

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة أمحمد بوقرة \*بومرداس\*



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم:

شعبة: علوم التسيير  
تخصص: تسيير منظمات

أثر المتغيرات الاقتصادية الدولية على وظيفة التكوين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية  
دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة -

إعداد الطالب: مهدي مراد  
إشراف الأستاذة: يحيى ناصرة

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة بومرداس	أستاذ التعليم العالي	شعباني مجيد
مشرفة	جامعة بومرداس	أستاذ التعليم العالي	يحيى ناصرة
ممتحنا	جامعة بومرداس	أستاذ محاضر قسم أ-	بن حسان حكيم
ممتحنا	جامعة الجزائر 3	أستاذ التعليم العالي	كسرى مسعود
ممتحنا	جامعة عنابة	أستاذ التعليم العالي	ماضي بلقاسم
ممتحنا	جامعة تبسة	أستاذ محاضر قسم أ-	عولمي بسمة

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE

**UNIVERSITE M'HAMED BOUGARA-BOUMERDES**



Faculté des sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion  
**Mémoire Doctorat**

Présenté par

**Mahdi Mourad**

Filière : Science de Gestion

Option : Gestion des Entreprises

---

**l'impact des variables économique internationales sur la formation  
professionnelle dans l'entreprise économique algérienne  
Etude de cas la Société Nationale pour les mines de Phosphate SOMIPHOS  
- Tébessa -**

**DEVANT LE JURY**

<b>CHABANI Madjid</b>	<b>PROF</b>	<b>UMBB</b>
<b>YAHYAOUI Nacera</b>	<b>PROF</b>	<b>UMBB</b>
<b>BENHASSANE Hakim</b>	<b>MCA</b>	<b>UMBB</b>
<b>KISRA Messaoud</b>	<b>PROF</b>	<b>U. ALG 03</b>
<b>MADHI Belkassem</b>	<b>PROF</b>	<b>U. ANNABA</b>
<b>OULMI Bassma</b>	<b>MCA</b>	<b>U.TEBESSA</b>

Année Universitaire : 2017/2018

# كلمة شكر وعرافان

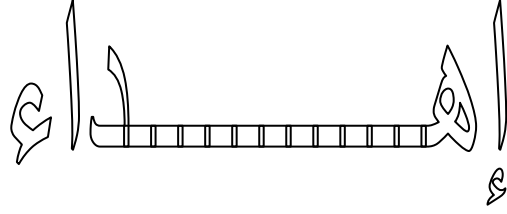
الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه  
الحمد لله على قدر عدد خلقه ورضاء نفسه ووزن عرشه ومداد كلماته  
الحمد لله على كل النعم التي أنعم بها علينا ومنها نعمة التوفيق في إتمام هذا العمل المتواضع  
أما بعد:

أتقدم بالشكر الخالص وجزيل الإمتنان إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة "نصيرة يحيياوي" التي لم تبخل  
علينا بعلمها وجهدها المتواصل وأفكارها القيمة وتوجيهاتها النيرة  
فشكرا لك أيتها الأستاذة الرمز في العطاء والعمل  
والشكر موصول بالأستاذ الدكتور "ماضي بلقاسم" والدكتورة "بسمة عولمي" والأستاذين "عمر  
عمروش" و "سليم جابو" دون أن ننسى الأستاذ "بنشوري عيسى" على كل الدعم الذي قدموه لنا  
"إقرارا بالجميل"

وكل أساتذة وعمال كلية العلوم الإقتصادية - جامعة تبسة -

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى أساتذتي أعضاء لجنة المناقشة الموقرين على ما تكبدوه من عناء في قراءة  
رسالتي المتواضعة وإثرائها بمقترحاتهم القيمة.

وأختتم شكري إلى كل عمال المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات - تبسة - الذين قدموا لنا يد المساعدة  
على رأسهم رئيس دائرة التكوين "حيدر الطيب"



الحمد لله والصلاة والسلام على خير خلق الله سيدنا محمد ومن والاه  
أهدي هذا العمل إلى:

من علمتني أصول التربية وأنارت دربي بالصلوات والدعوات  
إلى أغلى وأعز ما في الوجود والدي الكريمة والحببية "جغمومة" أطال الله عمرها وبارك فيه  
إلى من عمل بكد وجد في سبيل تربيتي وعلمي معنى الكفاح والصبر والمثابرة والإصرار  
على تحقيق الآمال والأحلام والدي الكريم "الفتني" أطال الله عمره وبارك فيه  
إلى من ساندتني وأزرتني في دربي وأسقتني حبا وحنانا زوجتي الغالية الأستاذة "م. لينة" وإبني الغالي  
"وسيم سراج الدين"

إلى والد زوجتي الأستاذ الفاضل "العايشي" وزوجته الكريمة السيدة "سميرة"  
إلى كل عائلة مهدي صغيرا وكبيرا وأخص بالذكر الأشخاص الذين قاسموني رحم أمي وترعرعت بينهم:  
أخواتي: سعيدة، صليحة، صورية وجلييلة وأزواجهم: مسعود، كمال، زبير ووليد وأبنائهم.  
روميسة وشيماء

إخوتي: حريزي وزوجته وأبنائه

هشام، حسين، قطر الندى وقطب الدين

إلى جميع الأهل والأصدقاء وأخص بالذكر أخي "عبد المالك فريد" والأستاذ "أيمن فريد"  
إلى كل من عرفت معهم معنى الحلم والنجاح والتوحد من أجل تقديم الأفضل لخدمة للجزائر وشعبها  
وأخيرا أسأل الله أن يجعل هذا العمل في موازين الحسنات وأن ينفعنا به في الحياة الدنيا وبعد الممات.

مهدي مراد

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	كلمة شكر وعرفان.....
-	الإهداء.....
-	فهرس المحتويات.....
-	قائمة الجداول.....
-	قائمة الأشكال.....
أ- ح	مقدمة عامة .....
<b>01</b>	<b>الفصل الأول: مدخل للمتغيرات الإقتصادية الدولية.....</b>
<b>01</b>	تمهيد.....
<b>02</b>	<b>المبحث الأول: الإطار النظري للعملة الإقتصادية.....</b>
<b>02</b>	المطلب الأول: مفهوم العملة الإقتصادية .....
<b>04</b>	المطلب الثاني: الهيئات الممثلة للعملة الإقتصادية.....
<b>08</b>	المطلب الثالث: عوامل بروز وانتشار ظاهرة العملة الإقتصادية.....
<b>10</b>	المطلب الرابع: آثار العملة الإقتصادية والاجراءات اللازمة للاستفادة من الوضع الإقتصادي الدولي.....
<b>12</b>	<b>المبحث الثاني: المنظمة العالمية للتجارة وإمكانية إنضمام الجزائر إليها.....</b>
<b>12</b>	المطلب الأول: المنظمة العالمية للتجارة: تعريفها، وظائفها، هيكلها وآلية عملها.....
<b>16</b>	المطلب الثاني: محددات الإنضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة.....
<b>19</b>	المطلب الثالث: أسباب طلب الجزائر لعضوية المنظمة العالمية للتجارة.....
<b>21</b>	المطلب الرابع: مصاعب إنضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة.....
<b>23</b>	<b>المبحث الثالث: إتفاقية الشراكة الموقعة بين الجزائر والإتحاد الأوروبي.....</b>
<b>23</b>	المطلب الأول : مفهوم الشراكة.....
<b>28</b>	المطلب الثاني: الشراكة الأورو-متوسطية: أطرافها وأهدافها.....
<b>31</b>	المطلب الثالث: تاريخ توقيع إتفاقية الشراكة الجزائرية-الأوروبية ومحتواها.....
<b>35</b>	المطلب الرابع: الإجراءات المرافقة لنجاح إتفاق الشراكة .....
<b>39</b>	<b>المبحث الرابع: الإطار المفاهيمي لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات .....</b>
<b>39</b>	المطلب الأول: المفاهيم الأساسية المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات والإتصالات.....
<b>42</b>	المطلب الثاني: مزايا تكنولوجيا المعلومات والإتصالات وأهمية الإستثمار فيها.....
<b>47</b>	المطلب الثالث: مكونات تكنولوجيا المعلومات والإتصالات.....
<b>52</b>	المطلب الرابع: الأبعاد الإستراتيجية والتنافسية لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات.....
<b>54</b>	خاتمة الفصل الأول.....

55	الفصل الثاني: الإطار الفكري لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.....
56	تمهيد.....
57	المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.....
57	المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.....
59	المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية.....
61	المطلب الثالث: دور إدارة الموارد البشرية وأهدافها في المؤسسة الاقتصادية.....
63	المطلب الرابع: وظائف إدارة الموارد البشرية.....
68	المبحث الثاني: الأسس النظرية لتنمية الموارد البشرية.....
68	المطلب الأول: النشأة التاريخية لتنمية الموارد البشرية.....
69	المطلب الثاني: أسباب ومفهوم تنمية الموارد البشرية.....
71	المطلب الثالث: مسؤوليات ومتطلبات تنمية الموارد البشرية.....
74	المطلب الرابع: خصائص وأهداف تنمية الموارد البشرية.....
76	المبحث الثالث: الإتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية.....
76	المطلب الأول: تنمية الموارد البشرية في عصر المعرفة.....
79	المطلب الثاني: تنمية الموارد البشرية في سياق التغيير.....
80	المطلب الثالث: تنمية الموارد البشرية من خلال فرق العمل.....
83	المطلب الرابع: تنمية الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة.....
85	المبحث الرابع: الأهمية الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية.....
85	المطلب الأول: تنمية الموارد البشرية والإستراتيجية التنظيمية.....
86	المطلب الثاني: أهمية مناهج تنمية الموارد البشرية.....
90	المطلب الثالث: تكاليف ونتائج تنمية الموارد البشرية.....
91	المطلب الرابع: سياسات تفعيل تنمية الموارد البشرية.....
95	خاتمة الفصل الثاني.....
96	الفصل الثالث: التكوين وأهميته في المؤسسة الاقتصادية.....
97	تمهيد.....
98	المبحث الأول: تحديد طبيعة التكوين.....
98	المطلب الأول: ماهية التكوين.....
107	المطلب الثاني: قواعد وحوافز ومبادئ التكوين.....
108	المطلب الثالث: مبادئ ومسؤولية التكوين.....
111	المطلب الرابع: أساليب التكوين.....
116	المبحث الثاني: سياسة التكوين في المؤسسة الاقتصادية.....
116	المطلب الأول: نظام التكوين.....
120	المطلب الثاني: تحديد الإحتياجات التكوينية.....

124	المطلب الثالث: صياغة برنامج التكوين وتنفيذه.....
129	<b>المبحث الثالث: فعالية وتقييم برامج التكوين.....</b>
129	المطلب الأول: فعالية برنامج التكوين وشروطه.....
130	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على فعالية برنامج التكوين.....
132	المطلب الثالث: تقييم برنامج التكوين.....
135	المطلب الرابع: خطوات ووسائل تقييم التكوين.....
139	<b>المبحث الرابع: أهمية تطوير الموارد البشرية.....</b>
139	المطلب الأول: مفهوم تطوير الموارد البشرية والعوامل المؤثرة عليه.....
140	المطلب الثاني: عناصر برنامج تطوير الموارد البشرية.....
142	المطلب الثالث: الأساليب الشائعة لتطوير الموارد البشرية.....
144	خاتمة الفصل الثالث.....
145	<b>الفصل الرابع: مساهمة المتغيرات الاقتصادية الدولية في الرفع من مخرجات التكوين.....</b>
146	تمهيد.....
147	<b>المبحث الأول: الأثر الكمي والنوعي للمتغيرات الدولية على عملية تكوين الموارد البشرية.....</b>
147	المطلب الأول: تأثيرات العولمة الاقتصادية.....
148	المطلب الثاني: أهمية إتفاق الشراكة مع الإتحاد الأوروبي في تطوير عملية التكوين.....
149	المطلب الثالث: مساهمة تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على تكوين وتنمية الموارد البشرية.....
151	<b>المبحث الثاني: التغيرات في خصائص وتركيب القوى العاملة.....</b>
151	المطلب الأول: التحول من المهارات التقنية القاعدية لصالح المهارات الفكرية والإدارية.....
154	المطلب الثاني: الانتقال من المجتمع الصناعي إلى المجتمع المعلوماتي.....
156	المطلب الثالث: الانتقال من التأهيل الوظيفي إلى تقييم القدرات الإبداعية للموارد البشرية.....
158	<b>المبحث الثالث: التكوين كخيار إستراتيجي للإستثمار في رأس المال البشري.....</b>
158	المطلب الأول: أهمية الإستثمار في رأس المال البشري.....
166	المطلب الثاني: رأس المال البشري وإشكالية خلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية.....
168	المطلب الثالث: قياس العائد على الإستثمار في رأس المال البشري.....
174	<b>المبحث الرابع: التكوين الإلكتروني كبديل للتكوين التقليدي في ظل إقتصاد المعرفة.....</b>
174	المطلب الأول: التكوين الإلكتروني: مفهومه، أهميته وخصائصه.....
177	المطلب الثاني: التكوين الإلكتروني بديل للتكوين التقليدي.....
179	المطلب الثالث: سيرورة (منهجية) عملية التكوين الإلكتروني.....
183	المطلب الرابع: إيجابيات وسلبيات التكوين الإلكتروني.....
185	خاتمة الفصل الرابع.....
186	<b>الفصل الخامس: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات Somiphos تبسة</b>
187	تمهيد.....

188	المبحث الأول: نظرة عامة حول المؤسسة محل الدراسة Somiphos .....
188	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات Somiphos ومراحل تطورها التاريخي .....
191	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي العام لـ SOMIPHOS ومواردها البشرية .....
196	المطلب الثالث: طبيعة نشاط مؤسسة مناجم الفوسفات وعلاقتها بمحيطها .....
199	المطلب الرابع: علاقة مؤسسة مناجم الفوسفات بمحيطها الخارجي .....
200	المبحث الثاني: الموارد البشرية لمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة- وعملية تكوينها .....
200	المطلب الأول: الموارد البشرية لمؤسسة SOMIPHOS .....
206	المطلب الثاني: تطور العملية التكوينية في المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات .....
207	المطلب الثالث: مخطط التكوين لسنة 2016 على مستوى المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات .....
213	المطلب الرابع: نقاط القوة والضعف للمؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات SOMIPHOS .....
215	المبحث الثالث: الإطار المنهجي في الدراسة الميدانية .....
215	المطلب الأول: تحديد مجتمع الدراسة .....
217	المطلب الثاني: إطار الدراسة الميدانية .....
217	المطلب الثالث: تحديد أدوات جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية .....
219	المطلب الرابع: نموذج الدراسة، متغيرات الدراسة وكيفية قياسها .....
223	المبحث الرابع: عرض بيانات الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات .....
223	المطلب الأول: أساليب المعالجة الإحصائية .....
224	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج بيانات الدراسة الميدانية .....
237	المطلب الثالث: إختبار الفرضيات .....
241	خاتمة الفصل الخامس .....
242	الخاتمة .....
-	قائمة المراجع .....
-	قائمة الملاحق .....
-	الملخص .....



## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
16	آلية اتخاذ القرار في المنظمة العالمية للتجارة.....	(1-1)
26	يلخص أهداف ونتائج الشراكة.....	(1-2)
40	مفاهيم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.....	(1-3)
52	الأبعاد الإستراتيجية والتنافسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.....	(1-4)
60	الفرق بين مفهومي إدارة الموارد البشرية التقليدية والمعاصرة.....	(2-1)
82	مقارنة بين التوجه التقليدي والمعاصر لتنمية الموارد البشرية.....	(2-2)
153	أمثلة على الكفاءات الأساسية لعدد من المؤسسات.....	(4-1)
160	ميزانية رأس المال البشري.....	(4-2)
172	مصفوفة قياس عوائد الإستثمار في الرأس المال البشري على مستوى العمليات.....	(4-3)
173	مثال لمصفوفة أداء رأس المال البشري.....	(4-4)
177	التكوين الإلكتروني ومختلف الأشكال الحديثة للتكوين.....	(4-5)
182	مقارنة بين التكوين الإلكتروني والتكوين التقليدي.....	(4-6)
200	توزيع الأفراد حسب طبيعة عقد العمل.....	(5-1)
201	توزيع اليد العاملة حسب الجنس.....	(5-2)
202	توزيع الأفراد حسب الوحدات التابعة للمؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات.....	(5-3)
203	توزيع اليد العاملة لمؤسسة مناجم الفوسفات حسب السن.....	(5-4)
204	حركة اليد العاملة خروجاً.....	(5-5)
204	حركة اليد العاملة دخولاً.....	(5-6)
205	معدل غياب الموارد البشرية من الجنسين خلال سنة 2015.....	(5-7)
210	مخطط التكوين على مستوى المديرية العامة لسنة 2016.....	(5-8)
211	مخطط التكوين خاص بالمركب المنجمي لجبل العنق لسنة 2016.....	(5-9)
212	مخطط التكوين خاص بوحدة المنشآت المينائية بعنابة لسنة 2016.....	(5-10)
213	مخطط التكوين خاص بمركز البحوث التطبيقية والتطوير لسنة 2016.....	(5-11)
216	توزيع الإستبانات المرسله والمسترجعة.....	(5-12)
221	مقياس ليكرت (Likert) الخماسي.....	(5-13)
222	إختبار الثبات للمتغيرات الدولية.....	(5-14)
223	إختبار الثبات للتكوين.....	(5-15)

224	العملة الإقتصادية أهم التحديات التي تواجه المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات.....	(5-16)
225	مزايا إنضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة.....	(5-17)
226	إتفاقية الشراكة الموقعة بين الجزائر والاتحاد الأروبي من مظاهر التكتل الإقتصادي.....	(5-18)
227	إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات.....	(5-19)
228	تحديد الإحتياجات التكوينية في المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات.....	(5-20)
229	إختيار المتكونين في المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات.....	(5-21)
230	إختيار المتكونين في المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات.....	(5-22)
231	تصميم الدورات التكوينية في المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات.....	(5-23)
232	تقييم العملية التكوينية في المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات.....	(5-24)
233	العلاقة بين المتغيرات الدولية وتحديد الإحتياجات التكوينية.....	(5-25)
234	العلاقة بين المتغيرات الدولية واختيار المتكونين.....	(5-26)
235	العلاقة بين المتغيرات الدولية واختيار المتكونين.....	(5-27)
236	العلاقة بين المتغيرات الدولية وتصميم الدورات التكوينية.....	(5-28)
237	العلاقة بين المتغيرات الدولية وتقييم العملية التكوينية.....	(5-29)

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
05	.....مثلث الأعمال الدولية.....	(1-1)
50	.....مكونات قواعد البيانات.....	(1-2)
53	.....عوامل نجاح الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات في تحقيق ميزة تنافسية.....	(1-3)
73	.....دورة النجاح السيكلوجية.....	(2-1)
75	.....مخرجات المستقبل الوظيفي.....	(2-2)
121	.....الفجوة كتعبير عن الحاجة التكوينية.....	(3-1)
137	.....خطوات تقييم برامج التكوين.....	(3-1)
161	.....رأس المال البشري ومكوناته الرئيسية.....	(4-1)
164	.....نتائج الاستثمار في التكوين من منظور اقتصادي.....	(4-2)
167	.....الأبعاد المختلفة لقيمة رأس المال البشري.....	(4-3)
170	.....مستويات قياس عائد الإستثمار في الرأس المال البشري.....	(4-4)
172	.....المهام لرئيسية لإدارة الموارد البشرية.....	(4-5)
175	.....سيرورة التكوين الإلكتروني.....	(4-6)
192	.....الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات.....	(5-1)
197	.....مراحل العملية الإنتاجية في المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات.....	(5-2)
201	.....توزيع الأفراد حسب طبيعة عقد العمل.....	(5-3)
202	.....توزيع اليد العاملة حسب الجنس للمؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات.....	(5-4)
203	.....توزيع الأفراد حسب الوحدات.....	(5-5)
204	.....توزيع الأفراد حسب السن.....	(5-6)
219	.....نموذج الدراسة.....	(5-7)

## الفصل الأول: مدخل للمتغيرات الاقتصادية الدولية

تمهيد:

تعتبر المؤسسات الاقتصادية في الجزائر أداة فعالة للتوسع الاقتصادي والتنمية، بالنظر لمساهمتها المستقبلية في النمو وتكثيف النسيج الصناعي وتحقيق القيمة المضافة، خاصة إذا علمنا أن هذه المؤسسات عرفت واقعا جديدا من خلال عمليات الخوصصة والتأهيل، التي تساعدها على التكيف مع المحيط الجديد، واستغلال الفرص المتاحة في السوق وتحسين موقعها في إطار الاقتصاد التنافسي، ورفع أدائها الاقتصادي.

كل هذا في ظل تزايد المنافسة والتحديات الكثيرة التي تفرضها المتغيرات الاقتصادية، والتي ستخلق وضعاً جديداً بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، من خلال مجموعة الفرص التي توفرها، كإكتناء المهارات والمناهج والطرق التيسيرية الحديثة، واكتساب التكنولوجيا والتحكم فيها، وتوفير رؤوس الأموال الضرورية للتمويل. الأمر الذي يساعد على التقليل من حدة المنافسة ويسهل الدخول إلى السوق العالمية، ويقلل من المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة أو على الأقل السيطرة النسبية على الآثار السلبية المرتبطة بهذه المخاطر، بالإضافة إلى اكتساب القدرات لمواجهة ظاهرة العولمة التي شملت المجالات المالية والتسويقية والتكنولوجية، كما شملت أسواق السلع والخدمات والعمالة.

بناء على ما سبق تم تقسيم الفصل إلى أربعة مباحث على النحو الآتي:

- ✓ المبحث الأول: الإطار النظري للعولمة الاقتصادية؛
- ✓ المبحث الثاني: المنظمة العالمية للتجارة وإمكانية إنضمام الجزائر إليها؛
- ✓ المبحث الثالث: إتفاقية الشراكة الموقعة بين الجزائر والإتحاد الأوروبي؛
- ✓ المبحث الرابع: الإطار المفاهيمي لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات.

## المبحث الأول: الإطار النظري للعملة الاقتصادية

تعتبر العملة من أبرز هذه الظواهر والتي تحمل في طياتها معان كثيرة يصعب حصرها، فهناك من يصفها بالسرعة الكبيرة في المبادلات الدولية، وأخر يسميها تجارة دولية بلا حدود أو تجارة بلا حواجز أو إقتصاد سوق عالمي أو الرأسمالية العالمية، ومنهم من يفهمها على أنها الهيمنة للقوى العظمى على البلدان المتخلفة بزعماء الولايات المتحدة الأمريكية، وإن كان أساس العملة إقتصادي إلا أنها تمس جميع الجوانب من ثقافية، سياسية وإتصالية...، وقد كان وراء العملة الإقتصادية عوامل كثيرة ومتنوعة وزادها تدعيما الهيئات الدولية مثل منظمة التجارة العالمية، صندوق النقد الدولي والبنك العالمي، التي مهدت الطريق أمام المؤسسات العملاقة من أجل غزو الأسواق العالمية بحرية تامة لضمان تعظيم أرباحها ومنافعها، وفتح الطريق أمام الرأسمالية العالمية مع تأكيد مبدأ تكريس تبعية باقي إقتصاديات الدول المتخلفة لها.

### المطلب الأول: مفهوم العملة الاقتصادية

قبل تعريف العملة الاقتصادية وجب تقديم تعريف العملة بالرغم من الصعوبة بما كان تحديد وصياغة تعريف دقيق ومحدد لها، ويرجع ذلك إلى إختلاف فهم هذه الظاهرة ومسبباتها ونتائجها واتجاهات المفكرين وإيديولوجياتهم. لكن رغم ذلك يمكن القول أن أول من أطلق مصطلح الكونية (العملة) معرفيا هو عالم السوسولوجيا الكندي" مارشال ماك لوهان" عندما صاغ في نهاية عقد الستينات مفهوم القرية الكونية وتنميط العالم.

1- تعريف العملة: من الناحية اللغوية العملة ما هي إلا واحدة من ثلاث كلمات عربية جرى طرحها ترجمة للكلمة الإنجليزية Globalisation، والفرنسية Mondialisation والكلمتان الأخرتان هما "الكونية" و "الكوكبة"، والعملة في اللسان العربي من العالم ويتصل بها فعل عولم على صيغة فوعل<sup>1</sup>.

أما من الناحية الإصطلاحية فيعرفها الصندوق النقد الدولي على أنها: "التوافق الإقتصادي المتنامي لمجموع بلدان العالم مدفوعا بازدياد حجم وتنوع المبادلات العابرة للحدود والخدمات والسلع، كما التدفق العالمي لرؤوس الأموال في ان واحد مع الإنتشار المتسارع والشامل للتكنولوجيا".

ويعرفها د. جلال الشافعي على أنها: "ديناميكية جديدة تبرز داخل العلاقات الدولية من خلال تحقيق درجة عالية من الكثافة والسرعة في عملية إنتشار المعلومات والمكتسبات التقنية والعلمية للحضارة، فيزداد فيها دور العامل الخارجي في تحديد مصير الأطراف الوطنية المكونة لهذه الدائرة المندجة"<sup>2</sup>. ويرى عبد القادر تومي أن العملة: "تعمل على إقامة نظام دولي يتجه نحو التوحيد في القواعد والقيم والأهداف مع إدعاء إدماج الإنسانية ضمن إطاره، خلاصة هذا التعريف أن الغرض الأساسي من العملة هي توحيد المجتمع الإنساني في إطار قالب جاهز تقوده دول معينة،

1 - أسامة أمين الخولي: "العرب والعملة"، بحوث ومناقشات الندوة الفكرية، مركز دراسات الوحدة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، 1998، ص: 60.

2 - جلال الشافعي: "العملة الاقتصادية والأثر على الضرائب في مصر"، مجلة الأهرام للطباعة والنشر، مصر، عدد خاص، 2002، ص: 06.

تتلخص في الغالب في البرنامج الأمريكي المجسد في قيم وقواعد وأهداف خاصة بالدول الرأسمالية الغربية عامة والولايات المتحدة الأمريكية<sup>1</sup>.

بعد التطرق لمختلف مفاهيم العولمة والتي هي متنوعة وعديدة، يمكننا إعطاء تعريف شامل على أنها حقبة تحول عميق تعرفه الرأسمالية في شتى المجالات بقيادة وسيطرة الدول العظمى، وفي ظل سيادة النظام العالمي الجديد للتبادل غير المتوازن واللامتكافئ بين الأطراف المكونة للعولمة، حيث تختل فيه موازين القوى والفرص المتاحة، لأن هناك تابع ومتبوع وعدم العدالة في توزيع آثار العولمة سواء الإيجابية أو السلبية، وبناء على ذلك فتحليل ظاهرة العولمة لا يمكن فصله عن التفكير حول طبيعة الرأسمالية، وبصفة أدق حول علاقاته مع الدائرة الإجتماعية والسياسية.

## 2- الفرق بين العولمة والعالمية:

إن التقابل بين العالمية والعولمة وإيجاد الفرق بينهما فيه نوع من الصعوبة وخصوصاً أن كلمة العولمة مأخوذة أصلاً من العالم ولهذا نجد بعض المفكرين يذهبون إلى أن العولمة والعالمية تعني معنى واحداً وليس بينهما فرق . ولكن الحقيقة أن هذين المصطلحين يختلفان في المعنى فهما مقابلة بين الشر والخير .

2-1- العالمية: انفتاح على العالم، واحتكاك بالثقافات العالمية مع الاحتفاظ بخصوصية الأمة وفكرها وثقافتها وقيمها ومبادئها . فالعالمية إثراء للفكر وتبادل للمعرفة مع الاعتراف المتبادل بالآخر دون فقدان الهوية الذاتية، وخصائية العالمية هي من خصائص الدين الإسلامي، فهو دين يخاطب جميع البشر، دين عالمي يصلح في كل زمان ومكان.

2-2- العولمة: هي انسلاخ عن قيم ومبادئ وتقاليد وعادات الأمة وإلغاء شخصيتها وكيانها وذوبانها في الآخر. فالعولمة تنفذ من خلال رغبات الأفراد والجماعات بحيث تقضي على الخصوصيات تدريجياً من غير صراع إيديولوجي.

3- العولمة الاقتصادية: يركز هذا المفهوم للعولمة على البعد الإقتصادي والذي يحتوي على مؤشرات واتجاهات ومؤسسات إقتصادية عالمية جديدة غير معهودة في السابق، وبهذا يمكن القول بأن العولمة قد أقامت مؤسساتها الدولية هي:

- منظمة التجارة العالمية؛
- البنك العالمي؛
- صندوق النقد الدولي؛
- التكتلات الإقتصادية.

العولمة الإقتصادية بصفة مختصرة ومبسطة تعتمد على مفهوم السوق أي "سوق بلا حدود"، فهي بهذا تمثل الإقتصادات العالمية المفتوحة على بعضها، أو بمعنى آخر شيوع الليبرالية التي تقيم الإقتصاد والتبادل الحر كنموذج مرجعي وإلى قيم المنافسة والإنتاجية، وعليه فإن عبارة إقتصاد السوق تعتبر بمثابة العنوان الذي يختصر العولمة الإقتصادية، فالملاحظ في الوقت الراهن أن العالم كله تقريبا قد أصبح مجالاً للمشروعات والإنتاج والتجارة، حيث منذ 1950 إلى غاية اليوم لم تعد الدول الصناعية السبع الكبرى ♦ تحتكر النمو، فقد إنضمت إليها الصين (منذ

<sup>1</sup> -عبد القادر تومي: "العولمة فلسفتها، مظاهرها وتأثيراتها"، كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009، ص: 12.

♦ الدول السبع الكبرى هي: أمريكا، كندا، إنجلترا، إيطاليا، ألمانيا، اليابان وفرنسا.

الثمانينات)، كوريا الجنوبية وماليزيا وغيرها<sup>1</sup>، ولقد لعبت التجارة الحرة للسلع والخدمات وبالأخص الإستثمارات الأجنبية من طرف الشركات العابرة للحدود أو ما يسمى الآن "المؤسسات الكوكبية".

نستنتج أخيرا بأن دلائل العولمة الإقتصادية يمكن معرفتها من خلال العناصر التالية: <sup>2</sup>

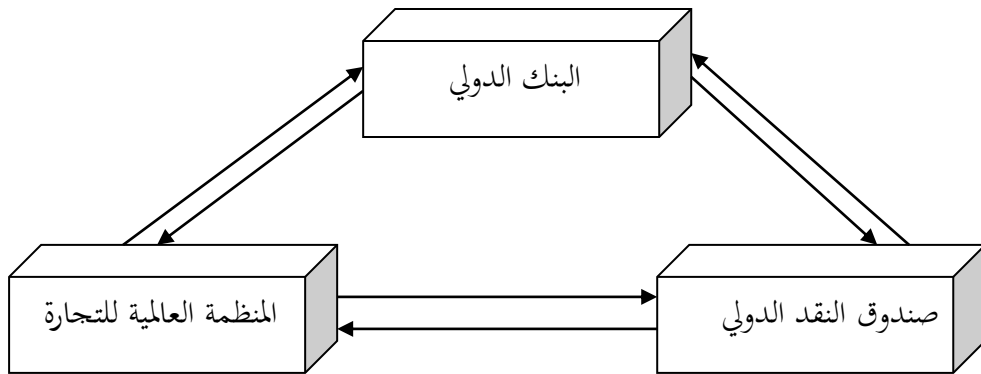
- ✓ توسع التجارة العالمية بشكل أسرع من الإنتاج العالمي؛
- ✓ نمو الإستثمارات المباشرة بشكل أسرع من التيارات التجارية؛
- ✓ نمو رؤوس الأموال المتداولة على نطاق عالمي بشكل أكبر من الإستثمارات المباشرة؛
- تقوم العولمة الإقتصادية بتغيير المسرح الإقتصادي العالمي بطرق جوهرية ويجرّكها في ذلك:
- ✓ الإندماج الواسع صوب تحرير التجارة؛
- ✓ تحرير أسواق رأس المال؛
- ✓ زيادة إنتاج الشركات العابرة للحدود؛
- ✓ إستراتيجيات التوزيع والتغيير التكنولوجي.

