation En Intelligence Economique En Algérie, DGIEEP/MIPMEPI, 2010, p12.

³ Najoua BOUAKA, Développement d'un modèle pour l'explicitation d'un problème décisionnel : un outil d'aide à la décision dans un contexte d'intelligence économique, Thèse de doctorat, l'université Nancy 2, 2004, p12.

réactives et proactives, les entreprises se voient obligées d'adopter la démarche d'intelligence économique afin de bien maîtriser l'information.

La démarche d'intelligence économique constitue alors un cadre de réponse à cette volonté stratégique qui vise à développer et valoriser les bases de connaissances stratégiques, autrement dit, à maîtriser l'information, afin de construire un avantage concurrentiel décisif et durable.

En effet, l'intelligence économique touche tous les métiers et toutes les fonctions au sein de l'entreprise, dont les ressources humaines, car cette démarche participe à l'amélioration et le développement du capital cognitif des ressources humaines de l'entreprise.

Notre problématique s'inscrit dans ce cadre et se fonde sur la question principale suivante :

Dans le contexte du passage d'une économie industrielle à une économie du savoir fondée sur l'information, Comment la démarche d'intelligence économique permet-elle à l'entreprise de développer la dimension cognitive de ces ressources humaines ?

Pour répondre à cette problématique nous proposons l'hypothèse suivante :

H : L'intelligence économique est un processus informationnel qui valorise le capital cognitif des ressources humaines de l'entreprise.

2. L'information matière première stratégique

A l'âge de l'agriculture, le pouvoir appartenait aux propriétaires terriens. Puis, à l'ère industrielle, le pouvoir est passé aux mains de ceux qui possèdent la technologie. A notre époque, il appartient désormais aux personnes qui détiennent l'information.⁴

L'information est une ressource primordiale pour les organisations. Pour que la gestion de l'organisation soit adéquate, l'information produite et transmise doit être

⁴ Claude Marcil, Comment chercher : les secrets de la recherche d'information à l'heure d'Internet, Éditions MultiMondes, 2001, p1.

pertinente, complète, précise, exacte, conforme aux délais exige et diffusée judicieusement.⁵

Désormais, l'entreprise évolue aujourd'hui dans un environnement complexe, avec une concurrence accrue qui s'internationalise du fait de la mondialisation. Cela entraîne la nécessité d'avoir connaissance des mouvements des concurrents, des caractéristiques des fournisseurs et de l'évolution des technologies pour pouvoir continuer à évoluer durablement... Ces éléments, qui constituent l'environnement de l'entreprise, sont en constante évolution, il est donc nécessaire de pouvoir en évaluer les tendances et les indices de changement dans le but d'anticiper et de rester innovant.

Dans ce contexte, le besoin d'être bien informé devient une préoccupation centrale des dirigeants. L'information se transforme en une ressource stratégique déterminante pour l'avenir. Son utilisation comme facteur de développement est indiscutable.

L'information est devenue alors une matière essentielle à la vie de l'entreprise tandis que la maîtrise de cette information permet de renforcer la décision et de susciter l'action, et comme le souligne les acteurs économique japonais «l'information appartient à celui qui l'exploite».

C'est un élément aussi indispensable que la matière première, l'énergie. Elle est considérée par les économistes comme le troisième facteur de production au même titre que la main d'œuvre et le capital.

En parallèle, seules les entreprises qui pourront maîtriser et gérer le flux d'informations seront capables d'anticiper les changements de comportement des acteurs de l'environnement, prévoir les tendances d'évolution, détecter et comprendre les innovations technologiques et prendre les bonnes décisions.

L'information est au cœur du management moderne. Elle accomplit de multiples fonctions dans l'entreprise. Elle permet de réduire le degré d'incertitude dans la prise de décision, de stimuler les innovations, de fournir les éléments pour aider le personnel à mieux comprendre leur milieu professionnel, d'acquérir des avantages,

⁵ Suzanne Rivard et Jean Talbot, *Le Développement de Systèmes d'Information : Une Méthode Intégrée à la transformation des processus*, 3eme édition, PUQ, 2001, p20.

d'aider à la résolution des problèmes, de contribuer à l'amélioration des compétences, de servir de mémoire des faits et des expériences et de nourrir la stratégie.

Aujourd'hui, l'information est une ressource stratégique. La recherche de l'information aide à formuler un problème, à déterminer des objectifs et à élaborer une politique. L'information reste le meilleur moyen d'éclairer la complexité dans le monde d'aujourd'hui. L'information est un des moyens d'adapter les organisations. Elle est une partie prenante de la stratégie de l'entreprise dans n'importe quel domaine ou secteur économique que ce soit.

3. Le Cycle de renseignement

La création d'information constitue un processus continu visant à augmenter « l'intelligence » de la réalité, c'est-à-dire sa compréhension. Elle est représentable comme une dynamique spiralee fondée sur l'apprentissage, donc la maîtrise de la nouveauté, du changement. C'est un processus de transformation des données, ou plutôt d'intégration dans une structure de sens, visant à alimenter une logique d'action et de décision orientée par un but. Cette dynamique informationnelle est, en fait, ce que l'on nomme habituellement 'le cycle du renseignement' où « un renseignement est une information élaborée, pertinente et utile, correspondant aux besoins de celui qui la reçoit »⁶.

En effet, le renseignement, c'est l'organisation logique, utile et efficace d'une suite d'informations portant sur un sujet particulier. La notion de cycle du renseignement naît dans le monde de l'espionnage, mais les démarches qu'elle recouvre peuvent se transposer dans un cadre civil.

Ce cycle se divise en quatre phases - quel que soit le nom qu'on leur donne - allant de la recherche à l'emploi de l'information pour la décision stratégique et son appropriation par les entreprises permettrait la mise en œuvre d'une démarche d'intelligence économique et conduirait idéalement à une logique de flux partagés d'information et de connaissance en vue d'acquérir un avantage stratégique ou concurrentiel.

⁶ Frédérique Péguiron, *L'intelligence économique au service des acteurs de l'université : la question du partage de l'information sur les campus*, L'Harmattan, 2008, p35.

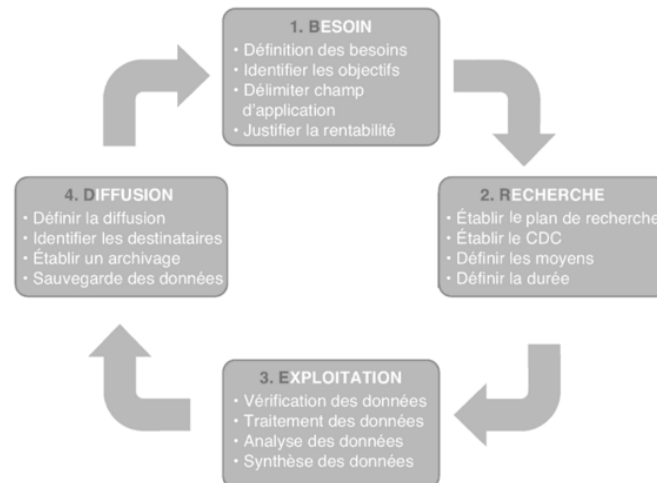


Figure 1 le cycle du renseignement (Source : Arnaud Pelletier et Patrick Cuenot, *intelligence économique, mode d'emploi : maîtriser l'information stratégique de votre entreprise*, PEARSON, 2013, p99)

1. Durant la première étape, les grands enjeux sont identifiés, et les besoins en renseignements définis en conséquence. Ce qui donne lieu à une planification de la collecte d'informations, à l'émission de demandes ciblées, ainsi qu'à un contrôle régulier de la productivité des instances de recherche. Les besoins s'expriment de manière ponctuelle ou sous forme d'un catalogue de questions adressées aux unités de collecte par les organes d'exploitation.
2. La collecte, ou recherche, se définit comme la période de recherche et de ramasse des informations où sont identifiées et exploitées les sources d'informations, ceci dans le cadre d'une planification.
3. L'analyse compose l'étape au cours de laquelle les données et informations passent à l'état de connaissance à travers un processus systématique d'évaluation, d'interprétation et de synthèse destiné à élaborer des conclusions (articulées sur des éléments significatifs) répondant aux besoins de renseignements exprimés, ceci suppose de qualifier la valeur des éléments recueillis, de les comparer, de les remettre dans leur contexte et d'en retirer la valeur significative. Analyser, c'est d'une certaine façon traduire : transformer le bruit de l'information dispersée, en ce qui fait sens. On nomme parfois «renseignement» tout court l'information ainsi traitée et synthétisée pour un décideur.
4. Diffusion : à ce stade il faut remettre à ceux qui en ont besoin le résultat des analyses.

Donc c'est l'acheminement des renseignements sous une forme appropriée

(orale, écrite ou graphique) aux organes ayant exprimée la demande. Il s'agit bien d'un cycle dans la mesure où le renseignement obtenu permet d'une part d'orienter les besoins nouveaux en renseignements et, d'autre part, de réévaluer constamment la connaissance obtenue en fonction de l'évolution de l'environnement.

Le cycle de renseignement constitue le support indépassable de l'intelligence économique.⁷

4. L'information au cœur de l'intelligence économique

À l'heure de l'intégration globale des marchés, l'utilité de l'intelligence économique n'est plus à démontrer, notamment pour anticiper, analyser, gérer les risques et les opportunités dans un monde où complexité et volatilité prédominent. À sa manière, Paul Valéry résumait ce défi « Tout change, même l'avenir n'est plus ce qu'il était ».⁸

Le terme d'intelligence présente un double sens. Selon la signification anglo-saxonne, « intelligence » signifie recherche d'information, activité de renseignement. On parle ainsi de « l'intelligence service », réseau constitué par les spécialistes du renseignement à des fins de militaires ou économiques. Mais l'intelligence c'est aussi la capacité pour une entreprise d'anticiper les changements, de s'adapter, d'être capable de répondre rapidement aux sollicitations qui lui sont faites.⁹

Claude Revel : « L'intelligence économique, c'est la maîtrise de l'information, le but étant de connaître son environnement extérieur et par conséquent d'adapter par avance sa conduite. Elle permet d'identifier les opportunités et les déterminants du succès, d'anticiper les menaces, de prévenir les risques, de se sécuriser, d'agir et d'influencer son monde extérieur dans une optique de compétitivité internationale ».¹⁰

⁷ Frédérique Péguiron, (2008), op. cit, p35.

⁸ Michel-Henry Bouchet, Intelligence économique et gestion des risques, Pearson Education France, 2007, p7.

⁹ Guy Massé et Françoise Thibaut, Intelligence économique : Un guide pour une économie de l'intelligence, De Boeck Université, 2001, p8.

¹⁰ Claude Revel, Intelligence Economique et gouvernance compétitive, la documentation française, 2006.

Aujourd'hui, l'Intelligence Economique englobe dans sa sphère plusieurs notions: sécurité économique, renseignement, veille, gestion des connaissances, lobbying, la communication et l'information, mais reste un concept autonome.

En effet, l'intelligence économique est un processus au cours duquel plusieurs acteurs interviennent de façon conjointe, successive et coordonnée : capteur, veilleur, analyste, influenceur, décideur, communicant, expert, etc.¹¹

La figure suivante illustre le processus d'intelligence économique selon la Direction Générale de l'Intelligence Économique et des Études Prospectives (DGIEEP) :

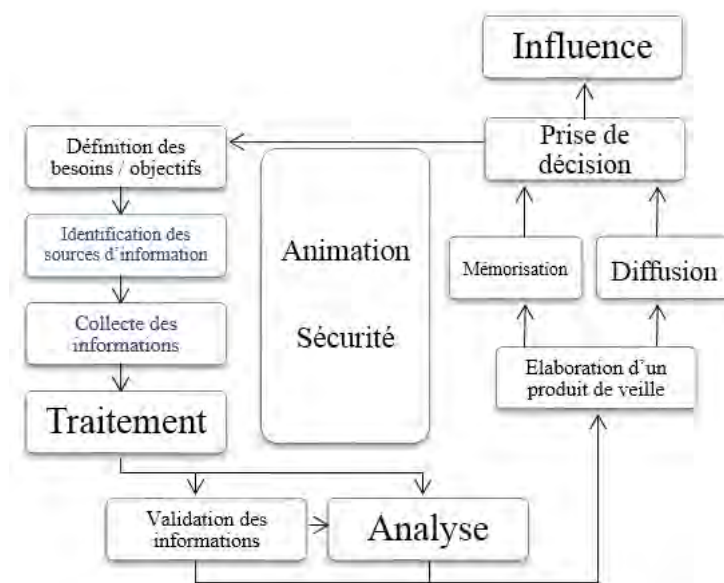


Figure 2 le processus d'intelligence économique (Source : MIPMEPI (2010), op. cit, p19)

Les spécialistes du domaine résument l'intelligence économique en un triptyque : veille (acquérir l'information stratégique pertinente), protection des informations (ne pas laisser connaître ses informations sensibles) et influence (propager une information ou des normes de comportement et d'interprétation qui favorisent sa stratégie).

En fait, on considère souvent que l'intelligence économique repose essentiellement sur trois volets : « Intelligence économique = veille + influence + protection »¹²

¹¹ François Jeanne-Beylot, Besoin en cotation de l'information en intelligence économique, La Bourdonnaye Edition, 2eme édition, 2014.

¹² Audrey Knauf, Les dispositifs d'intelligence économique : compétences et fonctions utiles à leur pilotage, L'Harmattan, 2010, p29.

Selon Olivier BUQUEN Délégué interministériel à l'Intelligence économique : « L'intelligence économique, dans ses dimensions de veille, d'influence et de sécurité économique, est une arme indispensable pour l'État et pour les entreprises, y compris et peut être surtout pour les PME. Son objectif principal est de renforcer la compétitivité de notre économie pour favoriser la croissance et l'emploi »¹³.

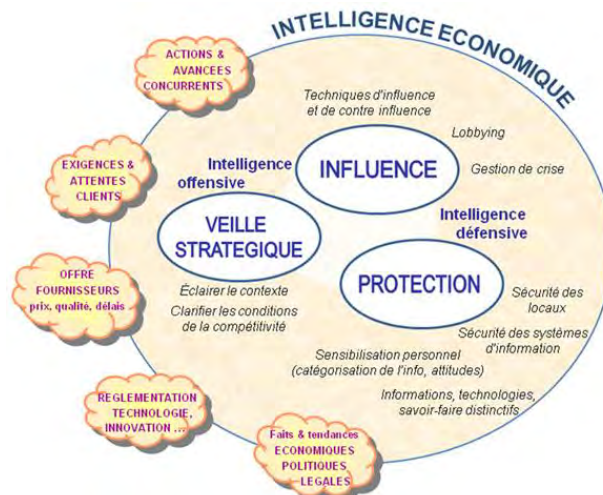


Figure 3 Les trois volets de l'intelligence économique (source : Paul Degoul)

4.1 La veille stratégique

Selon Lesca la veille stratégique représente " Le processus informationnel par lequel l'entreprise se met à l'écoute anticipative des signaux faibles de son environnement dans le but créatif de découvrir des opportunités et de réduire son incertitude ¹⁴".

Dans ce contexte, la veille stratégique va permettre d'accueillir l'information pertinente stratégique ayons de l'examen de l'environnement (économique, juridique, technologique ...) à la détection des signaux faible ou fort sur des nouveaux marchés, des nouvelles opportunités ... C'est une nouvelle compétence que l'entreprise doit acquérir : c'est-à-dire tirer profit de l'information en vue de comprendre son environnement et générer des connaissances utiles à la prise de décision.

En appuyant sur le schéma de Porter on peut distinguer plusieurs types de veille stratégique, mais avoir plusieurs types ne veut pas dire forcément qu'il existe une séparation entre ces types, car il n'existe pas de séparation nette entre ces différents

¹³ Philippe GLOAGUEN, Le guide de l'intelligence économique, hachette, 2012, p12.

¹⁴ Lesca Humbert, Veille stratégique: L'intelligence de l'entreprise. Ed Aster, 1994, p154.

secteurs de surveillance. Une même information peut avoir un caractère critique dans plusieurs secteurs de veille.

Le processus ou la démarche de la veille stratégique peut se résumer en deux grandes phases (Surveillance de l'environnement, Exploitation des résultats) comme le montre la figure suivante :

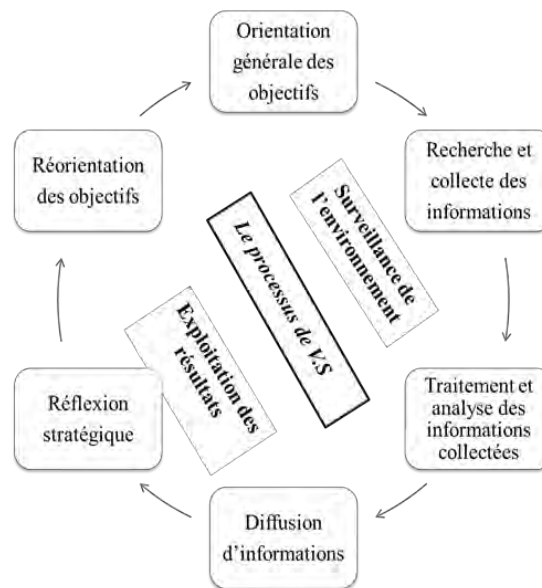


Figure 4: processus de la veille stratégique (source : l'auteur)

a) Surveillance de l'environnement : elle nécessite trois démarches

1. Orientation générale des objectifs : durant la première étape, des grands enjeux sont identifiés et les besoins sont définis. Ce qui donne lieu à une planification d'une collecte d'informations ainsi qu'un contrôle régulier de la productivité des résultats de recherche.
2. Recherche et collecte des informations : après avoir ciblé l'objectif de la veille il faut commencer à rechercher et collecter l'ensemble des informations qui semble pertinentes pour le sujet prédéfini tout ont précisons les sources d'informations et les outils de recherche nécessaire.
3. Traitement et analyse des informations collectées : La troisième démarche consiste à traiter et analyser les informations collecté par la démarche précédente (Filtrer, classer, synthétiser, indexer, etc.).

b) Exploitation des résultats : cette phase aussi se compose de trois étapes :

1. Diffusion d'informations : C'est l'acheminement des informations sous une forme appropriée (orale, écrite et graphique) aux unités ayant exprimés la demande. Cette diffusion peut être sélective (diffusé uniquement aux destinataires) ou publique.
2. Réflexion stratégique : C'est la réponse à la question qu'est ce qu'on veut faire par ces informations traiter et diffuser ? La réponse peut être une prise de décision ou l'analyse des résultats ou d'autre.
3. Réorientation des objectifs : On peut toujours réorienter les objectifs dans le cas de non satisfaction ou dans le cas d'apparition des nouveaux changements ou des nouvelles informations qui influence sur le sujet de la veille.