إن مجمل هذه العوامل عملت وتعمل على الإزالة السريعة للحدود والحواجز التي تعترض إمكانيات نمو وتزايد معدلات نمو التجارة الدولية في السلع والخدمات ورؤوس الأموال.

### المطلب الثاني: الهيئات الممثلة للعولمة الإقتصادية

يتجه العالم نحو إقتصاد رأسمالي عالمي بقيادة الدول المتقدمة وعلى رأسها الولايات المتحدة الأمريكية، من خلال إستعمال أجهزة وهيئات دولية وعالمية تنشط وفق أهداف الرأسمالية العالمية وتدير النظام الإقتصادي الدولي، وتتمثل أساسا في صندوق النقد الدولي، البنك العالمي والمنظمة العالمية للتجارة، حيث يلاحظ تحولا كبيرا في رسالة هذه الهيئات وأدوارها التي وجدت من أجلها، محددة بذلك قواعد السلوك وأساليب الإدارة الإقتصادية التي يجب إتباعها من قبل رسمي السياسة في البلدان المتخلفة دون أدنى مرونة أو تحريف، وهذا بالطبع خدمة للمحرك الأساسي للعولمة وهي الشركات العملاقة، وذلك بسنها للقوانين والإجراءات واللوائح المسهلة للإستثمار الدولي المباشر وهو ما إتفق على تسميته بـ"مثلث الأعمال الدولية"، كل هذا يختصره الشكل الآتي:

شكل رقم (1-1): مثلث الأعمال الدولية

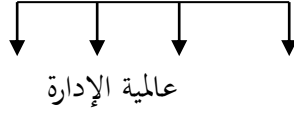


<sup>1</sup> - أسامة أمين الخولي: "مرجع سابق"، 1998، ص: 62.

<sup>2</sup> - محي الدين محمد مسعد: "ظاهرة العولمة-الأوهام والحقائق"، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الجزائر، الطبعة الأولى 1999، ص ص: 42-46.

منظمات الأمم المتحدة

الشركات عابرة للقارات



عالمية الإدارة

المصدر: فريد النجار: "إدارة الأعمال الإقتصادية والعالمية (مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة)", مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1998، ص:19.

1- صندوق النقد الدولي: إن المشاكل المتعلقة بعدم إستقرار أسعار الصرف والحروب التنافسية من أجل تخفيض أسعار الصرف وكسب الأسواق التي عانى منها العالم بين الحربين العالميتين دفع بالدول المتقدمة إلى التفكير في تنظيم العلاقات الإقتصادية الدولية مع نهاية الحرب العالمية الثانية، ومحاولة الإنفاق على نظام نقدي يحقق حرية التجارة ويمد الدول الأعضاء بالسيولة الكافية، فتم التوصل إلى تأسيس صندوق النقد الدولي في مؤتمر بريتون وودز في الولايات المتحدة الأمريكية في 22 جويلية 1944، وأصبحت الإتفاقية نافذة اعتباراً من 27 ديسمبر 1945<sup>1</sup> ومقره واشنطن، كما يعتبر من مؤسسات الأمم المتحدة، ويهدف صندوق النقد الدولي إلى تجسيد مجموعة من الأهداف من خلال إنشائه وهي:<sup>2</sup>

- إيجاد مؤسسة دائمة يجري في إطارها التشاور اللازم لكل مشاكل العالم النقدية؛
  - تحقيق الثبات قدر الإمكان لأسعار الصرف والتقليل من تنافس الدول على تخفيضها؛
  - تسهيل تنمية التجارة الدولية من أجل النهوض بمستويات الدخل الحقيقي والتشغيلي وتنمية الموارد الإنتاجية؛
  - زيادة نظم المدفوعات المتعددة الأطراف لتغطية المعاملات الجارية بين أعضاء الصندوق وتخفيض قيود الصرف التي تعيق إنتعاش التجارة الدولية؛
  - توفير الموارد المالية اللازمة لمواجهة ما يطرأ من إختلال على موازنة المدفوعات لدى الدول الأعضاء، بما يجنبها الإضطراب لإجراءات تضر بالإستقرار الداخلي، أو مستوى الدخل أو التشغيل؛
- إن الإقتصاد المعولم أدى إلى تعزيز دور الصندوق في إدارة الإقتصاد العالمي، حتى أن إعادة جدولة في نادي باريس لا بد من أن تمر عبر الصندوق، وهذا يعني أن القرار ستتخذه الدول الرأسمالية الكبرى المسيطرة على الصندوق، بمصادقتها على إعادة الجدولة أو عدم المصادقة، وذلك حسب سلوك البلد المدين من خلال ما يسمى "بخطاب النوايا" الذي يوقعه هذا الأخير ويرسله إلى الصندوق، معبرا فيه عن إلتزام الدولة المعنية بتنفيذ مجموعة الإجراءات المشكلة لما يسمى ببرنامج تحقيق الإستقرار الإقتصادي، والتي تخفي وراءها أمورا عديدة تسعى إلى تحقيقها الرأسمالية العالمية مروراً بالصندوق.

بناءً على ما سبق فإن شروط الصندوق التي يجب أن يتضمنها خطاب النوايا تتمثل فيما يلي:

- تطبيق مبدأ حرية التصدير والإستيراد وتحرير سعر الصرف؛

1 - زينب حسين عوض الله: "الاقتصاد الدولي (نظرة عامة على بعض القضايا)", دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1998، ص:156.

2 - عمرو حامد: "إدارة الأعمال الدولية"، المكتبة الأكاديمية للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1999، ص:121.



- إتباع السياسات الكفيلة بزيادة الصادرات، وكذلك العمل على تحقيق التوازن في الميزانية العامة؛
- تخفيض الإنفاق الجاري على الإستثمارات بدرجات مختلفة، وتخفيض أو إلغاء الدعم الحكومي على السلع والخدمات؛

■ تشجيع رأس المال المحلي والأجنبي على الإستثمارات في الداخل عن طريق تحسين المناخ الإستثماري. من أجل المتابعة الجيدة والصارمة لهذه الشروط فقد أصبح صندوق النقد الدولي يراقب السياسة الإقتصادية في البلدان المتخلفة والنامية وسياسة التصحيح، وإرغامها على الإنفتاح والتحرر.

## 2- البنك العالمي (البنك الدولي للتعمير والتنمية):

لقد تم إنشاء هذا البنك بمقتضى إتفاقيات بریتون وودز 1944، وبدأ أعماله في 22 جويلية 1946 وذلك تحت تسمية البنك الدولي لإعادة البناء والتنمية، والمتفق عليه هو أن البنك الدولي يختص بتوفير السيولة للأعضاء بمنح قروض طويلة الأجل تساعد على تنفيذ برامج التنمية العالمي والمتمثل فيما يلي:

- حل مشكلة التعمير في الدول التي دمرتها الحرب العالمية الثانية؛
- حل مشكلة تنمية إقتصاديات الدول المتخلفة؛
- منح أو ضمان القروض في المشاريع التي تحقق أغراض الدول المتقدمة؛
- يقدم المعلومات الفنية للدول؛
- توجيه البنك لبعض موارده لتشجيع الإستثمار الخاص في الدول الأعضاء؛
- تسوية الخلافات المالية بين الدول الأعضاء.

الملاحظ أن ملكية البنك والسيطرة على أعماله تابع للدول الأعضاء التي إستطاعت شراء أكبر حصة من الأسهم، حسب قوتها الإقتصادية وهي مرتبة كما يلي<sup>1</sup>: الولايات المتحدة الأمريكية بقوة تصويت 62750 صوت، المملكة البريطانية المتحدة 26250 صوت، فرنسا 10750 صوت، ألمانيا 10750 صوت، الهند 8520 صوت... إلخ، ويقوم البنك بتمويل نشاطاته المختلفة من خلال إشتراكات الدول الأعضاء بالإضافة إلى الإقتراض من الأسواق المالية، وينبثق عن البنك الدولي مؤسسات رئيسية هي:

- 2-1- **الرابطة الدولية للتنمية**: أنشأت سنة 1960 وتقوم بتقديم القروض إلى الدول الفقيرة بدون فائدة بالنسبة للدول التي يقل فيها دخل الفرد السنوي 1195 دولار.<sup>2</sup>
- 2-2- **مؤسسة التمويل الدولية**: أنشأت سنة 1956 وتشجع النمو الإقتصادي في الدول النامية عن طريق تقديم قروض بدون ضمانات حكومية، كما يمكنها حيازة حصص في أسهم رؤوس أموال الشركات التي تقدم لها قروض.
- 2-3- **الوكالة الدولية لضمان الإستثمار**: أنشأت سنة 1988 ومهمتها تشجيع الإستثمار الخاص في الدول النامية، وتقدم ضمانات للإستثمارات من أجل حماية المستثمرين من المخاطر غير التجارية كالحروب أو التأميم، كما تقدم خدمات إستشارية تساعد من خلالها الحكومات على إيجاد وسائل كفيلة بجلب الإستثمارات الخاصة.

<sup>1</sup> - زينب حسين عوض الله: "مرجع سابق" ص: 106.

<sup>2</sup> - عمرو حامد: "مرجع سابق" ص: 130.

المؤكد من خلال ما سبق أن البنك الدولي إستطاع أن يفتح أسواق جديدة للشركات متعددة الجنسيات التابعة للدول المتقدمة بفعل إمداد هذه الدول بمختلف الإحتياجات، فهو بمثابة خدمة للرأسمالية وتنميتها عن طريق إستغلال الظروف الإقتصادية الصعبة للدول النامية، ومحاولة هذه الأخيرة إنعاش إقتصادها والنهوض بالتنمية، فيقدم البنك قروضا مشروطة بتنفيذ برامج تمهيدا لفتح المجال على مصرعيه أمام إنتشار أسرع لظاهرة العولمة، التي هي بحاجة أكثر للمزيد من الحريات في المبادلات الدولية تلبية لمطالب الشركات العالمية من أجل توسيع إستثماراتها وتعظيم أرباحها.<sup>1</sup>

**3- المنظمة العالمية للتجارة:** لقد تم إنشاء هذه المنظمة بمقتضى اتفاقية مراكش وكنتيجة ختامية لجولة الأورغواي وبالضبط في بوننادبل استي عام 1986 والتي دامت إلى غاية 1994 وبالضبط في 15 أفريل 1994 في مراكش بالمغرب، حيث خرجت بقرار إنشاء منظمة التجارة العالمية عوضا عن الاتفاقية العامة للتعريفات الجمركية والتجارة، وكان ذلك كحادث تاريخي يميز عهد جديد للتعاون الإقتصادي العالمي والتي تجيب على رغبة عامة للعمل في نظام تجاري متعدد الأطراف وذلك بالوصول إلى قواعد دولية لتنظيم حركة التجارة الدولية، وبهذا لم تعد صيغة العزلة التجارية التي تتخذها كل دولة قابلة للتحقيق والاستمرار، وسيتم التعرض لهذه المنظمة بشئ من التفصيل في المبحث الثاني.

### المطلب الثالث: عوامل بروز وانتشار ظاهرة العولمة الإقتصادية

هناك العديد من المتغيرات التي برزت في العقدين الأخيرين وبالأخص في التسعينات، والتي كان له الكبير في بروز ظاهرة العولمة، وبالتالي نظام دولي جديد تقوده القوى الرأسمالية بعد زوال القطبية الثنائية، ومنه يمكن إستخلاص أهم الأسباب التي أدت إلى بروز العولمة في العناصر التالية:

**1- تحرير التجارة الخارجية وتخفيض الحواجز:** إن نهاية الحرب العالمية الثانية دفعت الدول الأوروبية بالبحث عن إعادة بناء نظامها الإقتصادي والتجاري والنقدي الذي تدمر من خلال هذه الحرب، فتم بذلك إنشاء الإتفاقية العامة للتعريفات والتجارة في عام 1947، وكان الهدف من وراء ذلك تحرير المبادلات بين الدول الأعضاء دون تفضيل المعاملة بالمثل، وهكذا تم فتح أسواق الدول المتعاقدة فيما بينها، كما عملت الـ GATT على تخفيض الحواجز والقيود التي تعيق المبادلات الدولية، خاصة الرسوم الجمركية حيث قامت بتخفيضها على فترات متتالية مرورا بمختلف الجولات التي عرفتها الـ GATT، وهذا ما أدى إلى تطور التجارة الدولية وسهولة إنتقال السلع بين البلدان، وعرفت بذلك التجارة العالمية تطورا هائلا خاصة بعد الثمانينات.

**2- إنهيار الشيوعية:** لقد كان لإختيار الإتحاد السوفيائي مؤشرا قويا لسقوط النظام الشيوعي وعدول قوة كلمته على الساحة العالمية، وبذلك فسح المجال واسعا للنظام الرأسمالي لتدبير دواليب الإقتصاد العالمي، حيث بعدما كانت القطبية الثنائية هي السائدة منذ الحرب العالمية الثانية وما عرفته الحرب الباردة من صراعات، قسمت العالم إلى دول مساندة للنظام الرأسمالي بقيادة أمريكا، وأخرى مساندة للنظام الإشتراكي بقيادة الإتحاد السوفيائي ممثلة في الدول المنتهجة للإقتصاد الموجه، والتي لم تفتح أسواقها بعد أمام الإستثمارات الأجنبية، وعليه فقد كان لسقوط الإتحاد

<sup>1</sup> - حميد الجميلي: "دراسات في التطورات الاقتصادية العالمية والإقليمية المعاصرة"، دار النشط للأعمال الفنية والإخراج الصحفي، طرابلس، 1998، ص: 105.

السوفياتي وانهار جدار برلين الأثر البالغ في توسيع وهيكله الرأسمالية عالميا، وتعميق النمط الرأسمالي وتحقيق سيادته وسيطرته عالميا<sup>1</sup>.

### 3- تحرير الإقتصاديات: لقد إنتهجت معظم الدول التحرير الإقتصادي بالأخص منذ إنشاء الـ GATT التي

تعمل على تقليص السياسة الحمائية المنتهجة من قبل العديد من الدول، وإذا كانت الدول الرأسمالية ترحب بهذا التحرير نظرا لإنتهاجها إقتصاد السوق وتوسعي جاهدة لوضع قوانين وتفعيلها في سوقها المحلي، بالإضافة إلى عملها من خلال هيئات دولية على فرض أفكارها وإيديولوجياتها على الدول النامية والإشتراكية من خلال ضغوطات صندوق النقد الدولي والبنك العالمي اللذان يسيطر عليهما الدول المتقدمة، وذلك تحت غطاء إعادة الهيكلة الإقتصادية وسياسة الإصلاحات...، من هذا المنطلق توجهت معظم الدول إلى إنتهاج الإخصخصة كمرحلة أولى نحو إقتصاد السوق والرأسمالية العالمية، بفعل الأزمات الكبيرة التي تعرفها تلك الدول من مديونية، تضخم وفقر وغيرها.

4- الإستثمار الدولي المباشر: لقد كان للعوامل السالفة الذكر مساهمة كبيرة في نمو حجم الإستثمارات الدولية المباشرة بصفة سريعة، حيث كثرت المشاريع الإستثمارية بشتى أنواعها خارج البلدان الأصلية (شركات مختلطة، عقود الترخيص، التحالفات الإستراتيجية...)، فأصبح الإستثمار لا يعتمد على تصدير رأس المال فقط وإنما تصدير التنظيم كذلك، ونقل الموارد البشرية والتكنولوجيا وخبرات إدارية، وهذا ما أدى إلى تعميق ظاهرة العولمة خاصة بالنسبة للدول المصنعة.

### 5- التقدم التقني: الملاحظ في السنوات الأخيرة تطورا مذهلا في مجال التكنولوجيا ووسائل الإتصال التي تعتبر بمثابة

عامل مسهل للتبادلات الدولية ولبروز ظاهرة العولمة، وذلك من خلال تقليل المسافات الإقتصادية والجغرافية بين البلدان والمتمثلة في الحواجز الطبيعية المختلفة، وهذا ما ساعد على الحد من الإختلافات اللغوية والثقافية، وقد لعب التقدم التقني في مجال النقل والإتصال دورا كبيرا في تنمية المبادلات وتدعيمها وزيادة ربحية المؤسسات بفعل رفع الإنتاجية، الناجم عن تحسين وسائل النقل والإبداعات في مجال الإتصالات، مما ساهم في تسريع ظاهرة العولمة من خلال:

✓ زيادة المبادلات في السلع والخدمات؛

✓ تنظيم عمليات الإنتاج في الخارج؛

✓ إنتشار الشركات المتعددة الجنسيات على نطاق جغرافي واسع.

نستنتج بأن الدول المتفوقة إقتصاديا والمسيطرة تكنولوجيا تتجه نحو تأكيد سيطرتها مع مرور الوقت بواسطة وسائل جديدة مستحدثة، بهدف تعظيم الربح والعوائد بنقل التكنولوجيات صوب مناطق جغرافية معينة خارج مراكزها الرئيسية وفق صيغة إحتكار القلة، وعليه نلاحظ تركز هذه الإستثمارات بين الدول المتقدمة.

### 6- الشركات متعددة الجنسيات: إن مجمل المتغيرات التي يعرفها العالم اليوم في كل المجالات سمحت بخروج هذه

الشركات من دائرة التدويل إلى دائرة العالمية، من خلال تركز نشاطها في كل أنحاء المعمورة وذلك حسب الفرص المتاحة، فهي تعمل وفق إستراتيجية عالمية وتعتبر أداة فعالة في تحقيق الإستثمار المباشر، والذي هو بمثابة القوة الرئيسية

1 - محمد أمين: "الفكر العربي بين العولمة والحداثة"، سلسلة كتاب قضايا فكرية، العالم للكتاب التاسع والعشرين، مصر، 1999، ص: 11.

للإقتصاد العالمي، زهي صاحبة الكلمة في تحديد مستقبل الإقتصاد المعولم، أو بعبارة أخرى هي القلب النابض لعملية العولمة الإقتصادية.

تساهم الشركات متعددة الجنسيات في زيادة ظاهرة التدويل لتصبح عالمية عن طريق زيادة مبادلة السلع والخدمات ورؤوس الأموال بصفة سريعة، ونقلها إلى أبعد الحدود بفعل الإستثمارات المباشرة خاصة بين دول الثلاثية<sup>♦</sup>، حيث أن الخدمات تسمح للأنشطة الإقتصادية المتفرقة جغرافيا بالإرتباط فيما بينها، وبذلك فهي تساهم في زيادة المبادلات بين الأسواق في كل بقاع العالم في وقت قصير، بالإضافة إلى أن العديد من الخدمات التي كانت تعتبر في السنوات القليلة الماضية غير قابلة للمتاجرة فيها(من بين هذه الخدمات: البنوك، التأمينات، النقل، الاتصال)، أصبحت حاليا محلا للتجارة النشطة بفعل تقدم التكنولوجيا المعلوماتية، فضلا عن معالجة المنظمة العالمية للتجارة لهذه الأنشطة وتخصيصها لمجلس يتكفل بتجارة الخدمات بفعل ضغوطات ممارسة من القوى العظمى من أجل فتح أسواقها أمام الشركات العالمية التابعة للدول الصناعية.

## المطلب الرابع: آثار العولمة الإقتصادية والاجراءات اللازمة للاستفادة من الوضع الاقتصادي الدولي

### 1- آثار العولمة الإقتصادية:<sup>1</sup>

#### 1-1- الآثار الإيجابية:

- زيادة الكفاءة نتيجة زيادة المنافسة بين الشركات؛
- تشجيع وانتقال التكنولوجيا وسرعة استيعابها من طرف الدول النامية؛
- توحيد أسواق المال العالمية والسياسة النقدية والمالية المطبقة على جميع أنحاء العالم؛
- تطوير جميع القطاعات: الصناعي، الزراعي والخدمات الانتاجية على مستوى جميع أنحاء العالم؛
- التحويل من اقتصاد الجزء الخاص إلى اقتصاديات المجموع الكلي؛
- تخفيض الحواجز الجمركية سيؤدي إلى زيادة حجم وحرية التبادل التجاري الدولي ومنه زيادة وانهاش حركة وحجم الإنتاج القومي في معظم بلدان العالم؛
- التعاون المثمر بين الأمم والشعوب بغض النظر عن القوميات والعادات والثقافات.

#### 1-2- الآثار السلبية:

- انخفاض التعريفات الجمركية ينتج عنه تحرير السلع المصنعة في معظم الدول النامية وهذا ما يؤدي إلى ارتفاع معدل البطالة؛
- الحد من قدرة الدولة على التحكم في سياستها الإقتصادية نتيجة ارتباطاتها والتزاماتها الخارجية؛
- سحق الهوية والثقافة المدلية والشخصية الوطنية؛
- عجز في ميزان مدفوعات الدول النامية نتيجة ارتفاع وارداتها وانخفاض صادراتها وبالتالي تلجأ للقروض الخارجية مما يؤدي إلى تفاقم المديونية الخارجية؛

♦ الثلاثية تطلق على التكتلات المشهورة عالميا أو القوى الاقتصادية العالمية: اليابان، الولايات المتحدة الأمريكية، أوروبا.

1- فليح حسن خلف: "العولمة الإقتصادية"، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص: 337-367.

■ آثار العولمة على الفقر وذلك من خلال تأثيرها في الدخول الناتجة عن العمل وفي أسعار السلع الأساسية والخدمات؛

■ الاختلالات والالتزامات الاقتصادية وتأثيرها على اقتصاديات الدول بسبب ظاهرة العولمة؛

■ لقد أثبتت التجارب في عقد التسعينات أن العولمة المالية كثيرا ما أدت إلى حدوث أزمات وصدمات مالية مكلفة بالنسبة للدول النامية للمكسيك، البرازيل، روسيا والدول الآسيوية؛

■ التوزيع الغير العادل للاستثمارات الأجنبية حيث اتجهت الحصة الكبرى إلى الدول الصناعية الكبرى التي بلغت

75 % من الإستثمارات الإجمالية وهذه الدول هي الولايات المتحدة الأمريكية، أوروبا، اليابان.

## 2- الاجراءات اللازمة للاستفادة من الوضع الاقتصادي الدولي: <sup>2</sup>

لا توجد الدول النامية في منزلة واحدة من التقدم و التنمية و لهذا على هذه الدول أن تتخطى المشاكل الداخلية ليجني ثمار سياسات الانفتاح و التحرر التجاري و جلب الاستثمارات الأجنبية و لضمان ذلك لابد من تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها:

2-1- **استقرار السياسات الاقتصادية الكلية:** يعتبر وجود سياسة اقتصادية كلية عامة ثابتة و مستديمة شرطا ضروريا للاستفادة من الامكانيات التي تتيحها عولمة الاقتصاد.

2-2- **تسيير المرافق العمومية بشكل محكم:** يكمن مفتاح قيام اقتصاد سوق أكثر حيوية في الدول النامية في كيفية التصرف في المؤسسات العامة و في درجة ثقة الوكلاء الاقتصاديين المحليين و الأجانب في هذا السير ، و يمكن إيجاز العوامل المؤثرة إيجابيا في هذا الأداء في النقاط التالية:

■ خلق بيئة تنافسية تجعل السوق أكثر نجاعة؛

■ ضمان شفافية أكثر لنشاط المؤسسات الاقتصادية؛

■ إجراءات صارمة لمكافحة الرشوة و الفساد؛

2-3- **تدعيم القطاع المالي:** أظهرت التجارب أن الدول التي تحظى بقطاع مالي و مصرفي متطور هي في الغالب التي استفادت من الاستثمارات و حققت أداء اقتصادي أفضل ، كما برهنت هذه التجارب على قدرة الاقتصاد على مقاومة الصدمات الخارجية الفجائية مرتبطة بدرجة سلامة القطاع المالي و البنكي نظرا لأهميته في رفع كفاءة الاقتصاد وتحقيق الاستقرار الكلي.

2-4- **تكوين وتنمية الموارد البشرية:** إن مسيرة التنمية في الدول الأقل نموا مرتبطة بتحقيق معدلات نمو اقتصادية مرتفعة تفوق معدلات النمو الديموغرافي لتضييق الفجوة بينها و بين الدول المتقدمة ، و هذا الأمر يتطلب تحقيقه تكور و خلق الكفاءات ( رأس المال البشري ) و ذلك من خلال التركيز على التعليم و البحث العلمي و تطويره.

## المبحث الثاني: المنظمة العالمية للتجارة وإمكانية إنضمام الجزائر إليها

تعتبر منظمة التجارة العالمية إحدى الركائز الأساسية للنظام الاقتصادي العالمي الجديد، وهي صاحبة الإختصاص في تسيير العلاقات الاقتصادية الدولية من أجل تنظيم المنافسة، وهو ما دفع بمعظم الدول إلى الإنخراط في

هذه المنظمة التي أصبحت تسيطر بنسبة كبيرة جدا على التجارة العالمية، والجزائر مثلها مثل باقي دول العالم النامي تسعى بأن ترفق الإصلاحات الاقتصادية التي تقوم بها بقواعد عمل حديثة تتلاءم ومقتضيات الإقتصاد الدولي وعلى رأسها الإنضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة.

وإذا كانت السياسة الحالية التي تنتهجها الجزائر التي طلبت الإنضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة تعي جيدا الآثار الإيجابية والسلبية لذلك الإنضمام الذي يشكل أحد أركان العولمة، كونه يمس حركية السلع والخدمات، فإنها كدولة طاقوية تعرف جيدا أن سوق الطاقة لا يزال خارج عن نظام المنظمة العالمية للتجارة، ويعتبر ملف إنضمام الجزائر إحدى الملفات الشائكة من حيث طول مدته التي تجاوزت 20 سنة منذ أول طلب للإنضمام.

## المطلب الأول: المنظمة العالمية للتجارة: تعريفها، وظائفها، هيكلها وآلية عملها

### 1-تعريف المنظمة العالمية للتجارة:

تعد المنظمة العالمية للتجارة إحدى أهم المنظمات الدولية وهي تعنى بتجارة السلع والخدمات في آن واحد، وقد عرفت العديد من التعاريف من أهمها:<sup>1</sup>

1-1-تعريف أول: يمكن تعريف المنظمة العالمية للتجارة بأنها: "منظمة إقتصادية دولية تملك صلاحيات قانونية مستمدة من الإنفاقية المنشأة لها، تخولها وضع الضوابط والمبادئ الحاكمة لسياسات أعضائها التجارية، واتخاذ التدابير وإصدار التوصيات أو القرارات ذات القوة الإلزامية بشأن تعاملاتهم التجارية في السلع والخدمات".

1-2-تعريف ثاني: كما يمكن تعريف المنظمة العالمية للتجارة بأنها: "المنظمة الدولية الوحيدة التي تهتم بالقواعد التي تحكم التجارة بين الدول، وظيفتها الأساسية هي تعزيز السير الحسن، قابلية التوقع، حرية المبادلات قدر الإمكان".

1-3-تعريف ثالث: يمكن تعريفها أيضا بأنها: "منظمة إقتصادية عالمية النشاط ذات شخصية قانونية مستقلة، تعمل ضمن منظومة النظام الإقتصاد العالمي الجديد على إدارة وإقامة دعائم النظام التجاري الدولي وتقويته في مجال تحرير التجارة الدولية، وزيادة التبادل الدولي والنشاط الإقتصادي العالمي".

يتضح من خلال هذه التعاريف أن المنظمة العالمية للتجارة هي منظمة دولية كباقي المنظمات الدولية الأخرى مثل: الصندوق النقد الدولي والبنك العالمي، لكنها تختلف عنهما من حيث أنه يتم إتخاذ القرارات في هذه المنظمة بمشاركة كل الأعضاء، سواء من خلال الوزراء أو من خلال المسؤولين وعادة ما تصدر القرارات باتفاق الآراء<sup>2</sup>، أي أن المنظمة العالمية للتجارة ليست أكثر ولا أقل من مجموع أعضائها، بمعنى آخر المنظمة العالمية للتجارة لا تنجح ولا تفشل ولا تفرض شيئا على أي أحد، حيث أن أعضائها هم الذين ينجحون ويفشلون، يفعلون أو لا يفعلون، فالحكومات أو بالأحرى ممثلوها هم الذين يقررون، وهذا يعني أن الأفراد أو المنظمات غير الحكومية لا تؤثر ولا تشارك في إتخاذ القرار وحتى الشركات متعددة الجنسيات لا تشارك في المناقشات ولا تؤثر فيها.<sup>3</sup>

1- محمد عبيد محمد محمود: "منظمة التجارة العالمية ودورها في تنمية إقتصاديات البلدان الإسلامية"، دار الكتب القانونية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص: 368.

2- محمد متناوي، ناصر دادي عدون: "الجزائر والمنظمة العالمية للتجارة، أسباب الإنضمام-التأثير المرتقبة ومعالجتها"، دار المحمدية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص: 57.

3-Paul Henry Ravier : « **la système commerciale multilatéral,description,bilan et perspective** »,Seminaire externe « Enjeux et impacts de OMC pour les pays de l'est et du sud de la méditerranée », paris,2009,p :01.

أنشئت المنظمة العالمية للتجارة لتحل محل سكرتارية الإتفاقية العامة للتعريفات الجمركية والتجارة بعد توقيع الإتفاقية في مراكش 1994 عقب إنتهاء جولة أورجواي<sup>1</sup>، يتواجد مقرها بمدينة جنيف وهو نفس المقر السابق للإتفاقية ألمات، وتمتع هذه المنظمة بالشخصية الاعتبارية والأهلية القانونية اللازمة لأداء مهامها، كما يتمتع موظفوها وممثلي الدول الأعضاء بامتيازات وحصانات دبلوماسية.

إن الوسائل البشرية والمالية المستعملة من طرف المنظمة العالمية للتجارة محدودة، حيث يبلغ عدد موظفي أمانتها العامة 700 شخص من بينهم 200 إطار تقريبا، بمن فيهم أولئك الذين يعملون في الخدمات اللوجستية (الإدارة الداخلية، الترجمة والترجمة الفورية). وإذا أضفنا إلى ذلك وفود الدول الأعضاء (الذين لا يعتبرون موظفين رسميين ولكنهم يقومون بمعظم الأعمال) يمكننا أن نضيف 150 شخصا، أما ميزانيتها فهي تقدر بـ130 مليون دولار<sup>2</sup>.

## 2- نطاق المنظمة العالمية للتجارة:

حددت إتفاقية مراكش المؤسسة للمنظمة العالمية للتجارة نطاق عمل هذه الأخيرة، حيث ستوفر هذه المنظمة إطارا مؤسسيا مشتركا لإدارة علاقات تجارية بين أعضائها فيما يخص المسائل المتعلقة بالإتفاقيات والأليات القانونية المرتبطة بها (المادة الثانية)، وللمنظمة العالمية للتجارة أربعة ملاحق تحدد حقوق وواجبات الأعضاء.

■ **الملحق الأول:** يتضمن ثلاثة أجزاء: A1 بعنوان الإتفاقيات المتعددة الأطراف بشأن التجارة في السلع والواردة في إتفاقية (GATT 1994)، B1 الذي يتضمن إتفاق التجارة في الخدمات، وC1 يتضمن إتفاقيات TRIPS (حقوق الملكية الفكرية المرتبطة بالتجارة).

■ **الملحق الثاني:** يتضمن مذكرة إتفاق حول القواعد والإجراءات التي تحكم تسوية النزاعات.

■ **الملحق الثالث:** يتضمن آلية مراجعة السياسات التجارية وهي أداة لمراقبة السياسات التجارية للدول الأعضاء.

■ **الملحق الرابع:** والمسمى "الإتفاقيات التجارية العديدة الأطراف" يحتوي إتفاقيات طوكيو؛ والتي لم تحول إلى إتفاقيات متعددة الأطراف خلال جولة أورجواي وبالتالي تلزم موقعيها فقط.

3- **وظائف المنظمة العالمية للتجارة:** أوكلت المادة الثالثة من إتفاقية مراكش المنشأة لمنظمة التجارة العالمية المهام التالية لهذه المنظمة:

- تنفيذ وإدارة الإتفاقيات التجارية المتعددة الأطراف لجولة أورجواي (ذات القوة الملزمة لسائر دول أعضاء المنظمة)، مع توفير الإطار التفاوضي اللازم لتنفيذ وإدارة الإتفاقيات التجارية عديدة الأطراف (ذات القوة الملزمة بالنسبة للأطراف فقط).

- تنظيم المفاوضات الدولية حول تنفيذ أعضائها للإلتزامات الواردة في الإتفاقيات التجارية متعددة الأطراف، ومزيد من تحرير التجارة الدولية.

- الفصل في الخلافات والنزاعات التجارية التي قد تشب بين الدول الأعضاء من خلال جهاز تسوية النزاعات.

- مراقبة السياسات التجارية للدول الأعضاء من خلال إدارة آلية مراجعة السياسة التجارية.

<sup>1</sup> - عبد الحميد عبد المطلب: "الجات وأليات منظمة التجارة العالمية، من أورجواي لسياتل وحتى الدوحة"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص: 176.

<sup>2</sup> - Paul Henry Ravier : « **op-cit** », p. 03.

- التعاون مع صندوق النقد الدولي والبنك العالمي بغية تحقيق أكبر قدر من التناسق في وضع السياسة الاقتصادية العالمية<sup>1</sup>.

#### 4-هيكل المنظمة العالمية للتجارة:

يعكس الهيكل التنظيمي للمنظمة العالمية للتجارة الأهداف والوظائف والمهام التي أنشئت من أجلها، وتكون هذه المنظمة من:

4-1-المؤتمر الوزاري: هو الجهاز الرئيسي للمنظمة ويعادل مؤتمر الأطراف المتعاقدة في الإتفاقية العامة للتعريفات الجمركية والتجارة، يتكون من ممثلي جميع الدول الأعضاء في المنظمة، ويجتمع على الأقل مرة كل سنتين لتقييم المفاوضات الجارية وإعداد برنامج عمل<sup>2</sup>، ويعد مسؤولاً عن تنفيذ مهام المنظمة بصفة عامة، وقد كان الهدف من وراء ذلك تعزيز النفوذ السياسي للمنظمة العالمية للتجارة، وزيادة أهمية ومصداقية قواعدها في ساحات السياسات الوطنية.<sup>3</sup>

4-2-المجلس العام: يضم ممثلي جميع الدول الأعضاء ويجتمع عند الضرورة ويضطلع بمهام المؤتمر الوزاري في الفترات التي تفصل بين إجتماعاته، ومن وظائفه كذلك ما يلي:

- ✓ يعهد بوظائف معينة للجان؛
- ✓ اعتماد الأنظمة المالية وتقديرات الميزانية السنوية؛
- ✓ يملك وحده وضع ترتيبات إقامة التعاون مع كل المنظمات الحكومية الدولية الأخرى، التي لها إتصال بالمنظمة العالمية للتجارة، بل وكذلك التشاور مع المنظمات غير الحكومية؛
- ✓ كما يتولى مهام جهاز تسوية النزاعات وجهاز مراجعة السياسات التجارية.

4-3-المجالس: وهي ثلاث مجالس متخصصة تعمل تحت إشراف المجلس العام، وتمثل في مجلس التجارة في السلع، مجلس جوانب حقوق الملكية الفكرية المتعلقة بالتجارة، ومجلس التجارة في الخدمات، وتشرف هذه المجالس على سير الإتفاقيات التجارية المتعددة الأطراف الموافقة لها، وقد وضع نظامها الداخلي تحت رقابة المجلس العام، كما بإمكان ممثلي جميع الدول الأعضاء المشاركة في هذه المجالس التي تجتمع حسب الضرورة ومتطلبات الوضع.

4-4-اللجان: هناك أربعة لجان فرعية هي:

- ❖ لجنة التجارة والبيئة: تهتم بتأثير التجارة على البيئة؛
- ❖ لجنة التجارة والتنمية: تهتم بدول العالم الثالث وخاصة الأقل نمواً؛
- ❖ لجنة القيود الخاصة بميزان المدفوعات: تقدم الإستشارات بالقيود التي ترد على التجارة لأهداف ترتبط بميزان المدفوعات؛

❖ لجنة الميزانية والمالية: تشرف على المسائل الداخلية للمنظمة والخاصة بالميزانية، حيث أن حصة كل عضو في المساهمة تكون بالتناسب مع أهمية تجارته الخارجية، فقد بلغت حصة الولايات المتحدة الأمريكية 15.7% من ميزانية المنظمة العالمية للتجارة سنة، في حين تبلغ مساهمة الدول الإسلامية 5.5% من

<sup>1</sup> -محمد عبيد محمد محمود: "مرجع سابق"، ص: 371-372.

<sup>2</sup> -Emmanuel combe : « **L'Organisation Mondiale du Commerce** », Ed Armand Colin ,Paris, P :80.

<sup>3</sup> -Philip English & Al: « **Développement, Commerce et OMC** », Ed Economica, 2004, P :69.



ميزانية المنظمة سنة 2000، وللإشارة فقد بلغت مساهمات أعضاء المنظمة حوالي 74 مليون دولار خلال نفس السنة.

4-5- جهاز تسوية النزاعات: يعتبر من أهم أجهزة المنظمة حيث يصدر أحكاما ملزمة للأطراف المتنازعة، ويشمل كافة المجالات بشكل متكامل.

4-6- جهاز مراجعة السياسات التجارية: أنشئت هذه الهيئة لغرض مراجعة السياسات التجارية للدول الأعضاء بصفة دورية، وذلك بغرض تشجيعهم على الإلتزام بمبدأ الشفافية.

4-7- الأمانة العامة: يرأسها المدير العام ويحدد المؤتمر الوزاري سلطاته وواجباته، ويقوم المدير العام بتعيين موظفي الأمانة وإدارتهم في مهامهم الإدارية.

تتولى الأمانة العامة مسؤولية مساعدة طرق التحكم التي ينشئها جهاز تسوية النزاعات بوجه خاص في الجوانب القانونية والتاريخية والإجرائية للأمور المعروضة، وتقديم الدعم الفني، وقد تعطي المشورة فيما يتصل بتسوية النزاعات بناء على طلب الأعضاء.

#### 5-آلية إتخاذ القرار في المنظمة العالمية للتجارة:

يستند إتخاذ القرار في الغالب في المنظمة العالمية للتجارة على التشاور وتوافق الآراء، وعلى الرغم من إمكانية اللجوء إلى استخدام التصويت في حالة عدم التواصل إلى توافق في الآراء، إلا أن استخدامه في الواقع نادرا، وفي حالة التصويت فهو يقوم على مبدأ "صوت لكل عضو"<sup>1</sup> وتفصيل صنع القرار في المنظمة العالمية للتجارة مبينة في الجدول التالي:

#### جدول رقم (1-1): آلية اتخاذ القرار في المنظمة العالمية للتجارة

قاعدة اتخاذ القرارات	نوع القضايا
1-قاعدة الإجماع	التعديلات المتعلقة بالمبادئ العامة مثل مبدأ عدم التمييز
2-قاعدة أغلبية ثلاثة أرباع	التفسيرات لمواد اتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة واتخاذ القرارات بشأن الإعفاءات من التزامات الأعضاء
3-قاعدة أغلبية الثلثين	في القرارات المتعلقة بالمسائل الأخرى غير تلك المتعلقة بالمبادئ العامة أو الإجراءات الانضمام
4-التوافق العام	في المسائل التي لم يرد فيها نص على قاعدة إتخاذ القرار

المصدر: خليل عليان عبد الرحيم: "الإقتصاديات النامية في ظل المنظمة العالمية للتجارة مع التطبيق على حالة المملكة العربية السعودية: الفرص-التحديات"، معهد الإدارة للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2009، ص:58.

<sup>1</sup> -عبد الحميد عبد المطلب: "مرجع سابق" ص:190.

## المطلب الثاني: محددات الإنضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة

قبل الحديث عن محددات الإنضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة يجدر بنا معرفة كيفية الإنضمام إليها، حيث يشير عدد البلدان المشاركة في عملية الإنضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، إلا أن هذه الأخيرة تمارس تأثير حذب، هذا رغم المصاعب التي تواجهها الجولة الحالية من المفاوضات.

1- تحليل عملية الإنضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة: في حين أن الإنضمام إلى هيئة الأمم المتحدة أو إلى منظمات جهوية يكون بطريقة شبه تلقائية في أجال قصيرة، يبقى الإنضمام العالمية للتجارة إجراء معقد وليس له مدة محددة، فوجود إجراء واحد ومقنن لا يؤدي بالضرورة إلى مخطط واحد للإنضمام ولكنه يختلف من شكل إلى آخر، وهذا يعود إلى طبيعة المنظمة التي يقودها أعضاها. تمر عملية الإنضمام بالمراحل التالية<sup>1</sup>:

1-1- طلب العضوية: تبدأ عملية العضوية عندما تقدم الدولة التي ترغب بالإنضمام طلبا إلى المدير العام يطلب فيه رسميا الإنضمام إلى المنظمة العالمية، ويرسل هذا الطلب بعد ذلك إلى جميع الدول الأعضاء في المنظمة، وبعد أن يوافق المجلس العام يتم تشكيل فريق عمل مكون عادة من الدول الأعضاء وذات المصالح الكبرى مع الدولة طالبة العضوية<sup>2</sup>.

1-2- جمع المعلومات: هذه المرحلة مخصصة لجمع المعلومات حول النظام التجاري لمقدم الطلب والهدف منها هو من جهة توضيح التغيرات التي على مقدم الطلب القيام بها حتى تتوافق قوانينه وسياساته مع إتفاقيات التجارة العالمية، ومن جهة أخرى تشكل هذه المعلومات قاعدة لقيام المفاوضات الخاصة بالإنضمام لأسواق السلع والخدمات. خلال هذه المرحلة تطلب المنظمة من الحكومة المعنية بالإنضمام تقديم مذكرة بالنظام التجاري فيها متضمنة وصفا لجميع السياسات الاقتصادية، والتي لها علاقة باتفاقيات منظمة التجارة العالمية<sup>3</sup>، كما على مقدم الطلب الإجابة على مجموعة الأسئلة الكتابية التي تطرحها عليه الدول الأعضاء.

1-3- مرحلة المفاوضات حول شروط الإنضمام: عندما تكتمل لدى فريق العمل ما يكفي من البيانات حول السياسات التجارية الحقيقية للدولة طالبة العضوية، يبدأ التفاوض حول شروط الإنضمام إلى المنظمة بين الدولة المعنية وأعضاء فريق العمل، كما تعقد مفاوضات بين البلد المعني وكل عضو من أعضاء المنظمة العالمية للتجارة يرغب في ذلك، حيث تشمل هذه المرحلة عدة جولات من المفاوضات الثنائية والمتعددة الأطراف حول جداول التعريفية الجمركية والقيود غير الجمركية، وحرية وصول البضائع والخدمات إلى السوق، وتسفر هذه المفاوضات التي يمكن أن تجري جنبا إلى جنب مع عملية جمع المعلومات عن شروط محددة لإنضمام الدولة المعنية إلى المنظمة.

1-4- مرحلة إعداد الوثيقة الشاملة بالإنضمام والمصادقة النهائية عليها: يتم في هذه المرحلة تلخيص نتائج جميع المفاوضات في وثيقة واحدة تشمل نتائج جميع دورات فريق العمل، تحت ختم مبادئ التعددية، ويجب أن تخضع هذه الوثيقة للموافقة من طرف أعضاء فريق العمل، الذي تحيلها بدوره إلى المجلس العام والمؤتمر الوزاري لإعتمادها، وعلى

1- Mehdi Abbes : « le processus d'accession à L OMC, Une A nalyse d'economie politique appliquée à l'Algérie »,note de travaille de LEPIL, n° 13/2008,P:02.

2 - سمير القماني: "منظمة التجارة العالمية وأثارها الإيجابية والسلبية على أعمالنا الحالية والمستقبلية"،دون ناشر،الرياض،المملكة العربية السعودية،2008،ص:57.

3 - خليل عليان عبد الرحيم: "مرجع سابق"،المملكة العربية السعودية، 2009، ص:137.

المؤتمر الوزاري أن يقر بأغلبية ثلثي الأعضاء بروتوكول الإنضمام الذي يدخل حيز التنفيذ بعد مضي ثلاثين يوما على مصادقة حكومة الدولة المعنية عليه.

تعتبر مرحلتى جمع المعلومات و المفاوضات من أهم مراحل عملية الإنضمام<sup>1</sup>، وإذا كان الهدف هنا هو جعل مقدم الطلب يمثل لنظام المنظمة العالمية للتجارة، فهذه العملية تحمل معها تحيزا لصالح بلدان فريق العمل الذين يملكون حصرية التفاوض مع البلد المعني وبالتالي التأثير عليه، وعلى مقدم الطلب أن يبرهن للأعضاء قدرته على الإمتثال لأحكام المنظمة العالمية للتجارة وتخفيض مستوى الحماية المطبق، وهو ما يؤدي إلى تأجيل الإنضمام، وهذا الجانب من الإجراء يفسر جزئيا طول فترة المفاوضات. ومع ذلك يشكل الإنضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة وسيلة للإندماج في هياكل الإنتاج وشبكات التوزيع الدولي، ولهذا ينبغي البحث عن العوامل المحددة لتفضيل الإنضمام رغم تكلفته.

## 2-محددات الإنضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة:

إن إجراء الإنضمام ذو محتوى تنظيمي، قانوني ومؤسسي قوي لن يستبعد أن يكون أحد المحددات الرئيسية ذو طبيعة مؤسسية، وأن اختيار العضوية في المنظمة العالمية للتجارة يأتي إستجابة لأهداف تحويلية داخلية، حيث أن الإنضمام إلى هذه المنظمة ليس نتيجة البحث عن التحرير بقدر ما هو بحث عن إدارة التحولات المؤسسية الناتجة عن الإنضمام والتناقضات التي يولدها هذا التحول، وتظهر محددات الإنضمام إلى المنظمة فيما يلي:

2-1-تعليمات نظرية التجارة الدولية: ترتبط المجموعة الأولى من المحددات التفسيرية للإنضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة بتعليمات نظرية التجارة الدولية من حيث صلتها باستغلال المزايا النسبية، فالبلد المصدر لمنتج يملك فيه ميزة نسبية لديه كل المصلحة في الإنضمام إلى النظام التجاري للمنظمة العالمية للتجارة، والذي يقوم على منطلق زيادة الصادرات في إطار إحترام مبدأ المعاملة بالمثل، حيث ستمتع هذه الصادرات بحقوق الدولة الأولى بالرعاية النافذة المفعول على المستوى المتعدد الأطراف، وبطريقة ماثلة وانطلاقا من أن أحد آثار عملية الإنضمام هو تخفيض التعريفات الجمركية والحواجز غير الجمركية، فإن هذا يمكن أن يؤدي إلى إنخفاض تكاليف الواردات، والنتيجة هي من جهة تحسين منتظر في رفاهية المستهلك ناتج عن تغير هيكل الأسعار النسبية، أو عن زيادة الأصناف المتاحة له، ومن جهة أخرى هذه العملية يمكن أن تؤدي إلى خفض تكلفة المدخلات والسلع الوسيطة المستوردة من قبل البلد. بالنظر إلى ما سبق يتضح أن عملية الإنضمام من شأنها أن تحسن الفعالية والكفاءة الإنتاجية لإقتصاد البلد، وذلك من خلال وجهتي نظر: سواء من خلال تعزيز الميزة النسبية والتي كانت أساس طلب الإنضمام، أو عن طريق خفض تكاليف الواردات الضرورية لإستراتيجية بناء قدرة صناعية وتنويع صناعي، ومع ذلك ينبغي أن تكون هذه الحجة نسبية، فالسؤال المطروح هو: هل يمكن تحقيق الهدف المعلن والمتمثل في تنويع العرض من السلع والخدمات وهيكل الصادرات من خلال الإنضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة؟ هذا ليس مؤكدا لأن عملية الإنضمام ليست موصودة لهذا الغرض، فالتنويع الإنتاجي لا يتحقق إلا في إطار سياسة صناعية، بل سياسة تنموية للبلد المعني، والإنضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة ليس مرادفا لهذا ولا لذلك.

<sup>1</sup>-Fatiha Talahit & Al : « **Enjeux et Impacts du Processus d'adhésion de l'Algérie à l' OMC** », document de CEPN,n<sup>0</sup> 05/2009,P:08.

## 2-2-الإعترارات المؤسسية: يمكن تناولها على مستويين:

2-2-1-المستوى الأول "المشاركة في وضع قواعد التجارة الدولية": من بين الحجج التي يستند إليها عموماً لدعم الإنضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة هي المشاركة في وضع قواعد التجارة الدولية، والذي من شأنه أن يشجع البلدان على الإنضمام إلى النظام التجاري المتعدد الأطراف، وبالتالي الحد من الإنشقاقات ومخاطر النزاعات التجارية، حيث أن قدرة التأثير على جدول أعمال المفاوضات التجارية والمشاركة بفعالية في صياغة قواعد التجارة الدولية مشروطة بوضعية العضو الكامل في المنظمة العالمية للتجارة، فالجمود الحالي للمفاوضات لن يستمر إلى الأبد، كما أنه من المحتمل أن تصل مع الوقت مسائل هي اليوم خارج إطار المنظمة العالمية للتجارة إلى طاولة المفاوضات، خاصة القضايا المتعلقة بالطاقة(تحرير الخدمات النفطية، تحرير الوصول إلى الموارد...)، ويضاف إلى ما سبق أن الوسيلة الوحيدة للإستفادة من إجراء تسوية النزاعات التابع للمنظمة العالمية هي العضوية فيها، حيث يمثل إنشاء هذا الإجراء الإبتكار المؤسسي الرئيسي فيما يخص تنظيم التجارة الناجم عن إنشاء المنظمة العالمية للتجارة، فهو يسمح للدولة بحماية مصالحها التجارية من ممارسات شركائها، إضافة إلى ذلك يؤمن هذا الإجراء توقعات هؤلاء الشركاء فيما يخص الوصول إلى أسواق مقدم الطلب، فهم يملكون تحت تصرفهم إجراء فعالاً في حالة ما إذا لم يقدم الطلب والذي سيصبح مستقبلاً عضواً كاملاً بتنفيذ الإلتزامات التي سوف يوقع عليها في المفاوضات الجديدة.

يظهر مما سبق أن وجود بلد ما خارج النظام التجاري المتعدد الأطراف في ظل إقتصاد دولي متكامل يؤدي به إلى تحمل تكاليف تسمى "تكلفة الإستبعاد"، هذا ويشكل الإنضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة للمتعاملين الإقتصاديين الدوليين ضماناً لإحترام مبادئ وأحكام القانون التجاري الدولي، وبإمكانه أن يشكل عاملاً إيجابياً يجعل من إقليم مقدم الطلب جذاباً.

2-2-2-المستوى الثاني "مساهمة النظرية المؤسسية": حيث أظهرت هذه الأخيرة دور المؤسسات والتغير المؤسسي في نوعية الأداء والفعالية الإقتصادية للدولة، كما تدل على أهمية ترابط وتماسك التنظيمات المؤسسية على الصعيدين القطاعي والكلبي وبدون مبالغة في أهمية العامل المؤسسي، وباتباع أعمال كل من Hall و Soskice تجدر الإشارة إلى وجود رابطة قوية بين الهيكل المؤسسي للدول ونوع الأنشطة الإقتصادية التي تتخصص فيها، مؤكداً بذلك الدور الذي تلعبه المؤسسات في بناء الميزة التنافسية وفي جاذبية الإقليم.

## 2-3-القيام بالإصلاحات الإقتصادية:

تبرز أهم محددات الإنضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة من جانب الإقتصاد السياسي المحلي، فعملية الإنضمام إلى المنظمة لا تأخذ معناها كاملاً إلا من خلال ربطها بالإصلاحات الإقتصادية التي يولدها ويشعرها هذا الإنضمام. في الواقع يمكن أن يستغل الإنضمام في بداية عملية الإصلاح لتبرير التغيرات المؤسسية، التنظيمية والهيكلية التي تحملها الإصلاحات الإقتصادية (أمام المجموعات الإجتماعية-الإقتصادية-السياسية)، فالتدرج بالقيود الدولية وبالإمثلة للمعايير والضوابط الدولية المفروضة من الخارج يخفف من التكلفة الإجتماعية السياسية لعملية الإصلاح، والإنضمام إلى المنظمة سيكون بمثابة ضمان للإصلاحات الداخلية التي تقوم بها الحكومة، كما سيكون بمثابة إشارة للمجتمع الدولي والمتعاملين الإقتصاديين الوطنيين باستحالة الرجوع إلى الوراء فيما يخص التحرير والإصلاح، ومما سيمنع مصداقية للإصلاحات المعتمدة من طرف الحكومة.

يجب الإشارة إلى أن عملية الإنضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة تتوقف إضافة إلى المحددات السابقة الذكر، على التفاعل بين بلدان فريق العمل ومقدم الطلب، ونوعية إلتزامه والمسائل أو القضايا الكامنة وراء إندماجه في النظام التجاري المتعدد الأطراف.

### المطلب الثالث: أسباب طلب الجزائر لعضوية المنظمة العالمية للتجارة

تود الجزائر من خلال صياغة طلب إنضمامها إلى المنظمة العالمية للتجارة تعزيز ودعم الرغبة في الإفتتاح على التجارة الخارجية، خاصة بعد أن شرعت في الإصلاحات الإقتصادية والإنتقال إلى اقتصاد السوق، الذي يتطلب تحرير التجارة الخارجية<sup>1</sup>.

فالبلد المشارك في عملية الإنضمام إلى المنظمة باستطاعته الإختيار بين أمرين:

■ إستعمال الإنضمام كمشروع ومحفز للإصلاحات؛

■ إستعمال الإنضمام من أجل تدنية التأثير الناتج عن التحول.

والجزائر بإمكانها إستخدام الإنضمام كنقطة إرشاد للإصلاحات الإقتصادية التي تقوم بها من أجل التوصل إلى قوانين وإجراءات تنظيم إقتصادي تتوافق مع نظام المنظمة العالمية للتجارة كلما كان ذلك ممكنا. والهدف هو تخفيف أثار الإنضمام، وتجنب تكاليفه الباهضة بالنسبة للمتعاملين الإقتصاديين الوطنيين، وهذا الخيار يعتمد على قواعد المنظمة، التي لا تجبر المرشح على سقف محدد فيما يخص الحماية الإقتصادية بحيث تكون النتيجة عبارة عن حد أدنى من التحرير المقبول من طرف أعضاء فريق العمل، والمدة التي تستغرقها الجزائر للإنضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة تدل على أن هذا الخيار هو المعتمد من طرف الحكومة<sup>2</sup>.

بصفة عامة يمكن تلخيص الأهداف التي تسعى الجزائر لتحقيقها من وراء الإنضمام فيما يلي:

1- **تنويع التجارة:** وذلك بتجاوز صفة البلد الأحادي التصدير والمعتمد على المواد الأولية، فليس هناك شك في أن تصدير منتجات الطاقة مثل البترول والغاز والمواد المشتقة سيبقى جزءا حيويا من تجارة الجزائر الخارجية خلال العشرين أو الثلاثين سنة المقبلة، ومع ذلك يظهر أنه من الأهمية أكثر فأكثر الإستفادة من قوة هذا النشاط الإقتصادي لمضاعفة جسور المبادلات، بدلا من التوقع في تخصص دولي ضيق.

ومن خلال وجهة النظر هذه يظهر أن القناعة بضرورة تحرير التجارة الدولية تنبع من البحث عن ضرورة تنويع الصادرات على المدى المتوسط والبعيد، وبالتالي تنويع الإنتاج.

2- **رفع المستوى العام للقدرة التنافسية للقطاع الصناعي:** الغرض من ذلك هو تحضيره لمواجهة أثار منافسة أكثر قوة، ناتجة عن تواجد السلع الأجنبية في الأسواق المحلية<sup>3</sup>. وقد تؤدي هذه المنافسة إلى إنعاش الإقتصاد الوطني، فوجودها يمكن إستعماله كأداة ضغط تجبر المنتجين المحليين على تحسين منتجاتهم من حيث الجودة، والتسيير من أجل البقاء في السوق، ومن جهة ثانية زيادة المبادلات التجارية قد تسمح باحتكاك المنتجات المحلية بالأجنبية، وبالتالي

<sup>1</sup> -محمد متناوي، ناصر دادي عدون: "مرجع سابق"، ص: 134.

<sup>2</sup> -Mehdi Abbes : « **L'accession de l'Algérie à l'OMC, entre ouverture contrainte et ouverture maîtrisée** »,note de travail de l'EPH, n° 3/2009,P :08.

<sup>3</sup> -Tayeb Mohamed Medjahid : « **Le droit de l'OMC et perspectives d'harmonisation du système algérien de défense commerciale** », édition Houma, Alger, 2008,P :118.

الإستفادة من التكنولوجيا الحديثة والتقنيات المتطورة المستعملة في عملية الإنتاج، وهو ما يساهم في إنعاش وبعث الإقتصاد الوطني<sup>1</sup>.

وقد مهدت برامج التعديل للإقتصاد الجزائري التي أجريت بالتعاون الوثيق مع صندوق النقد الدولي والبنك العالمي، الطريق بشكل كبير للسير في هذا الإتجاه، فالغاء الحواجز غير الجمركية في وجه التجارة وتخفيض المستوى العام للتعريفات الجمركية شكلا النقطة محورية لهذا البرنامج، وستتم مواصلة هذه السياسة مع تعديل التخفيضات التدريجية للحماية الجمركية تبعا للتقدم في أداء المنتجين الصناعيين المحليين.

**3- تحفيز وتشجيع الإستثمارات:** يرتبط تشجيع الإستثمارات وتحفيزها بنجاح الإصلاحات الإقتصادية في الجزائر، التي إنطلقت في أواخر الثمانينات، وفي هذا الإطار قدمت الجزائر عدة مزايا للمستثمرين سواء المحليين أو الأجانب، فقانون النقد والقرض رقم 90-10 الصادر سنة 1990 تضمن عدة تحفيزات كالمساواة بين المستثمرين الأجانب والمحليين في مجال الإمتيازات والإعفاءات الضريبية، إلا أنه لم يتم التوصل إلى الهدف المنشود إذ من بين مجموع الملفات المدوعة لدى الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار التي بلغ عددها 48 ألف سنة 1993 حتى سنة 2001 تم تجسيد ما نسبته 10% فقط على سبيل المثال، وبالتالي فإن إنضمام الجزائر إلى هذه المنظمة قد يفتح أمامها المجال ويمنحها فرصة أكبر لجلب الإستثمارات الأجنبية المباشرة، وذلك من خلال إستفادتها من الإتفاقية الخاصة بالإستثمارات في مجال التجارة، والتي قد تعود بإستثمارات مهمة على الجزائر.

**4- الإستفادة من المزايا التي تمنح للدول النامية الأعضاء بالمنظمة:** من أهم المزايا التي قد تمنح للدول النامية الأعضاء هي حماية المنتج الوطني من المنافسة خاصة في المدى القصير، وذلك بالسماح لها بالإبقاء على تعريفه جمركية مرتفعة نوعا ما، وكذلك مدة التحرير التي قد تصل إلى عشر سنوات بدلا من ست سنوات للدول المتقدمة. وقد منحت للدول النامية عند إنضمامها إلى هذه المنظمة مجموعة من الإمتيازات هدفها هو بالدرجة الأولى بمثابة حوافز تسهيل إتزام الدول النامية بأحكام المنظمة العالمية للتجارة في إطار تحرير التجارة الدولية، كما تعتبر هذه الإمتيازات بمثابة حوافز تساعد الدول النامية على إدارة هيكله إقتصادياتها، وتعديل تشريعاتها وسياساتها التجارية حتى تتلاءم مع الفكر الجديد لتحرير التجارة الدولية.

لم تتوقف الجزائر عن بذل الكثير من الجهد لتحصل على مكانة ضمن هذه المؤسسة الدولية، وهذا من خلال إحترام القواعد والمبادئ الأساسية التي تشكل أساس مختلف الإتفاقيات، والتي تشكل بدورها مجتمعة النظام التجاري المتعدد الأطراف، وفي هذا الإطار لم يقتصر إتزام الجزائر بالقوانين التي تنظم التجارة الدولية الموضحة بواسطة إتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة، بل يتعداه إلى محاولة قيام الجزائر بمقارنة نفسها مع البلدان النامية الذين إكتسبوا خبرة واسعة في السوق العالمي، لاسيما في مجال التجارة الدولية من خلال الشراكة الثنائية والمتعددة الأطراف.

#### **المطلب الرابع: مصاعب إنضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة**

رغم مرور أكثر من عشرين سنة على طلب الإنضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة مازالت المفاوضات جارية دون الوصول إلى الموافقة النهائية للإنضمام، وهذا راجع لعدة أسباب من أهمها:

#### **1- خصائص الإقتصاد الجزائري:**

<sup>1</sup> - محمد متناوي، ناصر دادي عدون: "مرجع سابق"، الجزائر، 2003، ص: 135.

تعد الخصائص الاقتصادية للجزائر مصدرا لبعض معوقات عملية الإنضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة ويظهر هذا فيما يأتي:

1-1- طول فترة الإقتصاد المخطط والإعتماد على المحروقات: كان الإقتصاد الجزائري لفترة طويلة عبارة عن إقتصاد مخطط مع ملكية جماعية لوسائل الإنتاج، وقد نتج عن ذلك السعي لتحقيق الإكتفاء الذاتي، غياب ثقافة المنافسة، إضافة إلى إعطاء الأولوية للإنتاج مقارنة بالإستهلاك ومكانة أصغر نسبيا لقطاع الخدمات التجارية مقارنة بدول تتبع نفس أسلوب التنمية، إضافة إلى ذلك وجود قطاع إقتصادي مهيمن وهو قطاع المحروقات الذي يملك حصة كبيرة من الناتج الداخلي الخام، وعائدات الصادرات والموارد الضريبية للدولة، الشيء الذي لا يسمح بإدخال المنافسة في إقتصاد لم يكن أصلا معدا لها. ومن هنا يظهر أن إنضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة سواء عاجلا أم آجلا يعني إدخال المنافسة الأجنبية إلى مجالات لم تكن موجودة فيها من قبل<sup>1</sup>.

1-2- أهمية القطاع العمومي في الجزائر: للجزائر قطاع عمومي مهم ويحتل جزءا هاما في الإقتصاد رغم وجود قانون الخصوصية، إلا أن هذه العملية لا تزال متعسرة لأسباب غير واضحة.

1-3- إنتشار الإقتصاد الموازي: وجود إقتصاد موازي يعرقل الغاية من الإنضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة<sup>2</sup>، حيث يعتبر من الأسباب الرئيسية لفشل التنظيم المؤسساتي، فالإختلالات المستمرة لسوق العمل في البلدان النامية تؤدي إلى نشوء قطاع إقتصادي موازي لا يخضع إلى إجراءات التنظيم الرسمي، وهو ما يجعل الإجراءات التنظيمية لا تمس إلا القطاع الرسمي، أما الإقتصاد الموازي فيكون شديد المرونة تتحدد فيه أجور العمال إنطلاقا من إنتاجيتهم الحدية.

ومن المؤكد أن التمييز الدقيق بين سوق العمل الموازي والرسمي ليس سهلا، ويمكن الإعتماد في ذلك على عدم ثبات العمل، الإنتساب إلى الضمان الإجتماعي وحجم المعاملات... الخ.

## 2- الإصلاحات الاقتصادية:

2-1- فشل الجزائر في القيام بإصلاحات الجيل الثاني: من خلال برنامج الإصلاح الإقتصادي المدعوم بتدابير التعديل الهيكلي، إستعادت الجزائر في بداية القرن الجديد توازنا كبرى للإقتصاد الكلي، ولترسيخ التغييرات التي فرضها المخطط التكييف الهيكلي من جهة، ودعم التوجه الإقتصادي الجديد للجزائر من جهة أخرى، تم إعتماد إصلاحات الجيل الثاني (الإصلاحات الضريبية والمالية، تحرير وتنظيم الأسواق، تطور دولة القانون) بهدف تعزيز التنمية الاقتصادية، وبعد الإندماج في الإقتصاد العالمي إحدى المحاور التي دارت حولها هذه الإصلاحات، حيث ينظر إليها كوسيلة للخروج من التبعية للمحروقات، ووسيلة لتحسين مستوى المعيشة، ويعتبر إتفاق الشراكة مع الإتحاد الأوروبي والإنضمام للمنظمة العالمية للتجارة من الأولويات.