Dans un contexte de multiplication et d'internationalisation des sources d'informations, la veille stratégique constitue un moteur essentiel de développement. L'enjeu n'est pas tellement l'accès à l'information mais, l'exploitation pertinente de cette information.

4.2 La protection du patrimoine immatériel

La veille stratégique n'est pas une fin, ce n'est qu'une étape. L'intelligence économique couvre aussi l'utilisation de ces informations dans une logique d'influence, mais aussi elle concerne également la protection d'informations sensibles (le patrimoine informationnel interne de l'entreprise).

Le patrimoine informationnel peut être considéré comme l'ensemble des données et des connaissances, protégées ou non, valorisables ou historiques d'une personne physique ou morale. Il s'agit donc d'assurer la protection et la valorisation de l'information. A ce titre, l'information doit être sécurisée depuis sa création ou sa collecte, tant pendant la phase de transmission que pendant la phase de conservation, sachons que la valeur d'une information ne dépend pas uniquement de sa conservation intègre dans le temps mais également de son exactitude, de sa pertinence et de sa validité.

La notion de protection est très largement présente dans les définitions. Nous l'entendons par d'une part la protection et la défense du patrimoine intellectuel et informationnel et d'autre part la sécurisation des systèmes d'information.¹⁵

La protection de ce patrimoine nécessite la mise en place de mesures de protection, qu'elles soient juridiques ou opérationnelles, visant à préserver l'intégrité, la disponibilité et la confidentialité de l'ensemble des informations. Il faut savoir :

- Que faut-il protéger : Toutes les entreprises possèdent des informations importantes et un savoir-faire qui doivent être protégés d'une manière ou d'une autre, donc il est impératif de protéger toute information pertinente, information élaborer, information pour action, toute information dont la divulgation est susceptible d'apporter à une entreprise concurrente une plus-value (la nature des informations à protéger est spécifique à chaque entreprise ou partie concerner par la démarche IE et peut même varier dans le temps). La perte ou la divulgation de ces informations peuvent être lourdes de conséquences, notamment en termes d'image, de chiffre d'affaires ou de parts de marché.
- Pourquoi protéger : Parce que la richesse du patrimoine informationnel, lui permettent de ménager et renforcer son avantage concurrentiel sur son marché. Il serait dommage de mettre en péril cet avantage en laissant, volontairement ou non, et le plus souvent involontairement, filtrer des informations ou des signaux permettant à ses concurrents de comprendre sa stratégie, l'orientation de sa recherche ou les nouveaux produits en cours de développement. Toute perte d'information affaiblit la position concurrentielle de l'entreprise.
- Comment se protéger : Pour répondre à cette question cinq grandes catégories de vulnérabilités ont été recensées :
 - ✓ La sécurité physique de l'entreprise (son site et ses locaux).
 - ✓ La sécurité informatique.

¹⁵ Audrey Knauf, Les dispositifs d'intelligence économique: Compétences et fonctions utiles à leur pilotage, L'Harmattan, 2010, p31.

- ✓ Le facteur humain.
- ✓ Maîtriser la communication de l'entreprise.
- ✓ Maîtriser les risques liés à l'environnement économique et aux partenaires.

4.3 L'influence

L'influence, un des trois volets de l'intelligence économique, écrit THOMAS LEGRAIN, car selon lui : « Considérer que les fonctions de la veille et de la sécurité économique suffisent à définir l'intelligence économique, c'est faire peu de cas de sa troisième composante, la fonction d'influence. Loin d'être une fin en soi, l'intelligence économique est l'agrégat des moyens à utiliser par tout acteur, notamment économique, pour renforcer sa compétitivité ».¹⁶

Les pratiques de l'influence font partie de l'intelligence économique, car cette dernière a pour mission d'offrir des informations actionnables (transformables en action) et de ce fait l'intelligence économique n'a de sens que si l'entreprise (qui la met en place) arrive à exercer une action sur son environnement. Engager à une politique d'influence permet à l'entreprise de configurer l'environnement dans le sens des intérêts de sa stratégie.

Il existe plusieurs techniques qui peuvent être utilisées pour l'influence tel que la publicité, la media ou l'internet ou même les réseaux et particulièrement les réseaux sociaux ainsi la participation dans l'élaboration des normes internationales, mais parmi les moyens les plus courants qui permettent d'influencer on retrouve le lobbying.

Le lobbying est un cas particulier de l'influence : « c'est une activité consistant à procéder à des interventions destinées à influencer le processus d'élaboration, d'application, ou d'interprétation des mesures législatives, des normes, des règlements et plus généralement de toute intervention ou décision des pouvoirs publics ».

¹⁶ Philippe GLOAGUEN, Le guide de l'intelligence économique, hachette, 2012, p12.

Dans ce sens les Organisations Matérialisées d'Influence (OMI) peuvent aussi pratiquer le lobbying. Elles regroupent globalement trois catégories (Les Organisations Non Gouvernementales, Les think tanks, Les lobbies).

5. L'intelligence économique au service des ressources humaines

L'Intelligence Economique consiste à collecter, analyser, valoriser, diffuser et protéger l'information économique stratégique, afin de renforcer la compétitivité de l'entreprise. Elle garantit l'efficacité opérationnelle au quotidien et aide à préparer les conditions d'une meilleure performance.

Mais, le contexte dans lequel évoluent les entreprises a été bouleversé ces dernières années, et celle-ci y est apparue toujours plus nécessaire.

Chaque structure adapte et met en place ses propres pratiques de l'Intelligence Economique. Pour l'entreprise, l'intégration de l'intelligence économique dans les ressources humaines améliore sa compétitivité.

En effet, L'IE offre la possibilité de mettre en valeur le capital humain et d'en faire un avantage concurrentiel pour les Entreprises qui ont choisi de s'autoriser à l'utiliser !

Dans un premier temps, la gestion de ressources humaines peut s'appuyer sur l'intelligence économique au niveau de la formation. Un personnel formé en adéquation avec son travail sera plus performant. Mais ces questions de formation et de qualification doivent être anticipées, du fait qu'elles évoluent sans cesse. C'est donc ici que les outils de l'intelligence économique interviennent, entre autres les outils de veille, d'analyse et de compréhension des besoins, l'analyse de l'environnement interne et externe mais aussi les cartographies des acteurs.

Par ailleurs, la gestion de ressources humaines est aussi chargée de veiller à ce que l'image de l'entreprise renvoyée par les employés soit cohérente. L'intelligence économique définit cette idée comme de « la veille sociétale ».

Avec internet, il est possible de noter et juger les entreprises au travers de sites et de blogs. Le rôle de la direction des ressources humaines serait donc ici d'anticiper ce

qu'il peut se dire sur le web en suivant ses collaborateurs et ainsi peut-être éviter les conflits sociaux tout en conservant son image. Toutes les parties en sortiraient ici gagnantes...

En fait, la direction des ressources humaines devrait se voir doter de missions de veilles sociales et c'est en ce sens que les ressources humains deviendraient stratégiques. La question sous-jacente demeure : « quels outils permettent d'aider la direction des ressources humains à anticiper les besoins et à renforcer son rôle stratégique ? ». On s'interroge en fait sur comment les DRH pourraient utiliser cette discipline pour améliorer leur gestion des ressources humaines et donc comment utiliser l'anticipation et la veille de l'information dans une optique ressources humains.

Au regard des enjeux qui s'annoncent pour les entreprises au XXIème siècle en matière de politique ressources humains dans un contexte où la mutation digitale et l'infobésité sont reines, l'intelligence économique apparait comme un outil phare sur lequel les organisations devraient s'appuyer pour optimiser leur capital humain.

Conclusion

L'intelligence économique est une démarche, un état d'esprit qui concerne tous les acteurs de l'économie. Trop souvent associée aux grands groupes, elle concerne toute personne à la tête d'une organisation publique ou privée, tout dirigeant d'entreprise, d'organisme de recherche, d'administration, quelles que soient leur taille et la nature de leur activité.¹⁷

En effet Le projet d'intelligence économique doit concerner tous les secteurs de l'entreprise (ventes, ressources humaines, production, communication...).

Dès sa mise en œuvre, aux yeux de dirigeants prévoyants, l'intelligence économique peut susciter un très grand intérêt qui conduit graduellement vers l'efficacité, l'efficience, la pertinence, la créativité, la minutie, la précision en un mot, à la performance comprise dans sa totale conception.

Cependant, la réussite d'une pareille ambition nécessite la mise en œuvre d'une structure organisationnelle adéquate qui va lui servir de support. A savoir, seule une

¹⁷ Philippe Gloaguen et al. Le Routard - Le guide de l'intelligence économique, Hachette, 2014, p14.

structure habile des ressources humaines au sein de l'entreprise peut jouer ce rôle actif de pivot et d'adéquation entre les trois facteurs fondamentaux de l'intelligence économique (la récolte de l'information, sa conservation et enfin son exploitation au moment choisi).

Gérer l'intelligence économique par les compétences permet ainsi d'anticiper, d'interpréter les événements et d'adapter les ressources humaines disponibles aux besoins à court et à moyen terme.

Bibliographie

1. Arnaud Pelletier et Patrick Cuenot, intelligence économique, mode d'emploi : maîtriser l'information stratégique de votre entreprise, PEARSON, 2013, p99
2. Audrey Knauf, Les dispositifs d'intelligence économique : compétences et fonctions utiles à leur pilotage, L'Harmattan, 2010, p29.
3. Claude Marcil, Comment chercher : les secrets de la recherche d'information à l'heure d'Internet, Éditions MultiMondes, 2001, p1.
4. Claude Revel, Intelligence Economique et gouvernance compétitive, la documentation française, 2006.
5. François Jeanne-Beylot, Besoin en cotation de l'information en intelligence économique, La Bourdonnaye Edition, 2eme édition, 2014.
6. Frédérique Péguiron, L'intelligence économique au service des acteurs de l'université : la question du partage de l'information sur les campus, L'Harmattan, 2008, p35.
7. Guy Massé et Françoise Thibaut, Intelligence économique : Un guide pour une économie de l'intelligence, De Boeck Université, 2001, p8.
8. Lesca Humbert, Veille stratégique: L'intelligence de l'entreprise. Ed Aster, 1994, p154.
9. Michel-Henry Bouchet, Intelligence économique et gestion des risques, Pearson Education France, 2007, p7
10. Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement, Manuel De Formation En Intelligence Economique En Algérie, DGIEEP/MIPMEPI, 2010, p12.

11. Najoua BOUAKA, Développement d'un modèle pour l'explicitation d'un problème décisionnel : un outil d'aide à la décision dans un contexte d'intelligence économique, Thèse de doctorat, l'université Nancy 2, 2004, p12.
12. Philippe Gloaguen et al. Le Routard - Le guide de l'intelligence économique, Hachette, 2014, p14.
13. Philippe GLOAGUEN, Le guide de l'intelligence économique, hachette, 2012, p12.
14. Suzanne Rivard et Jean Talbot, Le Développement de Systèmes d'Information : Une Méthode Intégrée à la transformation des processus, 3eme édition, PUQ, 2001, p20.

*Le chômage déguisé après la révolution sous la culture
argumentative, le terrorisme, le développement et le sous-
développement*

Received: 11/11/2018

Accepted: 19/11/2018

Dr ahmed bellali¹

tunis

ahmed20.bel@hotmail.com

Résumé

Le monde a connu un développement rapide grâce aux technologies de communication, d'une part, et à l'augmentation des travailleurs, d'autre part. Cette liberté du droit au travail a évolué l'esclavage, ou le droit de repos avec Karl Marx, pour aboutir aujourd'hui à un nouveau concept : celui de l'opportunisme et la valorisation du travail, surtout dans les pays du Tiers monde. C'est d'ailleurs le cas de notre pays. En Tunisie, surtout après la révolution, on a remarqué que les nouveaux recrutés effectuent un travail seulement pour toucher un salaire et non pour produire. Ce phénomène constitue un danger pour l'économie dans la mesure où chômage déguisé considère le travail comme un butin, sachant qu'après la révolution de janvier 2011, le terrorisme entraîne un déclin de l'économie en rapport avec l'État.

Mots clés: chômage déguisé, butin et l'emporter, culture et terrorisme, développement, sous-développement

The disguised unemployment after the revolution under the dialectic of culture, terrorism, development and underdevelopment

Summary

The world witnessed the development of modern communication technology, on the one hand, and the development of work on the other. This led to the emergence of theories calling for freedom, especially in the right to work and to resist slavery and the right to laziness with Karl Marx as a new concept. But the latter (the right to laziness) affected the work and laziness has spread through the Third World, and this is also the case of our country. In Tunisia, especially after the revolution, we noticed that there were random recruitments in the civil service, deliberately aiming at wages and not boosting production.

¹ *Dr ahmed bellali¹*

tunis

ahmed20.bel@hotmail.com

This phenomenon has become a danger to the economy because the disguised unemployment considers work as a loot. Besides, after the 2011 revolution, we cannot ignore to mention that terrorism, has caused another decline in the economy in relation to the state.

Keywords: disguised unemployment, loot, predominance, culture, terrorism, development, underdevelopment

Introduction

La propagation du chômage déguisé en Tunisie, après la révolution, a plusieurs raisons : sociales, culturelles et économiques. La crise tunisienne que le pays a connue un système comme l'a décrit Noam Chomsky en affirmant qu'« *il n'y a pas une telle chose que la pauvreté, mais il y a un système qui a échoué dans la gestion des ressources du pays* ». (Noam chomsky, Démocratie, marché, Nouvel ordre mondial, droit de l'homme, traduit de l'américain par Frédéric Cotton, Paris, Collection contre feux, 1998.)

Les employés sont choisis sans tenir compte ni de leurs compétences, ni de leurs spécialités.

Offre d'emploi discriminatoire, Annonces mensongères, mal rédigées ou illégales, la corruption, l'absence de transparence et crédibilité.

- **Étude problématique:**

La révolution tunisienne a-t-elle contribué au chômage déguisé ou a-t-elle établi une culture d'amélioration de l'économie nationale?

Quels sont les rapports entre la culture, le terrorisme, le développement et le déclin de l'économie tunisienne après la révolution?

Ces questions permettent de poser deux hypothèses :

- ✓ **La révolution tunisienne a contribué à l'application de la loi et à envoyer de nouveaux projets de développement et la réduction du chômage.**
- ✓ **La crise de l'économie tunisienne, après la révolution, a causé la propagation des phénomènes de la corruption et du butin (qui l'emporte sur la culture argumentative et le développement).**

- **Méthodologie**

Nous allons essayer, à travers cette analyse, de réconcilier les informations quantitatives et la description qualitative

Méthodologie : comment ?

Ce travail de recherche est basé sur l'observation. Cette technique spécifique facilitera l'étude du phénomène du chômage déguisé, qui a affecté l'économie tunisienne après la révolution par la dialectique entre la culture, le terrorisme, le développement et le sous-développement.

Les entretiens : Nous nous sommes appuyés sur la technique d'entrevue avec un groupe de jeunes chômeurs, avec certains syndicalistes et hommes politiques pour étudier objectivement la question et pour mettre en évidence l'ampleur du phénomène du chômage déguisé et son rapport avec la culture, le terrorisme, le développement et le sous-développement.

L'analyse du contenu

Nous nous sommes appuyés sur l'analyse du contenu pour analyser des statistiques sur le phénomène étudié et sa relation avec le développement et le sous-développement.

- **Définitions**

Le chômage déguisé : *« il ne s'agit pas nécessairement d'une intervention des pouvoirs publics pour créer des emplois peu utiles, en tout cas, pas aux XVII^e et XIX^e siècles. Il concerne des emplois peu productifs, mal rétribués, généralement tertiaires et qui tendent à répondre à des besoins peu essentiels »ⁱ.*

Sous-emploi : *« souvent utilisé dans le sens de chômage par les économistes ou les experts et les analystes politiques. Il peut désigner aussi le sous-emploi du capital (machines, véhicules, etc.). De manière plus globale, il indique une sous-utilisation de la force de travail : longues périodes de désœuvrement saisonnier, horaires réduits, travail intermittent, etc. caractéristiques des sociétés préindustrielles »ⁱⁱ.*

Chômage frictionnel : *« chômage lié aux délais d'ajustement de la main d'œuvre d'un emploi à l'autre. L'extrême mobilité professionnelle, géographique et interentreprises des Américains rend le phénomène très visible outre Atlantique »ⁱⁱⁱ.*

1- La dialectique du chômage déguisé : la culture et le terrorisme après la révolution

Le projet de mondialisation économique commence à connaître ses premières difficultés et contradictions, qui débouchent sur une crise ouverte au début des années 1980. Parmi celles-ci, il faut souligner l'endettement international, la marginalisation de l'agriculture et l'accroissement de la pauvreté dans les milieux ruraux, ainsi que les inégalités régionales. Ces difficultés vont se poursuivre et s'intensifier, elles seront les ingrédients qui contribueront à l'essoufflement du modèle autoritaire et à la Révolution du 14 janvier 2011.

Le second domaine des réformes économiques concerne la privatisation des entreprises publiques, qui constitue une orientation importante du programme du nouveau gouvernement. Entre 1987 et 2008, le gouvernement privatise 217 entreprises, ce qui lui permet de rapporter près de 6.1 milliards dinars. Il s'agit d'entreprises publiques ou semi-publiques, dont une grande partie provient du secteur des services (près de 55% du total) et du secteur manufacturier (37.5%).