ولكن رغم نجاح الجزائر في القيام بإصلاحات الجيل الأول (الخصوصية) إلا أنها فشلت في تمرير إصلاحات الجيل الثاني، إستنادا إلى حقيقة أن الإستثمارات الأجنبية المباشرة هي أحد المحددات الرئيسية للتخصص من خلال تأثيرها

<sup>1</sup>-Paul Henry Ravier: « Accession de l'Algérie à l'OMC : Bilan et Perspectives », Revue économie et société, N° 05/2008, PP :14-15.

<sup>2</sup> -سليم سداوي: "الجزائر والمنظمة العالمية للتجارة: معوقات الإنضمام وأفاقه"، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص:79.

فيما يخص نقل التكنولوجيا، المعرفة والمهارة (الإنتاجية، الإدارية والتنظيمية)، فتحديد الإنفتاح التجاري للبلاد يصبح شرطا أساسيا لنجاح هذه الإستراتيجية لجذب رؤوس الأموال وتوطن أجزاء الجهاز الإنتاجي.

### 3- مصاعب تخص المفاوضات: والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- غياب أية إستراتيجية تفاوضية على المدى القصير والمتوسط، وارتكاز الجزائر على نفس النمط من المفاوضات التي جرت مع الإتحاد الأوروبي، على الرغم من الرهانات والمعطيات المختلفة، كما توظف حقائق موازين القوى الداخلية وآليات صناعة وإتخاذ القرار داخل المؤسسات، وإن شاركت الجزائر منذ البداية في مختلف الدورات من دورة طوكيو إلى دورة الأورجواي كدولة ملاحظة في مختلف القيم؛
- عدم منح المفاوضات الجزائرية صلاحيات كبيرة وتضييق مساحات التفاوض وهوامش الحركة لديه، وتبني ذات النظرة المعتمدة على التغليب السياسي على المفوض، والإعتبرات الأيديولوجية السياسية على المعطيات التقنية، وهو ما يحول التفاوض إلى عمل سياسي أكثر منه إقتصادي، وهو ذات المعطى الذي كان حاضرا في إتفاق الشراكة مع الإتحاد الأوروبي، حيث كان المفوض الجزائري تحت ضغط إملاءات إدارية سياسية وبيروقراطية للتوقيع على إتفاقية الشراكة في الأجل المحدد سياسيا؛
- إفتقاد الجزائر للمهارات القادرة على إقناع المفاوضين في الطرف المقابل؛ فداءة نوعية ممثلينا وعدم ثبات واستقرار المفاوضين يستدعي الحاجة إلى أشخاص مؤهلين ومدربين بشكل كافي، وذوي فعالية كافية تسمح بنجاح المفاوضات الثنائية والمتعددة الأطراف، ولأجل هذا يجب توفر خبراء، مديرين وماليين جيدين.

### المبحث الثالث: إتفاقية الشراكة الموقعة بين الجزائر والإتحاد الأوروبي

تعتبر الشراكة الأورومتوسطية من أهم ملامح وآثار التحولات المتسارعة والتطورات المتداخلة التي عرفتها الساحة الاقتصادية العالمية، كما تعتبر من أهم إفزات ظاهرة تنامي التكتلات الإقليمية والدولية. وقد أدركت الدول النامية المتوسطة ومنها الجزائر، بأنه لا يمكنها البقاء بمعزل عن هذه التطورات والإفزات، بل وجدت نفسها مجبرة للدخول في هذا المشروع الأورومتوسطي من أجل الحفاظ على بقائها ضمن الخارطة الدولية. وإذا نظرنا إلى الأهداف المعلنة من قيام الشراكة الأورومتوسطية نجد أنها تتمثل في: جعل منطقة البحر المتوسط منطقة حوار وسلام واستقرار، وتوطيد الديمقراطية واحترام حقوق الإنسان، وتنمية المنطقة اقتصاديا واجتماعيا بشكل مستدام ومتوازن، ومكافحة الفقر وإيجاد فرص أفضل للتفاهم بين الثقافات باعتبارها عناصر أساسية للشراكة.

### المطلب الأول : مفهوم الشراكة

يعتبر مفهوم الشراكة مفهوما حديثا، حيث لم يظهر في القاموس إلا في سنة 1987 بالصيغة الآتية " نظام يجمع المتعاملين الاقتصاديين والاجتماعيين"<sup>1</sup>، أما في مجال العلاقات الدولية فإن أصل استعمال كلمة شراكة تم لأول مرة من طرف مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (CNUCED) في نهاية الثمانينات. لقد تم استعمال كلمة شراكة كثيرا من طرف الباحثين دون إعطائها مفهوما دقيقا، وفي هذا الإطار يقترح B.Ponson أنها تتمثل في: " كل أشكال التعاون مابين مؤسسات أو منظمات لمدة معينة تهدف إلى تقوية فعالية

<sup>1</sup> - Marie Françoise Labouz : « **Le Partenariat de L'union Européenne avec Les pays tiers, Conflits et Convergences** », Bruylant, Bruxelles, 2000, P :48.



المتعاملين من أجل تحقيق الأهداف التي تم تحديدها"، فمفهوم الشراكة بهذا الشكل يشمل التحالف الإستراتيجي، لكن ينبغي أن نفرق بين التحالف والاندماج والاقتناء والشراكة، فيعتبر B.Garrette Et P.Dussage أن **الاندماج والاقتناء** هو زوال المؤسسة المعنية لميلاد وحدة أو مؤسسة جديدة، أما في **التحالف والشراكة** تبقى المؤسسة تحافظ على استقلاليتها من حيث الأهداف والمصالح الخاصة وتقيم علاقات مشاركة لتحقيق بعض الأهداف المشتركة.<sup>1</sup>

## 1- تعريف الشراكة:

1-1-**تعريف أول:** الشراكة الأجنبية هي: "عقد أو إتفاق بين مشروعين أو أكثر قائم على التعاون فيما بين الشركاء ويتعلق بنشاط إنتاجي (مشاريع تكنولوجية وصناعية) أو خدمي أو تجاري وعلى أساس ثابت ودائم وملكية مشتركة، ولا يقتصر هذا التعاون فقط على مساهمة كل منهما في رأس المال (الملكية)، وإنما أيضا المساهمة الفنية الخاصة بعملية الإنتاج واستخدام براءات الإختراع والعلاقات التجارية، والمعرفة التكنولوجية، والمساهمة كذلك في كافة عمليات ومراحل الإنتاج والتسويق وسيتقاسم الطرفان المنافع والأرباح التي سوف تتحقق من هذا التعاون طبقا لمدى مساهمة كل منهما المالية والفنية"<sup>2</sup>.

1-2-**تعريف ثاني:** يعرف الإستثمار المشترك على أنه: "ينطوي على عمليات إنتاجية أو تسويقية تتم في دول أجنبية أو يكون أحد الأطراف فيها شركة دولية تمارس حقا كافيا في إدارة المشروع أو العملية الإنتاجية بدون السيطرة الكاملة عليه"<sup>3</sup>.

إنطلاقا من التعريفين السابقين يمكننا تقديم تعريف شامل للشراكة على أنها تتمثل في: نشاط إقتصادي ينشأ بفضل تعاون الأشخاص ذوي المصالح المشتركة لإنجاز مشروع معين، ويمكن أن تكون طبيعة التعاون: تجارية، مالية، تقنية أو تكنولوجية.

وما يجب الإشارة إليه أن التعاريف السابقة تتعلق بالمستوى الجزئي للإقتصاد، أما على المستوى الكلي فإن مفهوم الشراكة (أو المشاركة كما يسميها البعض) في العلاقات الإقتصادية بين الدول يطرح تساؤلا أساسيا هو: أين تقع الشراكة من سلم التدرج في التكامل الإقتصادي الذي يعتبر من أشهر صيغ العلاقات الإقتصادية بين الدول؟ حيث مرت أشكال التعاون بين الدول الصناعية المتقدمة والدول النامية بعدة تطورات، فقد إنتقلت من اعتماد الدول النامية على الدول الصناعية في تلبية متطلباتها إلى الشراكة فيما بينها بغرض تفعيل مبادئ تحرير التجارة وإعادة تقسيم العمل الدولي على نحو يتفق مع أهداف المنظمة العالمية للتجارة.<sup>4</sup>

وفي هذا الإطار يمكننا تعريف الشراكة على المستوى الكلي على أنها: "تعاون دولتان أو أكثر في نشاط إنتاجي أو إستخراجي أو خدمي، حيث يقوم كل طرف بالإسهام بنصيب من العناصر اللازمة لقيام هذه الشراكة (رأسمال، العمل، التنظيم)، وقد يتخذ هذا التعاون المشترك شكل إقامة مشروعات جديدة أو زيادة الكفاءة الإنتاجية

1 - B.Garrette, P.Dussage : « **Partenariat d'entreprise et Mondialisation** », Karthala, Paris, 1999, P :14.

2 - زينب حسين عوض الله: "الاقتصاد الدولي"، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، بدون سنة، ص:426.

3 - سميح مسعود برفاوي: "المشروعات العربية المشتركة، الواقع والأفاق"، مركز دراسات الوحدة العربية، سلسلة الثقافة القومية، بيروت، الطبعة الأولى، 1988، ص: 18-19.

4 - أكرمبالي ولد محمد: "الآثار الاقتصادية للشراكة العربية - الأوروبية على الاقتصاديات العربية (تجربة تونس والمغرب)"، رسالة ماجستير، معهد البحوث والدراسات العربية، مصر 2003، ص: 12.

لمشروعات قائمة فعلا عن طريق إدماجها في مشروع مشترك يخضع لإدارة جديدة، ولا يقتصر الأمر في الشراكة التي دعى إليها الإتحاد الأوروبي مع الدول المتوسطة على الجانب الإقتصادي فقط، بل يتعداه ليشمل الجوانب الأخرى (السياسية، الاجتماعية والثقافية).

## 2- خصائص الشراكة:

إن الشراكة ما هي إلا وسيلة أو أداة لتنظيم علاقات مستقرة ما بين وحدتين أو أكثر (دول أو مجموعات إقليمية)، فتتطلب هذه العملية جملة من الخصائص نلخصها فيما يلي:<sup>1</sup>

■ التقارب والتعاون المشترك, أي لا بد الإتفاق حول حد أدنى من المرجعيات المشتركة تسمح بالتفاهم والإعتراف بالمصلحة العليا للأطراف المتعاقدة؛  
■ علاقات التكافؤ بين المتعاملين.

■ خاصية الحركية في تحقيق الأهداف المشتركة؛

■ هي إتفاق طويل أو متوسط الأجل بين طرفين أحدهما وطني والآخر أجنبي لممارسة نشاط معين داخل دولة البلد المضيف؛

■ قد يكون الطرف الوطني شخصية معنوية عامة أو خاصة؛

■ لا تقتصر الشراكة على تقلص حصة في رأس المال، بل يمكن أن تتم من خلال تقديم خبرة أو نقل تكنولوجي أو دراية أو معرفة . . . الخ؛

■ لا بد أن يكون لكل طرف الحق في إدارة المشروع (إدارة مشتركة)، التقارب والتعاون المشترك على أساس الثقة وتقاسم المخاطر بغية تحقيق الأهداف والمصالح المشتركة؛

■ إلتقاء أهداف المتعاملين (على الأقل في مجال النشاط المعني بالتعاون) والتي ينبغي أن تؤدي إلى تحقيق نوع من التكامل (Complémentarité) والمعاملة المماثلة (Réciprocité) على مستوى مساهمات الشركاء والمتعاملين؛

■ تنسيق القرارات والممارسات المتعلقة بالنشاط والوظيفة المعنية بالتعاون؛

ومن هذا المنطق يمكننا القول أن الشراكة الإقتصادية تختلف في أسسها عن الإستثمار الأجنبي المباشر الذي يقوم على الإنفراد بالإنتاج والملكية الكاملة لرأس المال، بالرغم من أن الشراكة هي وجه من أوجه الإستثمار الأجنبي المباشر والذي يعرفه صندوق النقد الدولي على أنه: "ذلك النوع من أنواع الإستثمار الدولي الذي يعكس هدف حصول كيان مقيم في إقتصاد ما على مصلحة دائمة في مؤسسة مقيمة في إقتصاد آخر، وتنطوي هذه المصلحة على وجود علاقة طويلة الأجل بين المستثمر المباشر والمؤسسة، بالإضافة إلى تمتع المستثمر المباشر بدرجة كبيرة من النفوذ في إدارة المؤسسة".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - Marie Françoise Labouz : « op.cit », P P :39-40

<sup>2</sup> - بن عزوز محمد: " الشراكة الأجنبية في الجزائر، واقعها و أفاقها"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص:12.

ففي هذا الإطار نمت الإتجاهات نحو تحرير التجارة والمبادلات الدولية وتوسيع الأسواق، بالإضافة إلى أن التقسيم الدولي للعمل يفترض تنمية وتطوير الأقاليم والدول المختلفة وذلك بخلق أنشطة إنتاجية وصناعية بها لرفع قدرتها الإنتاجية وبالتالي الطلب المحلي ورفع طاقتها التصديرية.

### 3-المزايا التي توفرها الشراكة : من بين المزايا التي توفرها الشراكة ما يلي :

- تبادل الخبرات والتكنولوجيا بين تلك الموجودة في دول المركز (الشركات الأم) وتلك الناشئة في مختلف الفروع في الدول الأجنبية؛
- إكتساب المزيد من الخبرة بظروف الأسواق المحلية والأجنبية من خلال الصادرات والإستثمار المباشر؛
- زيادة فرص التوظيف الإستثماري للمدخرات ورؤوس الأموال المحلية عند توظيفها مع المشروع الأجنبي، وتشجيع الأفراد والمستثمرين المحليين على عدم تهريب أموالهم للخارج، باعتبار أن المشروع المشترك يعمل على تحقيق أهداف الإقتصاد الوطني، عكس الإستثمار الأجنبي المملوك بصفة كاملة للطرف الأجنبي الذي يخدم مصالح دول المركز أساسا.
- تساعد الشراكة على تخفيف العبء على ميزان المدفوعات حيث سيتم التقليل من التحويلات الرأسمالية إلى الخارج في شكل أرباح إلا بقدر نصيب الشريك الأجنبي فقط، كون أن المشروع المشترك قائم في جزء كبير من رأسماله على المدخرات الوطنية، كما تساعد أيضا على رفع الطاقات التصديرية للبلد والتقليل من الواردات وتوفير مناصب الشغل؛
- تشجيع المساهمة المحلية إلى جانب الشريك الأجنبي، وهذا في الواقع يمثل ضمانا لهذا الأخير وتقليل المخاطر؛
- سهولة إكتساب الأسواق المحلية والحصول على المواد الأولية وبراءات الإختراع والإبتكارات واليد العاملة الرخيصة؛
- الحصول على إمتيازات وإجراءات تفضيلية في هذه الدول لا يمكن أن تحصل عليها في بلدانها الأصلية؛
- الإنتاج بتكاليف منخفضة؛
- التحويل التكنولوجي وتحويل مناهج التسيير وإمكانية الحصول على التمويل. والجدول الموالي يلخص أهداف ونتائج الشراكة.

#### الجدول (1-2): يلخص أهداف ونتائج الشراكة.

أهداف الشراكة	التعاون بين أطراف الشراكة
خدمة العملاء في الوقت المناسب	- تجنب التأخير. - طرح بدائل جديدة. - المشاركة في الخطط.
الأداء الجيد	- جمع الطاقات. - تبادل الخبرات.
خفض التكاليف	المشاركة في التكاليف الثابتة.
السيطرة على المخاطر	-تحسين أساليب الاستعمال.

- المشاركة في تحمل المخاطر.	
-زيادة الفهم المتبادل.	توفير قيمة أكبر للمستهلك
-خلق منتجات جديدة. -تسويق منتجات إضافية. -مساندة وخدمة العملاء.	تقديم خط منتجات أقوى
-إبتكار أنماط إستهلاكية جديدة.	زيادة القدرات التسويقية
-إعلانات مشتركة. -التكامل بين الخبرات. -التنسيق في البرامج.	تحسين صورة المؤسسة

**المصدر :** فريد النجار: " التحالفات الإستراتيجية: من المنافسة إلى التعاون-خيارات القرن الحادي

**والعشرين**، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 1999، ص: 24.

4-سلبيات الشراكة: رغم ما توفره الشراكة من مزايا إلا أنها لا تخلو من بعض الانعكاسات والسلبيات التي يمكن

تلخيصها فيما يلي:

✓ قد يطغى هدف الربح والتوسع والابتكار على حماية المستهلك، وذلك بتقديم سلع أو خدمات ضارة أو ذات جودة ونوعية رديئة وبأسعار مرتفعة، أو زرع عادات إستهلاكية أو إستعمالية تتنافى مع منظومة قيم المجتمع ومبادئه؛

✓ يترتب أحيانا على قيام تحالفات بين الشركات الكبرى خلق مراكز تجارية ضخمة مما يؤدي إلى غياب المنافسة وتدهور القدرة التنافسية لبقية المؤسسات، وبالتالي ظهور عدم تكافؤ الفرص التنافسية؛

✓ تؤدي التحالفات التجارية إلى ظهور أسواق للبائعين وغياب أسواق للمشتريين، حيث تصبح قوى السوق في أيدي عدد قليل من التحالفات نتيجة الاحتكار؛

✓ يحتمل أن تؤدي هذه التحالفات إلى فقدان المركز التنافسي للمؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة، وبالتالي تدهور فرص نمو وتطور هذه الصناعات؛

✓ يؤدي التحالف أو الشراكة إلى إنشاء كيانات كبرى تقلل من القدرة التنافسية للصناعات الوطنية في ظل إلغاء الحماية، هذا ما قد يؤدي إلى القضاء على الصناعات الوطنية.

**المطلب الثاني: الشراكة الأورو-متوسطة: أطرافها وأهدافها**

الشراكة الأورو-متوسطة هي عملية متكاملة وشاملة لكافة الجوانب السياسية والإقتصادية والثقافية للعلاقات بين الدول المتعاقدة، وتشكل في حد ذاتها تحديا خطيرا للدول المتوسطة العربية تمس بمقوماتها الأساسية وحاضرها ومستقبلها، تستوجب هذه التحديات العمل الجاد لإستيعابها وتحضير المجتمع والوطن ثقافيا واجتماعيا للوصول إلى أقصى درجات التعاون والتضامن العربي بتوحيد المواقف والخطط والبرامج إلى درجة التوحيد فيما بينها أو الإندماج

الكلية<sup>1</sup>، تختلف الشراكة الأورو-متوسطية عن اتفاقيات التعاون بأنها إطار شامل متعدد الأطراف، وتمثل إحدى الأدوات الرئيسية لتجسيد التعاون الحقيقي بين الإتحاد الأوروبي وكل من الدول المتوسطية المشاركة من أجل مواجهة التحديات المشتركة.

1- أطراف الشراكة الأورو-متوسطية: تتمثل أطراف العلاقة في الشراكة في الإتحاد الأوروبي بكل أعضائه وهياكله من جهة والدول العربية المتوسطية من جهة أخرى.

1-1- الإتحاد الأوروبي : ويشمل الدول الأوروبية الأعضاء في الإتحاد (15 دولة)<sup>(\*)</sup> والممثلة بالهيئات الآتية:<sup>2</sup>

أ- المجلس الأوروبي: يعتبر السلطة العليا في الإتحاد ويضم رؤساء الدول والحكومات، يجتمع المجلس مرتين في السنة، ويتناول الأمور المتعلقة بالإتحاد خاصة ما يتعلق بالتعاون السياسي وحل الخلافات.

ب- اللجنة الأوروبية: تتكون هذه اللجنة من أعضاء ممثلين دائمين للدول الأعضاء يعينون لمدة أربع سنوات قابلة للتجديد، حيث تتولى اللجنة القيام بتنفيذ القرارات التي يقرها مجلس الوزراء، وإدارة الصناديق الخاصة التي تدير وفقا لقرارات المجموعة مثل: الصندوق الاجتماعي الأوروبي، الصندوق الزراعي الأوروبي وصندوق التعاون.

ج- البرلمان الأوروبي: هو السلطة التشريعية للدول الأعضاء، حيث يتم انتخاب أعضائه من دول الإتحاد وتمثل مهمته الأساسية في التشريع.

د- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية: وهي لجنة استشارية تتكون من أعضاء معينين من طرف المجلس الأوروبي لمدة 04 سنوات قابلة للتجديد، وتعمل هذه اللجنة باستقلالية كاملة عن الدول الأعضاء لتنفيذ أهداف أوروبا الموحدة، وتضم في عضويتها ممثلين لفئات المصالح المختلفة كمثلي المنتجين وأصحاب العمل، ومثلي العمال...إلخ.

هـ- محكمة العدل الأوروبية: النظر في القضايا التي ترفعها إحدى الدول الأعضاء، وتعد المحكمة جلساتها بصورة علنية وتتكون من قضاة يساعدهم مجموعة من المحامين.

و- محكمة المحاسبة الأوروبية: تقوم هذه الهيئة بمراجعة الجوانب المالية لأوروبا الموحدة، وكذا نفقات وإيرادات المجالس واللجان الأوروبية.<sup>3</sup>

1-2- الدول المتوسطية غير الأوروبية : يضم الطرف الثاني في علاقة الشراكة الأورو-متوسطية اثني عشر دولة مطلة على البحر الأبيض المتوسط، ويتعلق الأمر بـ 08 دولة عربية وهي: سوريا، لبنان، الأردن، فلسطين، مصر، تونس، الجزائر والمغرب، وكل من تركيا ومالطا وقبرص وإسرائيل.

2- أهداف الشراكة الأوروبية - المتوسطية :

الملاحظ أن دول الإتحاد الأوروبي تتفاوض كمجموعة ومن منطلق قوة مع الدول العربية وذلك قصد تحقيق بعض الأهداف المعلنة وغير المعلنة المتمثلة أساسا في توفير مجال أوسع للصادرات الأوروبية بأنواعها سلعا وخدمات ورأسمال، بالإضافة إلى أهداف سياسية تتمثل في محاربة " الأصولية الإسلامية" والعمل على مقاومة الهجرة السرية

1 - هاني حبيب: "الشراكة الأورو-متوسطية: مالها وما عليها"، سوريا، 2003، ص: 142.

(\*) قبل إنضمام دول شرق ووسط أوروبا (PECO) (10 دول) : بلغاريا، إستونيا، المجر، ليتوانيا، لتوانيا، بولونيا، رومانيا، جمهورية التشيك، سلوفاكيا، سلوفينيا.

2 - محمد محمود الإمام: "قراءات في الإنفاقيات التكاملية للإتحاد الأوروبي: الجوانب المؤسسية والإدارية للتكامل الاقتصادي العربي (بحوث ودراسات)"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1993، ص: 190-192.

3 - Jean Louis Burban : « **Les institutions européennes** », Vuibert, Paris, 1997, p: 25.

والهجرة العمالية من جنوب المتوسط إلى الدول الأوروبية، وهو ما يسعى إليه الإتحاد الأوروبي من خلال الشراكة بآلياتها الأربعة المتمثلة في إقامة منطقة للتبادل الحر ودعم التعاون المالي، وتعميق التعاون الإقتصادي والإجتماعي والعلمي والشروع في حوار سياسي هادف بين مختلف الأطراف الفاعلة في المنطقة<sup>1</sup>.

## 2-1- أهداف الشراكة من منظور الدول الأوروبية: يمكن تلخيصها في النقاط الآتية:<sup>2</sup>

- ✚ توسيع منطقة نفوذ الدول الأوروبية لتشمل دول البحر الأبيض المتوسط في جنوبه ودول شرق الأوسط.
- ✚ تحاول أوروبا فرض نفسها واستقلاليتها عن الولايات المتحدة الأمريكية التي انفردت وحدها بقيادة العالم وبمشروعها الشرق الأوسطي الذي لا يراعي المصالح الأوروبية
- ✚ التقليل أو الحد من معدلات الهجرة غير المرغوب فيها الزاحفة من دول الجنوب المتوسط، والحد من آثارها السلبية المنعكسة على الجوانب الإقتصادية والإجتماعية والمتمثلة في خلق بؤر التوتر والنزاعات الناتجة عن الفقر وسوء توزيع الثروة والخطر النووي والإرهاب... إلخ، حيث زاد عدد المهاجرين من خارج المجموعة إلى البلدان الأعضاء من 882 ألف سنة 1950 ليصل إلى 3.5 مليون سنة 1974، خاصة وأن الحوض المتوسطي يعتبر المصدر الرئيسي لبيد العاملة الأجنبية في دول المجموعة؛
- ✚ العمل على توفير عوامل الإستقرار في المنطقة المتوسطية وذلك من خلال تحسين مستويات المعيشة فيها وتشجيع الإصلاح الإقتصادي لبلوغ أهداف التنمية المنشودة؛
- ✚ الحاجة إلى اقتحام أسواق جديدة في دول جنوب وشرق المتوسط للإستفادة من مزايا حجم الكبير<sup>3</sup>؛
- ✚ إيجاد حلول للتغلب على المشاكل السكانية في دول الجنوب، حيث أن عدد السكان في دول البحر الأبيض المتوسط بإستثناء الدول الأعضاء في الإتحاد الأوروبي سيصل إلى 400 مليون نسمة في غضون سنة 2030، وبالتالي فإن هذا التزايد السكاني في هذه الدول سوف يؤدي إلى تزايد موجات الهجرة إلى دول الإتحاد الأوروبي، وترى المجموعة الأوروبية أنه لا بد من إحتواء هذا التزايد عن طريق زيادة وتيرة النمو الإقتصادي وتبني سياسات سكانية محكمة<sup>4</sup>؛
- ✚ دعم تشجيع الإصلاح السياسي واحترام حقوق الإنسان وحرية التعبير ودعم سبل التعاون بين دول الإتحاد الأوروبي ودول جنوب المتوسط في مجالات البيئة، الطاقة والإستثمار.

## 2-2- أهداف الشراكة من منظور الدول العربية:<sup>4</sup>

- ✚ الإستفادة من فتح الأسواق الأوروبية أمام صادراتها الصناعية وكذا تخفيض القيود المفروضة على الصادرات الزراعية بسبب الحماية التي تفرضها السياسة الزراعية المشتركة للمجموعة الأوروبية؛
- ✚ الحصول على مساعدات وقروض لتمويل مشاريعها وجلب رؤوس الأموال الأجنبية من أوروبا، بالإضافة إلى الدور الذي يمكن أن يلعبه البنك الأوروبي للإستثمار في هذا الإطار.

1 - Nicolas Barto : « **L'impérialisme Européen et le libre échange:Les Accords euro-mediterranèens** », Juin 2013. <http://www.isometric.free.fr>. consulté le 20/06/2013.

2 - المنظمة العربية للتنمية الزراعية: "الإطار العام لاتفاقيات الشراكة العربية الأوروبية (الأهداف والمضامين)", الجزائر, نوفمبر 1999, ص: 19.

3 - قدي عبد المجيد: "الجزائر ومسار برشلونة: الندوة الدولية حول الإندماج العربي كآلية لتفعيل الشراكة الأورو-عربية", كلية العلوم الإقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 9-8 ماي 2004، ص: 10.

4 - سمير صارم: "أوروبا والعرب: من الحوار إلى الشراكة"، دار الفكر للنشر والتوزيع، سوريا، 2000، ص: 181-204.

الإستفادة من نقل التكنولوجيا وذلك من خلال إقامة المشاريع الإستثمارية الأوروبية في الدول العربية.

ولعل من بين العوامل التي أدت بتعجيل إبرام إتفاقيات الشراكة مع أوروبا هو الإنضمام المرتقب آن ذاك (والذي تحقق فعلا مؤخرا) لدول أوروبا الوسطى والشرقية للإتحاد الأوروبي وما قد ينتج عنه من انعكاسات سلبية على الإقتصاديات العربية في الجوانب الآتية:<sup>1</sup>

- سوف يقل الدعم المالي المخصص من ميزانية الإتحاد الأوروبي لدول جنوب المتوسط لينتقل إلى دول أوروبا الوسطى والشرقية وهذا باعتبار أن ميزانية الإتحاد الأوروبي غير مرنة.
- تتيح معاهدة ماستريخت حرية تنقل اليد العاملة الوافدة من دول أوروبا الوسطى والشرقية إلى دول الإتحاد الأوروبي، وهذا ما يؤدي إلى تقليل فرص الشغل للدول الجنوبية على وجه الخصوص.
- زيادة اهتمام دول الإتحاد الأوروبي بدول أوروبا الوسطى والشرقية من حيث نقل الأنشطة الإنتاجية وتنقل رؤوس الأموال إلى هذه الدول كونها لازالت فيها تكاليف الإنتاج مناسبة للغاية، وهذا ما يؤدي إلى تقليل فرص الإستثمار في دول جنوب المتوسط وشرقه، بالإضافة إلى انفتاح أسواق الإتحاد الأوروبي على صادرات دول أوروبا الوسطى والشرقية التي تنافس دول جنوب وشرق المتوسط.

### المطلب الثالث: تاريخ توقيع إتفاقية الشراكة الجزائرية-الأوروبية ومحتواها

لم تحذ الجزائر حذو تونس والمغرب التي وقعتا إتفاقيات شراكة مع الإتحاد الأوروبي في 1995/07/17 و1995/11/15 على التوالي، فقد عبرت الجزائر مرارا عن رغبتها في الحصول على معاملة خاصة من الإتحاد الأوروبي بمراجعة خصوصياتها الإقتصادية والجيو-إستراتيجية والسياسية، فالخصوصية الإقتصادية للجزائر تتمثل في كونها بلد يعتمد على النفط كمورد أساسي لعائدتها، وبالمقابل فإن نسيجها الصناعي ورغم اتساعه إلا أنه لا يتمتع بالنجاعة الإقتصادية والقدرة الكافية التي تؤهله لمنافسة المنتوجات الأجنبية لاسيما بعد تراجع الدولة من التدخل في النشاط الإقتصادي، أما الخصوصية الإستراتيجية فتتمثل في الموقع الجغرافي الممتاز الذي تتميز به بتوسطها لبلدان المغرب العربي وإقليمها الواسع الذي يعتبر بمثابة بوابة إفريقيا، أما فيما يتعلق بالخصوصية السياسية فتتمثل أساسا في الحركية الأساسية التي انتهجتها الجزائر والمتمثلة في استكمال الصرح المؤسساتي وتعميق الممارسة الديمقراطية وحرية التعبير.<sup>2</sup>

### 1- تاريخ توقيع الإتفاقية:

بادرت الجزائر إلى بدء مفاوضاتها مع الإتحاد الأوروبي في جوان 1996 من أجل إبرام إتفاق الشراكة مع الإتحاد الأوروبي، فعرفت المفاوضات نوع من التأخير بسبب إصرار الجزائر على تمسكها بتأجيل موضوع التفكيك التدريجي للحقوق الجمركية من أجل حماية إنتاجها الوطني، خاصة وأن الإقتصاد الجزائري محل إعادة هيكلة وإعادة تأهيل الجهاز الإنتاجي، فمنذ سنة 1997 عرفت المفاوضات مسيرة طويلة (12 جولة) للوصول إلى إتفاق بين الجزائر والإتحاد الأوروبي، ولعل أهم الأسباب التي وقفت أمام تجسيد توقيع هذا الإتفاق هي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - Lionel Fontagne, Nicolas Peridy, : « L'union européenne et le maghreb, etude du centre de développement », (OCDE), 1997, p :48.

<sup>2</sup> - محمد يوسف: "الشراكة الأورو-متوسطية وأثارها على بلدان المغرب العربي"، مجلة سداسية تصدر عن مركز التوثيق والبحوث الإدارية، الجزائر، 2000، ص:114.

<sup>3</sup> -Belattaf , B.Arhab: « le partenariat euro- med et les accords d'associations des pays du maghreb avec l'UE », colloque international, université de Telmcen , 21-22/oct/2003,p:14-16.

- ✓ التنازلات بخصوص الجانب الفلاحي والحقوق الجمركية، حركة رؤوس الأموال والمنافسة؛
- ✓ الجانب الأمني بالقضاء على الإرهاب والجريمة المنظمة؛
- ✓ طلب الحصول على مساعدات مالية لتحديث وعصرنة القطاع المالي والمصرفي؛
- ✓ توسيع إطار التعاون الإقتصادي ليشمل جوانب الإنتاج ولا يقتصر على جانب التبادل فقط؛
- ✓ ينبغي أن تكون إجراءات رفع الحماية على الصناعة مدروسة وفق تواريخ مختلفة تأخذ بعين الاعتبار القطاعات الصناعية، وبدلالة الحصص المالية (المخصصات) التي يقدمها الإتحاد الأوروبي من أجل إعادة تأهيل الجهاز الإنتاجي الوطني؛
- ✓ المطالبة بالتحريك التدريجي.

تم استئناف المفاوضات سنة 2001 لتنتهي بالمصادقة على إتفاقية الشراكة في 2001/12/13 ببروكسل وهذا بعد سلسلة من الجولات، ليتم في النهاية الوصول إلى إتفاق نهائي في 2002/04/22، ودخل حيز التنفيذ في سبتمبر 2005.

وما يجب الإشارة إليه أن الإتحاد الأوروبي يعتبر بالنسبة للجزائر من أهم الشركاء التجاريين حيث تمثل واردات الجزائر من الإتحاد الأوروبي أكثر من 65% خلال الفترة الممتدة ما بين (1997-2003)، وأما صادرات الجزائر إلى الإتحاد الأوروبي هي الأخرى تمثل نسبة معتبرة حيث وصلت إلى 60% خلال نفس الفترة، وهذا يدل على العلاقات التجارية القوية بين الطرفين.

2- **محتوى الإتفاقية وبنودها:** لقد احتوى الإتفاق الجزائري-الأوروبي على ثمانية (08) محاور إحتوت على 110 مادة تمثلت في الجوانب الآتية:<sup>1</sup>

- 2-1- **الجانب الأول:** يتمثل في إقامة حوار سياسي بين الطرفين يسمح بإقامة علاقات دائمة للتضامن بين المتعاملين تساهم في تحقيق رفاهية وأمن المنطقة المتوسطة (وهذا ماجاءت به المواد 3، 4، 5 من الإتفاقية).
- 2-2- **الجانب الثاني:** يتعلق بحرية تنقل البضائع (التبادل التجاري) وذلك بإقامة منطقة حرة للتبادل، وهذا خلال فترة انتقالية تم تحديدها بـ 12 سنة ابتداء من دخول الإتفاقية حيز التنفيذ وهذا طبقا لإجراءات المنظمة العالمية للتجارة (المادة 06)، أما فيما يتعلق بمجال تبادل المنتوجات الفلاحية ومنتوجات الصيد البحري، تنص الإتفاقية على أن يعمل الطرفان على تحرير أوسع للمبادلات فيما بينهما بصفة تدريجية، وذلك بالتركيز على المبادئ الآتية:
  - ✓ عدم فرض قيود كمية جديدة على الواردات واتخاذ إجراءات أخرى مماثلة على المبادلات بين الطرفين؛
  - ✓ إلغاء القيود الكمية والإجراءات ذات الأثر المماثل المطبقة على المبادلات؛
  - ✓ إمكانية إتخاذ إجراءات حمائية ووقائية في حالة ممارسة الإغراق في علاقاته مع الطرف الآخر، أو دخول منتوجات عن طريق الإستيراد بكميات وشروط من شأنها أن تلحق الضرر بالمنتجين الوطنيين.



2-3- الجانب الثالث: يتعلق بحقوق التأسيس أو الإنشاء وتقديم الخدمات، حيث اتفق الطرفان على توسيع مجال تطبيق الإتفاقية بشكل يسمح بإدراج الحق في إنشاء أو تأسيس المؤسسات في إقليم الطرف الآخر، وتحرير الخدمات (المالية، البنكية، المواصلات والإتصالات... إلخ).

2-4- الجانب الرابع: الدفع، رأسمال، المنافسة وإجراءات أخرى إقتصادية، حيث تعهد الطرفان بالسماح بعملية الدفع وتسوية العمليات أو الصفقات الجارية بعملة قابلة للتحويل، مع الإلتزام بإمكانية كل طرف من عملية تحويل أو إخراج الأرباح الناتجة عن الرساميل المستثمرة، وحرية تنقل رؤوس الأموال المتعلقة بالإستثمارات المباشرة في الجزائر التي تقوم بها الشركات المنشئة وفقا للتشريع الجاري العمل به (المواد 38-39)، وتم في هذا الجانب إتفاق الطرفان على إتخاذ إجراءات تقييدية في حالة تعرض أحد الطرفين لإختلالات في ميزان مدفوعاتها، شريطة أن يتم إبلاغ الطرف الآخر بهذه الإجراءات، وأن يتم إزالتها فيما بعد فور تصحيح هذا الإختلال، كما ينبغي أن تكون محددة وفق رزنامة متفق عليها.

2-5- الجانب الخامس: التعاون الإقتصادي، إلتزم الطرفان على تقوية التعاون الإقتصادي الذي يخدم المصلحة المشتركة وهذا في إطار الشراكة المنصوص عليها في الإتفاقية، ويتعلق هذا التعاون أساسا وحسب ماجاءت به المادة 48 من الإتفاقية بالقطاعات التي تعاني مشاكل داخلية أو التي تم الإتفاق بشأن تحرير مبادلاتها بين الجزائر والإتحاد الأوروبي، وكذا القطاعات التي تسمح بتسهيل التقارب بين الإقتصاد الجزائري والإقتصاد الأوروبي، وخاصة القطاعات المؤدية إلى رفع مستويات النمو وخلق فرص الشغل وتطوير المبادلات بين الجزائر والإتحاد الأوروبي وإعطاء الأولوية للقطاعات المؤدية إلى تنوع الصادرات الجزائرية وتم التركيز في المواد (50-53) من الإتفاقية على التعاون الجهوي وذلك كمايلي:

- ✓ دعم التكامل والإندماج الإقتصاديين (لاسيما التعاون المغاربي البيئي)؛
- ✓ تطوير الهياكل الإقتصادية الأساسية (البنى التحتية)؛
- ✓ التعاون في مجال البيئة ومقاومة التلوث؛
- ✓ التعاون في مجال البحث العلمي والتكنولوجي، التربية، التعليم والتكوين؛
- ✓ تشجيع الإبتكار التكنولوجي، تحويل التكنولوجيا الجديدة، والمعارف التطبيقية وإقامة مشاريع للبحث والتطوير التكنولوجي، وتنمين نتائج البحث العلمي والتقني؛
- ✓ التعاون في المجال الجمركي بهدف تنشيط الرقابة والإجراءات الجمركية، واستعمال وثائق إدارية موحدة ووضع نظام مشترك للعبور بين الطرفين (المادة 63)؛
- ✓ دعم وتشجيع الإستثمار المباشر والشراكة الصناعية؛
- ✓ تشجيع عمليات التحديث وإعادة الهيكلة الصناعية بما فيها الصناعات الزراعية-الغذائية؛
- ✓ إعطاء الأولوية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ✓ توفير المحيط المشجع للمبادرة الخاصة بهدف دعم تنوع الإنتاج الموجه للأسواق الداخلية والتصديرية؛
- ✓ وضع إطار قانوني يشجع الإستثمار بتوقيع إتفاقيات تتعلق بتفادي الإزدواج الضريبي (المادة 54)؛

✓ التعاون من أجل مقارنة القواعد المعيارية المشتركة عن طريق تقوية وإعادة هيكلة المصالح أو الهيئات المالية بتحسين النظم المحاسبية، المراجعة المحاسبية، الرقابة المالية (المواد 56-57)؛

✓ التعاون في مجال توحيد وتقييم مطابقة النوعية والملكية الثقافية والصناعية والتجارية (المادة 55)؛

✓ كما مس هذا الجانب (التعاون الإقتصادي) عدة قطاعات أخرى تمثلت في قطاع النقل بدعم إعادة هيكلته وتحديثه، وكذا قطاع الإعلام والاتصال وقطاع الطاقة والمناجم، السياحة والحرف، التعاون في مجال الإحصاء، كما اشتمل هذا الجانب أيضا على التعاون بخصوص حماية المستهلكين؛

2-6- الجانب السادس: التعاون الإجتماعي والثقافي، حيث تضمن هذا الجانب الإجراءات الخاصة بالعمال، وذلك بعدم المعاملة التمييزية في شروط العمل، والمكافآت والتسريح والإستفادة من نفس إجراءات الضمان الإجتماعي المعمول بها في البلد (المواد 67-68)، كما احتوى هذا الجانب على التعاون الثقافي والتربوي وذلك بتشجيع تبادل المعلومات وتشجيع التفاهم المتبادل بين الثقافات باستعمال كل الوسائل التي من شأنها أن تقرب بين هذه الثقافات، كالإعلام والصحافة والوسائل السمعية والبصرية وتكوين أشخاص يشتغلون في المجالات الثقافية وتنظيم تظاهرات ثقافية... إلخ.

2-7- الجانب السابع : التعاون المالي الذي يقوم على ما يلي:

✓ دعم الإصلاحات الهادفة إلى تحديث وعصرنة الإقتصاد بما فيها التنمية الريفية؛

✓ إعادة تأهيل الهياكل الإقتصادية؛

✓ ترقية الإستثمارات الخاصة والأنشطة المؤدية إلى خلق فرص العمل؛

✓ الأخذ بعين الإعتبار الآثار الناتجة عن وضع منطقة التبادل الحر على الإقتصاد الجزائري، خاصة عن طريق إعادة تأهيل الإقتصاد.

2-8- الجانب الثامن : التعاون في مجال العدالة والشؤون الداخلية (J.A.I) وذلك :

✓ بتقوية مؤسسة الدولة والقانون؛

✓ التعاون في مجال تنقل الأشخاص (خاصة ما يتعلق بالتأشيرات)؛

✓ التعاون في مجال رقابة الهجرة غير المشروعة؛

✓ التعاون في مجال محاربة الجريمة المنظمة؛

✓ مقاومة تبييض الأموال وذلك بمنع استعمال الأنظمة المالية لهذه الدول في تسهيل العملية الناتجة عن تنقل رؤوس الأموال الناشئة عن أنشطة إجرامية (المخدرات...)

✓ التعاون من أجل القضاء على الإرهاب الدولي ومحاربة الفساد والرشوة.

وانطلاقا مما سبق ومن خلال تفحصنا لبنود هذه الإتفاقية، فإنه من جملة الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها هذا

الإتفاق نوجزها فيما يلي:<sup>1</sup>

✓ وضع إطار ملائم للحوار السياسي بين الطرفين.

- ✓ وضع الشروط الملائمة لتحرير المبادلات وتنقل رؤوس الأموال بصفة تدريجية.
- ✓ دعم العلاقات الإجتماعية وتطوير التعاون في المجالات الثقافية والإنسانية.
- ✓ تشجيع الاندماج المغاربي بدعم المبادلات والتعاون بين الجزائر ودول المنطقة.
- ✓ تدعيم الإصلاحات المؤدية إلى عصنة وتحديث الإقتصاد.
- ✓ إعادة تأهيل الهياكل القاعدية الإقتصادية.
- ✓ دعم الإستثمارات الخاصة، وخاصة خلق مناصب الشغل.
- ✓ إنشاء منطقة للتبادل الحر بين الجزائر والإتحاد الأوروبي على مدى 12 سنة كأقصى تقدير من العمل التدريجي لإزالة الحواجز الجمركية، وقد تم الإتفاق على تحديد ثلاثة قوائم من السلع سيتم تحريرها وفق جدول زمني متفق عليه

#### المطلب الرابع: الإجراءات المرافقة لنجاح إتفاق الشراكة

إن نجاح إتفاق الشراكة بين الجزائر والإتحاد الأوروبي لا يقتصر على تحرير حجم المبادلات ودخول السلع الجزائرية إلى السوق الأوروبية، بل ينبغي على الجزائر اعتماد جملة من السياسات والإجراءات المرافقة التي تساعد على خلق مناخ إستثماري من شأنه أن يؤدي إلى تصحيح الإختلالات الهيكلية التي يعيشها الإقتصاد الوطني، ويمكننا تلخيص أهم هذه الإجراءات (من الداخل أو من الخارج) فيما يلي :

1- **التأهيل الصناعي**: يعرف برنامج إعادة التأهيل على أنه: "مجموعة من الإجراءات المختلفة التي تقوم بها السلطات العمومية لفائدة المؤسسات قصد تحسين مردوديتها وأداءها في ظل المنافسة العالمية المتنامية، ويمكن أن يؤدي برنامج إعادة التأهيل إلى إحداث أثرين إيجابيين يتمثلان في تحسين الإنتاجية والمنافسة على مستوى السوق المحلي"<sup>1</sup>، غير أن فعالية هذا البرنامج مرهونة بتبني المؤسسات الإقتصادية لمجموعة من التدابير والمعايير المتعلقة بتحديث أساليب التنظيم، الإنتاج، الإستثمار، التسيير والتسويق، وذلك من خلال القيام بإصلاحات على المستوى الداخلي للمؤسسة، تتمثل في عملية تأهيل ثلاثة محاور أساسية:

1-1- **الإستثمارات غير المادية**: ويتعلق الأمر بجميع الإستثمارات المعنوية الهادفة إلى تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، خاصة ما يتعلق بالطاقات البشرية، المعارف العلمية، الدراسات والبحوث التطبيقية، البحث عن إقتحام أسواق جديدة، إبتكار منتجات جديدة، تحسين الجودة، إعداد برامج معلوماتية تساعد على الرفع من القدرة التنافسية للمؤسسة، إعتداد أساليب جديدة في عمليات التنظيم، التسيير و الإنتاج...إلخ.

1-2- **الإستثمارات المادية**: على غرار الإستثمارات المعنوية التي تؤثر بطريقة غير مباشرة في تحسين أداء ورفع تنافسية المؤسسة، فإن الإستثمارات المادية المتمثلة في وسائل الإنتاج تساعد على رفع القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق زيادة الإنتاج والتحكم في التكاليف وذلك من خلال:<sup>2</sup>

- تشخيص عام لكل الوظائف الموجودة في المؤسسة؛

<sup>1</sup> - Abd El hak Lamiri : « **les plans de redressements, concepts et méthodes et conduites par les entreprises Algériennes** », Revue des sciences commerciales et de gestion, Ecole supérieure de commerce d'Algér, N°03, AVR 2004, p p:106-110.

<sup>2</sup> - Abd El hak Lamiri. « **La mise a niveau : enjeux et pratique des entreprises Algériennes** », Revue des sciences commerciales et de gestion, Ecole supérieure de commerce d'Alger, N°2, Juillet 2003, p p : 43-45.

- تحديث التجهيزات والمعدات ومواكبتها مع التطورات التقنية والتكنولوجية الجديدة؛
- إقتناء تجهيزات جديدة تؤدي إلى رفع أكثر للمردودية (التخفيض في التكاليف، تحسين الإنتاجية)؛
- الرفع من نسبة إستعمال التجهيزات المتوفرة، والتنازل عن الإستثمارات أو الأصول غير المستعملة أو التي تشتغل بطاقات ضعيفة.

1-3-إعادة الهيكلة المالية: تتطلب إعادة التأهيل إعادة النظر في التوازنات المالية للمؤسسة وتحديد إمكانياتها المالية وذلك من خلال :

- دعم الإمكانيات الذاتية (برفع رأسمال المؤسسة، إما بفتح رأس المال للإكتتاب أو عن طريق إصدارات جديدة)؛
  - التحكم في حجم ونوعية الديون؛
  - تمويل الإستثمارات برؤوس أموال دائمة؛
  - ترشيد استعمال القروض البنكية؛
  - تقليص اليد العاملة مقارنة بحجم نشاط المؤسسة (رقم الأعمال، القيمة المضافة، النتيجة الصافية)، وذلك باعتماد إحالة العمال على التقاعد، التقاعد المسبق، أو التسريح الإرادي... إلخ.
- بالإضافة إلى المحاور الأساسية لعملية التأهيل التي تم ذكرها تتطلب هذه الأخيرة أيضا تأهيل المحيط أي المتعاملين وذلك من خلال:<sup>1</sup>

- إعادة هيكلة المناطق الصناعية وتنظيمها وإنشاء مناطق جديدة؛
  - توفير وسائل النقل والاتصالات والمواصلات وتحسين مستوى البنى الأساسية في هذا القطاع (كالموانئ، المطارات،... إلخ) وتوسيع الشبكات قصد تحسين الخدمات؛
  - تكييف المحيط القانوني بمراجعة الأطر القانونية المحددة لإنشاء المؤسسات والإستثمار وتشجيع القطاع الخاص؛
  - تشجيع ودعم التعليم والتكوين المهنيين، وهذا من أجل تكوين أفضل للكفاءات؛
  - دعم القطاع المالي والمصرفي وذلك بمراجعة النظام الجبائي والمالي وتنمية سوق الصرف والبورصة.
- يجب الإشارة أن عملية إعادة التأهيل الصناعي مرهونة بقدرة المؤسسات وإمكانياتها على تجنيد موارد التمويل الداخلية والمتعلقة بالنظام المالي والمصرفي، فتنوع موارد تمويل المؤسسات يشكل تحديا هاما بالنسبة للمؤسسات في الوقت الراهن، ولا يتأتى هذا التنوع إلا في إطار وجود سوق مالي فعال ينشط المؤسسات بتوفيره للتمويل اللازم إلى جانب السوق النقدي، فالمؤسسة الإقتصادية ينبغي أن تجعل من الشراكة أحد العناصر الأساسية للوصول إلى أهداف ترمي أساسا إلى:<sup>2</sup>

- تحسين نوعية المنتوجات من خلال المواصفات وتكييفها إنطلاقا من إعادة تأهيل عمليات الإنتاج، تجهيزات الإنتاج، متطلبات السوق المحلية والأجنبية؛

<sup>1</sup> - Ahmed Zekane : « **le rôle des infrastructures dans la croissance de l'économie Algérienne, essai d'analyse** **économétrique** », revue des sciences commerciales et de gestion, école supérieure de commerce d'Alger, N°3, Avril 2004, P :78.

<sup>2</sup> - Mohamed Sadeg : « **Performance des entreprises Algériennes et intégration à l'économie mondiale** », Revue des sciences commerciales et de gestion, école supérieure de commerce d'Alger, N°3, AVR 2004, P :69

- هيكلة التمويل والإستغلال والإستثمار عن طريق جلب المصادر الخارجية المتمثلة في فتح رأسمالها، وإنشاء شركات مختلطة جديدة؛
- فعالية التنظيم باعتماد الأساليب التقنية الجديدة؛

- إعادة تأهيل المؤسسات عن طريق الاهتمام بالموارد البشرية بإعادة التكوين والرسكلة، والعمل بالمعايير الدولية للأداء في تقييم المؤسسات وإعادة تنظيمها بشكل يمكنها من تحسين قدرتها والتحكم في تكاليفها.

2- **توسيع نطاق الحكم الراشد:** إن الظفر بالمكاسب التي توفرها الشراكة بشكل عام ومنطقة التبادل الحر التي تأسسها الجانب الإقتصادي، لا تقتصر على الإصلاحات الإقتصادية في ظل حكم لا يتمتع بالرشادة والعدالة، ولا تمتلك مؤسسات قوية تؤدي وظائفها بصورة جيدة، وتمثل هذه المؤسسات كما حددها " داني رودريك " فيما يلي:<sup>1</sup>

2-1- **المؤسسات المنظمة للسوق:** أي تلك المؤسسات التي تتعامل مع التأثيرات الخارجية للسوق، و وفورات الحجم، نقص المعلومات... إلخ، وتشمل عادة قطاع الإتصالات السلكية واللاسلكية، النقل والخدمات المالية.

2-2- **المؤسسات المحققة للإستقرار:** وهي تلك التي توفر البيئة الإقتصادية المستقرة من خلال وضعها لسياسات إقتصادية نقدية ومالية ملائمة، وتمثل هذه المؤسسات في وزارة المالية، البنوك المركزية المسؤولة على الإدارة الإقتصادية والمالية والهادفة إلى تقليل التقلبات والهزات الإقتصادية الكلية وتفادي الأزمات المالية.

2-3- **المؤسسات المانحة للشرعية:** وهي تلك المؤسسات التي تمنح الشرعية والمصدقية للسوق، وتعزز الكفاءة التشغيلية للسوق، بوضع نظام يحمي حقوق الملكية للمستثمرين وعائدتهم، وكذا القواعد التنظيمية التي تحد من الغش ومن السلوكات المنافية للمنافسة، وبالتالي يمكننا القول أنه من الأسباب الرئيسية لأوجه الاختلاف في مستويات الرفاهية والنمو الإقتصادي بين الدول راجع أساسا إلى الحكم الراشد المشجع على الإستثمار المادي والبشري والتحول التكنولوجي، والتمتع بالإستقرار السياسي والعدالة الإجتماعية.

وعليه فإن نجاح إتفاق الشراكة مرهون إلى حد كبير بتوسيع نطاق الحكم الراشد في إدارة شؤون الدولة، ولا يكون هذا إلا بوجود مؤسسات مستقلة ومتكاملة محققة لإستقرار السوق، مهمتها الأساسية الضبط الإقتصادي وإدارة مختلف أشكال السياسات الإقتصادية (النقدية، المالية)، فضلا عن وجود مؤسسات مانحة للشرعية (كمؤسسات التشريع، العدالة، القضاء...)، تسعى إلى توفير عنصر الشفافية في أداء العمل الحكومي وذلك بتبسيط الإجراءات الإدارية المعتمدة وإقرار ما يسمى "بمبدأ المسؤولية والمسألة"<sup>2</sup>.

3- **ضرورة الحصول على المزيد من الإعانات المالية:** إن المساعدات الأوروبية لمنطقة جنوب وشرق المتوسط تعتبر دعما ضروريا لمرافقة الإصلاحات والإنتتاح الإقتصادي، غير أنه ومن خلال تحليلنا للمساعدات المالية الأوروبية الممنوحة للجزائر فهي غير كافية مقارنة مع احتياجات الجزائر، حيث استفادت الجزائر من 164 مليون أورو خلال الفترة (1995-1999) أي بنسبة 05 % فقط من المبلغ المخصص لبرنامج (MEDA) وهو 3.435 مليون أورو، وقد تم توجيه هذا المبلغ إلى الأوجه الآتية:

1 - داني رودريك: "أسبقية المؤسسات: ماذا تعني وماذا لا تعني"، مجلة التمويل والتنمية، المجلد 40، العدد 02، جوان 2003، ص: 32.

2 - قدي عبد المجيد: "مرجع سابق"، جامعة فرحات عباس، سطيف، 8-9 ماي 2004، ص: 07.

- برنامج التصحيح الذي باشرته الجزائر خلال (1995-1998)، والذي مس التجارة الخارجية، وخصوصة المؤسسات العمومية، السكن والشبكة الاجتماعية؛
- تطوير القطاع الخاص وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودعم عملية إعادة الهيكلة الصناعية وتحديث القطاع المالي والمصرفي وإصلاح الخدمات البريدية؛
- تدعيم البنى التحتية أو الهياكل القاعدية وحماية البيئة.

4- ضرورة إستقطاب المزيد من الإستثمارات الأجنبية المباشرة: يمكن اعتبار الاستثمارات الأجنبية المباشرة المرافقة لتوقيع اتفاقيات الشراكة عامل هام لنجاح هذه الإتفاقيات، غير أن استقطاب هذه الإستثمارات يتطلب ما يسمى بالمناخ الإستثماري المساعد على ذلك، والتمثل في الأوضاع القانونية والإقتصادية والسياسية والإجتماعية، وتوفير البنى التحتية (الهياكل القاعدية)، حيث أن وضعية هذه الأخيرة تؤثر تأثيرا واضحا على الإستثمار لدى العديد من المستثمرين، كونها هي المحدد لقدرة المؤسسة على المنافسة، باعتبار أن الكهرباء وشبكات النقل (الطرق، الموانئ، المطارات والسكك الحديدية) وشبكات الإتصالات السلكية واللاسلكية وخطوط أنابيب النفط والغاز... كلها من عناصر الإنتاج وتدخل ضمن تكاليف الإنتاج.

#### المبحث الرابع: الإطار المفاهيمي لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات

تعيش البشرية في وقتنا الحاضر عالم متغير، عالم إختلف كثيرا عما كان من قبل إنه عالم تكنولوجيا المعلومات والإتصالات المتقدمة والفائقة، العالم الذي يتجه نحو التكتلات المعلوماتية ونحو شبكات الإتصال البعيدة المدى، تقدم المعلومات وتتيح الإتصالات عبر سطح الكرة الأرضية كلها.

إن التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والإتصالات وتطبيقاتها في المجالات المختلفة يعتبر أهم ما يميز العقود الأخيرة من القرن الماضي وبداية القرن الجديد. فقلد أحدثت المعلومات-من خلال التطورات الإلكترونية- ثورة في الإقتصاد العالمي لاسيما في الدول المتقدمة، وأجى التغير السريع في تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في السنوات الأخيرة إلى تغيرات ثورية وجذرية في معالجة وتوزيع البيانات، مع إحداث تأثيرات كبيرة على الإنتاج والخدمات والقيم الثقافية والتنمية الإقتصادية والمجتمع ككل، ليس هذا فحسب بل إن تكنولوجيا المعلومات والإتصالات أدت إلى ظهور إقتصاد المعرفة، حيث أصبحت الأمم تقاس بمقدار ما تنتج من معرفة.

وعليه سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى تعريف تكنولوجيا المعلومات والإتصالات من عدة زوايا، وأهمية الإستثمار فيها وكذا مختلف مكوناتها.

#### المطلب الأول: المفاهيم الأساسية المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات والإتصالات

أصبحت تكنولوجيا المعلومات والإتصالات ميزة العصر الذي نعيش فيه، وتقف وراء كل نجاح أو تفوق يحققه الأفراد أو المؤسسات.

1- تعريف التكنولوجيا: يرجع أصل كلمة تكنولوجيا إلى اليونانية التي تتكون من مقطعين هما: Techno تعني التشغيل الصناعي، والثاني Logos في العلم والمنهج، وعليه فهي تعني "علم التشغيل الصناعي".

- يعرف معجم Wobster التكنولوجيا بأنها: "اللغة التقنية والعلم التطبيقي والطريقة الفنية لتحقيق غرض عملي، فضلا عن كونها مجموعة من الوسائل المستعملة لتوفير كل ما هو ضروري لمعيشة الناس ورفاهيتهم"<sup>1</sup>.

- وتمتدح التكنولوجيا بمفهوم العلم لتفاعلها في الميادين التطبيقية؛ فالتكنولوجيا عبارة عن: "معرفة الكيف أو الوسيلة بينما يميل العلم لمعرفة الأسباب، إذ يأتي بالنظريات والقوانين العامة وتحول التكنولوجيا إلى أساليب وتطبيقات في مختلف النشاطات، و يعد العلم مصدر للمعرفة الأساسية ويرتكز أساسا للتكنولوجيا"<sup>2</sup>.

- كما عرفت التكنولوجيا من قبل المهتمين بنظرية المنظمة بأنها: "الفن والعلم المستخدم في إنتاج وتوزيع السلع والخدمات وتخفيض تكاليف الإنتاج وتطور أساليب العمل أي أنها العمليات والتقنيات والمكائن والأعمال المستخدمة لتحويل المدخلات (المواد والمعلومات والأفكار) إلى مخرجات (منتجات وخدمات)"<sup>3</sup>.

علما بأن وجود التكنولوجيا داخل المؤسسات يكون على مستويات ثلاث<sup>4</sup> هي:

- **المستوى الفردي:** حيث يقصد بالتكنولوجيا هنا بالمهارات الشخصية والمعرفة التي يمتلكها الفرد في التنظيم؛
- **المستوى الوظيفي:** يقصد بالتكنولوجيا الإجراءات والأساليب التي تستخدمها الوحدات والأقسام في أدائها لأعمالها؛
- **المستوى التنظيمي:** وتتمثل في الطريقة التي يحول التنظيم بها المدخلات إلى المخرجات.

## 2- تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ويمكن تصنيف هذه التعاريف في أربعة مجموعات موضحة في الجدول التالي:

### جدول رقم (1-3): مفاهيم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

البيان	مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
<b>المجموعة الأولى:</b> المفاهيم التي تركز على الأجهزة التي تشملها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	* يعرف التقرير الإقتصادي الدولي الذي يصدره صندوق النقد الدولي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأنها: "تتضمن الحاسبات الالية والبرامج الجاهزة ومعدات الإتصال عن بعد". * و يعرفها البعض على أنها: "مزيج من الصناعات المترابطة وهي صناعة المكونات المادية للحاسب الألي، وصناعة البرامج الجاهزة وصناعة الخدمات مثل خدمات الشبكات، وصيانة الأجهزة المادية". * تعرف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كذلك على أنها: "تقنيات المعلومات المستخدمة في جميع المجالات بدءا من التجهيزات والبرمجيات وصولا إلى التقنيات المستخدمة في مجال الإتصالات".

<sup>1</sup> -Encyclopedia,INC, William and Halen: « **Heming way beton**»,U.S.A,1975,vol 18,p:21.

<sup>2</sup> -Webster : « **ILLustrated Contemporary Dictionary on Encyclopedic**« ,edition Ferguson Publishing, U.S.A,1982,P:755.

<sup>3</sup> -محمد الصبري: "إدارة تكنولوجيا المعلومات"، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع،الإسكندرية،مصر،الطبعة الأولى،2009، ص ص:13-14.

<sup>4</sup> -Daff,Richard.L : « **Organisation Theory and Design**»,8<sup>th</sup> edition,U.S.A, ed Thomson,2004,P:244.

<p>*ويرى آخرون أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي: "نظم الحاسب التطبيقية التي تتضمن كل من الأجهزة المادية للحاسبات والبرامج الجاهزة، وشبكات الإتصال عن بعد والتي توجد في بيئة الأعمال".</p>	
<p>*يرى البعض أن مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يتمثل في معالجة، تخزين، عرض، إدارة وتنظيم واسترجاع المعلومات.</p>	<p><b>المجموعة الثانية:</b> المفاهيم التي تركز على الأنشطة التي تقوم بها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دون الإشارة إلى الأجهزة التي تستخدمها</p>
<p>*تعرف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأنها مكونات الحاسب الآلي والبرامج الجاهزة التي تستخدم في جمع ونقل ومعالجة وتوزيع البيانات في المؤسسة. *تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي التكنولوجيا المبنية على الإلكترونيات والتي يمكن أن تستخدم في جمع وتخزين ومعالجة ووضع هذه المعلومات في حزم متكاملة، ومن ثم الوصول إلى المعرفة. *وهناك من يرى أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يقصد بها تطبيق النظم التكنولوجية الحديثة في معالجة المعلومات وإرسالها، تخزينها واسترجاعها بسرعة ودقة وكفاءة، ومن أهم هذه النظم التكنولوجية: تكنولوجيا تفصيل البيانات، تكنولوجيا الإتصال عن بعد، تكنولوجيا الحاسبات الآلية والبرامج الجاهزة.</p>	<p><b>المجموعة الثالثة:</b> المفاهيم التي تركز على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والأنشطة التي تقوم بها.</p>
<p>*تتضمن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات جميع أنظمة المعلومات بالمؤسسة المبنية على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وكذلك جميع المستخدمين منها.</p>	<p><b>المجموعة الرابعة:</b> المفاهيم التي تركز على الأجهزة والأنشطة والعنصر البشري في وقت واحد.</p>

**المصدر:** عبد الله فرغلي علي موسى: "تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والإلكتروني"، دار إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2008، ص ص: 25-27.

من خلال ما تم ذكره نستنتج أن:

- أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تركز وبشكل محوري على إستخدام تقنيات وبرمجيات الحاسب الآلي.
- إن تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تشمل جملة من المراحل تبدأ أولاً بالحصول على البيانات الضرورية من مصادرها المختلفة، ثم معالجتها وبعد ذلك إرسال النتائج المترتبة على عملية المعالجة إلى الجهات المعنية للإستفادة منها.
- حتى تستطيع أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أن تحقق الإستفادة الكبيرة من عملياتها يجب توفير مخرجاتها للمستفيدين في الوقت والشكل المناسبين.



-تتمثل مخرجات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ظهور العديد من مجالات التطور كظهور البرمجيات المتطورة والتي تتضمن النظم الخبيرة، الذكاء الاصطناعي، قواعد البيانات، الأنترنت، البريد الإلكتروني وتكنولوجيا الإتصال عن بعد.

وتأسيساً على ما سبق فإن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لا تقتصر على إستخدام الآلات التكنولوجية الحديثة فحسب، بل تمتد إلى الجوانب المعرفية والفكرية والأساليب اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات.