Les dérives autoritaires et la fin des promesses démocratiques initiales vont toucher les élections. En effet, après celles de 1987, qui ont connu une relative participation de l'opposition et un débat démocratique, les différentes élections à partir 1994 seront marquées par le retour de l'autoritarisme.

"Le troisième défi est d'ordre économique. Rappelons que la fragilité de l'économie tunisienne ne date pas de la Révolution. En effet, depuis quelques années, la croissance économique a ralenti, ne dépassant pas une moyenne de 5% par an. La décroissance ou la manipulation dans les rapports officiels, taux de croissance faible. Les secteurs intensifs en travail, alors que les activités intensives en nouvelles technologies, même si elles se sont développées, n'ont pas pu prendre la relève^{iv}". « Qui apparaissent notamment dans les pays du tiers monde et les pays en cours de développement à cibler et à l'économie ». (Noam chomsky, Démocratie, marché, Nouvel ordre mondial, droit de l'homme, traduit de l'américain par Frédéric Cotton, Paris, Collection contre feux, 1998.). Le chômage déguisé est issu de l'injustice et des abus sociaux, de l'usurpation de l'argent public parce que le déclin des institutions de production affectent la vie et l'avenir des générations futures.

Considérant que « l'homme qui naît dans un monde déjà occupé, s'il peut justement vivre dans une société, inégale, inconvenable demander et si la société n'a pas besoin de son travail, n'a pas le moindre droit à la plus petite portion de nourriture, et en réalité il est de trop sur la terre^v ». Il faut comprendre que le chômage des jeunes et leur comportement opportuniste affectent indirectement l'exploitation et contribuent à la baisse de la production, conduisant à une baisse des détachements de la charge publique. En effet, les statistiques confirment que le chômage déguisé dans la période postrévolutionnaire en Tunisie a augmenté. D'ailleurs, une étude récente de l'Association tunisienne pour la lutte contre la corruption montre que « la proportion de l'absence du personnel augmente au cours des dernières années à 60% environ, sachant que les personnels actuels légalement dans leurs centres sont mentalement absents à 80%. L'étude montre aussi que le temps moyen passé par l'employé dans le travail réel ne dépasse pas 8 minutes par jour en raison du nombre élevé d'employés dans le secteur public, qui se sont élevées à 625000, mais ne fonctionnent surtout pas manque de gouvernance et rentabilité et la qualification par des loyautés partisans et des quotas »^{vi}.

« nous pouvons constater franchement, les islamistes radicaux et les nostalgiques de l'ancien régime n'ont pas tardé à exploiter la situation. Début juin 2012, le chef d'Al-Qaïda et successeur d'Oussama ben Laden, l'Egyptien Ayman Al-zawàhiri, appelé au soulèvement qu'il n'était pas apte à répondre aux attentes des islamistes. Malgré Ghannouchi, qualifiant Zawàhiri de catastrophe pour l'islam et pour les musulmans, le message de ce dernier a été entendu par la frange dure des salafistes tunisiens. Des affrontements sanglants avec la police et l'armée ont eu lieu dans plusieurs régions du pays, conduisant à l'instauration d'un couvre-feu dans la moitié de la Tunisie^{vii} ».

« L'islamisme est souvent entendu comme un synonyme de radicalisme religieux. Les visions islamistes et modernistes du bourguibisme ont cependant une vision partiellement tronquée : elles tendent à le passer une fois revisité, c'est aussi la vision de l'adversaire qui est biaisée. Car le socle bourguibiste n'est pas laïc, pas plus qu'il n'est religieux (Ghorbal, 2012)^{viii} ». Le retour de l'islam politique, début janvier 2011. à mon avis, il faut établir le rapport entre le chômage déguisé et l'échiquier politique tunisien postrévolutionnaire

« ou toute aide à la recherche d'un emploi, à fortiori lorsqu'elle n'est pas loin du Smig, est désincitatrice à cette fin et, par conséquent, source de chômage^{ix} » mais le citoyen tunisien a trouvé « 40% des diplômés de l'enseignement supérieur au chômage ont passé à l'état de

pauvreté relative, en attendant de revenir après une année, pour probablement bon nombre d'entre eux^x ». l'augmentation des chômeurs diplômés.

« Le chômage ne touche pas de manière identique toutes les catégories de main-d'œuvre. On dispose de plusieurs indicateurs pour mesurer ces disparités »^{xi}, parce que « toutes les catégories d'actifs ne combinent pas sélectivité, vulnérabilité et employabilité de la même façon. Par exemple, les jeunes sont en moyenne plus vulnérables que les autres catégories, compte tenu de la plus grande précarité de leur emploi et de leur moindre expérience »^{xii}. Mais ils ne bénéficient pas d'une meilleure employabilité que leurs successeurs parce qu'il y a un phénomène de chômage déguisé, qui a touché les jeunes et les générations futures, ceux les demandeurs d'emploi, les chercheurs du travail (les chômeurs diplômés).

Il s'agit de fournir, dans un cadre volontariste, des emplois peu utilisés, mal rémunérés pour lesquels « les personnes employées effectuent un travail moins productif qu'elles ne le pourraient ou voudraient. Certains vont plus loin et caractérisent ce type d'emploi par une productivité marginale du travail ou nulle »^{xiii}.

Le chômage déguisé fait partie d'un manque particulier de la productivité et de la rentabilité, ce qui, dans les générations futures affectées par le sous-développement, « est généralement attribué à l'insuffisance de ressources naturelles, au manque de capitaux, à la faiblesse du niveau général d'éducation et de la formation du personnel d'encadrement en particulier et à l'absence d'une infrastructure économique, administrative et sanitaire adéquate »^{xiv}. En effet, « le chômage est le produit de l'action rationnelle des salariés, qui cherchent un travail, lorsqu'ils ne les créent pas eux-mêmes en le critiquer et l'expliquer l'autosacrifice, rationnellement consenti, des gueux, dire qu'il s'agit d'un mythe pourrait sembler exagéré et décevant à la fois »^{xv}. « Mais cela ne cache pas que nous déguisons la croissance imaginables de chômage et l'incapacité de l'Etat au mandat des compétences foisonnent dans le pays. En Tunisie, on trouve environ 3000 titulaires de doctorat qui ne fonctionnent pas, contre le haut du personnel administratif qui ne sont pas titulaires d'un diplôme, ce qui contribue à diminuer l'économie »^{xvi}.

La ligne de fond a été marquée par la révolution comme un réveil historique de la liberté même, mais nous indiquons la propagation du chômage déguisé est due à la faiblesse de l'État qui est considéré comme un monstre qui doit piller et assassiner les opposants politiques, il ne change pas la culture argumentative et populaire sociale, et culturelle comme le théâtre, le cinéma et la musique cachés dans une partie importante, la façon dont nous ne pouvons pas le reconnaître et le budget du Ministère de la culture a diminué car cela ne nous cache pas qu'il y a de nombreux intrus dans le secteur de la culture et à l'inverse, le chômage pour les propriétaires des certificats de la culture et du secteur de la jeunesse. Dans cette diffusion controversée de chômage déguisé sont affectées la résistance au terrorisme, et l'exclusion sociale des créateurs par rapport au budget, Le personnel de menotte de l'Etat de non-compétence. L'absence de compétence et la diffusion de corruption ont eu des conséquences catastrophiques.

Mais le problème subi par la Tunisie après la révolution a doublé du chômage déguisé, d'une part, et l'émergence du phénomène qui a constitué un monde du terrorisme, qui a constitué la

violence et la brutalité de l'homme envers l'homme. Il est évident de dire l'agressivité mondialisée.

2 - La violence sacrée dans la répression de l'état arabe et le regain du guerrier religieux

Au premier lieu après les révolutions arabes, la nervosité mondialisée religieuse et nerveuse au-delà du les politiciens tunisiens, c'est-à-dire qu'il existe une relation entre les deux. *« Si tel était la scène au niveau mondial, le système international est dans le contexte arabe a exacerbé révèle les statistiques de plus en plus l'inertie et le déséquilibre de la structure dans le modèle de l'État arabe, où le déclin de l'État en tant que source d'identité pour entrer dans la communauté des troubles de stade de leur identité et de l'appartenance, et ouvrir la voie à d'autres identités émises comme une expression de fissuration de la relation entre l'État et le modèle de l'État-nation »^{xvii}.*

Il est vrai que le chômage déguisé existe dans la plupart des pays du tiers monde, mais en Tunisie il a augmenté de façon significative, *« ce qui a conduit à de fortes absences où l'anti-association a mis en évidence gâcher le travail de la Tunisie tarif. des 8 minutes par jour au total, en plus de l'absence de contrôle administratif chez certaines personnes et l'exemple le plus important de si nous trouvons un phénomène étrange qui est l'œuvre d'une autre personne Aincngl et manquer le travail réel de l'institution»^{xviii}.*

De plus, le déclin de l'État tunisien après la révolution tunisienne ou le soulèvement de 2011, avec la corrélation organique entre la position (état) sous la pression de la mondialisation et la montée des mouvements religieux de la règle et la diffusion des salafistes une pensée wahhabite en Tunisie pour plusieurs raisons, la plus importante est l'amnistie législative et l'amnistie pour la plupart des personnes portant des idées terroristes. La mise en place d'"Ansar al-Sharia", dirigé par le terroriste Abou Iyad et de nombreux prédicateurs, conduit à la propagation du phénomène de la déportation des jeunes aux foyers de tension en Syrie et en Irak.

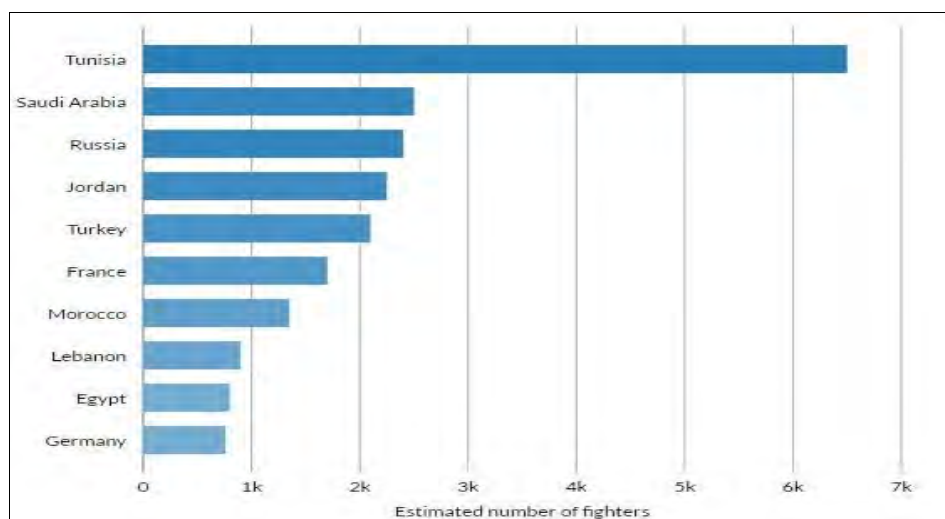
D'autant plus que ces groupes formuleront la même affiliation nationale parallèle parce que la mondialisation peut faire parfois la faiblesse de l'Etat. Cela serait ce que veut insinuer « Robert Kaplan » quand il parle de l'érosion du pouvoir d'État à l'intérieur de tout l'aspect culturel et du monopole de l'État de la violence forcée qui représente un fort témoignage de l'érosion de l'État en limitant l'autorité revendiquée par le processus partisans de la mondialisation. «L'arène politique et de la culture délabrée la citoyenneté est perdu entre l'économie et la dimension mondiale des identités impliquant des groupes hostiles à eux-mêmes et non négociables.

Il n'en reste pas moins que la mondialisation est la raison de l'émergence du discours religieux, En bref il faut marquer, nous voyons la mondialisation en tant que catalyseur pour fournir des conditions appropriées pour la mobilisation de ces groupes et pour offrir des programmes avec des objectifs précis. En effet, *« la mondialisation a ses origines mondialisées produites, et parler de fondamentalismes globalisées signifie d'abord et avant tout la situation traitée des mouvements sont le cas planétaire, la modernité occidentale plus un phénomène de société et toute réaction contre la modernité est nécessairement une répression et les complications de la planète »^{xix}.* On peut préciser A la fin du XVIIIe

siècle, la Tunisie a agi avec fermeté contre le wahhabisme : Hammouda Bey et les ulémas zeytouniens ont repoussé avec force le discours wahhabite, sans que leur position politico-religieuse soit moderne au fond : ce serait probablement l'État souverain qui s'insurge contre toute intrusion extérieure, en l'occurrence idéologique). On ne peut pas les dépasser par les visions politiques.

L'État tunisien a conduit à la propagation des mouvements religieux radicaux la lecture de réalité, Ce sont plutôt ceux qui ont usurpé les postes-clés de l'État tunisien après les élections d'octobre 2011 et ont affaibli l'Intérieur à leur profit : les Islamistes bien entendu, en particulier par la forte proportion de jeunes tunisiens dans les zones de tension en Irak et en Syrie, qui a atteint le taux maximum dont le retrait est mis en évidence par le graphique suivant :

Graphique 1 : Pourcentage des jeunes en Irak et en Syrie par pays



Source :

Les mouvements "les extrémistes" profitent, en grande partie, du succès obtenu par la capacité de mobiliser des groupes en dehors du pays, « affiliations qui sont saisies de cette manière et tirées de l'espace de la citoyenneté, Et en même temps mis à la disposition, des organisations acquièrent ainsi une capacité de passage des nationalités. Ce qui a contribué à l'émergence du guerrier religieux mondialisé en Irak et dans le Levant afin que le discours religieux présent sur l'expression de la suggestifs totale est devenu, avec l'Occident est une négation de l'Islam jusqu'à se déformer comme source du terrorisme, et représente l'impérialisme et la répression étatique et de mauvaise gestion économique et l'érosion culturelle, il a exprimé les islamistes eux-mêmes dans l'opposition aux élites dirigeantes et a connu les élites et leurs politiques en collaboration avec l'Occident, mais un contraste plus élevé pour les nouveaux radicaux ne sont pas les élites, mais l'Occident, que la formation impérialiste de nombreuses critiques et la ligne dure est limitée aux élites pour ne pas fournir de meilleurs services Pour une critique particulière de la façon dont l'expression de ses réformes et pratiques à la lumière du discours arabe. " Les discours très religieux Il est

l'identité incarnée» maître du limites « et » eux « d'une part et de ne pas permettre le couronnement de la modernité occidentale comme le seul cadre de l'ingénierie politique, sociale et économique »^{xx}.

Le conflit entre le capitalisme mondial et le monde entier a pénétré dans la plupart des pays du monde. Cela transparaît dans le contraste entre les jeunes chômeurs, les marginalisés, Les petits agriculteurs pauvres, la corruption, Financière et administrative, La migration clandestine. Il y a d'autres fondamentalismes dans ses diverses formes, qui engendrent a peur et pression de la mondialisation pour éveiller Identité dans Distinctions.

Mais En Tunisie après la révolution, nous avons remarqué qu'il ya un conflit tribal et régional lourds que connaît la Tunisie depuis l'indépendance à l'héritage d'aujourd'hui «*confirme que la tribu et la région et du district était toujours présent sur la scène politique tunisienne, et que sa présence ne manqueront pas dans la prochaine scène politique, en particulier à la lumière du vide politique qui a accompagné la révolution et de ne pas créer des partis anciens et nouveaux pour le remplir*»^{xxi}. Ce qui a causé le manque de stabilité relative dans la période entre 2011 et 2013, en particulier pour la multiplicité des mosquées qui sont allées hors de contrôle et la multiplicité des discours religieux qui imprégnaient une partie de quelques larmes. Ces prédicateurs travaillaient activement à recruter des combattants pour le djihad en Syrie. Arrêtez, c'est présenter leur mort et l'apparence de don sainteté assassiner pourvoir « Aljhadin » dans le visa de transit en Syrie au Paradis, pour faire en sorte que « le Sénat » la violence légitimer et déclarée sacrée, ne restait plus que des bénévoles ceux qui sont prêts à se sacrifier pour le sacré.

« Zone Sauvagerie où les djihadistes actifs est une zone de » non Etat « dans cette région à la recherche du public qui court cette sauvagerie », ce dimanche est L' Etat islamique « à ce point semble l'Etat islamique n'est pas le seul bénéficiaire de l'effondrement de l'État, mais, il est lui-même le sauveur des pauvres »^{xxii}.

Comme l'a souligné le penseur marocain Abdul Ilah Belkeziz qui Oppose la mondialisation et le terrorisme apparemment, sont proches à l'arrière. La première occasion de la seconde, cela élude la première, il n'y a pas de place pour lire un acte indépendamment les uns des autres, la mondialisation génère le terrorisme, mais ils sont rapidement absorbés, à la suite de ses conclusions, Tombez, dans les outils et les moyens utilisés par le système de fonctionnement du système souligne la nécessité d'une prise de conscience de l'interdépendance organique entre la mondialisation des mouvements religieux et la crise de la construction d'un État moderne.