### 3-التطور التاريخي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

إن مصطلح تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وُغم حدثته نسبياً وارتباطه الكبير بالحواسيب إلا أننا نستطيع أن نوضح بأن هذا المصطلح ليس وليد الساعة، بل لكونه إرتبط بالمعلومات والاتصالات التي سبقت التكنولوجيا بفهمها الحديث، وهكذا نجد مثلاً أن تكنولوجيا المعلومات مترابطة فيما بينها وقد مرت بمراحل تاريخية عدة نوجزها في خمس مراحل أساسية وهي:<sup>1</sup>

3-1-مرحلة ثورة المعلومات والاتصالات الأولى: وتتمثل في إختراع الكتابة ومعرفة الإنسان لها مثل الكتابة المسماية والسومرية، ثم الكتابة التصويرية وحتى ظهور الحروف، والتي عملت على إنهاء عهد المعلومات الشفهية التي تنتهي بوفاة الإنسان أو ضعف قدراته الذهنية.

3-2-ثورة المعلومات والاتصالات الثانية: والتي تشمل ظهور الطباعة بأنواعها المختلفة وتطورها، والتي ساعدت على نشر المعلومات واتصالاتها عن طريق كثرة المطبوعات وزيادة نشرها عبر مواقع جغرافية أكثر إتساعاً.

3-3-ثورة المعلومات والاتصالات الثالثة: وتتمثل بظهور مختلف أنواع وأشكال مصادر المعلومات المسموعة والمرئية، الهاتف والمذياع، الأقراص، الأشرطة الصوتية واللاسلكي، إلى جانب المصادر المطبوعة الورقية... هذه المصادر وسعت من دائرة نقل المعلومات وزيادة حركة الاتصالات.

3-4-ثورة المعلومات والاتصالات الرابعة: وتتمثل في اختراع الحاسوب وتطور مراحل وأجياله المختلفة مع كافة مميزاته وفوائده واثاره الإيجابية على حركة تناقل المعلومات عبر وسائل إتصال إرتبطت بالحواسيب.

3-5-ثورة المعلومات والاتصالات الخامسة: تتمثل في التزاوج والترابط ما بين تكنولوجيا الحواسيب المتطورة وتكنولوجيا الاتصالات المختلفة الأنواع والإتجاهات، التي حققت إمكانية تناقل كميات هائلة من البيانات والمعلومات عبر مسافات جغرافية واسعة وبسرعة فائقة، وبغض النظر عن الزمان والمكان وصولاً إلى شبكات المعلومات وفي قمتها شبكة الأنترنت.

### المطلب الثاني:مزايا تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأهمية الإستثمار فيها

إن إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مكن من تحسين جوانب كثيرة في حياة الأمم والشعوب، حيث فتحت آفاق جديدة للإنسان المعاصر وفي مختلف مجالات الأعمال، فمن التجارة الإلكترونية إلى التعليم عن بعد إلى العلاج عن بعد، إلى تحسين المواقع التنافسية للمؤسسات، قد أدى كل هذا إلى زيادة الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لزيادة الكفاءة والفعالية في الأنظمة والعمليات الداخلية والخارجية للمؤسسة.

1- إيمان فاضل السمرائي، هشام محمد الرغبي: "نظم المعلومات الإدارية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص:118.

## 1-المزايا الرئيسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

إن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في منظمات الأعمال أدى إلى تحقيق العديد من المزايا، هذه الأخيرة تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

1-1- **زيادة المبيعات والأرباح:** تعمل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على زيادة المبيعات من خلال مساعدتها للمؤسسة في إشباع حاجات ورغبات المستهلكين، ويترتب على زيادة المبيعات تحسین الربحية خاصة في ظل تخفيض التكاليف، والذي يتحقق أيضا باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

1-2- **الحصول على مزايا تنافسية:** حيث تستخدم العديد من المؤسسات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين وضعها في البيئة التنافسية، والحصول على مزايا تنافسية من خلال تصميم برامج وتطبيقات مبتكرة تسمح لتلك المؤسسات بالمنافسة بصورة أكثر فعالية.

1-3- **تخفيض التكاليف:** إن تخفيض التكاليف يعتبر من أهم الفوائد التي تجنيها مؤسسات الأعمال جراء استخدامها لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عدة مجالات أهمها تأدية الأعمال والمهام الكتابية بطريقة آلية، كذلك استخدام الحاسبات الآلية في رقابة الإنتاج المخزون، كما تستخدم في تنفيذ الإنتاج حسب الطلب.

1-4- **تحسين الجودة:** إن أهم استخدام لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تحسين جودة المخرجات والتصميم بمساعدة الحاسب الآلي خير مثال على ذلك، فالمهندس يستخدم محطات الأعمال أو ما يعرف بالوحدات الطرفية للحاسب الآلي لإنجاز رسومات هندسية، ويقوم بتخزينها واسترجاعها عند الحاجة لإجراء

بالإضافة إلى ما سبق هناك مزايا إضافية أخرى لإستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في منظمات الأعمال تتمثل في:

- تحسين الإنتاجية وكفاءة العمليات التشغيلية؛
- زيادة القدرة على الخلق، الإبداع والإبتكار؛
- مواجهة التهديدات الخارجية؛
- توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب؛
- دعم وتحسين عمليات إتخاذ القرار؛
- تحسين وتنشيط حركة الاتصالات بالمؤسسة؛
- صياغة وتنفيذ إستراتيجيات المؤسسة.

## 2-أسباب التوجه نحو الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

هناك العديد من الإعتبارات التي يمكن أن تمثل أسباب ودوافع تؤخذ بعين الإعتبار عندما ننظر إلى التأثيرات المتزايدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في حياتنا المعاصرة بجوانبها المتعددة والأخص في إدارة الأعمال في المؤسسات المختلفة، وتتمثل أهم هذه الأسباب والدوافع في النقاط الآتية:

2-1- **ظهور وتطور إقتصاد المعرفة:** يتمثل بظهور إقتصاديات أساسها المعلومات والمعرفة، وتسارع موجات تولدها وتراكمها بوحدات زمنية غير ملموسة، تعجز معظم القدرات الإنسانية على ضبطها والإلمام بها.

<sup>1</sup> -عبد الله فرغلي علي موسى: "مرجع سابق"، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2008، ص ص: 33-35.

ويعبر عن ثورة المعلومات وانفجار المعرفة والنمو المستمر في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحويلها المتواصل إلى الرقمنة، التصغير، المرونة، وعبارة أخرى فإن المعرفة أصبحت أصول إستراتيجية أساسية منتجة.

2-2- تطور شبكة الأنترنت المتلاحقة وتفاعلاتها التكنولوجية: فإذا كانت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي القوة التي سوف تحول الألفية الثالثة إلى أعظم إزدهار في التاريخ، فإن شبكة الأنترنت هي أكبر تقدم تكنولوجي منذ إختراع الآلة الطابعة قبل 500 عام.

إذن فنحن بصدد ثورة في مجال شبكات المعلومات المحوسبة والاتصالات محورها الأنترنت والتكنولوجيا التي تعتمد عليها الأنترنت، فالتفاعلات والتدخلات التكنولوجية أو الرقمية في العقد الماضي أصبحت حقيقة واضحة، فهناك أربع صناعات تسيير نحو بناء منصات وقواعد مشتركة هي الأجهزة والبرمجية والصناعات الإلكترونية الاستهلاكية، والصناعات الخاصة بالاتصالات السلكية واللاسلكية، وصناعة المحتوى كصناعة النصوص والموسيقى والبحث وغيرها. فقد بلغت تخصيصات مثل هذه القطاعات في الولايات المتحدة الأمريكية لوحدها واحد تريليون دولار لصناعة أجهزة وبرمجيات الحاسوب، 250 مليار دولار للصناعات الإلكترونية، وأكثر من 1.5 تريليون دولار لصناعة الاتصالات، 900 مليار دولار لصناعة المحتوى في تلك النصوص والبحوث والصوت والصورة.<sup>1</sup>

وعليه فقد أدت الأنترنت إلى خلق نوع من الإنجاز الهائل في اهتمام الناس وأصحاب الأعمال ليس له نظير في مسار العلم والتكنولوجيا، هذا الإنجاز في استخدام شبكة الأنترنت أدى إلى ظهور نماذج جديدة للأعمال لم تكن معروفة من قبل مثل: web. Yahoo. google... وغيرها.

## 2-3- تعقد وتسارع التغيير في بيئة الأعمال:

نعيش في عالم متغير في كل نواحيه ومظاهره وتسارع التغيير في هذا العالم إلى الحد الذي يتلاشى فيه الحدود الفاصلة في الزمان والمكان، أي تتلاشى الخواص بين ما هو قديم وجديد، وبين ما هو نسبيا ومتحول وبين ما هو كائن، وما سيكون بأشكال ومضامين جديد.

ويظهر هذا التغيير بجلاء أكثر في البيئة التكنولوجية الإقتصادية، والإجتماعية والثقافية والسياسية للعالم، وفي تطور التكنولوجيا وبالذات التكنولوجية الحيوية، هندسة البرمجيات المعقدة والتقنيات المتطورة لأجهزة الإتصال. نتيجة لما سبق يجب على المؤسسة الإقتصادية أن تقوم بأداء الأنشطة التي تهدف إلى تحسين وحماية عملياتها في البيئة غير المستقرة والمعقدة، وهذا النشاط قد يشمل المسح البيئي الجيد، تحسين عملية عملية التنبؤ، إعادة هندسة الإدارة، بناء تحالفات إستراتيجية مع مؤسسات إقتصادية أخرى، إتخاذ القرارات الخلاقة، وعليه يمكن النظر لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات هنا كما لو كانت مدعمة لكل هذه الأنشطة، فعلى سبيل المثال تستخدم المؤسسات نظم المعلومات التنفيذية كي توفر ملخص يومي عن المبيعات، ومن ثم فإن أي مستوى غير منظم من المبيعات يتم إكتشافه على الفور، ويتم إتخاذ الإجراءات لتصحيح الأنشطة.

## 2-4- المنافسة الشديدة والإقتصاد العالمي (العولمة):

1 - حسب تقارير وزارة التجارة الأمريكية مأخوذة من الموقع [www.Trade-repport.com/usa](http://www.Trade-repport.com/usa) تاريخ الزيارة 27-07-2015 الساعة 14.35.

تزداد إقتصاديات العالم إندماجا فيما بينها وتتسع دائرة الإعتماد المتبادل في أنشطة الأعمال الدولية، والتجارة الدولية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات فيما بين هذه الإقتصاديات بصورة لم يسبق لها مثيل، وتتضح صورة العولمة في بعدها الإقتصادي من خلال ظهور الشركات متعددة الجنسيات، وتزايد تأثيرها على إقتصاديات العالم المتقدم. وأصبحت المنافسة العالمية تشكل ضغوطات كبيرة على كافة مؤسسات الأعمال، وهذه المنافسة تكون قوية عندما تتدخل الحكومات باستخدام الدعم، أو من خلال السياسات الضريبية وحواجز التصدير، كما أن المنافسة العالمية لا تركز فقط على الأسعار بل تركز أيضا على الجودة ومستوى الخدمة، سرعة التسليم، خدمات ما بعد البيع، وتقديم خدمات مؤسسات الأعمال في الحصول على مزايا العولمة، حيث تساهم في تحسين الإنتاجية، زيادة مستوى جودة الخدمات وزيادة الربحية، وهذه العوامل تمثل مدخلا للتعامل مع العديد من المشاكل وفرص العولمة.

## 2-5- التحولات في مشاريع الأعمال:

يتوقع الخبراء أن نسبة المبيعات في قطاع الخطوط الجوية الأمريكية على شبكة الأنترنت سيفوق نسبة 70% خلال العقد الحالي، كما أن هناك منافسة شديدة وتخفيضات هامة في أسعار مبيعات العقارات على الأنترنت بالنسبة لوسطاء البيع، فالأنترنت والتكنولوجيا ذات الصلة قد جعلت بالإمكان القيام بالأعمال عبر حدود المؤسسة الإقتصادية بنفس الكفاءة تقريبا عند القيام بها داخلها، وهذا يعني أن المؤسسات لم تعد تقتصر على الحدود المؤسساتية التقليدية أي الحدود المكانية المتعارف عليها.

## 2-6- ظهور ما يسمى بالمنظمة الرقمية:

التغيرات التكنولوجية التي يشهدها العالم مؤخرا أدت إلى تحول المنظمات إلى شركات رقمية<sup>1</sup>، التي تنجز مجمل الأعمال المهمة سواء مع الزبائن أو المجهزين أو العاملين إلكترونيا أي أنها متمكنة رقميا، بإجراءات الأعمال الرئيسية تنجز من خلال الشبكات المحوسبة الممتدة في كل مؤسسة، وعن طريق التمكين الرقمي والتكيف الإلكتروني يتم إنسيابية العمل فيها، ويون لديها مستويات من الإنجاز غير مسبوقه على مستوى الأرباح والمنافسات.

ويجري الآن إعادة تشكيل نماذج الأعمال التقليدية الذي كان مهيمنا على الإدارة قبل عصر الأنترنت وثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وأصبحت هذه الأخيرة أهم وسيلة تكنولوجية تساهم اليوم في خلق وتطوير نماذج ونظم الأعمال الجديدة، بالإضافة إلى ما سبق ذكره يمكن كذلك ذكر بعض الأسباب الفرعية الأخرى التي كانت وراء زيادة الإهتمام بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتمثل في<sup>2</sup>:

## أ- المسؤولية الإجتماعية:

أصبحت مؤسسات الأعمال اليوم تعي أهمية التفاعل بينها وبين المجتمع، وتسعى للمساهمة في القيام بالخدمات الإجتماعية التي باتت تعرف اليوم باسم "المسؤولية الإجتماعية" كالرقابة البيئية، الصحة والسلامة المهنية، تكافؤ الفرص والمزايا الإجتماعية للعاملين، التوظيف والإسكان ومراعاة حقوق المستهلك...، فتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

1 - عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي: "نظم المعلومات الإدارية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص:35.

2 - محمود حامد عبد الرزاق: "المعلومات وصناعة البرمجيات في الإقتصاد المصري وسبل دعم الميزة التنافسية"، المؤتمر القومي الأول، مركز بحوث التنمية التكنولوجية، حلوان، 10 -

يمكن أن تدعم مثل هاته الأنشطة حيث تمكن المؤسسات من استخدام نظم دعم القرار بمراقبة برامج تكافؤ الفرص، كما يمكنها من استخدام النظم الخبيرة لتحسين الرقابة البيئية... الخ.

#### ب- الطبيعة المتغيرة للقوى العاملة:

أصبحت القوى العاملة متنوعة كما أن تركيبها تتغير بسرعة فهناك عدد متزايد للمرأة والأطفال في سوق العمل، فضلا عن المعاقين وذلك في كل المجالات والمواقع، كما أن هناك العديد من العمال الذين يعملون لسنوات أكبر من طاقاتهم، وتساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق التكامل بين مختلف فئات العمال داخل المؤسسة.

#### ج- توقعات المستهلكين:

أصبح المستهلك اليوم أكثر دراية ومعرفة بالمتاح من السلع والخدمات وجودتها مما يسمح له بطلب أفضلها، كذلك تلك المنتجات التي تنتج حسب طلب المستهلك.

#### د- تغيير هيكل الموارد:

أضيفت المعلومات اليوم كمورد خامس إلى الموارد التقليدية المتاحة لمؤسسات الأعمال (الأفراد، الآلات والمعدات، المواد الخام، الأموال أو الإستثمارات)، وهذا يعني أن على هذه الأخيرة البدء في معالجة المعلومات كمورد، وإذا كانت الموارد التقليدية تتصف بالندرة والتذبذب فإن المعلومات على العكس من ذلك، ليست نادرة على الإطلاق بل تتزايد بتزايد معدلات إستهلاكها، لذلك فالمؤسسة تواجه تحديا حقيقيا في محاولة التوفيق بين هذا السيل الهائل من المعلومات ومعالجتها للإستفادة منها، ومن هنا ظهرت أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في القيام بهذا الغرض في ظل الانفجار المعلوماتي الحالي.

#### المطلب الثالث: مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

تتكون تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من ثلاثة مكونات أساسية هي: <sup>1</sup>

#### 1- المكونات المادية (الحاسبات الآلية) والبرمجيات:

1-1- مفهوم الحاسبات الآلية: هي أجهزة إلكترونية قادرة على معالجة البيانات وذلك من خلال إستقبال البيانات وتخزينها واسترجاعها أليا وإجراء العمليات الحسابية والمنطقية عليها، وتهدف عملية معالجة البيانات إلى إستخلاص النتائج التي يحتاجها متخذي القرارات أو مستخدمي البيانات، وذلك من خلال إتباع مجموعة تفصيلية من الأوامر والتعليمات المكتوبة بلغة حزم البرامج، وتتميز الحاسبات الآلية بسرعة تنفيذ التعليمات وبقدرتها التخزينية العالية، وارتفاع معدلات إنتاجيتها بصورة هائلة، وبكفاءة عالية في نقل المعلومات ودقة النتائج والمخرجات.

1-2- وظائف الحاسبات الآلية: تقوم الحاسبات الآلية بعدة وظائف أساسية هي الإدخال، الإخراج والتخزين وذلك كما يلي:

✓ وظيفة الإدخال: وهي عملية يتم فيها تغذية الحاسبات الآلية بالبيانات عن طريق جمع وإعداد وإدخال البيانات بغرض معالجتها؛

<sup>1</sup> - محمد فهمي طلبة: "الحاسبات الإلكترونية مكوناتها وتطبيقاتها"، المكتب المصري الحديث للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص 5-11.

- ✓ وظيفة المعالجة: يقصد بها تغيير الشكل الداخلي للعناصر وذلك باستخدام لغات الحاسب الآلي؛
- ✓ وظيفة الإخراج: يقصد بهذه الوظيفة تحويل البيانات إلى مخرجات في صورة معلومات؛
- ✓ وظيفة التخزين: أي إستبقاء بعض البيانات حتى يمكن إسترجاعها عند الحاجة إليها، وذلك دون الحاجة إلى إعادة إدخالها.

### 1-3-أنواع الحاسبات الآلية:

#### 1-3-1-الحاسبات الآلية التي يستخدمها الأفراد: تنقسم بدورها إلى عدة أصناف كالتالي:

- **حاسبات المكاتب:** وهي حاسبات شخصية صممت خصيصا للإستخدام الفردي حيث تقوم هذه الحاسبات بتشغيل برامج معينة تعمل من خلالها على رفع إنتاجية الأعمال التي يقوم بها الأفراد.
- **الحاسبات المحمولة:** وهي نوع من الحاسبات الآلية التي يسهل حملها في أي مكان وتمتاز بأنها تحمل نفس مكونات وإمكانات أجهزة المكاتب.
- **محطات العمل المتخصصة:** وهي تعد من أكثر الحاسبات الشخصية تكلفة، وتقوم هذه الأجهزة بخدمة الفئات المتخصصة كالمهندسين، محلي النظم، محلي المال، مصممي الدوائر الكهربائية...إلخ
- **شبكة الحاسبات:** عبارة عن مجموعة من الحاسبات الآلية المتصلة ببعضها البعض بما يمكن معها في تبادل المعلومات والبيانات فيما بينها.

#### 1-3-2-الحاسبات الآلية التي تخدم المؤسسات: تنقسم بدورها إلى عدة أنواع كما يلي:

- **أجهزة الحاسبات العملاقة:** هي حاسبات الية قادرة على معالجة الأوامر والتعليمات كل ثانية حيث تعادل سرعتها من 40-50 ألف مرة سرعة الحاسبات الشخصية في مجال أبحاث الفضاء والإتصال بالأقمار الصناعية، وفي مجال البحوث النووية والهندسة الوراثية.
- **أجهزة الحاسبات المركزية:** تمتاز بقدرة عالية على معالجة البيانات بسرعة تقدر بالملايين من التعليمات والأوامر في الثانية، وتمتاز هذه الحاسبات بذاكرة رئيسية يمكن من خلالها لعدد كبير من الأجهزة الوصول إليها.
- **الحاسبات الآلية المتوسطة:** تمتاز بأنها قادرة على تخزين ومعالجة البيانات وبالتالي أقل تكلفة.
- **أجهزة المزود:** يستخدمها الأفراد بطريقة غير مباشرة، إذ يصل الأفراد إلى البيانات والمعلومات الموجودة على المزود من خلال برامج مكتبية، هذه الأخيرة لديها القدرة على الإتصال والتعرف على Servers- ومن ثم الحصول منه على المعلومات والبيانات المطلوبة

#### 1-4-البرمجيات: إن الحاسبات الآلية تعمل وتؤدي وظائفها بالإستناد إلى مجموعة من الإعازات متسلسلة يطلق

عليها البرمجيات<sup>1</sup>، وهي عبارة عن مجموعة أو سلسلة من الإعازات التي تخبر الحاسوب عن كيفية أداء مهام معينة. ويتعامل معظم المستفيدين مع الحاسوب من خلال مجموعة من البرمجيات، وتصنف عادة هذه الأخيرة في فئتين واسعتين؛ الفئة الأولى هي **برمجيات المنظومة** التي تجعل الحاسوب مفيدا أكثر من خلال توفير خدمات مطلوبة

<sup>1</sup> - عماد الصباغ: "نظم المعلومات، ماهيتها ومكوناتها"، دار الثقافة للنشر والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص ص: 77-80.

بغض النظر عن المهمة التي ينفذها الحاسوب، الفئة الثانية من فئة البرمجيات التطبيقية مثل: إعداد الرواتب، تسيير المخزون...إلخ.

إن معظم البرمجيات المستخدمة في مؤسسات الأعمال هي من نوع البرمجيات التطبيقية التي تستخدم بكثافة عالية في وقتنا الحاضر، لإنجاز معظم الوظائف الإدارية ووظائف المؤسسة بصفة عامة، وتنقسم برمجيات المنظومة إلى ثلاث فئات هي:

○ **نظم التشغيل:** وهو الجزء الأهم من برمجيات منظومة الحاسوب، وهي مجموعة كبيرة ومعقدة من البرامج بعضها يتواجد في الذاكرة الأولية ليراقب ما يجري في الحاسوب، وهذا الجزء يسمى بالمشرف أو المراقب وأحيانا ببرامج السيطرة. ومن أهم وظائفه هي: إدارة العمل، السيطرة على الإدخال/الإخراج المادي وإدارة الملفات.

○ **البرامج الخدمية:** تقوم بالعديد من الوظائف منها: ترتيب الملفات، بيانات نقل محتويات الذاكرة الثانوية إلى ذاكرة ثانوية أخرى، برامج التحرير...إلخ.

○ **المترجمات:** وهي عبارة عن أسلوب -Langage- لترجمة اللغات، يتكون من عدة أسس وقواعد تحدد أسلوب صياغة جملة مقبولة في اللغة التي يستعملها الحاسوب، وأن هناك أسس تحدد ما الذي يفعله الحاسوب إستجابة لجملة اللغة.

ويمكن تصنيف لغة البرمجيات إلى عدة فئات يطلق عليها تسمية "الأجيال"، فالجيل الأول والثاني هو لغة الآلة (الحاسوب) مكتوبة بدلالة الرموز الثنائية (0-1)، الجيل الثالث وهو لغات المستوى العالي تسمح بكتابة البرامج بشكل مركز وهي مستقلة نسبيا عن الآلة تعمل بأسلوب عمل الإنسان(المستخدم)، وليس الآلة، الجيل الرابع وهي لغة الأعمال عبارة عن برمجيات متطورة مصممة من أجل الزيادة في الإنتاجية أي وظائف تطبيقية ويستعملها المبرمجون المحترفون.

## 2-قواعد البيانات:

2-1-**مفهوم قواعد البيانات:** هي مجموعة متكاملة من البيانات التي تنظم وتخزن بطريقة يسهل من خلالها إسترجاعها، ويجب أن تنظم الهياكل الأساسية لقواعد البيانات بصورة تتوافق مع احتياجات المؤسسات، وتسمح بسهولة الوصول إليها كما يجب أن تكون بالشكل الذي يمكن من خلاله إجراء أكثر من برنامج تطبيقي عليها، ويكون ذلك من خلال مجموعة من البرامج التي تساعد على القيام بهذه الوظائف، وتسمى هذه البرامج بـ"نظم إدارة قواعد البيانات"، حيث تساعد هذه الأخيرة المستخدم النهائي في القيام بالعملية التالية<sup>1</sup>:

✓ تحديث وصيانة قواعد البيانات؛

✓ إمداد المستخدم النهائي بالمعلومات اللازمة للقيام بمهامه بفعالية.

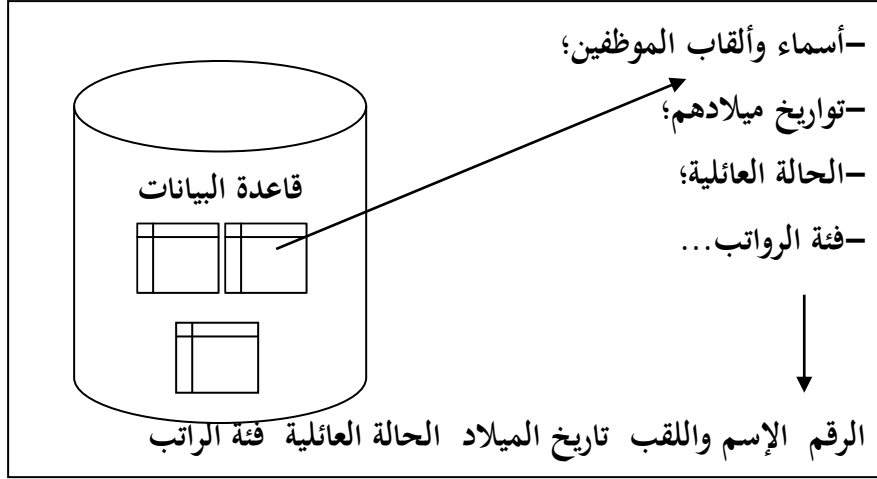
2-2-**مكونات قواعد البيانات:** وفقا للمفهوم السابق لقواعد البيانات تنظم هذه القواعد عادة في أربعة مستويات منطقية، وذلك وفقا لدرجة تجميع وتسلسل البيانات بداخلها، وتتكون من أربعة عناصر أساسية هي:

<sup>1</sup> -Turban Efraim , King David, Vich, Land, Dennis et Leejae : «**Electronic Commerce: A managerial Perspective**», upper saddle river, NJ, p :30.

- قواعد البيانات؛
- الملفات؛
- السجلات؛
- عناصر البيانات.

والشكل الآتي يوضح مختلف هذه المكونات.

شكل رقم (1-2): مكونات قواعد البيانات



Source : Turban Efraim , King David, Vich, Land, Dennis et Leejae : «op-cit », p: 35.

وعليه تكون قواعد البيانات عبارة عن مجموعة من البيانات المنظمة في ملفات هذه الأخيرة بدورها عبارة عن مجموعة من البيانات مرتبة في سجلات، والتي تنتمي جميعا إلى موضوع محدد، كما يجب أن تكون هذه البيانات مترابطة ومجمعة بطريقة تمكن من إستخدامها، وإجراء مقارنات عليها، وكذلك تحديثها من وقت لآخر.

### 3- شبكات الإتصال عن بعد:

#### 3-1- مفهوم شبكات الإتصال عن بعد:

تعد شبكات الإتصال عن بعد مكونات البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسات الاقتصادية، حيث تمكن هذه الأخيرة كل من المؤسسات وفرق العمل والأفراد بداخلها من تبادل البيانات والمعلومات الإلكترونية، من خلال الشبكات بما يمكنها من المشاركة في إتخاذ القرارات وإدارة العمليات وموارد المؤسسات بصورة أكثر فعالية، ومن ثم رفع القدرة التنافسية لها داخل البيئة المتغيرة التي تتعامل معها، وقد شهدت صناعة تكنولوجيا الإتصالات العديد من التغيرات التي أحدثت تأثيرات كبيرة على توجهات المؤسسات واستراتيجيتها، فلم تعد هذه الأخيرة تعتمد على البيانات المتدفقة إليها من شبكات المعلومات المحلية من خلال الإتصال المكتبي لإتمام الصفقات والإتفاقيات عبر الإتصال لمسافات طويلة، بل أصبحت تعتمد على شبكات المعلومات العالمية في تدعيم تجارتها وإتمام صفقاتها، أو في رفع تكاليف ووقت إنجاز الأعمال، وكذلك تقديم منتجات وخدمات جديدة بل واستمرار عملية التطوير بها. مما سبق يتضح أن تكنولوجيا الإتصالات من الوسائل الهامة التي يجب الإعتماد عليها والإستثمار فيها لضمان بقاء المؤسسات على ساحة المنافسة المحلية والعالمية.



### 3-2- المكونات الأساسية لشبكات الإتصال عن بعد: تتكون تكنولوجيا شبكات الإتصال عن بعد رغم إتساع

وتعقد صناعتها من خمس (05) مكونات أساسية لا تتغير هي:<sup>1</sup>

أ-الأجهزة الطرفية: وهي الأجهزة التي تقوم بإدخال واخراج البيانات تستخدم لإرسال واستقبال المعلومات، وهي تشمل شبكات الحاسبات، شبكات الحاسبات الشخصية، أجهزة الهاتف...إلخ.

ب-أجهزة معالجة عملية الإتصال عن بعد: هي تلك الأجهزة التي تدعم عملية إرسال واستقبال البيانات بين الأجهزة الطرفية وأجهزة الحاسبات مثل: أجهزة الموديم، وحدات الإتصال المتعددة، أجهزة التبديل وغيرها.

ج-قنوات الإتصال عن بعد: هي القنوات التي يتم من خلالها إرسال واستقبال البيانات وتستخدم قنوات الإتصال مزيج من الأوساط مثل: موجات الميكرو، الأقمار الصناعية...إلخ.

د-أجهزة الحاسبات الآلية: تترابط أجهزة الحاسبات الآلية على اختلاف أنواعها وأصحابها بشبكات الإتصال عن بعد بما يمكنها من استكمال معالجة البيانات المحولة إليها.

هـ-برامج مراقبة الإتصالات: وهي برامج تقوم بمراقبة وتدعيم أنشطة شبكات الإتصالات عن بعد، وإدارة جميع وظائفها مثل: برامج مراقبة الحاسبات المضيفة، برامج نظم تشغيل الشبكات والخاصة بالحاسبات الصغيرة.

### 3-أنواع شبكات الإتصال عن بعد: تتمثل فيما يلي:

3-1-شبكات المعلومات العالمية: وهي تلك الشبكات التي تغطي منطقة جغرافية واسعة النطاق، وتزداد الحاجة إليها مع كبر حجم المؤسسات كالشركات متعددة الجنسيات، حيث تساعد هذه الشبكات في إرسال واستقبال البيانات والمعلومات بين الموظفي، العملاء، الموردين، والمؤسسات الأخرى المنتشرة في أنحاء العالم، وذلك في محاولة إدارة عملية الإتصال والتشغيل والرقابة الخاصة بها.

3-2-شبكات المعلومات المتصلة: تتصل شبكات المعلومات المحلية بنظائرها في مختلف أنحاء العالم بما يعرف بـ"الشبكات المتصلة"، وتعد شبكة الأنترنت أوضح مثال لهذا النوع من الشبكات.

3-3-شبكات المزود: يعد هذا النوع من الشبكات من الأنواع الأكثر إستخداما في اتصال أجهزة الحاسبات الآلية ببعضها داخل المؤسسات الإقتصادية.

3-4-شبكات المعلومات المحلية: وهي عبارة عن إتصال أجهزة الحاسبات الشخصية ببعضها وبأجهزة معالجة البيانات وبرامجها، وذلك لخدمة منظمة جغرافية محددة مثل الشبكات التي تربط المستخدمين وفرق العمل ببعضهم داخل المكاتب أو الأقسام، أو داخل وحدات المؤسسة، ويلاحظ أن مثل هذه الشبكات تغطي مسافات محددة عادة ما تكون داخل مبنى أة عدة مباني متجاورة.

### المطلب الرابع: الأبعاد الإستراتيجية والتنافسية لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات

تحقق تكنولوجيا المعلومات والإتصالات مزايا إستراتيجية وتنافسية للمؤسسات الإقتصادية موضحة في الجدول

الآتي:

1 -عماد الصباغ: "مرجع سابق"، ص: 96.