« Si le numéro de compte à rebours de l'état-Baghdadi a commencé dans les yeux de certains, ce que nous a appris des mouvements djihadistes est qu'il est » un monstre à plusieurs têtes », lorsque on va indiquer bien les les problèmes de l'Etat tunisien privé qui cherche à travers la résistance de ce phénomène ne sont pas les militaires et la sécurité seule façon, mais d'améliorer les conditions sociales pour les jeunes et instaurer la citoyenneté adoptée en moins que la proportion de la corruption et de la justice fréquente dans la distribution des valeurs de richesse, en plus de résister à la corruption et le favoritisme pour ne pas établir une malédiction sur l'état national, en plus de compter sur les dimensions culturelles qui ne sont pas un slogan, mais le renforcement du travail culturel. En particulier,

le secteur privé, la plupart sont des hommes d'affaires au sein de l'Etat national, par le biais de transactions publiques afin que l'Etat donne à cette catégorie de richesse, cette catégorie devrait soutenir le travail culturel et l'amélioration de l'économie tunisienne (payant) des impôts et (sont) des projets dans les zones défavorisées de la résistance à la mort nos jeunes dans les points chauds de devenir « une vie future des jeunes » ne détruit pas le jeune pays arabe et la région payée en Irak et la Syrie « pré-étatique ». Ce n'est pas du rock dénominations seulement bas et système de sectes et la division d'un peuple aux peuples de la collision de ce mélange interconnecté, il n'est pas encore l'état pour revenir à pré-état « à la situation décrite par le philosophe anglais » Thomas Hobbes « par les mots » guerre de tous contre tous », qui a rendu la vie dans ces pays plus proches de la primitive selon la règle de la force plutôt que la morale et de la vertu parce que les gens sont obligés à renoncer à tous les droits en échange de la restauration de la paix et de la sécurité.

• Conclusion

La Tunisie a été marquée, après la révolution, par l'apparition des valeurs positives telle que la liberté et la démocratie. Mais cela ne dissimule nullement le phénomène puissant du chômage et déguisé, qui a contribué à la baisse de l'économie et à la régression de la rentabilité et de la productivité.

Le chômage n'est pas uniquement structurel: il est dû à une surpopulation relative, reliée à une forte croissance, comme nous l'avons souligné.

Le chômage déguisé est l'une des raisons les plus importantes qui contribuent au taux de chômage élevé parce qu'en Tunisie il n'y a pas une bonne stratégie pour l'avenir de la fonction publique et des projets de développement, et cela est à cause de la corruption et le profit d'intérêt.

De plus, la propagation du phénomène du terrorisme a affecté la stabilité du pays, l'immigration vers la Syrie après la révolution alors que l'émergence de l'"État islamique" a affecté les relations internationales.

• Bibliographie

- ✓ Bruno (Marcel), Jacques (Taieb), *Le chômage aujourd'hui un phénomène pluriel*, Paris, Nathan, 1991.
- ✓ Ben Hammouda (Hakim), *Économie politique d'une révolution*, Tunis, de Boeck, 2012.
- ✓ Bakouche (Mounir), *Petite histoire d'une grande revendication de la révolution du 14 janvier: Le droit au travail*, préface de Alain LIPIETZ, Tunis, Edition Latrach, 2012.

- ✓ Dot-Pouillard (Nicolas), *Tunisie: la révolution et ses passés*, Paris, l'Harmattan, 2013.
- ✓ Guidère (Mathieu), *Les cocus de la révolution, voyage au cœur du printemps arabe*, Paris, Autrement, Collection Haut et fort, 2013.
- ✓ Jérôme (Gautié), *Les politique de l'emploi: les marges étroites de la lutte contre de chômage*, Paris, Édition vuibert, 1993.
- ✓ Laurent (Corodonnier), *Pas de pitié pour les gueux sur les théories économiques du chômage*, France, Raison D'agir, 2000.
- ✓ Mustapha (Driss), *Pour vaincre le chômage*, Paris, Édition Entente, 1980.
- ✓ Patrice (Pourcel), *Le chômage*, France, collection Thème, Débats, Bréal, 2002.

• **Notes**

¹ Bruno (Marcel), Jacques (Taieb), *Le chômage aujourd'hui un phénomène pluriel*, Paris, Nathan, 1991, p.34.

² *Ibid.*, p34.

³ *Ibid.*, p34.

⁴ Ben hammouda (Hakim), *Économie politique d'une révolution*, Tunis, de Boeck, 2012, p161.

⁵ Bakouche (Mounir), *Petite histoire d'une grande revendication de la révolution du 14 janvier : Le droit au travail*, préface de Alain LIPIETZ, Tunis, Edition Latrach, 2012, p.32.

⁶ <http://binaanews.net/date/30/06/2016>

⁷ Guidère (Mathieu), *Les cocus de la révolution, voyage au cœur du printemps arabe*, Paris, Autrement, Collection Haut et fort, 2013, p85.

⁸ Dot-Pouillard (Nicolas), *Tunisie: la révolution et ses passés*, Paris, l'Harmattan, 2013, p. 91.

⁹ Bakouche (Mounir), *Petite histoire d'une grande revendication..., op. cit.*, pp. 23-24.

¹⁰ *Ibid.*, p. 21.

¹¹ Pourcel (Patrice), *Le chômage*, France, collection Thème, Débats, Bréal, 2002, p. 16.

¹² *Ibid.*, p. 17.

¹³ Bruno (Marcel), Jacques (Taieb), *Le chômage aujourd'hui...Ibid.*, p. 185.

¹⁴ Mustapha (Driss), *Pour vaincre le chômage*, Paris, Édition Entente, 1980, p. 17.

¹⁵ Laurent (Corodonnier), *Pas de pitié pour les gueux sur les théories économiques du chômage*, France, Édition Raison D'agir, 2000, p.105.

¹⁶ Entretien avec le Dr Fatima Momani, active dans la société civile, au café Paris en Tunisie, 18/03/2017.

¹⁷ Interview du chef de la publication et de la recherche scientifique avec le chercheur Ashraf Hassan, Université islamique d'Omdurman, Faculté des sciences économiques et politiques du Soudan, (est un chercheur en sciences politiques et spécialiste de la recherche sur le phénomène du terrorisme dans la communauté arabe). Tunisie, café, 20/01/2017.

¹⁸ Entretien avec le chercheur-Orabi Monia, Actif dans la société civile, non partisane. Tunisie, maison ibn rachik , 05/10/2016.

¹⁹ Ashraf Hassan, la même interview.

²⁰ Ashraf Hassan, la même interview.

²¹ Entretien avec Ziad Hani médias au siège du journal la Presse, Tunis, le 15/02/2017.

²² Ashraf Hassan, la même interview.

*L'évaluation RH en Algérie :
Un outil au service du développement professionnel*

Received: 30/04/2018

Accepted: 28/10/2018

Moufida DJOUAHRA¹

Maitre Assistante A à l'université d'Alger 3

Djouahra-moufida@hotmail.fr

Algeria

Résumé :

Le capital humain est une variable essentielle et stratégique pour l'Entreprise, il est valorisable et mobilisable à travers tous les processus de l'organisation pour l'obtention de résultats performants. Son évaluation est au cœur de l'actualité économique et sociale depuis de nombreuses années, sans que les débats ne soient clos et que les outils mis en place aient fondamentalement évolué.

Nous voulons, à travers cet article, mettre le point sur la pratique de l'évaluation des ressources humaines au sein des Entreprises algériennes.

Pour mieux cerner notre problématique et afin de vérifier, sur le terrain, nos hypothèses avancées, nous avons opté pour l'analyse de l'existant pour ensuite, proposer des actions d'améliorations.

¹ *Moufida DJOUAHRA*
Maitre Assistante A à l'université d'Alger 3

Nous avons jugé nécessaire d'élaborer un questionnaire que nous avons administré aux salariés (échantillon aléatoire) pour avoir leur perception préalable sur la mise en place du système.

L'objectif de cet article est donc d'attirer l'attention des professionnels et des chercheurs sur l'importance de cet outil dans le développement des organisations.

Mots clés : Evaluation, compétences, performances, potentiel, Assessment center, évaluation à 360°, entretien annuel ...

Abstract :

The human capital is an essential and strategic variable for the company, it is valuable and mobilizable through all the processes of the enterprise to obtain successful results. Its evaluation, since several years, is a subject of economic and social topicality, without the debates being closed neither the set up tools fundamentally evolved.

We want, through this article, underline the evaluation practice of the Human Resources within the Algerian companies.

For a better understanding of our problematic and in order to verify, in the field, our advanced assumptions, we opted for the analysis of the existing case then, suggest some improvements actions.

We considered, necessary, to administrate a questionnaire to some employees (Random Sample) to have their perception on the implementation of the system.

The objective of this article is thus, to draw the attention of the professionals and the researchers on the importance of this tool in the development of organizations.

Keywords:

Evaluation, skills, performances, potential, Assessment center, 360° evaluation, Annual interview ...

Introduction:

La plupart des grandes Entreprises soutiennent le principe selon lequel les employés sont leur principal actif mais ce constat ne se traduit pas souvent par un changement et une amélioration du management de ces ressources. Les managers sont donc appelés à fournir un effort considérable et un enthousiasme envers leurs employés par un engagement renforcé et des politiques RH adaptées, entraînant en contrepartie une implication de ces derniers envers leur Entreprise.

La réussite de l'Entreprise dépend donc de la créativité et de la contribution de chacun, qu'il soit responsable, cadre ou simple ouvrier. C'est pourquoi, il est nécessaire d'adopter un système d'évaluation qui définit les normes de performance, évalue les compétences et fournit un bilan sur leurs parcours professionnels.

Bâtir un système d'évaluation RH, constitue, en effet, l'une des pratiques à renforcer et que nous proposons de mettre le point sur sa pratique au sein des Entreprises algériennes à travers l'étude du système d'évaluation de quelques unes d'entre elles. Nous présentons, dans cet article, les résultats de notre étude, et ce, bien sûr, après avoir présenté les principaux axes et fondements théoriques dans la matière.

1. L'évaluation des ressources humaines au sein de l'Entreprise ; revue de littérature :

L'évaluation des ressources humaines est avant tout, un outil de gestion qui a pour objectif d'accroître la performance individuelle et collective, de mieux anticiper et préparer les évolutions, d'accroître les compétences des managers et de l'ensemble des collaborateurs. Elle tient une place centrale dans les pratiques RH vu qu'elle influence toutes les décisions en matière de Management des ressources humaines dans une organisation, tel que : la promotion, la formation, la rémunération, les licenciements..., etc.

Selon Caspar Pierre et ses collaborateurs, évaluer : C'est recueillir, examiner et analyser de façon systématique, à partir de critères explicites ou implicites, les informations pertinentes dans le but de donner la valeur, d'émettre un jugement et de décider d'agir en conséquence (Millet Jean-Guy et coll, p154). Evaluer, c'est donc révéler pour faire surgir du sens, donner la signification de l'action, dans un but de développement. Elle consiste en la réalisation de mesures permettant de juger le fonctionnement et d'y proposer des actions de correction et d'amélioration (David Auttissier et Bladine Simonin, p20).

Nous soulignons, que l'évaluation se trouve au centre des autres pratiques RH. Elle se présente comme un élément déclencheur à toutes les décisions administratives que le manager des ressources humaines doit entreprendre. Elle l'aide à justifier les décisions de gestion du personnel telles que l'avancement, la promotion et le transfert et à justifier les décisions du licenciement. Elle est aussi utilisée pour déterminer les niveaux de rémunération des employés.

1.1 Les enjeux de l'évaluation :

L'individu a besoin de se situer, situer ses réalisations par rapports aux objectifs assignés, connaître les attentes de son hiérarchie. Il a besoin aussi d'encouragement, d'obtenir des réponses et des conseils à ses préoccupations et ses aspirations. L'évaluation lui sert comme outil d'aide à son amélioration et sa progression dans l'organisation.

Quant à l'évaluateur, l'évaluation lui permet de mieux connaître son collaborateurs, à travers la clarification des perceptions mutuelles concernant le poste et l'intégration des informations recueillies, dans et pour la gestion de son service. C'est donc un moment privilégié de dialogue avec son collaborateur.

L'évaluation permet donc d'assurer la cohérence des performances et des contributions individuelles avec la mission, la stratégie et les objectifs généraux de l'organisation. C'est un moment privilégié de dialogue entre le collaborateur et son hiérarchie.

1.2 Les objets de l'évaluation :

Il y a souvent une certaine confusion dans les objets de l'évaluation. Il nous semble nécessaire de distinguer précisément les trois cibles qu'elle vise : performance, compétence et potentiel. Mais nous tenons à signaler que même s'il y a corrélation entre ces trois notions, on ne peut totalement les identifier.

➤ L'évaluation de la performance :

L'évaluation de la performance revoie aux résultats obtenus par un salarié au regard des objectifs qui lui ont été préalablement assignés (Xavier Baron et coll, p80). Elle débouche, de près ou de loin, sur une sanction (rémunération, évolution, promotion,...etc.). Selon Jacques IGALENS, trois grandes catégories d'évaluation des performances coexistent (Jacques Igalens, p108). Il s'agit l'évaluation du rendement, l'évaluation de l'atteinte d'objectifs préalablement définis et la mesure du potentiel d'amélioration de la performance.

➤ L'évaluation des compétences : Avant de parler de l'évaluation des compétences, nous tenons à clarifier ce concept flou et dont la définition diffère d'un auteur à un autre.

Pour Xavier Baron et ses collaborateurs, L'évaluation des compétences concerne l'évaluation des savoir-faire opérationnels validés d'un collaborateur (Xavier Baron et coll, p80). Celles-ci renvoient essentiellement aux situations professionnelles actuelles et visent notamment à identifier les compétences qu'il convient d'adapter, d'améliorer ou éventuellement d'acquérir chez un salarié (par la formation, la gestion de carrière...).

Pour Guy Le Boterf², la compétence recouvre cinq éléments : savoir, savoir-faire, savoir-être, savoir-apprendre et faire-savoir. Pour cet auteur, la compétence ne réside pas dans les ressources mais dans la mobilisation de ces ressources, elle est donc de l'ordre de savoir-mobiliser.

Nous pouvons donc définir la compétence comme étant l'ensemble de connaissances de base ou complémentaires, des habilités techniques et des compétences relationnelles et cognitives.

- **L'évaluation du potentiel :** Nous pouvons définir le potentiel comme étant les possibilités, les virtualités d'un individu qui n'ont pas encore pu s'actualiser ou se mettre en pratique du fait des circonstances. Ce sont des talents non encore exploités, des savoir-faire ou des connaissances inutilisées mais aussi des désirs et des motivations. Le potentiel est donc orienté vers le futur et son évaluation consiste à prédire le niveau et le type d'emploi qu'un salarié est susceptible d'occuper à terme défini, et intègre trois dimensions: **Quantitative** (le niveau du poste susceptible d'être tenu par le salarié), **Qualitative** (le type de poste ou la

² Spécialiste du développement des compétences dans le monde du management de l'Entreprise.

catégorie) et **Temporelle** (l'horizon de prédiction) (Michael Ashworth et coll, p21).

Chacun de ces trois objets (performance, compétence et potentiel) mobilise des processus de réflexion et d'analyse : L'évaluation de la performance s'appuie sur un constat ; l'évaluation de la compétence se base sur un diagnostic et l'évaluation du potentiel se focalise sur un pronostic.

1.3 Les outils de l'évaluation :

Parmi les outils préconisés pour l'évaluation des ressources humaines, nous proposons de traiter les plus importants, à savoir : l'évaluation à 360°, l'assessment center et l'entretien d'évaluation.

L'évaluation à 360° : Autrement appelée : multi-niveau (Jean Marie Peretti, p90). Il s'agit de l'évaluation d'un individu par son supérieur, mais également par lui-même, ses collègues et ses subordonnés. Nous tenons à mentionner qu'il est possible de restreindre cette évaluation en 180° en interrogeant uniquement l'employé et son supérieur, ou encore l'élargir en 540° en faisant intervenir des personnes étrangères à l'organisation, à savoir donc : les clients et les fournisseurs.

L'évaluation 360° s'effectue grâce à un questionnaire. Pour la réaliser, il faut idéalement respecter quatre étapes successives: l'étape de fixation d'objectifs, l'étape de communication autour de projet, l'étape de choix des critères et l'étape de diffusion du questionnaire et de son traitement.

L'assessment center : C'est un outil comprenant un ensemble d'éléments devant permettre de mieux connaître les capacités et le potentiel des cadres et collaborateurs. Il permet de mettre le candidat dans une situation concrète de travail afin de pouvoir observer ses réactions et la façon dont il aborde et traite le problème qui lui est soumis. Il permet donc d'établir des pronostics de réussite ou d'échec d'une personne pour une fonction ou un poste dans un environnement déterminé. L'essentiel de cette méthode est qu'elle est constituée d'un ensemble d'exercices concrets. Ces derniers seront d'ailleurs toujours complétés par un ensemble de techniques qui aideront à fiabiliser la méthode (tests, entretiens, etc.).

L'entretien annuel : L'entretien est la forme d'évaluation la plus répandue dans les Entreprises. D'abord conçu comme un outil de communication dont l'objectif était l'amélioration des relations entre le salarié et son hiérarchie (Claude Billet, p105), il est devenu une pratique incontournable avec l'individualisation de la contribution et de la rémunération. Il permet de faire le point sur une année écoulée, de valider la poursuite ou non dans son poste, de fixer les objectifs de l'année à venir et de décider des actions correctrices à mettre en place et du programme de formation à venir. C'est un moment privilégié où la performance, la compétence et les moyens de les développer, ainsi que la mobilité professionnelle, sont examinés.

L'entretien doit se dérouler dans un climat propice à la réflexion et à l'écoute, il doit être soigneusement préparé à l'avance par les deux parties. Formellement, l'entretien comprend plusieurs moments distincts : la préparation, le bilan, l'évaluation, l'analyse des écarts entre

le prévu et le réalisé, l'évaluation de la maîtrise du poste et le développement de la compétence, la fixation des objectifs pour la période à venir et la conclusion.

2. Pratique de l'évaluation au sein de l'Entreprise algérienne :

L'Entreprise algérienne, comme toute autre Entreprise, connaît des bouleversements technologiques permanents avec la globalisation, les NTIC, et la concurrence accrue. C'est pourquoi, elle doit être en constante veille des nouvelles pratiques surtout en matière de ressources humaines, la perle rare et précieuse, qui constitue sa réussite et sa pérennité.

En ce qui concerne l'évaluation RH, c'est l'ensemble de la gestion des hommes confiés à chaque responsable qui est appréhendé. Elle permet d'envisager les évolutions de poste possibles à court et moyen termes. Elle est donc un exercice tourné à la fois vers le passé et vers l'avenir, afin de permettre une progression constante des compétences des salariés.

Nous présentons en ce qui suit, l'objet de notre étude, avec les raisons du choix de l'échantillon, pour ensuite exposer les résultats de l'étude et proposer le système d'évaluation.

2.1 Description générale de l'étude, l'échantillon et l'Entreprise :

Notre étude porte sur l'analyse de la pratique de l'évaluation au sein de l'Entreprises algérienne (publique uniquement).

Pour l'échantillon, nous avons opté pour certaines Entreprises parce qu'elles constituent, pour nous, un véritable champ d'apprentissage des réalités pratiques étant donné que le point commun de ces dernières, est qu'elles sont toutes certifiées en système de Management de la Qualité, donc sont à jour avec les exigences des normes en vigueur qui imposent l'existence d'une pratique d'évaluation.

Aussi, et surtout, pour des raisons de proximité et de facilité de distribution et de collecte des données.

Notre échantillon est constitué de cinquante personnes (dont la population ciblée était de 100), ce qui constitue un échantillon représentatif et de convenance.

2.2 Présentation et Analyse des résultats :

A travers notre étude, nous avons essayé de recueillir le maximum d'informations sur la perception des salariés sur le système d'évaluation en place afin de pouvoir en proposer un plus performant. Nous avons eu recours à un questionnaire comme outil de collecte d'informations, contenant 11 questions. Il commence par une brève présentation de l'objet et l'objectif de l'étude. Les premières questions posées font référence à l'importance du système d'évaluation, à l'avis des salariés sur la réussite de la mise en place d'un tel système, l'impact d'une bonne évaluation sur la motivation, et enfin la méthode avec laquelle ils aimeraient être appréciés. Les dernières questions, quant à elles, nous fournissent des informations générales concernant la catégorie professionnelle, le sexe et le niveau d'expérience.

Nous avons d'abord soumis le questionnaire à 5 DRH pour voir s'il cadre bien avec notre objectif et pour que ces derniers nous proposent des améliorations. Leurs remarques ont été prises en compte et utilisées dans l'ajustement du questionnaire pour ensuite l'administrer aux salariés.

Notre échantillon après la distribution et la collecte des données était désormais au nombre de 44 personnes, du fait que 6 personnes n'ont pas retourné leur questionnaire.

Après traitement des questionnaires, nous proposons de résumer les principaux résultats comme suit :

La mise en place du système d'évaluation semble primordiale pour l'écrasante majorité (98%) des employés.

Réponses	Oui	Non	Sans réponses	Total
Pourcentages	97.72	2.27	00	100

Quant à son existence, la grande majorité (89%) infirme l'existence d'un vrai système d'évaluation et prétend l'existence d'un simple jugement ou notation annuelle du supérieur hiérarchique.

Réponses	Non	Oui	Sans réponse	Total
Pourcentages	88.63	11.36	00	100

En ce qui concerne l'efficacité du système d'évaluation à déterminer les performances, compétences et potentiels, les employés ont plutôt une perception négative (57% avec 4% de non réponse) et ne sont pas convaincu de son utilité à détecter les vrais potentiels vu que leurs tâches sont bien précises et les trajectoires de carrière sont préalablement définies.

Réponses	Oui	Non	Sans réponses	Total
Pourcentages	38.63	56.81	4.54	100

Alors que pour les effets de l'évaluation sur la motivation, les personnes soumises au questionnaire sont majoritairement (96%) d'avis qu'une bonne évaluation permet de stimuler davantage la motivation et d'avoir des répercussions importantes sur leurs carrières. Ce qui est un peu contradictoire avec les réponses de la question précédente et pousse donc à soupçonner la sincérité des réponses.

Réponses	Oui	Non	Sans réponse	Total
Pourcentages	95.45	2.27	2.27	100

A travers les résultats de notre questionnaire, nous avons pu constater aussi que le choix de la méthode d'évaluation est plutôt orienté vers le 360° (54,54%) et l'entretien annuel d'évaluation (38,64%).

Réponses	Entretien d'évaluation	Evaluation à 360°	Assessment center	Sans réponse	Total
Pourcentages	38.64	54.54	6.82	9.09	100

Par ailleurs, concernant les actions devant accompagner l'évaluation, plus que la moitié des employés (56,81%) n'ont pas répondu à cette interrogation. Les réponses que nous avons eues se répartissent entre la promotion (22,72%) et l'augmentation de salaire (13,63%), seulement 6,81% ont opté pour la formation. Nous constatons donc que la majorité des salariés cherche à être mieux rémunérée, car même ceux qui ont opté pour la promotion, désignent indirectement ou plutôt intelligemment l'augmentation de salaire, vu que le salaire est relativement proportionnel au poste.

Nous avons exposé aussi, dans notre questionnaire, l'assignation des objectifs aux employés, le taux des 'pour', étant trop élevé (77,22%), démontre que la majorité des employés algériens ne sont pas encore prêts à travailler d'une manière un peu plus indépendante. Pourtant les résultats montrent que la plupart des employés (56,81%) ont une expérience significative.

2.3 Proposition du dispositif d'évaluation :

Nous présentons ici brièvement notre démarche d'évaluation, allant de la sensibilisation des collaborateurs, le choix des méthodes et outils jusqu'à la proposition du système.

Le premier travail à faire est la sensibilisation à l'évaluation RH qui nous semble très utile avant de commencer le travail de recherches d'informations. En effet, il faut savoir sur quoi on travaille et comprendre le but de notre démarche pour que chacun s'intègre totalement dans la mise en place de ce système. Il faut donc présenter le système d'évaluation à l'ensemble du personnel en tenant compte des deux points suivants :

- Exposé des concepts théoriques du système d'évaluation du personnel ;
- Présentation des étapes prévisibles pour l'introduction du système dans l'Entreprise.

Quelques réunions d'informations et de préparation sont nécessaires ensuite pour sensibiliser et impliquer un maximum de personnel.

Quelques conditions doivent être transmises aux employés pour réussir l'évaluation et atteindre ses objectifs. Les principaux points à aborder sont les suivants :

- L'appréciateur et l'apprécié doivent bien comprendre les objectifs et le processus de l'évaluation ;
- L'évaluation doit être préparée par les deux parties ;
- Elle doit se dérouler comme un dialogue entre les deux parties, et non comme un monologue de l'un ou de l'autre ;
- Elle doit se référer à des faits concrets et des exemples précis, pour éviter toute personnalisation de la discussion ;

- Elle doit aboutir à des décisions positives et constructives ;
- Et surtout, les décisions prises lors des évaluations doivent être mises en œuvre.

En vue d'apaiser totalement la crainte première des employés qui est, généralement, de ne pas être appréciés objectivement, un groupe ressources doit être constitué pour aider les futurs évalués à préparer leur évaluation.

La construction d'un groupe ressources est délicate dans son analyse et sa validation, c'est-à-dire que l'on doit prendre en compte certains critères de sélection spécifiques. Le mieux est de diversifier le groupe ressources des salariés: Directeurs, cadres ou agents d'exécution, pour permettre d'élargir les questionnements, opinions et débats sur les critères d'évaluation.

Une documentation de base doit être remise à ce groupe de salariés afin d'échanger des réflexions avec leurs collègues et de faire connaître ensuite leurs réactions.

L'Entreprise doit avoir ses propres enjeux, à condition que les salariés aient également les leurs. Nous pouvons dire que les attentes des salariés sont ainsi orientées :

- Discuter de leur évolution de carrière dans l'Entreprise ;
- Fixer de nouveaux objectifs pour leurs postes ;
- Faire connaître leurs attentes ;
- Et surtout connaître le jugement porté par la hiérarchie.

Il est nécessaire de mentionner que toute Entreprise doit veiller à la bonne mise en application et au suivi du plan d'action si elle ne souhaite pas que l'évaluation soit considérée comme un simple acte administratif ou plutôt une procédure sans utilité véritable.

Il faut tout d'abord s'entendre sur les orientations du système car le processus d'évaluation implique des temps de réaction qu'il est bien difficile de prévoir. Il faut bien préparer les employés pour assurer un bon passage du système d'évaluation dans les mentalités.

Il est préférable d'opter pour la combinaison de plusieurs outils d'évaluation, à savoir : l'entretien annuel, les grilles d'évaluation, les grilles d'auto-évaluation...Mais l'entretien reste le meilleur outil d'évaluation. A condition que l'intéressé soit informé à l'avance afin de réfléchir aux rubriques de sa fiche d'évaluation.

Il est à noter que cet outil reste insuffisant et doit, de ce fait, déboucher sur un accompagnement régulier du collaborateur par les autres grilles d'évaluation pour faire le point, régler les difficultés rencontrées et prendre note des missions réussies. En même temps, il nous semble judicieux de disposer d'une grille d'auto-évaluation que doit remplir le collaborateur avant son entretien et qui suppose l'existence de confiance entre lui et son appréciateur. La rencontre entre le responsable et son collaborateur donne lieu à la rédaction d'un compte rendu établi par le supérieur hiérarchique et est intégré au dossier de l'apprécié

Les grilles proposées diffèrent de la catégorie socioprofessionnelle de l'employé ; Les grilles retenues pour les employés, par exemple, sont différentes de celles de l'encadrement.

Il est nécessaire de mentionner aussi que pour toutes les méthodes d'évaluation, il faut que chaque employé évalue le plus précisément possible ses forces et ses faiblesses car parfois on évalue un certain point comme étant une faiblesse alors qu'il ne préoccupe personne d'autre, ou encore, on considère comme force ce qui agace l'entourage. Dans tous les cas, un rapport doit être réalisé sur la base des résultats obtenus en croisant la perception qu'a l'évaluateur de lui-même avec celles de ses évaluateurs.

Nous soulignons que, pour bénéficier réellement des avantages de cette évaluation, l'Entreprise doit consacrer beaucoup de temps, d'argent et de compétences à évaluer ses collaborateurs. En plus, il faudra supporter un certain nombre de contraintes comme celle du temps, complexité de l'évaluation, résistance de ses employés.

Nous avons fini par proposer un support d'évaluation adapté à la majorité des salariés pour qu'il soit le plus opérationnel possible. Nous avons opté pour l'entretien d'évaluation comme principale méthode tout en intégrant des grilles et fiches complémentaires pour que l'évaluation soit plus complète. La périodicité retenue est annuelle pour l'entretien et trimestrielle ou semestrielle pour les autres fiches (c'est relatif aux besoins et à la disponibilité).

Conclusion

Si le principe de l'évaluation reste encore sujet à débat sur d'autres domaines que celui de l'Entreprise, sa mise en œuvre, puis ses effets sur la rémunération, la carrière, la formation, sont des points délicats qui remettent souvent en débat l'utilité de l'ensemble. L'essentiel du débat se situe entre l'objectif poursuivi par l'évaluation, l'objectivité de la mesure, les choix des critères, le tout sous l'angle des outils qui permettent d'y arriver.

Nous considérons les résultats de notre étude comme étant une base pour proposer un bon système d'évaluation car s'il est vrai que dans la pratique, l'évaluation représente un outil fondamental de développement des salariés, il n'est pas forcément vrai que toutes les organisations se l'approprient pour en faire le socle de leurs décisions en matière de GRH. Pour cela, il nous semble indispensable de mener une étude sur la manière avec laquelle les ressources humaines des Entreprises sont gérées afin d'y mettre en place un système d'évaluation adéquat.

Nous tenons à préciser que notre analyse s'est basée sur deux principaux outils : Le premier consiste en notre observation, c'est-à-dire, ce sont des points qui résument ce que nous avons constaté du terrain ; Le deuxième quant à lui, représente les interviews, et les discussions que nous avons eues avec les personnes concernées.

En revanche, le manque de clarté des critères d'évaluation explique principalement la crainte des salariés. La fixation d'objectifs est une autre contrainte ; Si les objectifs sont faciles à atteindre, ils peuvent inciter les appréciés à minimiser leurs performances. S'ils sont durs, les évalués peuvent se démotiver et décider de ne pas s'impliquer. Or, l'évaluation se révèle inutile si elle n'est pas accompagnée de motivation chez le salarié. C'est pourquoi, le suivi de l'activité et des compétences des ressources humaines par des critères pertinents reste une nécessité. A priori, l'entretien annuel d'évaluation semble adapté à cette mission.

Si ces précautions sont prises, l'évaluation RH est très utile par la mise à plat qu'elle suscite, aussi bien que par son utilisation dans la gestion des rémunérations, la gestion de la formation, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, et la détection des besoins de révision des définitions de postes.

Bibliographie :

➤ **Ouvrages :**

- Ahmed Rouadjia ; Le management : étude à l'usage de l'Entreprise, éditions chihab, Alger, 2009 ;
- Alain Labruffe ; management des compétences, AFNOR, 2003 ;
- Anniche Cohen : toute la fonction RH, DUNOD, 2006 ;
- Armand Mennechet ; le capital compétences, AFNOR, 2006 ;
- Boyer Luc et Equilbey Noël ; G.R.H. Nouvelles pratiques, éditions EMS, 2003 ;
- Christian Balicco ; les méthodes d'évaluation en ressources humaines, éditions d'organisation, paris, 1997.
- Claude BILLET : le guide des techniques d'évaluation, DUNOD, 2008 ;
- Claude Billet; Guide de développement personnel et professionnel pour manager et cadres, édition Maxima, paris, 2006
- Claude LEVEY-LEBOYER ; la gestion des compétences, les éditions d'organisation, paris, 1996 ;
- Cyrille Boureau, Audrey Metra et Jean marie Peretti : H de DRH, éditions Vuibert, 1997 ;
- David Autissier et Bladine Simonin ; mesurer la performance des ressources humaines, éditions d'organisation, paris 2009 ;
- David Duchamp et Loris Guery ; la gestion des ressources humaines, éditions Nathan, 2006 ;
- D. weiss ; les ressources humaines, éditions d'organisation, Paris, 1999.
- Frédérique Blondel et coll : Management : manuel et applications, Nathan, Paris, 2007 ;
- Gavard-PERRET et al. ; méthodologie de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion, édition PERSON Education, 2008
- Geneviève Lacono ; gestion des ressources humaines ; Gualino éditeur, Paris, 2002 ;
- Gérard ROUDAUT ; déceler les talents dans l'Entreprise, GROUPE VOCATIS, 2008 ;
- Guy DESAUNAY ; évaluer votre employeur, éditions d'organisation, paris, 2001 ;
- Jacques IGALENS et Patrice ROUSSEL : méthodes de recherche en GRH, ECONOMICA, 1998 ;

- Jacques IGALENS ; Audit des ressources humaines, éditions liaisons, Paris, 2000 ;
- Jean-Marie Peretti ; ressources humaines et gestion des personnes, 5^{ème} éditions, Vuibert, Paris, 2005 ;
- JEAN PASCAL LAPRA ; l'évaluation du personnel dans l'Entreprise ; comment l'organise ? comment la faire vivre, DUNOD, Paris, 1997 ;
- LOIC Cadin, Francis Guérin et Frédérique Pigeys : GRH ; pratique et éléments de théorie, 2^{ème} édition, DUNOD, 2004 ;
- Lou VAN Beirendonck ; Management des compétences : évaluation, développement et gestion, éditions De Boeck Université, Paris, 2004 ;
- LUC Boyer : management des hommes, éditions d'organisation, 2006 ;
- Marie-Dominique Pujol ; ressources humaines, la boîte à outils de l'entrepreneur, éditions d'organisation, Paris, 2000 ;
- Millet Jean-Guy, Caspar Pierre, Normand Claude ; L'évaluation : trappe ou tremplin ?, édition d'organisation « eyrolles », 2010 ;
- MomarSokhna DIOP : GRH dans les organisations ; nouvelles approches, éditions d'harmattan, 2004 ;
- Pascale Malassingne ; conduire avec succès un entretien d'évaluation, éditions d'organisation, paris, 2004 ;
- Philippe LIGER : Le Marketing des RH ; attirer, intégrer et fidéliser les salariés, DUNOD, 2004 ;
- Serge Blanchard : quand les Rh construisent la croissance : un modèle opérationnel de développement, éditions d'organisation, 2005 ;
- Serge Panczuk : RH pour la première fois, éditions d'organisation, 2006 ;
- Sid Ahmed Benrouane : le management des ressources humaines, office des publications universitaires, 2010 ;
- Vincent Frédéric et ses collaborateurs ; conduire le diagnostic global, éditions d'organisation, paris, 2001 ;
- Xavier baron et ses collaborateurs ; les ressources humaines, éditions d'organisation, Paris, 1999 ;
- Yves EMERY ; renouveler la gestion des ressources humaines, presse polytechniques et universitaires romandes, Lausanne, 2003 ;

➤ **Travaux universitaires :**

- Michael Ashworth et coll ; quelles finalités pour l'évaluation des salariées dans l'Entreprise : mémoire de fin d'études pour l'obtention d'un MBA en MRH, université PARIS DAUPHINE, 2009 ;
- Gunia; la fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des Entreprises, impacts des nouvelles technologies d'information et de communication, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Toulouse I, sciences sociales, Toulouse, 2002

➤ **Sites internet :**

- <http://rhguide.viviti.com/files/documents/tous%20DRH.pdf>, p13/20, le 06/12/2012 à 20 :45;
- <http://www.newafrika.org/spip.php?articles259>, le 02/12/2012 à 15 :30;
- <http://www.blog.saeed.com/2010/12/de-la-grh-a-la-gsrh>, le 19/12/2011 à 22 :00;
- http://media.eduscol.education.fr/file/formation_continue_enseignats/35/3/GRH_actes_110353.pdf, p 22-23, le 25/11/2012 à 23 :45;
- <http://www.journaldunet.com/solutions/dossiers/pratique/sirh.shtml>, le 20/11/2012 à 22 :38;
- http://www.mbarh.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/site/mba_rh/pdf/travaux_etudiants/MEMOIRES-GROUPE5-les-defis-de-la-grh.pdf, p96, le 28/11/2012 à 22 :14;
- <http://eduscol.education.fr/cid46099/le-management-des-talents-une-nouvelle-formede-grh-adaptee-aux-professionnels-autonomes.html>, le 15/11/2012 à 18 :45 ;

➤ **Autres :**

- Encyclopédie des ressources humaine, 2^{ème} édition, éditions vuibert, paris, novembre 2006 ;
- Encyclopédie de la gestion et du management-EGM, édition DALLOZ, Paris, 1999 ;
- L'ACTUEL : le magazine de l'économie et du partenariat international, série 2009.