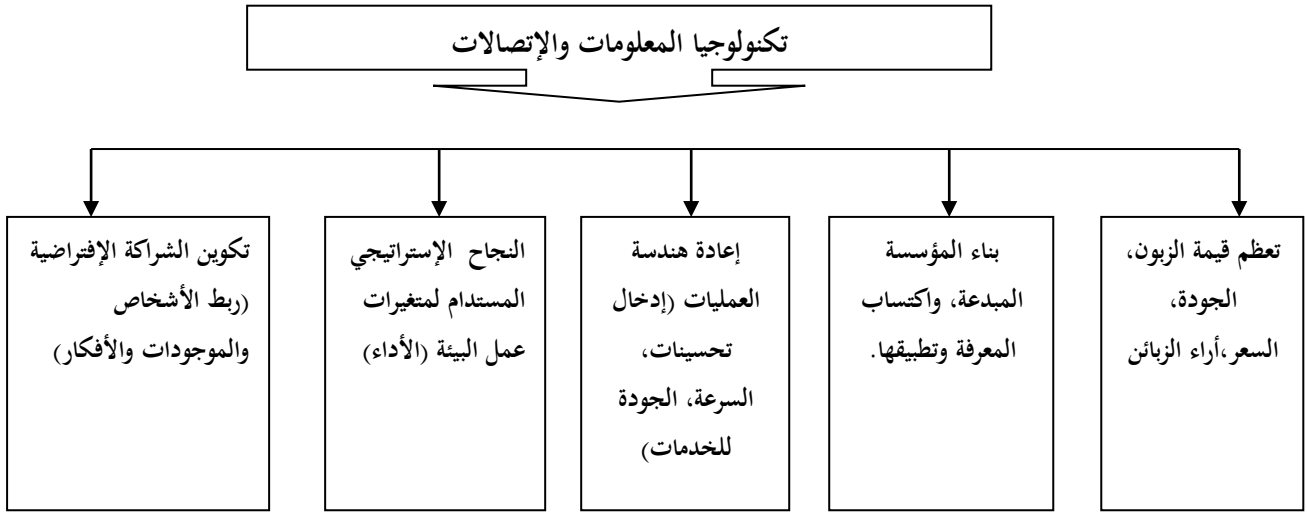
جدول رقم (01-2): الأبعاد الإستراتيجية والتنافسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

الأبعاد	المزايا الإستراتيجية والتنافسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات
بالنسبة للمستهلكين	- عمل قواعد بيانات للخدمات والمنتجات متاحة محليا وعالميا؛ - خدمة المستهلكين حسب الإحتياجات والرغبات المختلفة في أي مكان.
بالنسبة للمنافسين	- توفير بدائل للمنتجات؛ - إعداد خطط وقائية ضد المنافسين (منتج وخدمة جديدة)؛
بالنسبة للموردين	- تحديد مصادر التوريد البديلة؛ - إعادة التوازن مع الموردين مع إقامة علاقات متميزة لصالح المؤسسة؛
الأسواق	- تحديد إتجاهات الأسواق؛ - إكتشاف أسواق جديدة ومربحة لبيع منتجات المؤسسة؛
المنتجات والخدمات	- تدعيم جودة المنتجات والخدمات؛ - تسمح للمؤسسات بإرسال وتوزيع معلومات عن منتجاتها وخدماتها؛ - تسمح لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بتطوير منتجات وخدمات جديدة؛ - تدعيم أنشطة وخدمات ما بعد البيع.
بالنسبة للكفاءة التنظيمية، البحث والتطوير	- تحسين التخطيط الإستراتيجي؛ - سهولة التغيير التنظيمي للمؤسسة؛ - تساعد في التنسيق بين جهودات البحث والتطوير؛ - تطور نظم دعم القرارات والنظم الخبيرة للمؤسسة والنظم الإستراتيجية.
بالنسبة للكفاءة فيما بين المؤسسات، تخفيض مخاطر الأعمال، ومرونة العمليات	- تحسين الإتصالات والتنسيق والمعاملات مع المؤسسات الأخرى؛ - تسهيل القيام بالإستثمارات المختلفة؛ - مساعدة المؤسسة في تنويع العمل في أسواق جديدة عبر العالم؛ - تسمح لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالمرونة في تحديد مواقع العمليات؛ - تصنيع الأجزاء المختلفة في أماكن مختلفة؛ - توفير الإمدادات السريعة للمؤسسة وشبكات التوزيع؛ - تحقيق التكامل بين المؤسسة من جهة وبين الموردين والموزعين من جهة أخرى

المصدر: عبد الله فرغلي، علي موسى: "مرجع سابق" ، ص: 37.

يوضح الشكل أعلاه أهم المجالات الإستراتيجية التي تحقق فيها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مزايا تنافسية لكل من المستهلكين، المنافسين، الموردين، الأسواق، المنتجات والمؤسسات، أي أنها تعود بالنفع على الجميع، والشكل الموالي يوضح أهم العوامل الإستراتيجية التي يجب أن تعتمد عليها المؤسسة بشكل خاص لتحقيق ميزة تنافسية.

شكل رقم (1-3): عوامل النجاح الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات في تحقيق ميزة تنافسية



Source : James O 'brien : «les systemes d'information de gestion»,éd du renouveau pédagogique,paris,2001,p:69.

يوضح الشكل أعلاه أن المؤسسة الإقتصادية تعيش في خضم تطورات تكنولوجية عميقة تجعلها تتحول من شكلها المادي إلى شكلها الافتراضي الجديد عن طريق إعادة هندسة كافة عملها، الإهتمام بإدارة المعرفة لتصبح مؤسسة مبدعة تستطيع مجاراة المنافسة العالمية، وبالتالي تحقيق مستويات أداء عالية تسمح لها بتحقيق النجاح الإستراتيجي المستدام.

#### خاتمة الفصل الأول:

تكمن المشكلة الآن في وجود العديد من المتغيرات الدولية على رأسها العولمة الإقتصادية والمنظمة العالمية للتجارة والشراكة مع الإتحاد الأوروبي دون أن ننسى تكنولوجيا المعلومات والإتصالات، وغيرها من المتغيرات الخارجية المحيطة بالعنصر البشري، ويكفي في المرحلة الراهنة أن المؤسسات الإقتصادية في الجزائر دخلت مرحلة حاسمة ميزتها برامج التأهيل والإصلاح والخصوصية والانفتاح على اقتصاد السوق، وهي في حد ذاتها تحديات بدأت ملامحها تتبلور من خلال التحسينات التي أصبحت تتحقق على مستوى المؤسسات الاقتصادية، فهل يمكن زيادة الفكر الإبداعي والسلوكي لدى الفرد لمواجهة هذه المتغيرات؟ أم يقف العنصر البشري أمامها في حالة عدم إتران لعدم قدرته على مواجهة هذه التغيرات؟ وهل يتأثر العنصر البشري بمستوى تعليمه أم أنه يستطيع إكتساب قدرات تعليمية جديدة لمواجهة هذه التغيرات.

## الفصل الثاني: الإطار الفكري لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.

### تمهيد:

إحتلت تنمية الموارد البشرية في الأونة الأخيرة إهتماما كبيرا من طرف الباحثين في هذا المجال، باعتبارها أحد المداخل الفعالة لرفع جودة العنصر البشري، هذا الأخير الذي يعد بمثابة العمود الفقري للمؤسسة الاقتصادية، والمورد الحقيقي لها، لذا لا بد من توافر قوى عاملة ذات كفاءة لتحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية من خلال تنمية الموارد البشرية، وجعل هذه الوظيفة تحتل المكانة المناسبة لها ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية، وعليه فإن تنمية الموارد البشرية أصبحت ضرورة حتمية لأي مؤسسة اقتصادية، طالما أن هذه الأخيرة تحرص على ضمان بقائها في المستقبل نتيجة التغيرات المتسارعة والحاصلة في مختلف المجالات وخاصة الاقتصادية والتكنولوجية، الإدارية والثقافية.

بناء على ما سبق يمكن تناول هذا الفصل من خلال أربعة مباحث على النحو التالي:

- ✓ **المبحث الأول:** ماهية إدارة الموارد البشرية.
- ✓ **المبحث الثاني:** الأسس المعاصرة في تنمية الموارد البشرية.
- ✓ **المبحث الثالث:** الإتجاهات النظرية لتنمية الموارد البشرية.
- ✓ **المبحث الرابع:** الأهمية الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية.

## المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.

يعتبر الأفراد في المؤسسة الاقتصادية أحد عناصر مدخلاتها التي تساهم مع المدخلات الأخرى في الحصول على مخرجات المؤسسة الاقتصادية، والمتمثلة في وحدات منتجة أو خدمات مقدمة، ويشارك مع أفراد الموارد المادية الأخرى من الات، مباني، وسائل إنتاج... في الحصول على تلك المخرجات، ويمكن رفع إنتاجية المؤسسة الاقتصادية بحسن استخدام وقيادة كل من الموارد البشرية والموارد المالية، لذلك ينبغي على كل المؤسسات الإهتمام بإدارة الموارد البشرية، حتى تعمل على زيادة إنتاجيتها، ولا يكفي -أبداً كما يعتقد البعض- التركيز على الموارد المادية كمدخل لرفع الإنتاجية.

ويزيد من أهمية إدارة الموارد البشرية في الدول النامية أنه يسهل الحصول على العناصر المادية لمصانعها ومؤسساتها، لكن في الغالب تواجه صعوبات في تسيير وإدارة العناصر البشرية.

### المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة وإنما هي نتيجة لعدد من التطورات، التي يجمع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، فهناك أسباب عديدة تفسر الإهتمام الزائد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة، وكفرع من فروع الإدارة، ومن هذه الأسباب<sup>1</sup>:

✓ **التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث:** ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، حيث

بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية مما أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المؤسسة؛

✓ **التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين:** وهذا أدى إلى زيادة الوعي نتيجة إرتفاع مستواهم

الثقافي والتعليمي، مما أدى للحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية، ووسائل حديثة للتعامل مع الكفاءات والأفراد؛

✓ **زيادة التدخل في العلاقات بين العمال وأصحاب العمل:** بإصدار قوانين وتشريعات عمالية، مما أدى إلى

ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين، لتجنب وقوع المؤسسة في مشاكل مع الحكومة؛

✓ **ظهور النقابات والمنظمات العمالية:** التي تدافع عن الموارد البشرية وتطلب الأمر ضرورة الإهتمام بعلاقات

الإدارة بالمنظمات العمالية، مما أدى إلى وجود إدارة متخصصة لخلق جو من التعاون بين الطرفين.

وأهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر (19م) حتى الان حتى:

### المرحلة الأولى: تطور الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية

قبل ذلك كانت الصناعة محصورة في الأنشطة اليدوية في البيوت وتمارس بوسائل بسيطة، ومن ناحية إدارة الموارد

البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية تتمثل في:

✓ نظرت إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشترى بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على

العامل؛

<sup>1</sup> - فيصل حسونة: "إدارة الموارد البشرية"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص: 9-10.

✓ نشأة الكثير من الاعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير. وعلى الرغم من ذلك فإن الثورة الصناعية حققت زيادة هائلة في الإنتاج والسلع.

### المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية

من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي إنتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة "تايلور" الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:

✓ **تطوير حقيقي في الإدارة:** وذلك باستبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية، التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة، وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة، ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتماداً على أعلى المواد والمعدات المستخدمة؛

✓ **الإختيار العلمي للعاملين:** ويعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، فبعد أن تتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة يتم إختيارهم.

✓ **الإهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم:** حيث يؤكد تايلور أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه إستعداد للعمل، وتدريب مناسب عليه، وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل؛

✓ **التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية:** يمكن التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل، وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته.

يعاب على تايلور مطالبته للعمال بأداء معدلات إنتاج دون أن يحصلوا على أجر بنفس الدرجة، كما أهمل الجانب الإنساني للعامل.

### المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية

في بداية القرن العشرين نمت وتطورت المنظمات العمالية في الدول خاصة في الواصلات والصناعات الثقيلة، وحاولت النقابات العمالية زيادة أجورهم وخفض ساعات العمل اليومي.

### المرحلة الرابعة: الحربين العالميتين الأولى والثانية

أدت الحرب العالمية الأولى والثانية إلى تغييرات جذرية إنعكست على استخدام الإنسان في مواقع العمل، وعلى اهتمامات إدارة الموارد البشرية، نحصر هذه التغيرات بنقطتين هما:<sup>1</sup>

✓ تطور ونمو أدوات علمية للقياس والإختيار والتعيين: من ألى المتطلبات التي ولدتها الحرب هي حاجة حكومات الدول إلى وسائل علمية لتكليف الجنود بمهام تتناسب مع مؤهلاتهم خاصة الحكومة الأمريكية، مختصين من علم النفس لتطوير وسائل قياس للمؤهلات وللخصائص النفسية التي تتطلبها مهمات قتالية معينة وخطيرة. وبعد إنتهاء الحروب، قامت إدارة الموارد البشرية بالإستفادة من هذه الأدوات وتكييفها لأغراض عملها.

1- سعاد نائف برنوطي: "إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)"، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001، ص ص: 30-31.

- ✓ تدخل الحكومات في تحديد شروط الإستخدام: أدت مجموعة تغيرات إلى توسيع مسؤوليات الحكومات لتشمل الإهتمام بالعلاقة بين أصحاب العمل والعمال؛ من هذه التغيرات نجد:
- ✓ تنامي الشعور بقيمة واهمية الأعداد الواسعة من مواطنين ساهموا في الدغاع عن وطنهم، فأصبحت قضايا حقوقهم في حياة كريمة وشروط إستخدام لائقة مسؤولية أساسية؛
- ✓ تنامي قوة العمال، وتنامي نقاباتهم، مما جعل منهم قوة سياسية مهمة، هذه القوة إزدادت حجما بعد قيام إتحادات دولية للنقابات ذات أبعاد محلية ووطنية ودولية؛
- ✓ أثر العمال على حالة الإقتصاد عموما؛ حيث أصبح وضع الإقتصاد يتأثر بشروط الإستخدام، ومستوى الأجور ومعدلات البطالة وغيرها.
- ✓ تصاعد أعداد الحوادث والإصابات ذات الاثار السلبية على كل من العاملين والإقتصاد معا، مما دفع بالمؤسسات ومن ورائهم الحكومات للبحث عن بيئة عمل امنة للعمال.

### المرحلة الخامسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الان

في هذه المرحلة إتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت التكوين والتعليم والتدريب وتنمية العاملين، ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية، وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية، وضبط حضورهم وانصرافهم والاعمال الروتينية.

### المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية من أحدث الأنشطة الفرعية لإدارة المؤسسة، فهي تهتم بالموارد البشري باعتباره أحد أهم الأطر الإستراتيجية للمؤسسة<sup>1</sup>، فإدارة الموارد البشرية تؤدي إلى إستقطاب وتنمية وصيانة الموارد البشرية، وبالتالي توفر للمؤسسة العمالة المستقرة والمنتجة<sup>2</sup>، لذلك فإن تحديد مفهوم دقيق لإدارة الموارد البشرية يتطلب التمييز بين إتجاهين هما:<sup>3</sup>

**النظرة التقليدية (الكلاسيكية):** يرى أصحابها أن إدارة الموارد البشرية هي نشاط روتيني ومجرد وحدة إدارية منفذة لا تتعدى القيام مثلا: بحفظ ملفات وسجلات العاملين، وضبط أوقات حضورهم وإجازاتهم، وتعتبر هذه النظرة ضيقة لعدم إدراكها لأهمية الدور الحيوي الذي تلعبه هذه الوظيفة على مستوى المؤسسة.

**النظرة الحديثة:** يرى روادها أن إدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة، ولها نفس أهمية الوظائف الأخرى (كالإنتاج، التسويق، التمويل...)، نظرا لأهمية العنصر البشري في التأثير على إنتاجية المؤسسة، هذه النظرة التي تركز على أهمية إدارة الموارد البشرية كمورد وليس كعوامل إنتاجية، بمعنى النظر للعنصر البشري كاستثمار يحقق عوائد طويلة الأجل للمؤسسة.

<sup>1</sup>-Bernard Martory et Daniel Grazet : « **Gestion des ressources humaines : Pilotage social et performances** », Dunod, Paris, 2001, P :238.

<sup>2</sup>-Petit et autre : « **Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines** », Edition Gaétan Morin, Québec, 2000, P :.07.

<sup>3</sup>-فيصل حسونة:"إدارة الموارد البشرية"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان؟، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص:5.

وقبل التطرق إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية لابد من الإشارة إلى أن الإدارة كوظيفة تعني: "تنظيم الجهود الفردية والجماعية لتحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية"<sup>1</sup>.

ويمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها: "مجموع الأنشطة والجهود الإدارية التي تسعى لحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عيها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية"<sup>2</sup>، من التعريف السابق يمكن توضيح أن إدارة الموارد البشرية مجموعة ممارسات إدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة للعنصر البشري، في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.

ويعرفها حمدي مصطفى على أنها: "النشاط الخاص بتوفير المهارات اللازمة للمؤسسة، وتنمية قدرات العاملين والمحافظة على إستقرارهم ورفع روحهم المعنوية، وتقييم نتائج أعمالهم، بما يحقق الأهداف الرئيسية بأحسن كفاءة ممكنة، وبناء على ذلك تتضمن هذه الوظيفة أعمالاً متعددة مثل: تخطيط القوى العاملة، الإختيار والتعيين، والتكوين والتدريب، وتحليل ووصف الوظائف، ووضع أنظمة الأجور والمرتبات والحوافز، وتوفير الخدمات والمنافع التي تحقق إستقرار العمالة وزيادة درجة الرضا عن العمل"<sup>3</sup>، من الملاحظ أن هذا التعريف قد إشتمل على ذكر جميع نشاطات هذه الوظيفة من إختيار وتوجيه، وتنمية وترقية... مع البحث عن تحقيق الإستقرار والرضا الوظيفي.

ويشير صلاح إلى أن لإدارة الموارد البشرية معنيين؛ ففي معناها الواسع تختص إدارة الموارد البشرية بشؤون الإستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية في جميع المستويات التنظيمية للمؤسسة، حتى تحقق هذه الأخيرة أهدافها، أما في معناها الضيق فهي تهتم بتوفير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة والمحافظة عليها، وتنمية قدراتها ورغباتها في العمل، بما يساعد على تكوين قوة عمل راضية ومنتجة"<sup>4</sup>. والجدول الموالي رقم (1-2) يوضح أهم الإختلافات بين مفهومي إدارة الموارد البشرية التقليدية والمعاصرة:

1- بوحنة قوي: "تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات"، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص: 44.

2- سامح عبد المطلب عامر: "إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية"، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص: 15.

3- حمدي مصطفى المعاز: "وظائف الإدارة"، الدار العربية للموسوعات، بيروت، 1985، ص: 04.

4- صلاح مفتاح: "إدارة الموارد البشرية والكفاءات بالمؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر،



جدول رقم (1-2): الفرق بين مفهومي إدارة الموارد البشرية التقليدية والمعاصرة

إدارة الموارد البشرية المعاصرة	إدارة الموارد البشرية التقليدية
<p>- تهتم بعقل المورد البشري وقدراته الذهنية وإمكانياته في التفكير، والمشاركة في حل المشاكل وتحمل المسؤوليات.</p> <p>- تهتم بمحتوى العمل والبحث عما يشحن القدرات الذهنية للفرد، ولذا فإنها تهتم بالحوافز المعنوية، وتمكين المورد البشري، ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات.</p> <p>- تنمية الموارد البشرية هي تنمية إبداعية لإطلاق نطاقات التفكير والإبتكار عند المورد البشري، وتنمية العمل الجماعي وروح الفريق.</p>	<p>- إهتمت بالبناء المادي للمورد البشري وقواه العضلية، وقدراته الجسمانية، ومن ثم ركزت على الاداء الالي للمهام التي كلف بها، دون أن يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات.</p> <p>- ركزت على الجوانب المادية في العمل، واهتمت بقضايا الأجور والحوافز المالية، وتحسين البيئة المادية للعمل.</p> <p>- إتخذت تنمية الموارد البشرية في الأساس بشكل التدريب المهني، الذي يركز على اكتساب الفرد لمهارات الية يستخدمها في أداء العمل.</p>

المصدر: بن عنتر عبد الرحمان: "إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس والإستراتيجية والأبعاد"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص:21.

إنطلاقاً مما تقدم يمكن إبراز أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال العناصر التالية:

- إعتبرها وظيفة مهمة من وظائف المؤسسة الإقتصادية؛
- تنمية دور المورد البشري في المؤسسة الإقتصادية لزيادة فعاليته وتأثيرها على حياة الفرد والمؤسسة وكذا المجتمع؛
- الموارد البشرية من أهم العناصر الرئيسية في الإنتاج، إذ أن ثروة أي مؤسسة تنبع من قدرتها على تنمية مواردها البشرية؛
- العنصر البشري هو استثمار إذا أحسن تكوينه وتدريبه وتنميته سيحقق عوائد طويلة الأجل للمؤسسة الإقتصادية، في شكل زيادة الإنتاجية؛
- تنافسية المؤسسة تنبع من كفاءة وفعالية مواردها البشرية أكثر من قيمة تجهيزاتها.

المطلب الثالث: دور إدارة الموارد البشرية وأهدافها في المؤسسة الإقتصادية

### 1- دور إدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية تعنى بأهم مورد في المؤسسة الإقتصادية ألا وهو العنصر البشري، وحتى تحقق هذه الإدارة أهدافها، لا بد عليها من ممارسة الأدوار الآتية:<sup>1</sup>

1-1- الدور الإستشاري: يتمثل في تقديم النصائح والمشورات والبيانات والمعلومات للمديرين على طول خط السلطة فيما يتعلق بمجال الموارد البشرية؛ أي توضيح نقاط القوة والضعف للأفراد بما يمكن من بناء تصور سليم لحياتهم الوظيفية، وطبيعة وأهداف عملهم ومؤسستهم.

1- عايدة سيد خطاب: "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، دار شركة الحريري للطباعة، القاهرة، 2003، ص:16.

1-2-الدور التنفيذي: يتعلق بالجانب التشغيلي في ممارسة مهام شؤون العاملين من خلال ما تقوم به من وظائف كتحطيط القوى العاملة، الإختيار والتدريب والتحفيز...، بالإضافة إلى التوعية بأهمية تنمية العنصر البشري، وتفعيل الإتصالات بين مختلف مستويات المؤسسة الاقتصادية.

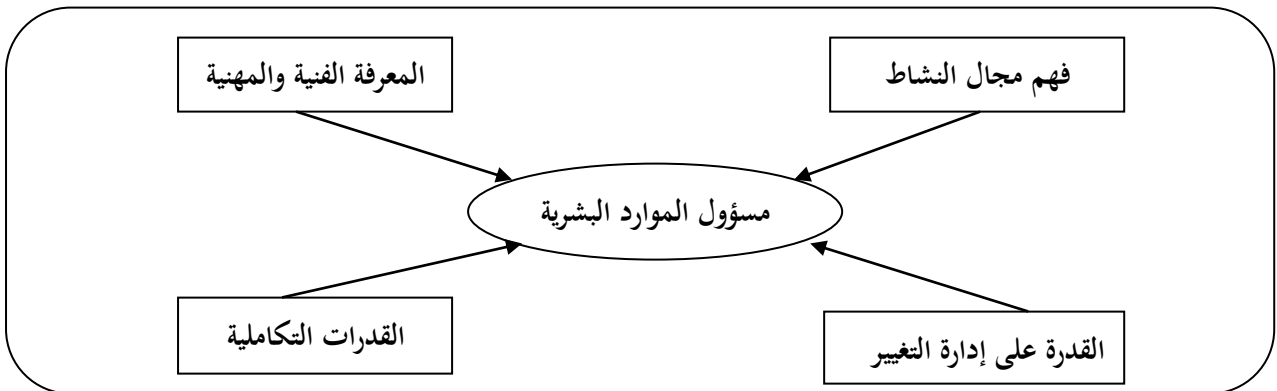
1-3-الدور الوظيفي: يتمثل في التأكد من تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشري؛ فهناك العديد من الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، فمنها ما تقوم به منفردة كالتعويضات والحوافز، وبرامج تحليل العمل...، ومنها ما تقوم به بالإشتراك مع إدارات أخرى في المؤسسة الاقتصادية كالمقابلات الشخصية، الدافعية وبرامج التنمية والتدريب.

1-4-الدور المشارك: تلعب إدارة الموارد البشرية دورا بالغ الأهمية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية بالمؤسسة الاقتصادية، خاصة فيما يتعلق بمجال الموارد البشرية، وهذا الدور يتوقف على عدة عوامل من أهمها:

- تدعيم الإدارة العليا لدور إدارة الموارد البشرية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية، واعتبارها شريكا وعضوا هاما في هذا المجال؛
- المهارات والمعلومات المتوفرة لدى مديري إدارات الموارد البشرية، والتي تساعدهم على القيام بهذا الدور؛
- إعادة النظر في الأولويات، وذلك باهتمام مديري إدارات الموارد البشرية بالمشاكل الإستراتيجية الهامة بدلا من الإهتمام والتركيز على المشاكل التشغيلية؛
- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بتفويض السلطات وزيادة اللامركزية في إتخاذ القرارات؛
- تحقيق التكامل بين البرامج الخاصة بالموارد البشري والأهداف الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة الاقتصادية.

1-5-الدور الإستراتيجي: تلعب إدارة الموارد البشرية دورا رئيسيا في صناعة إستراتيجية المؤسسة ككل، من خلال الإسهام بمنظور متكامل ورؤية مستقبلية للموارد البشرية، لذلك فإن الموارد البشرية من أهم المكونات لوضع وتنفيذ أي إستراتيجية تخص المؤسسة الاقتصادية. والشكل الموالي رقم (1-2) يوضح أربعة أنواع من القدرات حتى يصبح مسؤولوا الموارد البشرية شركاء حقيقيون في عملية بناء إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية.

#### شكل رقم (1-2): قدرات مسؤول الموارد البشرية الإستراتيجي



المصدر: سامح عبد المطلب عامر: "مرجع سابق"، ص: 88.

2-أهداف إدارة الموارد البشرية: إن الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية هي نفسها أهداف المؤسسة الاقتصادية، ولكي تتمكن هذه الأخيرة من تحقيق أهدافها الإنتاجية لا بد لها من تحقيق أهدافها المتعلقة بالموارد البشرية، سواء كانت وظيفية أو تنظيمية، وتنقسم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى<sup>1</sup>:

1 - عمر وصفي عقيلي: "إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي"، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص: 29.

## 2-1-1- أهداف عامة:

2-1-1-1- تحقيق الكفاءة الإنتاجية: يتم تحقيق الكفاءة الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المؤسسة الاقتصادية، بهدف تحقيق الإستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة، والتي تسمى بالمدخلات (inputs)، على اعتبار أن المورد البشري هو الذي يستخدمها (مواج، الات، تكنولوجيا....)، وعلى مستوى ادائه وكفاءته يتوقف حسن هذا الإستخدام الذي ينتج عنه مخرجات (outputs) سلع وخدمات بالكميات والمواصفات المطلوبة بأقل تكلفة ممكنة، فالمورد البشري هو المسؤول عن تحقيق الإنتاجية، من خلال تعظيم المخرجات وتخفيض تكلفة المدخلات، هنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية من خلال ما تقوم به من وظائف وممارسات تجعل المورد البشري مؤهلاً، مكوناً ومدرباً ومحفزاً، ولديه ولاء إنتماء للعمل وللمؤسسة، والتي تصبح من خلاله قادرة على الأداء بإنتاجية عالية.

2-1-1-2- تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي: إن الكفاءة الإنتاجية وحدها لا تكفي لتحقيق النجاح والمنافسة والبقاء للمؤسسة الاقتصادية، ما لم تتكامل مع الفاعلية في الاداء التنظيمي، فتحقيق المخرجات بكفاءة عالية (كمية+مواصفات+أقل تكلفة)، من خلال إستخدام كفاء للموارد المتاحة (المدخلات)، يجب أن يكون بمستوى عالي من الجودة، بهدف تحقيق الرضا لدى عملاء المؤسسة، أي أن يلي المنتج أو الخدمة المقدمة للزبائن، إحتياجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم، فالمنتج أو الخدمة الجدية ليسا من وجهة نظر المؤسسة الاقتصادية، ولكن من وجهة نظر الزبون، وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية بقيامها بعمليات توعية للموارد البشرية حول أهمية مسألة الجودة ورضا العميل، وأن خدمة العملاء وتحقيق الرضا لديهم هي مسؤولية كل من يعمل في المؤسسة الاقتصادية، فبقاء هذه الأخيرة في حقل المنافسة السوقية يتوقف على هذا الرضا، لذلك فالجميع مطالب بخدمة عملاء المؤسسة الاقتصادية.

## 2-2- الأهداف الخاصة: تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- التعاون الفعال بين العاملين؛
- تحفيز العاملين لبذل أقصى جهد ممكن؛
- إيجاد علاقات إنسانية طيبة داخل الهيكل التنظيمي؛
- إقامة جو من العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين من حيث الترقية والأجور والتكوين... إلخ؛
- إيجاد مناخ عمل صحي وامن؛
- الإختيار الدقيق للكفاءات لشغل الأماكن الخالية؛
- إنشاء قاعدة بيانات وإمداد العاملين بكل ما يحتاجونه منها؛
- عمل نظام مستندي لسجلات المؤسسة بشكل موحد؛
- تقديم مختلف الخدمات للعاملين؛
- توعية العاملين بأهمية دورهم في تحقيق الأهداف.

## المطلب الرابع : وظائف إدارة الموارد البشرية

يمثل مفهوم الوظيفة الحجر الأساس لعمل إدارة الموارد البشرية، فالوظيفة هي: "مجموعة مهام تسند إلى شخص أو أكثر ولها هوية وإسم، وهي مصدر تسمية الوظائف"<sup>1</sup>، وتعد إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية داخل المؤسسة الاقتصادية، على اعتبار أنها جزء من العملية الإدارية الكلية التي تتم داخلها، وعلى الرغم من فليس هناك إتفاق حول وظائف إدارة الموارد البشرية، نظرا لإرتباطها بالمؤسسة ذاتها وظروفها وحجمها وطبيعة نشاطها، ويمكن تصنيف هذه المهام إلى:<sup>2</sup>

- وظائف فنية تتعلق بتخصيص وظيفة الموارد البشرية؛
- وظائف إدارية تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة.

**1- الوظائف الفنية:** وتعلق بالوظائف الفرعية المتخصصة لإدارة الموارد البشرية، وتشمل تأمين وتهيئة قوة العمل ومكافئتها، تطويرها، حمايتها وإجراء البحوث والدراسات لتغيير وتطوير هذه الأنظمة، وتشمل هذه الوظائف ما يلي:

**1-1- تحليل وتوصيف وتصميم الوظائف:** بمعنى معرفة المتطلبات الأساسية لكل وظيفة والخصائص الفردية للعناصر المناسبة لها.

**1-2- الحصول على العاملين:** يتحقق ذلك من خلال:

■ التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية؛

■ إستقطاب العاملين؛

■ الإختيار؛

**1-2-1- التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:** يعرف على أنه: "عملية وضع أهداف التنظيم، وإقرار البرامج الشاملة لإجراءات العمل التي تكفل تحقيق هذه الأهداف"<sup>3</sup>، فعند البحث عن مصادر الحصول على الموارد البشرية لا بد من مراجعة الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية بالمؤسسة قبل عملية الإستقطاب، لأن هذا الأخير لا يتم بشكل عشوائي، إذ لا بد من وجود مبررات قوية لإحتياج أنواع وأعداد ومهارات وقدرات وكفاءات معينة تحتاجها المؤسسة، بناء عليها سيتم الجذب والإستقطاب، ويمكن التعرف على نوعية الوظائف والمهارات والقدرات وإعدادها من الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية، حيث أن مسؤول الموارد البشرية لا يمكن أن يمارس عمله منعزلا عن الأقسام والأنشطة الأخرى. وعادة ما تحتوي الخطة الإستراتيجية على:

- علاقات العمل؛
- أسس تجميع الأفراد؛
- الهياكل المتوقعة معدلة؛
- نوعيات الوظائف الحيوية والكفاءات اللازمة لها.