*L'identification sociale comme un des facteurs qui peuvent
favoriser ou brider l'apprentissage organisationnel
dans les alliances stratégiques asymétriques.*

Received: 10/07/2018

Accepted: 18/10/2018

NADJI AMINA¹

Maitre de conférences,

sidi bel Abbes.

nadji.amina@gmail.com

Algeria

Résumé :

Cet article a permis d'identifier un facteur central qui peut favoriser voire brider l'apprentissage organisationnel au sein de deux alliances stratégiques asymétriques dans le secteur des ciments en Algérie, il s'agit de l'identification sociale. Si cette variable est satisfaisante, elle limite le rôle des routines défensives et favorise la confiance et l'échange d'information entre l'endogroupe et l'exogroupe, dans le cas contraire elle accentue la rétention de l'information et bride le processus d'apprentissage.

Mots clés: Alliances asymétriques, apprentissage organisationnel, contextualisme, identification sociale, contrat psychologique.

Abstract:

This article led to identify a key factor that can promote or block organizational learning processes within two asymmetric strategic alliances in the cement sector in Algeria. We name social identification, if it is affirmative, it limits the role of defensive routines and promotes trust and information exchange between the in-group and the outgroup, otherwise it increases the information retention and restricts the process of learning.

Key words: asymmetric alliances, organizational learning, contextualism, the social identification, Psychological contract.

¹ **NADJI AMINA¹**

*Maitre de conférences,
Université de sidi bel Abbes.*

INTRODUCTION

Nombreuses sont les entreprises qui optent pour une alliance stratégique qui présenterait l'opportunité d'apprendre de nouvelles compétences et d'intégrer de nouvelles connaissances, afin de faire face aux besoins quantitatifs et qualitatifs de leur marché. Ces objectifs se traduisent sous forme d'augmentation de la capacité de production de l'alliance stratégique et d'intégration de nouvelles pratiques organisationnelles susceptibles d'améliorer le fonctionnement de ladite alliance. En évoquant les objectifs escomptés, ce choix stratégique peut être perçu comme une solution idéale pour faire face aux contraintes de l'environnement turbulent et complexe des entreprises d'aujourd'hui mais la réalité peut s'avérer différente. D'où l'intérêt de la présente étude sur les alliances stratégiques, et spécifiquement, le processus d'apprentissage organisationnel dans ces alliances. Notre étude portera sur les alliances asymétriques, un critère commun à l'ensemble des privatisations partielles dans le secteur des ciments en Algérie. Une forme particulière et complexe où les apports des partenaires ne sont pas symétriques en termes de compétences et en termes d'actions. Le questionnement de départ a été suscité par l'application de la politique de privatisation partielle sur certaines cimenteries algériennes à partir de 2005. Une politique d'alliance est venue accompagner ce choix dans le but d'améliorer le fonctionnement des entreprises publiques dans les secteurs stratégiques et leur permettre d'augmenter leur productivité. Le besoin en ciment évoluait à la hausse vu les projets de construction que le pays s'était engagé à conduire. Devenu produit stratégique et sous pression, la capacité des cimenteries algériennes ne permettait plus de faire face à ce besoin grandissant. S'allier avec des partenaires étrangers était une des stratégies retenues par le gouvernement algérien pour pallier à ce déficit. Une privatisation partielle sous ses deux formes financière (La cession d'actifs à des sociétés étrangères [35% - 49% pour le partenaire étranger]) et organisationnelle (la signature d'un contrat de management de 10 ans: confier la gestion de l'alliance au partenaire étranger). Les rapports de gestion des cimenteries choisies révélaient des problèmes de gestion et d'importants dysfonctionnements avec une faible productivité. Le déficit en compétences managériales dans ces cimenteries a motivé le choix de notre projet de recherche en l'orientant vers le transfert des compétences managériales dans le cadre des alliances stratégiques. Un apprentissage managérial car ce ne sont pas des alliances technologiques. Au-delà du débat quant au passage de l'individuel vers le collectif qui n'est pas au cœur de notre article.

La problématique: Notre travail va se centraliser sur un des facteurs susceptible de favoriser ou brider le processus d'apprentissage organisationnel. La question centrale sera la suivante:

Quel est le principal facteur qui peut impacter le transfert et le partage des connaissances en contexte d'alliance asymétrique ?

Questions de la recherche

Pour répondre à cette problématique complexe, nous sommes arrivés à la diviser en trois questions qui se présenteront comme suit:

1. Existe-t-il un modèle théorique intégrateur qui analyse les facteurs pouvant favoriser ou brider l'apprentissage organisationnel dans les alliances stratégiques?

2. Quelle est la grille d'analyse la plus pertinente pour analyser cette problématique?
3. Comment la positivité ou la négativité de l'identité sociale pourrait-elle impacter le transfert et le partage des connaissances dans le contexte d'alliance stratégique asymétriques?

Organisation de l'article

Le traitement de la problématique sera développé en trois temps:

Nous allons, dans un premier temps, présenter le cadre théorique analytique qui définira les concepts clés.

Cette première partie sera suivie par la présentation de la méthodologie de la recherche, les obstacles et les modes d'investigation.

L'analyse des réponses recueillies a mis en avant un ensemble de constats et de résultats qui seront discutés dans la troisième partie où les limites de la recherche seront évoquées.

Le champ de la recherche

Ce papier se positionne dans le champ du management international et des connaissances.

II. CADRE THEORIQUE

Cette première partie présentera l'ensemble des études concernant l'apprentissage organisationnel dans les alliances stratégiques. Ceci permettra de constater les limites des travaux existants et de proposer une grille d'analyse pertinente qui mobilisera le contextualisme comme approche globale.

2.1. Apports et contributions des études concernant l'AO dans les alliances stratégiques

Si nous regroupons les principaux travaux réalisés sur l'apprentissage organisationnel dans les alliances stratégiques, nous pouvons constater qu'ils tournent autour de deux points essentiels:

- Le premier point couvre le rôle et les déterminants de l'apprentissage inter-organisationnel dans la dynamique des alliances (Hamel, 1991; Doz, 1996; Larsson et al, 1998, Karthik, 2002, Ingham et Mothe, 2003): vu leur rôle central dans l'évolution des alliances, les auteurs étudient les déterminants et les dimensions susceptibles de faire évoluer l'apprentissage entre partenaires durant les différentes phases d'évolution de l'alliance. Des éléments reliés aux contextes interne et externe dans lesquels s'opère l'apprentissage organisationnel. Nous pouvons rajouter les travaux de Simonin (1999) dans ce point qui ont pour objectif la description des problèmes liés à l'apprentissage dans les alliances. L'auteur met en perspective les

problèmes rencontrés lors du processus de transfert de compétences et de connaissances spécifiques au contenu et au contexte interne. Dans les travaux les plus récents, nous trouvons l'étude de Tran & Kalika (2006) et celle de Maâlaoui (2009). Les premiers étudient l'influence des conditions d'apprentissage sur la qualité d'apprentissage et l'amélioration de la performance. Ils intègrent notamment les facteurs contextuels internes conditionnant le succès de l'apprentissage organisationnel dans une JV (âge de la JV, taille de la JV et la société mère, la propriété). Quant au deuxième, il identifie six variables explicatives qui conditionnent un apprentissage inter-organisationnel dans le cadre des alliances, il s'agit de l'opportunisme des partenaires, l'ambiguïté, la nature des connaissances, la nature de l'alliance, la capacité d'absorption et les routines organisationnelles

- Le deuxième point réunit les travaux sur le transfert de connaissances technologiques (Inkpen, et Dinur, 1998; Makhija & Ganesh, 1997; Shenkar & Li, 1999). Il se focalise sur les processus clés de transfert de connaissances technologiques entre sociétés mères et filiales en alliance, sur le type de connaissances et la capacité d'absorption, il s'agit du contenu et du cœur du processus.

Nous distinguons deux perspectives développées par la littérature: l'apprentissage comme facteur favorisant la réussite de l'alliance et les facteurs favorisant ou bridant la réussite de l'apprentissage dans le cadre de l'alliance. Notre travail s'inscrit dans la deuxième perspective.

Notre recherche s'inscrit dans la continuité des travaux de Tran & Kalika (2006) et de Maalaoui (2009). Nous les prolongeons en intégrant les facteurs extérieurs qui peuvent impacter l'apprentissage organisationnel dans une alliance stratégique asymétrique.

Dans un autre volet, le modèle théorique proposée par Monin (2002) est enrichissant pour l'objet de notre recherche. Il nous permet de mettre en avant les dimensions psycho-sociales qui impactent la dynamique inter-groupes dans une alliance. Il développe l'argument selon lequel l'identification sociale, qui prédomine entre les acteurs-clés de l'alliance, favorise le développement de biais de comparaison et d'attribution intergroupe ce qui influe de manière négative l'interprétation des écarts. Il met en avant les facteurs psycho-sociaux favorisés par la spécificité de l'alliance asymétrique mais n'étudie pas leur impact sur l'apprentissage organisationnel, un des principaux objectifs de ces formes de coopération. En s'inspirant des facteurs établis par le modèle théorique évolutionniste de l'alliance de Monin (2002), nous étudierons leurs impacts sur le processus d'apprentissage organisationnel.

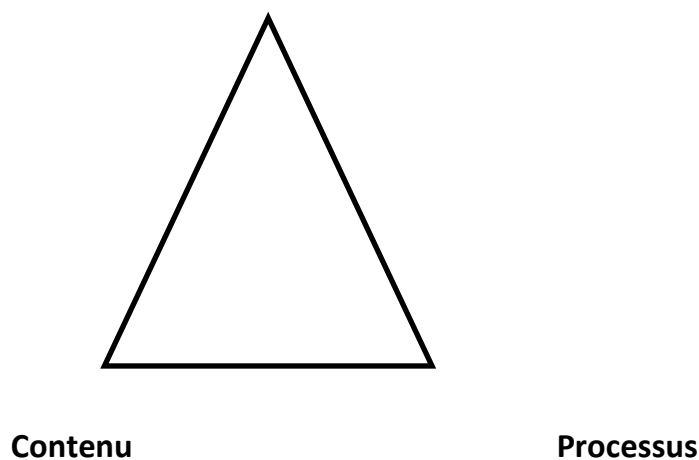
L'état de l'art dressé de la structure étudiée et du processus d'apprentissage organisationnel, nous a permis de mettre le point sur l'absence d'une approche générale, homogène et holiste traitant de l'apprentissage organisationnel dans les alliances stratégiques, ce qui a motivé le choix du contextualisme présenté par Pettigrew (1985) comme approche holiste d'analyse des phénomènes organisationnels pertinente pour traiter l'objet de notre étude.

2.2. L'application de l'approche contextualiste sur l'apprentissage organisationnel dans les alliances stratégiques asymétriques

2.2.1. Présentation du modèle contextualiste: Contexte/Contenu/processus

La notion de contextualisme renvoie directement aux travaux de Pettigrew (1985, 1987). Il critique les travaux traditionnels sur le changement organisationnel comme étant en grande partie en déconnexion avec **le contexte, l'histoire et le processus** et il développe une perspective originale. Il décrit de manière minutieuse et détaillée les événements et les processus qui se sont produits dans la firme. Selon Pettigrew (1985), Il s'agit d'un cadre d'analyse particulier qui tente de comprendre, dans une perspective constructiviste, les processus interactifs par lesquels un contenu évolue dans un contexte particulier, traversé par un processus où prédomine les relations, interactions, jeux de pouvoirs entre acteurs influant la vie de l'organisation. Une telle perspective oriente la recherche vers un examen minutieux des spécificités qui caractérisent le fonctionnement de chaque organisation, il s'agit d'une approche holiste et multidimensionnelle des phénomènes organisationnels.

Contexte: interne et externe
Figure 1: G1



Source: Pettigrew (1987), p 65.

Le contextualisme de Pettigrew (1985) requiert l'appréhension des phénomènes organisationnels à un niveau d'analyse vertical mais aussi horizontal ainsi que l'interconnexion de ces deux niveaux dans le temps:

Pettigrew, (1990) spécifie que le contextualisme est une «théorie de la méthode». Il propose des règles bien précises, ou plutôt des recommandations dans la conduite de la recherche empirique: la nature de la méthodologie de recherche, les méthodes de collecte de données,

la prise en compte du temps dans l'analyse ainsi que d'autres recommandations méthodologiques.

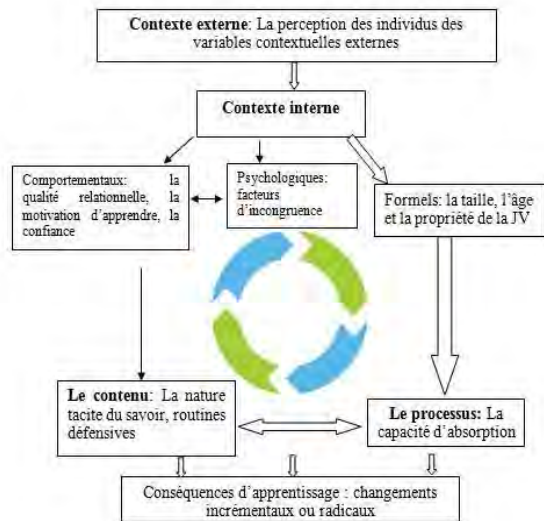
2.2.2. La pertinence de la démarche contextualiste pour notre problématique

L'étude de l'apprentissage des connaissances et compétences managériales dans les alliances stratégiques asymétriques représente un champ d'investigation qui nous permettra de s'intéresser aux interactions entre les acteurs qui sont au centre de l'objet de notre étude. Ils sont présents à tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation et jouent un rôle important dans le renforcement ou la transformation de leur contexte d'action. C'est eux qui apprennent/désapprennent également pour s'adapter. Pettigrew (1990) reconnaît l'étroite relation entre contexte, processus et acteurs (porteurs des connaissances et des compétences): «... les managers sont certes contraints dans leur contexte d'action concret, mais le construisent en même temps, soit en le renforçant, soit en le transformant». L'apprentissage organisationnel ne peut être déconnecté du contexte dans lequel il prend place. Les individus apprennent à changer de façon radicale ou incrémentale pour créer et maintenir la cohérence de leur organisation. Il existe parce que les individus de l'organisation développent des connaissances et des compétences partagées dans l'interaction avec l'environnement.

L'approche contextualiste s'inscrit pleinement dans la démarche heuristique de l'objet de notre recherche. Elle nous permettra d'analyser les interdépendances entre les trois pôles à travers les facteurs qui peuvent favoriser ou bloquer la réussite du processus d'apprentissage organisationnel dans un contexte d'alliance asymétrique déterminé. Elle s'applique également pour comprendre les acteurs (dirigeants négociateurs du contrat, managers locaux et étrangers, cadres intermédiaires qui contrôlent l'activité des opérationnels directs) dans leurs pratiques quotidiennes. Un point dominant de l'analyse contextualiste se situe dans le fait qu'elle permet de lier les variables contextuelles (la structure, la culture, la politique de l'organisation et son histoire), le processus observé et le contenu du processus (nature du savoir). L'objet principal de notre article est de voir comment les facteurs contextuels peuvent favoriser ou entraver le processus de transfert dans les alliances stratégiques et de donner aux praticiens les moyens et des recommandations d'une gestion efficace et efficiente de ce processus, à cet effet, l'approche contextualiste apparaît comme pertinente. Le choix d'une perspective contextualiste propose une grille d'analyse générale structurée autour de trois pôles: le contenu, le contexte et le processus. Elle nous permettra de décrire de façon minutieuse les événements, les séquences et les actes des managers qui influent sur le processus d'apprentissage.

La revue de la littérature sur le sujet a révélé un traitement parcellaire de la thématique, les liens entre contexte, contenu et processus dans les travaux réalisés n'apparaissent pas d'où la proposition de l'approche contextualiste comme méthode d'analyse globale pertinente pour étudier et comprendre les facteurs susceptibles de jouer un rôle central dans la réussite de l'apprentissage dans une alliance. Un contexte orienté vers les alliances asymétriques qui représentent une forme particulière de ces arrangements organisationnels (figure 2).

Figure 2: Le modèle contextualiste des facteurs favorisant/bridant la réussite de l'apprentissage organisationnel dans une alliance stratégique asymétrique



La théorie de l'identification sociale fournit un cadre enrichissant pour comprendre les interactions entre individus se percevant ou étant perçus par d'autres, comme appartenant à une catégorie sociale (Nkomo et Cox, 1996).

Au-delà des facteurs contextuels formels et comportementaux identifiés (l'âge, la taille et la propriété de la JV, les comportements adoptés par les partenaires, la confiance, la motivation et l'intention d'apprendre; Ingham et Mothe, 2003), l'identification sociale se manifeste comme un mécanisme psycho-social ayant un rôle central dans l'échange d'information et la coopération entre l'endogroupe et l'exogroupe, il se positionne entre le contenu et le processus.

L'identification sociale est favorisée dans le contexte des alliances stratégiques asymétriques par la gestion partagée. Les acteurs doivent redéfinir leur identité et leur sentiment d'appartenance à un groupe de référence. Ils auront une tendance naturelle à classer les autres et eux-mêmes dans des catégories sociales.

Dans le cas des alliances stratégiques asymétriques, nous identifions en général trois groupes:

1. Les dirigeants négociateur de l'alliance;
2. Les managers nationaux (y compris le personnel algérien);
3. Les managers étrangers ou expatriés.

Le passage d'une filiale nationale à une filiale commune déclenchera le mécanisme d'identification sociale. Elle est le premier mécanisme de défense de l'identité et du sentiment d'appartenance. Cette notion d'endogroupe et d'exogroupe joue un rôle important, si le premier groupe (composé en général des nationaux) juge que l'exogroupe (les expatriés) est favorisé par la direction par des avantages financiers et managériaux, l'identification sociale sera négative et le rejet engendra un environnement hostile dépourvu de confiance.

Elle sera d'autant plus négative, si le contrat psychologique conclu initialement ne tient pas ses promesses. Ces éléments brideront le transfert des connaissances et des compétences. Sur le terrain les choses peuvent se dérouler autrement.

III. METHODOLOGIE

Diverses méthodologies peuvent être mobilisées pour comprendre un phénomène organisationnel. L'adoption d'une méthodologie pertinente est plus que nécessaire pour approcher l'objet de recherche de manière efficace et pour une meilleure connaissance et de compréhension du phénomène étudié. Le choix de la méthodologie et du paradigme épistémologique doit être justifié car l'objet d'étude ne peut être abordé par toutes les méthodes possibles.

3.1. Positionnement épistémologique

Notre recherche s'inscrit dans le cadre du paradigme interprétativiste, vu que nous nous basons sur les perceptions et le sens que les acteurs donnent à la réalité qui la constituent. En mobilisant l'approche contextualiste, nous intégrons les variables historiques et contextuelles, par conséquent, l'interprétativisme est le paradigme le plus pertinent et adapté à notre recherche. Le positivisme n'est pas adapté à notre étude, car nous nous inscrivons dans un raisonnement abductif. La politique de privatisation partielle dans le secteur cimentier, pour améliorer le fonctionnement des entreprises publiques algériennes, a motivé la conduite d'une étude sur les facteurs contextuels. L'interprétation des acteurs sur le contexte interne et externe est au centre de notre modèle.

3.2. Obstacles et mode d'investigation

Nous avons rencontré plusieurs types d'obstacles dans le cadre de cette recherche: un accès difficile à notre terrain dû à la spécificité de l'environnement politique et administratif algérien jugé contraignant, l'air de suspicion qui s'est propagé dans l'ensemble des entreprises publiques et surtout dans les entreprises mixtes, la difficulté de convaincre les managers de l'intérêt de notre recherche et leur crainte vis-à-vis de sa publication. L'accès de l'information en Algérie est un domaine réservé à ceux qui ont le pouvoir, la rétention de l'information est plutôt un état d'esprit car celui qui détient l'information détient un pouvoir sur les autres. Entre autres, la rareté des ouvrages traitant de l'analyse économique de l'industrie des ciments en Algérie a motivé le choix de nous diriger vers l'étude des entreprises dans ce secteur pour contribuer à l'enrichissement des études sur les cimenteries en Algérie.

Nous avons choisi deux cimenteries algériennes en partenariat, la première avec un partenaire saoudien depuis 2005 et la deuxième avec un partenaire égyptien depuis 2007. L'Algérie est un grand pays qui fait quatre (4) fois la France, nous nous sommes basé sur le critère de choix géographique et pragmatique en étudiant les deux seules cimenteries de l'ouest algérien qui ont été privatisées partiellement (alliance sous forme de partenariat privé public). Les difficultés pragmatiques consistent dans la durée d'investigation du terrain qui ne nous permet pas de voir des entreprises de différentes régions (Centre, Est et Ouest).

Le recueil de données a été effectué en deux temps. Durant une première phase (Aout 2010), le recueil des données s'est appuyé de manière prioritaire sur l'observation directe du processus dans la première cimenterie en alliance avec le partenaire égyptien. Ces observations ont été complétées par la réalisation d'entretiens ouverts avec des responsables concernés par le projet, appartenant à différents niveaux hiérarchiques, ainsi que par une collecte de documents (notes de travail, procédures, rapports de gestion..).

Dans un deuxième temps (Mars-Avril 2011), cinquante (50) entretiens semi-directifs ont été réalisés avec les managers algériens et étrangers et le personnel des deux cimenteries. Le choix des interviewés s'est fait en commun accord avec les responsables de formation des ressources humaines. La totalité des entretiens ont été retranscrits. Les différents entretiens, que nous avons menés, ont duré entre 45 minutes à deux heures

Au total, le recueil des données s'est étendu sur une période de 10 mois avec 3 mois de présence sur les sites.

Les données recueillies concernent l'impact des facteurs contextuels, le rôle des managers étrangers et nationaux dans le transfert de compétences, ce que les acteurs apprennent, désapprennent pour s'adapter avec le nouveau contexte d'alliance.

Les données sont analysées en fonction de méthodes interprétatives purement qualitatives avec l'aide du logiciel Nvivo.

3.3.L'analyse des résultats

3.3.1. Le cas de la SCIZ

La variable d'identification sociale était négative pour la SCIZ (schéma 1) où l'exogroupe égyptien était obligé de s'absenter souvent faute de visa et de permis de travail. Elle a accentué les distances entre l'endogroupe et l'exogroupe et a alimenté un environnement de méfiance et de rétention d'informations.

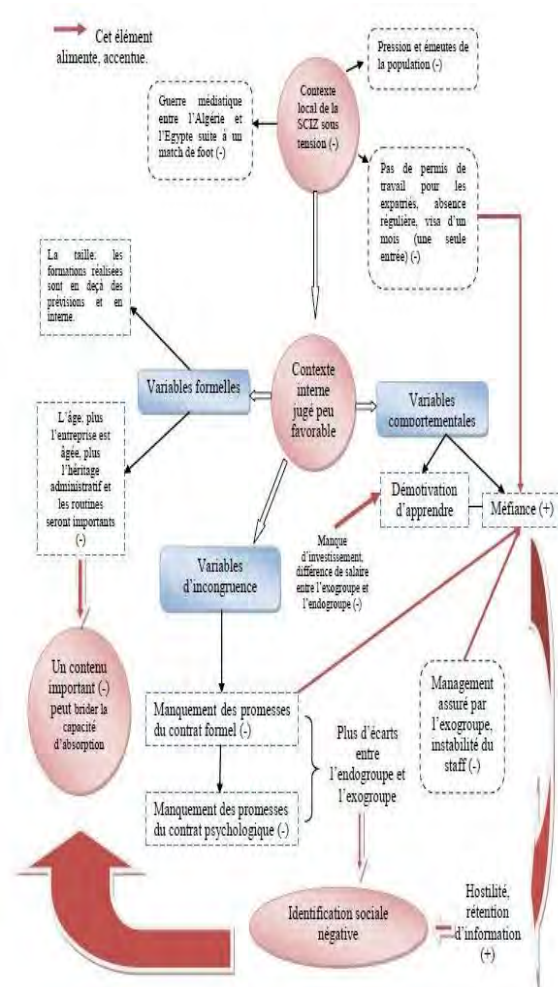
Le manque d'investissement a créé des tensions au sein de l'usine et a alimenté la démotivation du personnel vu que les investissements sont un facteur de pérennité et de perspective d'avenir.

La mise en place d'un nouvel organigramme sous forme de triangle inversé a alourdi la tâche des techniciens qui ne sont pas formés pour assurer des tâches administratives (La SCIZ a perdu des bons techniciens pour gagner de mauvais gestionnaires)

La différence des rémunérations entre l'exogroupe d'ASEC et l'endogroupe de la SCIZ a alimenté le sentiment d'injustice chez le personnel algérien mal payé comparé aux expatriés. Un élément majeur qui a freiné l'échange de l'information et la collaboration. L'exogroupe était confronté à la lourdeur des procédures et se trouvait piégé par sa méconnaissance des lois.

L'instabilité dans le management et la nomination de binôme dans la prise de décision (chef département algérien avec un chef département égyptien souvent jeune) mettait les subordonnés dans le confus et le flou total ce qui a alimenté la méfiance et a accentué le refus des décisions de la doublure jugée jeune et sans expérience.

Schéma 1: Présentation des interdépendances entre les variables contextualistes à la SCIZ.



3.3.2. Le cas de la SCIBS:

L'identification sociale était positive pour la SCIBS (schéma 2) vu la présence de l'exogroupe pakistanais sur place. Elle a favorisé l'instauration d'un climat de confiance et d'échange d'informations. Ceux-ci a alimenté la capacité d'apprendre qui est au cœur du processus d'apprentissage organisationnel.

Les promesses faites au niveau du contrat formel et psychologique ont été respectées et le personnel a pu bénéficier d'une augmentation des salaires avec la PRC suite à

l'augmentation de la production de la cimenterie.
d'un environnement moins hostile vis-à-vis de
notamment avoir son organigramme définitif.

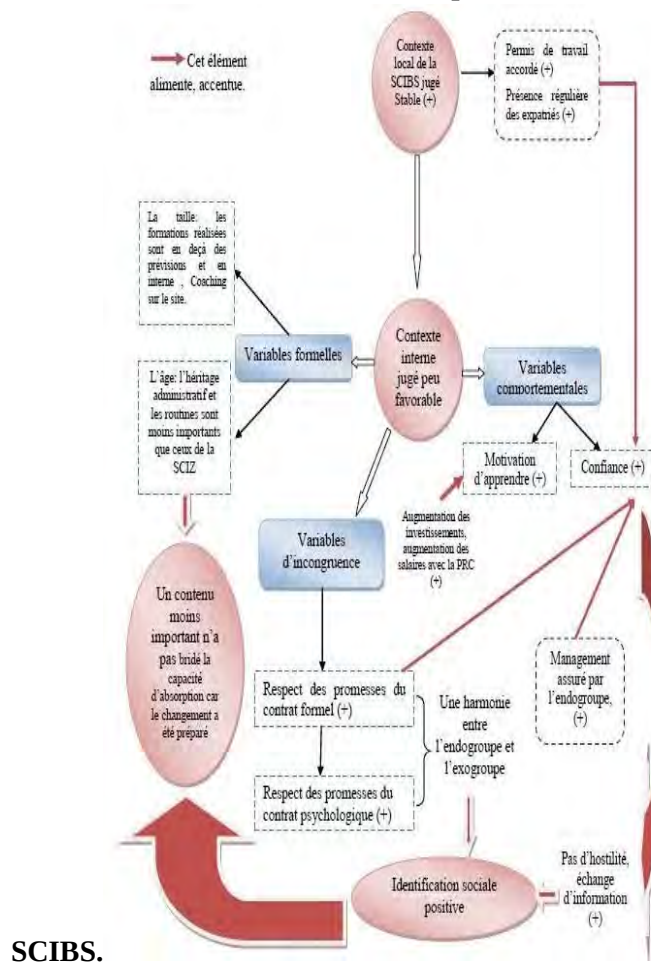
Ce qui a permis l'installation
l'exogroupe. L'entreprise a pu

Le partenaire est perçu comme un acteur positif avec de bonnes intentions, il a bien étudié l'encadrement algérien, il leur a fait confiance sans opérer des mouvements au niveau de l'encadrement, aucun manager en poste n'a été évincé ou remplacé par un expatrié.

Une stabilité soutenue avec un climat favorable à la coopération et à l'échange d'information ont limité l'impact de l'identification sociale. L'installation de base de vie pour l'exogroupe au sein du site a facilité le changement et l'adaptation, il reste six (6) mois sur place et s'absente un mois.

L'exogroupe à la SCIBS a réussi à maîtriser les lois et les procédures d'investissement, chose qui lui a facilité son adaptation avec l'héritage administratif de l'organisation, les routines défensives ont été bridées et les stratégies d'acteurs ont favorisé le transfert de la langue anglaise et une certaine mentalité basée sur l'esprit d'initiative, la ponctualité et la gestion rapide des problèmes.

Schéma 2: Présentation des interdépendances entre les variables contextualistes à la



IV. DISCUSSIONS DES RESULTATS DE LA RECHERCHE

A la fin de notre étude exploratoire approfondie de l'impact de l'identité sociale sur le transfert et le partage des connaissances de deux cimenteries en alliance stratégique asymétrique, il convient de faire le lien entre nos observations, les résultats empiriques d'une part et l'analyse théorique de la première partie d'autre part.

Cette discussion sert à superposer le modèle théorique que nous avons expliqué à la fin de la première partie et les résultats empiriques de la deuxième partie.

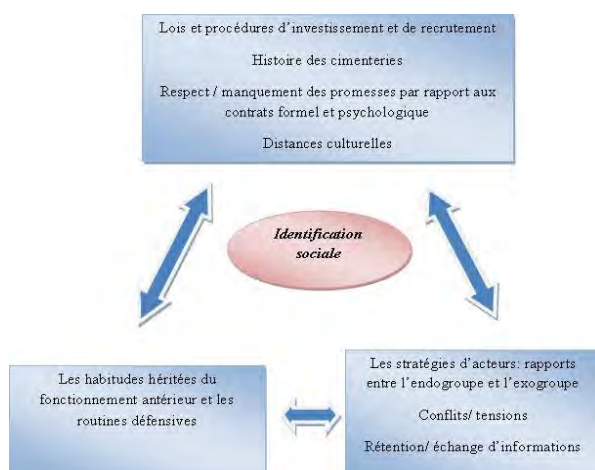
Nous tentons donc dans cette discussion de vérifier à travers les résultats de notre recherche les propositions du modèle théorique et de mettre en évidence les éléments saillants des dimensions de l'apprentissage organisationnel.

Trois dimensions ont été mises en avant:

1. La première catégorie renvoie à la perception de l'environnement externe et l'importance des éléments théoriques du contexte interne identifiés et leur rôle dans le processus d'apprentissage organisationnel.
2. La deuxième catégorie renvoie aux stratégies d'acteurs à travers les rapports entre l'endogroupe et l'exogroupe, les variables de rétention, d'échange d'information et des conflits entre acteurs.
3. La troisième catégorie renvoie aux habitudes héritées du fonctionnement antérieur et aux routines défensives. Ce sont les éléments du contenu.

La figure 3 représente les éléments du modèle contextualiste mis en évidence par l'étude empirique.

Figure 3: Eléments du modèle contextualiste mis en évidence par l'étude empirique



4.1. La première catégorie renvoie à la perception de l'environnement externe et l'importance des éléments théoriques du contexte interne identifiés, et leur rôle dans le processus d'apprentissage organisationnel.

Nos résultats ont montré que les éléments du contexte identifiés comme éléments pertinents ayant un effet sur l'identification sociale sont principalement les lois, les procédures instables, l'histoire de l'organisation, les distances culturelles et le respect ou le manquement aux promesses par rapport aux contrats formel et psychologique. Ce sont des éléments du contexte externe et interne.

L'environnement externe des deux cimenteries est caractérisé par une tension sur le produit du ciment avec une demande dépassant largement l'offre, et un prix plafonné par l'Etat qui est confronté à un prix élevé du ciment sur le marché parallèle. Un ensemble d'éléments qui accentue l'hostilité et la spéculation à l'extérieur de la cimenterie nécessitant parfois l'intervention des forces de l'ordre. La politique de recrutement local et les procédures d'investissement et d'acquisition des équipements ont fait que l'environnement externe soit peu favorable et instable.

L'ouverture libérale affichée entre 2001 et 2008, a facilité l'adaptation et l'insertion du partenaire saoudien dans la sphère complexe des affaires en Algérie (le premier bénéficiaire de la politique de privatisation partielle dans le secteur des ciments). La régularisation des expatriés a pu avoir lieu leur permettant d'assurer leurs tâches de manière régulière sans interruption. Ce n'était pas le cas pour la SCIZ qui a signé son accord d'alliance fin 2007, celui-ci a coïncidé avec la politique restrictive et méfiante du gouvernement algérien vis-à-vis des opérateurs étrangers et surtout égyptiens suite à l'opération de vente massive par l'opérateur ORASCOM de ses investissements à un autre investisseur étranger (LAFARGE). La politique du gouvernement a basculé vers un durcissement des procédures d'investissements et d'intervention des partenaires étrangers. La venue des expatriés égyptiens s'est faite dans un environnement politique un peu hostile, élément qui n'a pas permis leur présence régulière sur le site faute de visas et d'autorisation de travail. L'instabilité du code des marchés a été contreproductive pour la SCIZ qui souffrait déjà de l'ancienneté de son usine et n'arrivait pas à juguler son hémorragie et à augmenter sa production. Les lenteurs soulevées par le code des marchés voté en octobre 2010 ont bloqué les opérations d'investissements dans les différents secteurs publics, un an après, le premier ministre décide de revenir à l'ancien code à partir du 13 avril 2011 jugé plus flexible par les managers étrangers.

Ce résultat met en relief l'effet du contexte externe sur le contexte interne de l'alliance asymétrique à travers la variable d'identification sociale. Elle était positive pour la SCIBS vu la présence de l'exogroupe pakistanais sur place et négative pour la SCIZ où l'exogroupe égyptien était obligé de s'absenter souvent faute de visa et de permis de travail. Dans le premier cas, elle favorise l'instauration d'un climat de confiance et d'échange d'informations. Dans le deuxième cas, elle accentue les distances entre

l'endogroupe et l'exogroupe et alimente un environnement de méfiance et de rétention d'informations. L'échange d'information alimente la capacité d'apprendre qui est au cœur du processus d'apprentissage organisationnel.

4.2. La deuxième catégorie renvoie aux stratégies d'acteurs à travers les rapports entre l'endogroupe et l'exogroupe, et les variables de conflits/ tensions entre les acteurs, ce sont des éléments du processus.

La décision d'alliance stratégique asymétrique a pris du temps pour être effective (de 2000 à 2008). Le gouvernement a enfin décidé de choisir le partenaire saoudien PHARAON pour gérer la SCIBS en 2005 et le partenaire égyptien ASEC en fin 2007 pour assurer le management de la SCIZ. La décision a été lente à prendre pour la SCIZ (Presque 8 ans) et a contribué à la dégradation de l'état de l'usine vu que les investissements étaient gelés durant toute cette période. Durant ces huit (8) ans, la SCIZ a été marquée par une instabilité dans la direction générale. Les directeurs généraux avaient des contrats de deux ans (une décision prise par le groupe GICA). La vision de chaque directeur était à court terme, pas de continuité dans les projets entrepris avec une politique essentiellement curative (basée sur la résolution des problèmes du quotidien). Le partenaire étranger n'était pas conscient de ces difficultés vu qu'il n'y a pas eu d'étude réaliste des capacités de l'usine avant la signature du contrat. Les contrats formel et psychologique ont été établis sur la base des documents en chiffres mais négligeaient les problèmes quotidiens et profonds de l'usine. Le passage à une filiale commune n'a pas été préparé et l'installation directe du partenaire étranger aux postes a déclenché le mécanisme d'identification sociale, un mécanisme tout à fait normal dans le cadre de ces situations mais qui va être accentué par un ensemble d'éléments perturbateurs. L'ancienneté de l'usine et les équipements vétustes nécessitaient beaucoup d'investissements d'entretien pour maintenir l'activité, une décision que le partenaire évitait d'assumer car jugée trop coûteuse, il a choisi de miser sur le projet de la nouvelle ligne. Ce manque d'investissement a créé des tensions au sein de l'usine et a alimenté la démotivation du personnel vu que les investissements sont un facteur de pérennité et de perspective d'avenir. La seule mission accomplie depuis l'installation du partenaire étranger est la mise en place d'un organigramme, une stratégie adoptée par le gestionnaire (une manière déguisée pour augmenter les salaires vu que la production réalisée ne permettait pas de bénéficier de la prime de rendement collectif). Beaucoup de responsables ont été promus et ont bénéficié de salaires intéressants, sauf que cette action a eu des effets néfastes sur la productivité de l'usine, avec un organigramme sous forme de pyramide inversée. Beaucoup de techniciens se sont retrouvés chef de département et de services, ces personnes ne disposant pas de compétences managériales, les tâches administratives accablent leur travail et y rajoutent de la confusion et de la difficulté «on perd un technicien pour gagner un mauvais gestionnaire» déclarent le responsable de formation.

La première erreur stratégique du partenaire étranger était de vouloir prendre les commandes exécutives en plus des commandes managériales, ce qui a engendré un sentiment de frustration et d'écartement de la part des opérationnels algériens, ces derniers se sont sentis évincés et ils se sont retirés en manifestant un laisser-aller flagrant et une rétention d'information affichée.

La différence des rémunérations entre l'exogroupe d'ASEC et l'endogroupe de la SCIZ a alimenté le sentiment d'injustice chez le personnel algérien mal payé comparé aux expatriés. Un élément majeur qui a freiné l'échange de l'information et la collaboration. L'exogroupe était confronté à la lourdeur des procédures et se trouvait piégé par sa méconnaissance des lois.

L'instabilité dans le management et la nomination de doublure dans la prise de décision (coopération (ou binôme) de deux chefs, un algérien et un égyptien, souvent plus jeune, pour l'administration d'un même département) mettait les subordonnés dans le confus et le flou total, ce qui a alimenté la méfiance et a accentué le refus des décisions de la doublure jugée jeune et moins expérimenté.

La politique de l'avant dernier directeur général par intérim (Sansone²) a favorisé la politique des clans et a donné plus de liberté au syndicat mais tout en favorisant l'intérêt personnel des syndicalistes au détriment de l'intérêt collectif. Une politique jugée injuste qui a accentué l'hostilité et l'instabilité de la cimenterie.

L'évènement majeur qui a entériné l'identification sociale et a précipité le départ des expatriés était le match de football entre l'Algérie et l'Egypte (Novembre 2009), qui fut à l'origine d'un rapatriement urgent pour éviter tout incident. Après cette date, l'entreprise a assisté au retour de sept (7) managers seulement. Tous les techniciens et opérationnels ne sont pas revenus. Avril 2011 marque la date de la nouvelle stratégie du partenaire égyptien de nommer un directeur général d'origine algérienne et de confier le management aux algériens.

Pour la SCIBS, le passage vers une filiale commune a été préparé avec une présence régulière des experts du partenaire saoudien PHARAON sur le site, six mois avant la signature du contrat formel. Ce dernier a été établi sur des bases réelles et conformes aux réalités du site. Avant la signature du contrat, le partenaire étranger a envoyé un groupe de son personnel dans la SCIBS. Une chose qui lui a permis d'analyser le comportement de l'endogroupe et les défaillances des équipements, ils ont également étudié les projets d'investissement bloqués par les rouages administratifs, ainsi, les documents et rapports établis par l'exogroupe lui ont servi pour son démarrage et son intégration dans la SCIBS. Les promesses faites au niveau du contrat formel et psychologique ont été honorées et le personnel a pu bénéficier d'une augmentation des salaires avec la PRC suite à l'augmentation de la production de la cimenterie. Ce qui a permis l'installation d'une atmosphère moins hostile vis-à-vis de l'exogroupe. L'entreprise a pu notamment avoir son organigramme définitif. Contrairement à la stratégie d'ASEC, le partenaire saoudien PHARAON a focalisé ses efforts sur le domaine technique et la production. Le partenaire est perçu comme un acteur positif avec de bonnes intentions, il a bien étudié l'encadrement algérien, il leur a fait confiance sans opérer des mouvements au niveau de l'encadrement, aucun manager en poste n'a été évincé ou remplacé par un expatrié. L'adaptation s'est faite doucement mais sûrement sans incident majeur, avec des résultats en terme de productivité

² Directeur des ressources humaines nommé par le groupe ASEC, il assurait l'intérim quand le directeur général était absent (2009-2011).

toujours en adéquation avec les attentes et les objectifs fixés. Une stabilité soutenue avec un climat favorable à la coopération et à l'échange d'information ont limité le rôle de l'identification sociale.

Ces résultats d'ordre formel, comportemental et psycho-social mettent en relief l'interrelation entre les stratégies d'acteurs qui ont un poids (à travers l'identification sociale) dans la stabilité de l'alliance et le processus de transfert bridé. Il s'agit alors des interdépendances entre contexte, contenu et processus.

4.3. La troisième catégorie renvoie aux habitudes héritées du fonctionnement antérieur et aux routines défensives. Ce sont les éléments du contenu.

La méconnaissance du fonctionnement des administrations locales et des acteurs extérieurs d'ASEC était un handicap pour l'exogroupe, une différence entre les approches publique et privée a retardé leur adaptation. Les stratégies d'acteurs et l'héritage administratif n'ont pas favorisé un transfert effectif des compétences et des connaissances entre les deux parties, la capacité d'absorption a été bridée. Les habitudes et routines, caractéristiques du fonctionnement antérieur semblent ainsi rendre difficile la collaboration et le transfert de compétences. Ces éléments du contenu agissent sur le processus de transfert à travers leur influence sur les stratégies des acteurs qui résistent aux changements et augmentent les distances entre l'endogroupe et l'exogroupe en continuant à adopter les mêmes méthodes de travail, ce qui accentue l'instabilité et l'hostilité entre l'ensemble des acteurs.

Avril 2011, date du départ de tous les managers d'ASEC, marque la fin de l'apprentissage inter-organisationnel dans la SCIZ qui a été bridé par l'ensemble de ces facteurs contextualistes. Une interdépendance complexe entre les facteurs d'ordre externe, interne de types formels et comportementaux. Sans négliger le rôle des stratégies des acteurs et des routines défensives qui ont compliqué davantage la tâche et l'ont rendu impossible à réaliser.

L'exogroupe à la SCIBS a réussi à maîtriser les lois et les procédures d'investissement, chose qui lui a facilité son adaptation avec l'héritage administratif de l'organisation, les routines défensives ont été bridées et les stratégies d'acteurs ont favorisé le transfert du capital linguistique anglais et l'induction de l'esprit d'initiative, la ponctualité et la gestion rapide des problèmes. A part ces changements incrémentaux, on n'enregistre aucun changement radical par le transfert de compétences explicites qui basculent le fonctionnement de l'alliance.

Une dernière conclusion concerne l'identification sociale, elle se trouve au cœur de ces interdépendances et constitue le cœur de cette étude contextualiste. Autrement dit, si nous voulons favoriser le transfert et le partage de connaissances, il faut que les gestionnaires

prennent cette variable centrale en considération car elle est liée à l'ensemble des variables du contexte externe/ interne et des interdépendances entre le contenu et le processus. Si elle est positive, elle limite le rôle des routines défensives et favorise l'échange d'information entre l'endogroupe et l'exogroupe en facilitant l'adaptation et l'intégration de l'ensemble des acteurs pour un transfert effectif.

4.4. Les limites de la recherche avec les perspectives d'avenir

Notre étude contextualiste se focalise sur l'étude des interdépendances entre les trois vecteurs, contexte, contenu et processus, elle met en avant le rôle de ces trois dimensions dans la réussite ou l'échec du processus de transfert de compétences et de connaissances dans le cadre d'une alliance stratégique asymétrique.

Elle met en avant le rôle central de l'identification sociale et son interdépendance avec les variables contextuelles, de contenu et les stratégies d'acteurs. Avec l'étude de deux cimenteries on a pu constater les résultats différents des stratégies de deux partenaires étrangers. Une première alliance stratégique asymétrique (la SCIZ) où le processus d'apprentissage organisationnel a été soldé par un échec après le départ définitif de tous les expatriés et le revirement stratégique de la gestion d'ASEC en confiant le management à un directeur algérien.

Le deuxième cas (la SCIBS) est une réussite sur le plan de la productivité et de la stabilité, mais mis à part une amélioration de l'esprit d'initiative et l'instauration d'une culture basée sur la ponctualité, la rapidité dans la résolution des problèmes et la maîtrise de l'anglais, on n'enregistre aucun transfert de nouvelles compétences et connaissances managériales car le partenaire ne dispose pas de plan de transfert et il focalise son attention sur la production.

Les études de cas représentent un terrain riche en données qui nous ont permis d'analyser les interdépendances et de mettre en relief le rôle de l'identification sociale dans la réussite ou l'échec du processus d'apprentissage. Son apport principal est de fournir ces outils en dépassant le traitement parcellaire du phénomène et en proposant une lecture globale. Cela dit, tout travail de recherche a ses limites. Les nôtres sont relatives au positionnement épistémologique interprétativiste dans lequel notre recherche s'inscrit. Ce dernier suppose que le chercheur tente de comprendre la réalité sur la base des perceptions et le sens que les acteurs donnent à la réalité qui la constitue. Il est pertinent dans notre étude car nous avons intégré les variables historiques et contextuelles, mais il engendre des biais. Le premier biais de notre recherche se place au niveau de la dépendance des résultats de l'interprétation des acteurs impliqués dans l'étude et du chercheur. Pour remédier à cette limite nous avons eu recours à la triangulation des données en multipliant les moyens de collecte des données (observations non participante, entretiens ouverts dans un premier temps et semi-directifs par la suite et la consultation des documents internes et externes) et par la prolongation de la période passée sur le terrain.

Notre étude se focalise sur l'apprentissage inter-organisationnel entre l'endogroupe et l'exogroupe mais néglige l'étude du processus d'apprentissage intra-organisationnel entre les endogroupes de la même nationalité dans le cadre des alliances asymétriques ce qui ouvre une opportunité vers une nouvelle **perspective de recherche**; une étude sur l'apprentissage intra-organisationnel serait intéressante dans un cadre complexe comme celui de la SCIZ.

V. CONCLUSION

L'objet de cet article a porté sur le transfert et le partages des connaissances dans une alliance stratégique asymétrique, où les partenaires apportent des compétences et actifs dissemblables et dont le pouvoir de négociation est inégal. L'objet d'étude était original, tout comme le cadre théorique mobilisé pour l'aborder. Il s'agissait du modèle contextualiste qui met en lumière les interactions entre le contexte, le contenu et le processus en donnant ainsi la possibilité de procéder à une analyse globale des facteurs qui ont une influence sur l'apprentissage organisationnel. Le travail de terrain a concerné deux sociétés-mixtes algériennes (cimenteries). Nous avons mis l'accent sur la variable de l'identification sociale comme facteur qui peut favoriser ou brider la capacité d'apprentissage chez les collaborateurs.

Notre recherche empirique s'est basée sur deux études de cas, deux alliances stratégiques asymétriques dans le secteur des ciments en Algérie. Une immersion durant trois mois dans les sites où nous avons tenté de donner une description détaillée du phénomène d'apprentissage organisationnel, ou plutôt des facteurs qui l'ont favorisé et bridé, observé et vécu par les différents acteurs que nous avons répartis en endogroupe et en exogroupe pour donner une vision en profondeur du sujet.

L'application empirique du contextualisme sur l'apprentissage organisationnel dans les alliances stratégiques dans le secteur des ciments est inexistante en Algérie. Notre étude est la première dans ce secteur après l'adoption de la politique de privatisation partielle. Nous avons réalisé une étude longitudinale qui a duré neuf (9) mois entre juillet 2010 et mai 2011. Elle nous a permis d'observer et d'analyser un ensemble de facteurs à travers un dispositif méthodologique riche et triangulaire.

Nos résultats ont montré la forte interdépendance entre les contextes et leur impact sur le processus d'apprentissage organisationnel.

Nous avons noté aussi l'impact considérable du contexte interne sur les éléments du processus. Nous avons observé les stratégies des acteurs, élément central, jouant sur la rétention d'information et le rôle des conflits en mettant en exergue l'impact des facteurs d'ordre formel, comportemental et psycho-social sur la stabilité de l'alliance et le processus de transfert de compétences managériales. Cette catégorie s'enregistre au cœur des interdépendances entre contexte interne, contenu et processus, elle est représentée par l'identification sociale.

Sans négliger le rôle des habitudes héritées du fonctionnement antérieur et les routines défensives qui peuvent brider ou favoriser le processus de transfert de compétences managériales en fonction du poids de l'identification sociale (Figure 3). Elle joue un rôle

central dans notre lecture contextualiste du phénomène étudié, si elle est positive, elle limitera le rôle contraignant des routines défensives et favorisera l'échange d'information entre l'endogroupe et l'exogroupe tout en facilitant l'adaptation et l'intégration de l'ensemble des acteurs pour un transfert effectif (le cas de la SCIBS). Autrement, une identification sociale négative renforcera le mécanisme de défense et le rôle de routines défensives comme facteur qui bridera l'échange d'information et favorisera sa rétention et par conséquent bloquera le processus de transfert (le cas de la SCIZ).

VI. BIBLIOPGRAPHIE

Delobbe, N., Herrabach, O., Lacaze, D., Mininac, K. (2005). *Comportement organisationnel, Volume 1, contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, Editions De Boeck Université, Bruxelles, 407 pages.

Doz, Y.L., (1996). The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes? , *Strategic Management Journal*, vol 17, pp.55-83.

Hamel, G., (1991). Competition for Competence and Inter-Partner Learning Within International Strategic alliances, *Strategic Management Journal*, Vol.12, pp. 83-103.

Inkpen, Andrew C. & Dinur. A., (Jul. - Aug., 1998). Knowledge Management Processes and International Joint Ventures, *Organization Science*, Vol. 9, No. 4 pp. 454-468.

Karthik, N.S. Iyer (2002). Learning in Strategic Alliances: An Evolutionary Perspective, *Academy of Marketing Science Review*, Volume 2002 No. 10.

Kedia, B.L. et Bhagat, R.S. (1988). Cultural constraints on transfer of technology across nations: Implications for research in international and comparative management, *Academy of Management Review*, 13(4), pp. 559-571.

Kumar, R. et Nti, K. (1998). Differential learning and interaction in alliance dynamics: a process and outcome discrepancy model, *Organization Science*, n° 9, pp. 356-367.

Larsson, R., Bengtsson, L., Henriksson, K., Sparks, J. (1998). The interorganizational learning dilemma: collective knowledge development in strategic alliances, *Organization Science*, 9(3), pp. 285-305.

Maâlaoui, A., (2009). *Les déterminants de l'apprentissage inter-organisationnel dans les alliances stratégiques*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, école doctorale Toulon-USTV.

Makhija, M.V. & Ganesh, U., (1997). The Relationship between Control and Partner Learning in Learning-Related Joint Ventures, *Organization Science*, Vol. 8, No. 5, pp. 508-527.

Monin, P. (2002/3-4). Vers une théorie évolutionniste réaliste des alliances stratégiques, *Revue française de gestion*, n° 139, pp. 49-71.

Morrison, E.W. et Robinson, S.L. (1997). When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops, *Academy of Management Review*, n° 22, pp. 226-256.

Mothe, C., (1997). *Comment réussir une alliance en R&D?*, Editions l'Harmattan, Paris.

Nkomo, S. M. et Cox, J.-R. T. (1996). Diverse identities in organizations, in S. R. Clegg, C. Hardy et W. R. Nord (eds.), *Handbook of Organization Studies*, London, Sage Publications, pp. 338-356.

Pettigrew, A.M. (1985). *The Awakening Giant: Continuity and Change in ICI*. Oxford, Blackwell.

Pettigrew, A.M. (1987). Context and action in the transformation of the firm, *Journal of Management Sciences*, vol. 24, n°6, pp. 649-670.

Pettigrew, A.M. (1990). Longitudinal field research on change: theory and practice, *Organizational Science*, vol. 3, n°1, pp. 267-292.

Ring, P. S. et Van De Ven, A. H. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships, *Academy of Management Review*, n° 19, pp. 90-118.

Schein, E.H. (1965). *Organizational Psychology*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 114 pages.

Shenkar, O. & Li, J., (1999). Knowledge Search in International Cooperative Ventures, *Organization Science*, Vol. 10, No. 2, pp. 134-143.

[Simonin, B.L. \(1999\). Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances, *Strategic Management Journal*, Volume 20, Issue 7, pp. 595-623.](#)

Tajfel, H. and Turner, J.C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior, In S. Worchel and W. Austin (Eds), *Psychology of intergroup relations* (2nd ed., pp. 7-24), Chicago: Nelson-Hall.

Tran, V.T., Kalika, M. (2006). *Apprentissage organisationnel et performance dans les joint-ventures internationales au Vietnam*, XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy/Genève, 13-16 juin.

Turnley, W.H., & Feldman, D.C. (1999). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty and neglect, *Human relations*, 52, pp. 895-922.