<sup>1</sup>- سعاد نائف برونوطي: "مرجع سابق"، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001، ص: 141.

<sup>2</sup>- حمداوي وسيلة: "إدارة الموارد البشرية"، الديوان الجهوي للطباعة والنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2004، ص: 32-35.

<sup>3</sup>- حنفي علي: "الجوانب النظرية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية"، دار الكتاب الحديث للطباعة والنشر والتوزيع، 2008، القاهرة، ص: 92.

1-2-2- الإستقطاب: في ضوء معلومات الخطة الإستراتيجية يصبح الهدف هو جذب أكبر عدد من المترشحين لإتاحة فرصة أكبر، وقاعدة أوسع للإختيار من بين المتقدمين، وفي نفس الوقت توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات حول الوظائف ومتطلبات شغلها، وتركيز جهود الإستقطاب على الأفراد المستهدفين واستبعاد غير المؤهلين.

1-2-3- الإختيار: بمجرد الإنتهاء من عملية الإستقطاب تبدأ عملية الإختيار من بين المترشحين الذين تتوفر لديهم القدرات الكافية لتحقيق النجاح المطلوب من الوظيفة.

وتجدر الإشارة إلى أنه ينبغي على مسؤول إدارة الموارد البشرية تزويد الأفراد الذين وقع عليهم الإختيار لشغل الوظيفة بمعلومات عديدة حول ثقافة التنظيم، والسلوك المتوقع وفرص النمو وغيرها من المعلومات، التي تساعد على إتخاذ القرار بقبول العرض بصفة نهائية من عدمه.

1-3- تكوين وتطوير القوة العاملة: في البداية يحتاج الأفراد الجدد لعمليات إرشاد وتوجيه وتكييف مع بيئة العمل الجديدة، حيث يكون التركيز على هؤلاء الأفراد بتعريفهم بتعريف قواعد ونظم العمل وأهدافه ومكوناته ووحدات العمل المختلفة (تدريب تأهيلي).<sup>1</sup>

وبعد الإستقرار في العمل يأتي تكوين وتدريب الأفراد على كل ما هو مستحدث أو جديد مهاري، أو تكوين للترقية (تطوير تنظيمي أو التحويل على وظيفة ومهارة أخرى، وذلك من اجل إمتلاك قاعدة عريضة من العاملين تتوفر لديهم أحدث المعارف والقدرات لتحقيق أداء ناجح).

1-4- توجيه وتحفيز القوة العاملة: هي من أهم الوظائف في إدارة الموارد البشرية-ربما تكون أقلها فهما وإدراكا- لأن السلوك الإنساني معقد بطبيعته، فقد تعددت دراسات فهم هذا السلوك من أجل تحفيز الأفراد وتغيير إتجاهاتهم. لذا يجب النظر للتحفيز باعتباره عملية متعددة الأوجه على أنه ليس مجرد ما يستطيع الفرد الإفصاح والتعبير عنه، ولكنه يشمل مجموعة من المتغيرات أو القوى المحيطة ببيئة العمل، لأن أداء الفرد في التنظيم ما هو إلا حصيلة تفاعل عاملين هما: القدرة على العمل والرغبة في أداء العمل. وعليه يمكن تمثيل خطوات التحفيز في:

➤ التحديد الصحيح لمتطلبات الوظيفة؛

➤ التصميم الملائم للوظيفة؛

➤ التعرف على محفزات ومنشطات الأفراد على العمل؛

➤ وضع معايير أداء مناسبة؛

➤ وجود علاقة بين مستوى الأداء ونظم المكافأة والتحفيز.

1-5- الإحتفاظ بالعاملين: أصبح من الصعب الحفاظ وصيانة قوة العمل أمام ممارسات الإدارة في<sup>2</sup>:

➤ سياسات الإندماج؛

➤ شراء المؤسسات والخصخصة؛

➤ ترشيد العمالة؛

<sup>1</sup>-Jean-marie Peretti : « Ressources Humaine » , 5<sup>e</sup> éd, Edition Vuibert, Paris : 2000, P : 36.

<sup>2</sup> -جمال الدين محمد المرسي: " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين" ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص:35.

تغيير الظروف العائلية؛

زيادة حدة المنافسة؛

التطور العلمي والتكنولوجي...

لذا يتطلب الأمر من إدارة الموارد البشرية السعي لضمان سلامة وصحة بيئة العمل، والإهتمام برهاية وخدمات الأفراد، وحل المشكلات التي يواجهونها خارج العمل، وتبني برامج فعالة للإلتصال داخل المؤسسة للحد من الضغوط الوظيفية على العاملين بما يضمن الولاء والإلتناء والحفاظ على قوة العمل بالمؤسسة.

## 2- الوظائف الإدارية:

وتتعلق بالوظائف التي تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة، وتشمل التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه والتحفيز، وتحديد الخصائص الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

**2-1- التخطيط:** هو إعداد خطة عن نشاطات الإدارة خلال فترة زمنية معينة إبتداءً من تحديد الأهداف، ثم وضع خطوات ومتطلبات تنفيذ هذه الأهداف، ورغم كون الموارد البشرية عنصراً أساسياً للتخطيط الإستراتيجي للمؤسسة الإقتصادية، إلا أن أخذها بعين الإعتبار يختلف من منظمة إلى أخرى، ويمكن توضيح هذا الإختلاف حسب الإتجاهات التالية:<sup>1</sup>

- **الإتجاه الأول:** تقوم المؤسسات الإقتصادية بتقدير العرض والطلب الضروريين من الموارد البشرية لتلبية إحتياجاتها على المدى البعيد، لكن هذا الإتجاه يقتصر على تحديد الأشخاص المناسبين وبالأعداد الكافية؛
- **الإتجاه الثاني:** تقوم المؤسسات الإقتصادية بوضع مخططاتها الخاصة بتسيير الموارد البشرية حسب الإستراتيجية المقررة من الإدارة العامة دون المساهمة في وضع القرارات الخاصة بهذه الإستراتيجية؛
- **الإتجاه الثالث:** أخذ الموارد البشرية بعين الإعتبار على أعلى مستوى إستراتيجي؛ أي عند تعريف رسالة وأهداف المؤسسة الإقتصادية، وعند وضع المخطط الإستراتيجي لها. وتعرف هذه المؤسسات إستراتيجية تطورها بأخذ قدراتها وكفاءتها البشرية بعين الإعتبار، وهذا ما يتطلب أن تكون إدارة الموارد البشرية قادرة على الإستجابة لإحتياجات المؤسسة من الناحية الكمية والكيفية؛ ويعتبر تخطيط الموارد البشرية عملية مهمة بالنسبة للمؤسسة؛ من جهة لأنه يسهل تحقيق أهدافها، وبالنسبة للعمال لأنه يساهم في إعداد مخطط مساراتهم الوظيفية وتطورهم المهني من جهة أخرى.

**2-2- التنظيم:** تهدف عملية التنظيم إلى تجميع الموارد البشرية بطريقة منظمة ومرتبطة بتحقيق أهداف المؤسسة

الإقتصادية بفعالية، حيث يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد واجبات العمال ومسؤولياتهم، وإعطائهم السلطة اللازمة بتحديد التقسيمات الإدارية والعلاقات فيما بينهم.

كما ان إلتناء الأشخاص إلى مجموعات منظمة تكون مهام الأفراد فيها معرفة واضحة، وتشجع التعاون والمفاوضة ما بين الأفراد، يمكن من تحقيق الرضا من ناحية، ويؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الفردي والجماعي، وإلى تحقيق فعالية المؤسسة الإقتصادية من ناحية أخرى.

**2-3- الرقابة:** يمكن تعريفها على أنها: " نظام لتحليل ومراجعة أداء العمال والتأكد من أن النتائج تحقق الأهداف المقررة مسبقا في الخطة، كما تمكن المراقبة من مراجعة الوظائف للتأكد من عملها، والتزام العاملين بشروط عملهم، وبالأداء والسلوك الإيجابي السليم، ومن إكتشاف الفروقات والقيام بالتعديلات اللازمة لتصحيحها". والرقابة عملية إدارية تشجع على إحترام القواعد التنظيمية، ومن الممكن أن تكون عملية وقائية (عن طريق التكوين والتوعية)، وذلك بفضل التعريف بالقواعد والإجراءات، وكذلك العقوبات والإجازات المترتبة عن إحترامها أو من عدمها، وتتضمن عملية الرقابة أربع مراحل هي:

- وضع سياسات وإجراءات وقواعد الأداء؛
- قياس الأداء الحقيقي؛
- مقارنة الأداء الحقيقي بالقواعد؛
- القيام بالتعديلات اللازمة.

ويشكل وضع السياسات الإطار أو الإتجاهات العامة لإختيار العمليات المناسبة، والتي يجب أن يتبعها العاملين في وظائفهم، أما الإجراءات والقواعد فهي خاصة بعملية أو وظيفة معينة. وتوضح الإجراءات كيفية تطبيق السياسات، أما القواعد فهي تعرف ما يجب القيام به لتطبيق الإجراءات. ويتم وضع المؤشرات التي تسهل عملية المقارنة بين الأداء المحقق والأداء المنتظر حسب الخطة المسطرة، ثم إكتشاف الفروقات الموجودة وتعديلها حسب الإمكانيات المتوفرة.

**2-4- التوجيه والتحفيز:** تضع المؤسسة الاقتصادية عدة أنظمة لتوجيه العاملين وحثهم على العمل بشكل صحيح، حيث تقوم بتصميم الوظائف، وضع أنظمة التكوين والتطوير والتحفيز المناسبة لتقوية إرادة العاملين، وتوضيح مسؤولياتهم في العمل.

**2-5- مسؤوليات إستراتيجية:** وتتمثل في مستقبل الإدارة على المدى البعيد، والتأكد من توفر خصائص وشروط نجاحها، ويتطلب هذا الأمر من مدير الموارد البشرية معرفة إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية، وخططها على المدى البعيد.

### المبحث الثاني: الأسس النظرية لتنمية الموارد البشرية

صار موضوع تنمية الموارد البشرية من المواضيع الهامة في مجالات الأعمال، حيث حظي باهتمام العديد من المختصين، المفكرين والباحثين وكذا معاهد التدريب والتنمية، ومتخذي القرارات في المؤسسات على إختلاف أنواعها، إضافة إلى الممارسين لعملية الإدارة والتسيير، باعتبار أن تنمية الموارد البشرية وسيلة فعالة تضمن تحقيق أهداف المؤسسات، وجعلها قادرة على الصمود في وجه التغيرات الاقتصادية الوطنية والدولية.

### المطلب الأول: النشأة التاريخية لتنمية الموارد البشرية

#### 1- المسار التاريخي لتنمية الموارد البشرية

إن تنمية الموارد البشرية يمثل عنصرا جوهريا في تحقيق التنمية المستدامة، وهي متجذرة في سياق تاريخي لممارسات إدارية بالإمكان التعرف عليها حتى في وقتنا الراهن، فقد كانت لعمليات الإنتاج الحديثة والإنتاج على نطاق واسع، وتعدد انماط العمل والأشكال التنظيمية المختلفة الأثر في تجاوز العمليات الأكثر تقليدية في أواخر القرن التاسع عشر،

فأزاحت المؤسسات الصناعية الكبيرة الأنماط المبكرة للملكية العائلية، وأساليب الإدارة لصالح الأشكال الوظيفية الكبيرة، و بعدها صور المؤسسة متعددة الأقسام، هذه الأخيرة اعتمدت كلياً على مبادئ الإدارة العلمية، فلم يعد المسؤولون فيها أفراداً من العائلة المالكة للمؤسسة.

لقد مر تنمية الموارد البشرية خلال القرن العشرين بأربع مراحل رئيسية هي:

**1-1- المرحلة الأولى:** من أوائل القرن العشرين حتى السبعينات من القرن الماضي، خلقت الإدارة الكلاسيكية

(الإدارة العلمية) والعلاقات الإنسانية والسيكولوجيا التنظيمية ثروة مربكة من الأفكار المتعلقة بطبيعة العمل.

**1-2- المرحلة الثانية:** خلال الثمانينات من القرن الماضي برزت تأثير المنافسة الدولية، وتلا ذلك إهتمام بالنماذج

ذات الطابع الإستراتيجي، وظهور علوم فسرت في الكثير من الأحيان بصورة غامضة مثل إدارة الموارد البشرية.

**1-3- المرحلة الثالثة:** من السبعينات إلى التسعينات من القرن الماضي، ساهم التعلم التنظيمي ومفاهيم إدارة

المعرفة والبحث والإبتكار، والتحول في تحديد أسباب أهمية الموارد البشرية.

**1-4- المرحلة الرابعة:** الإهتمام البالغ بالنموذج التنظيمي السائد والمؤسسة رشيدة التكليف، والأمان والرضا

الوظيفي، وكذا الحاجة إلى سياسات متكاملة، وفروق بين المؤسسة المنشودة والمحقة.

وعليه فمنذ أوائل القرن العشرين وتقنيات الإدارة وأساليبها تخضع لفحص دقيق بصورة متزايدة، لاسيما في

المجتمعات الصناعية، وتمارس تنمية الموارد البشرية على خلفية شد وجذب بين الإحتياجات الفردية والتنظيمية، وتباين

المدخل إلى تحقيق علاقات عمل متناغمة في بيئة عمل دائمة التغيير.

إن الفوارق التاريخية ربما تكون قد أفرزت الظروف الحالية، غير أن المديرين المعاصرين هم الذين يتوقع منهم تفادي

أخطاء الماضي، والتعلم والإستثمار في تنمية الموارد البشرية على المدى البعيد.

## المطلب الثاني: أسباب ومفهوم تنمية الموارد البشرية

**1- أسباب تنمية الموارد البشرية:** إن تنمية الموارد البشرية والحاجة إليها أصبحت الشغل الشاغل لإدارة الموارد

البشرية، وهذا في ظل التحديات والضروريات الحالية، والتي لا يمكن التحايل عليها أو تجنبها، لذا فإن أهم وأبرز

الأسباب التي ساهمت في بناء الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية هي<sup>1</sup>:

● زيادة تعقد الوظائف من حيث مكوناتها ومهاراتها، وظهور وظائف ذات نوعيات خاصة ومعقدة أو

الوظائف المفتوحة؛

● تحسين مهارات وقدرات ومعارف الموارد البشرية للحفاظ على مستويات الأداء المخططة، وتوجيه الموارد

البشرية الجديدة، وتعريفهم بوظائفهم؛

● توفير الدافع الذاتي للموارد البشرية لزيادة كفاءتهم وتحسين إنتاجيتهم كما ونوعاً؛

● تهيئة الفرص للموارد البشرية للإرتقاء إلى وظائف ذات مسؤوليات أكبر؛

● تهيئة الموارد البشرية لمواجهة المتغيرات المحيطة بالمؤسسة الإقتصادية في مجالات متعددة، وجعلها خط الدفاع

الأول في حمايتها واستقرارها؛

<sup>1</sup> - كامل بدير: "إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي"، دار المنهل للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 2008، ص: 257.



● تهيئة الموارد البشرية لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي على المؤسسة الاقتصادية في عدة مجالات كعقولة اليد العاملة، وانتشار المساحات التنافسية بين السلع والخدمات المنتجة، وذات المواصفات والأحجام والمزايا والنوعيات المختلفة، بما لها من تصاميم وتجهيزات وتركيبات وتشغيلات متنوعة<sup>1</sup>.

**2- مفهوم تنمية الموارد البشرية:** قبل عرض مفهوم تنمية الموارد البشرية وجب التفرقة بين مفهومي التنمية والتغيير؛ حيث يعرف "محمد شفيق" بإعطاء تصور عن **التنمية** على أنها: "شكل من أشكال التغيير الاجتماعي يتم من خلال إستحداث سياسة مقصودة تتيح التكيف مع الظروف والمستجدات، والتي ما فتئت تتغير باستمرار من خلال تطور الظروف، وإخضاعها لأهداف محددة مسبقاً"، في حين أن **التغيير** هو: "عملية التحول التدريجي الطبيعي ينقل المجتمع من حالة معينة إلى أخرى مغايرة، ويتضمن إحتمالين أو وجهين: إما أن يكون إيجابياً يخدم المصالح العامة للمجتمع وبالتالي وضعه في حالة أحسن، وإما أن يكون سلبياً لا يخدم مصالحه وبالتالي يؤدي إلى تقهقر المجتمع وتخلفه"، ويعبر الجانب الأول للتغيير مساوياً لمعادلة التنمية وفقاً لما تصبوا إليه المؤسسة من تحسين في الجانب البشري لديها، هذه

المعادلة التي تحمل في طرفها: السر  
**التنمية = التغيير - السرعة + التخطيط + التوجيه**

إن الإهتمام بتنمية الموارد البشرية من قبل المفكرين الإقتصاديين والإداريين كان سنة 1958، وهذا على الرغم من قدم ممارسات تنمية الموارد البشرية، حيث يشير أدب التسيير والإدارة إلى أن مفهوم تنمية الموارد البشرية، بمضمونه المعاصر لم ينطلق ويصبح واسع الإنتشار إلا مع الكاتب والمفكر الأمريكي "ليونارد" بعد سنة 1968، حيث ربط هذا الأخير بين مفهوم تنمية الموارد البشرية وأية نشاطات مخططة تستهدف إحداث التغيير السلوكي من قبل أية جماعة، ثم عدل فكرته عندما أعلن أن مفهوم تنمية الموارد البشرية يوازي فكرة التحرية التعليمية المنظمة، والتي يتم تنفيذها في فترة زمنية معينة، مع توقع حدوث تغير في الأداء<sup>3</sup>.

تجدر الإشارة إلى أن تنمية الموارد البشرية تشير إلى تلك الجهود والنشاطات التي تستهدف تنمية المورد البشري في العملية الإنتاجية، إذ تتمثل في أنشطة توفير المورد البشري ورفع قدراته وتطويرها، ثم تعظيم مساهمته في تحسين أداء المؤسسة، هنا ينبغي الإشارة إلى الفرق الجوهرية بين **تنمية الموارد البشرية والتنمية البشرية**؛ فهذه الأخيرة تعبر عن تلك الأنشطة التي ترفع من قدرات ومهارات المورد البشري لغايات إنسانية؛ أي بهدف زيادة قدراته على مواجهة صعوبات حياته، فهي تنظر إلى المورد البشري كإنسان، وبذلك تركز الجهود لتنميته لذاته، حيث يتم تقييم الجهود في إطار التنمية البشرية بمؤشرات إنسانية تدل على مدى تحسن حياة ورفاهية الإنسان، ومن أمثلتها: مستوى التعليم، المستوى المعيشي، نسبة البطالة وغيرها، على عكس تنمية الموارد البشرية التي تقوم برفع قدرات ومهارات المورد البشري في العملية الإنتاجية<sup>4</sup>.

1 - حسن إبراهيم: "إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي"، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، 2002، ص: 237.

2 - محمد شفيق: "التنمية والتغيرات الاقتصادية"، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، 1997، ص: 19.

3 - Leonard Nadler & Gerland D. Wiggs: "Managing human resource development", Jossey-Bass, San Francisco, 1986, PP. 3-4.

4 - علي لطفي: "التدريب من أجل تنمية الموارد البشرية"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص: 24-25.

أما من الناحية الإقتصادية فيقصد بها تجميع رأس المال البشري واستثماره بصورة فعالة في تطوير النظام الإقتصادي للدولة؛ حيث يرى الكثيرون أن هناك علاقة بين التنمية الإقتصادية وتنمية الموارد البشرية، وذلك لكون التنمية الإقتصادية كما تتطلب تغييرا كبيرا في عمليات الإنتاج والخدمات، فهي كذلك تتطلب التفكير الجدي في موضوع العمالة، وتوزيع القوى البشرية بعد تكوينها وتدريبها وإكسابها المهارات والقدرات لإحداث التطور المطلوب.

ويعرف الدكتور "أحمد منصور" تنمية الموارد البشرية بأنها: "تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية، في جوانبها العلمية والفنية والسلوكية، ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات، أو مبادئ أو قيم أو فلسفات تزيد من طاقاته على العمل والإنتاج، وهي أيضا وسيلة تدريبية تتيحها الطرق العلمية الحديثة، والأساليب الفنية المتطورة، والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل في العمل والإنتاج، وهي كذلك وسيلة فنية تمنح الإنسان خبرات إضافية ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية أو اليدوية، وهي وسيلة سلوكية تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته المادية والأدبية، وتمنحه الفرصة لإعادة النظر في مسلكه في العمل وتصرفاته في الوظيفة، وعلاقته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه"<sup>1</sup>، يحصر الدكتور "أحمد منصور" مفهوم عملية تنمية الموارد البشرية في نشاط واحد ألا وهو التكوين والتدريب، وشرح طبيعة عملية التنمية بأنها عملية لتنمية المهارات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية، وهذا من خلال التدريب وفق الطرق العلمية الحديثة، من أجل مساندة التطور الثقافي الحاصل في مجال الإنتاج والعمل، وكذا الفنية وهذا بإضافة خبرات ومهارات يتم ذلك ضمن عملية التكوين.

أما الدكتور "ماهر عليش" عرف تنمية الموارد البشرية بأنها: "مرحلة تأتي بعد الحصول على أفراد ملائمين لأداء العمل، ويقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم، وذلك عن طريق التدريب المناسب لطبيعة العمل المطلوب إنجازها"<sup>2</sup>، وهنا يركز الدكتور في تعريفه لمفهوم التنمية البشرية على عملية التدريب، ويرى بأن له أثر جوهري بسبب مقتضيات إنتشار الألية، وانتقال التكنولوجيا، كما ركز على تنمية الموارد البشرية بعد الحصول عليها، مهلا في ذلك إعداده قبل دخوله سوق العمل.

في حين أن "محمد سمير" يعرف تنمية الموارد البشرية على أنها: "تحسين وتطوير أنماط سلوك الأفراد والعمل على تعديل إتجاهاتهم ومعتقداتهم، وذلك للتكيف مع الظروف المتغيرة في البيئة الخارجية، وجعل الأفراد أكثر قدرة على التعامل مع تلك الظروف، وذلك بإحداث التوازن بين طبيعة هؤلاء الأفراد من حيث أهدافهم ودوافعهم وشخصياتهم وقدراتهم وآمالهم، وبين أعمال ووظائف وأهداف المؤسسة"<sup>3</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج تعريف شامل لتنمية الموارد البشرية على أنها العملية التي تعمل على زيادة معارف ومهارات وقدرات وكفاءات العنصر البشري الذي تتمتع به المؤسسة الإقتصادية، وذلك عبر النشاطات التالية: التكوين المستمر، التعليم، التدريب، تقييم الأداء، الإتصال والعلاقات الإنسانية. إن هذه النشاطات تسمح

1 - أحمد منصور: "قراءات في تنمية الموارد البشرية"، وكالة المطبوعات للطباعة والنشر، الكويت، 1975، ص: 195.

2 - محمد ماهر عليش: "إدارة الموارد البشرية"، مكتبة عين الشمس للطباعة والنشر، القاهرة، 1971، ص: 22.

3 - محمد سمير أحمد: "الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية"، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص: 78.

بتنمية قدرات ومواهب العناصر البشرية التي تمتلكها المؤسسة الإقتصادية، وخلق الحافز والدافعية القوية على تحقيق أهدافها الشخصية إلى جانب أهداف المؤسسة.

### المطلب الثالث: مسؤوليات ومتطلبات تنمية الموارد البشرية

**1- مسؤوليات تنمية الموارد البشرية:** تعتمد مسؤولية تنمية الموارد البشرية في أغلب المؤسسات الإقتصادية على أربع مستويات رئيسية هي:<sup>1</sup>

**1-1- الإدارة العليا:** مسؤوليتها هي تكوين وإيصال رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية، وعليه فإن كل تصرف تتخذه ينتج عنه نمو أو تقدم قوة العمل، لذلك فهي مطالبة بمراجعة النظم (هيكل المؤسسة) وسياسة الموارد البشرية، وكذا توفير الموارد المالية اللازمة، والسهر على تطبيق خطة العمل من قبل الإدارات والأقسام المختلفة بالمؤسسة الإقتصادية، ومتابعة الإجراءات الضرورية للقيام بذلك.

**1-2- الإدارة المشرفة:** مسؤوليتها ضمان البيئة المناسبة حتى تستطيع الأفراد تأدية وظائفهم بكفاءة وفعالية، والتمتع بفرص التعلم المستمرة لتنمية قدراتهم وطاقاتهم الكامنة، هذه المسؤولية سواء كان ذلك بشكل منفرد أو بمساعدة جهة مختصة تعني الآتي:

■ توفير عمل يشجع ويدعم اكتساب المهارات، المعرفة، الإتجاهات التي يحتاجها المورد البشري، حتى يتمكن من أداء أعماله بشكل جيد؛

■ مراعاة أهداف العمل الجماعي بشكل قياسي، وتقييم الأداء لمساعدة الموارد البشرية على تنمية مهاراتهم ومراجعة وتقييم النتائج؛

تحدر الإشارة إلى أن المدير المباشر يعتبر من أهم عناصر تنمية الموارد البشرية، لأنه الأقرب لملاحظة السلوك الفعلي، والأقدر على اكتشاف إمكانيات المورد البشري ومشاكله، وبالتالي فهو المناسب على تحديد إحتياجاته التكوينية والتدريبية، وعليه فالمسؤوليات الأساسية التي يقوم المدير المباشر لعملية التنمية هي:

✓ المشاركة في اختيار الموارد البشرية وإسناد الأعمال لهم؛

✓ متابعة الأداء الفعلي وتقييم مستواه مما يساعد على إعطاء التوجيه السليم، وتقديم العون الكافي للتغلب على صعوبات ومشاكل الأداء؛

✓ الكشف عن الإحتياجات التكوينية للموارد البشرية؛

✓ التدريب أثناء العمل؛

✓ استخدام أنظمة التحفيز بهدف توجيه السلوك الفعلي في الإتجاهات السليمة.

**1-3- المورد البشري:** العنصر البشري كعضو في فريق العمل بالمؤسسة الإقتصادية تقع على عاتقه مسؤولية تعلم إحتياجاته المرتبطة بالعمل اليومي، التكيف مع التغيرات وطموحات مستقبله الوظيفي، وكذا التنمية الذاتية.

**1-4- الجهات المختصة:** فالمؤسسة الإقتصادية ق يكون لها وظيفة متخصصة تكون مسؤولة عن تنمية الموارد البشرية، وأحيانا تكون إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن القيام بذلك، وأحيانا أخرى أقسام التدريب سواء كان ذلك داخل قسم الموارد البشرية أو بشكل منفصل عنه، وأحيانا يكون التكوين والتنمية جزء من مجال اجر للنشاط.

<sup>1</sup> - "المرجع السابق نفسه"، ص: 81.

## 2-متطلبات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية:

إن تنمية الموارد البشرية هي التي تنشأ من رؤية مستقبلية قوية عن قدرات الموارد البشرية وطاقاتهم الكامنة، ولها هدف واحد مرتبط بهذه الرؤية، وكذا إستراتيجية ملائمة لإنجاز هذا الهدف، ولتحقيق تنمية الموارد البشرية لا بد من مراعاة المتطلبات التالية:

أ-تنظيم وظيفة تنمية الموارد البشرية بشكل يمكن من تحقيق الملاءمة بين الخصائص الفردية واحتياجات المؤسسة؛  
ب-توفير الأفراد والخبرة في تنمية الموارد البشرية على ثلاث مستويات:

✓ **مستوى الإدارة العليا:** والذي يتطلب خصائص حيوية وأساسية منها: الفهم الصادق والإقتناع التام

بالموارد البشرية، القناعة الكافية بأهمية المدخل الإستراتيجي والرغبة في الإستثمار فيه، تهيئة المناخ المناسب للعمل؛

✓ **مستوى الوحدة أو القسم:** هذا المستوى يمكن من العمل عن قرب مع المديرين المباشرين (خط الإشراف الأول)، للمساعدة في وضع خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية؛ على اعتبار أن المدير المباشر هو أهم عناصر تنمية الموارد البشرية، لكونه الأقرب لملاحظة السلوك الفعلي للعنصر البشري، والكشف عن سلوكياته ومشكلاته، وبالتالي القدرة على تحديد إحتياجاته الكونية والتدريبية؛

✓ **مستوى العمليات:** تحديد المهارات الخاصة بالعلاقة بين الموارد البشرية، خبرة فنية في وظائف معينة وعمليات محددة للتدريب والتنمية.

ج-إدارة موارد بشرية فعالة وإنجاز الأعمال والمهام الخاصة بهم بكفاءة عالية، وهذا يتطلب وجود مختصين على درجة عالية من الخبرة العلمية والعملية.

د-الربط بين تنمية الموارد البشرية والمؤسسة الاقتصادية، وذلك بتحديد إحتياجات كل من المستوى الإستراتيجي، المستوى الإداري ومستوى العمليات، وكذا رسم الخطط الإستراتيجية لمقابلة تلك الإحتياجات.

هـ-رؤية مستقبلية وثقافية لتنمية الموارد البشرية: وذلك عن طريق توفير قيم إيجابية عن أهمية المورد البشري للمؤسسة الاقتصادية، ورؤية مستقبلية عن المساهمة المستمرة لتكوين، تدريب وتنمية قوة العمل، ودورها في إنجاز أهداف المؤسسة، حيث أن لثقافة المؤسسة، النظرة المستقبلية والقيم تأثير مباشر وواضح بين خصائص المديرين في كل من القطاع العام والخاص، وهذا ما ينعكس على الفلسفة، الرؤية المستقبلية والأهداف.

و-تحديد هدف وسياسة لتنمية الموارد البشرية: بمعنى التحرك من الرؤية المستقبلية العامة عن أهمية تنمية الموارد البشرية إلى التعبير عن تلك الرؤية بسياسات تقرر بوضوح الهدف من التنمية بالمؤسسة الاقتصادية.

ي-وضع خطط واستراتيجيات لتنمية الموارد البشرية، وتوجد ثلاث إستراتيجيات لتحقيق هذا الهدف:

✓ **الإستراتيجية الأولى (معرفية):** تتضمن تعديل الأفكار والمعتقدات وطريقة التفكير بالإعتماد على العديد

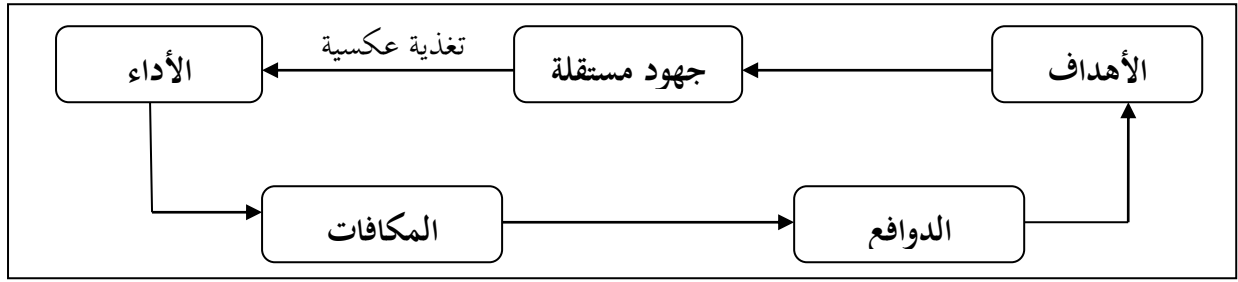
من المناهج مثل: الكتب، برامج التكوين والتدريب...، كلما نعتبر أشكال أساسية لإيصال المعلومات إما في إتجاه واحد أو في إتجاهين؛

✓ **الإستراتيجية الثانية (سلوكية):** هذه الإستراتيجية تحاول تغيير السلوك مباشرة داخل بيئة معينة مثل: نموذج السلوك أو تمثيل الأدوار، بحيث يتغير السلوك ولا تتغير البيئة؛

✓ الإستراتيجية الثالثة (بيئية): بغرض تعديل بيئة العمل الحالية للمورد البشري مثل: التدوير الوظيفي أو بناء

فريق العمل، وتتم تنمية مهارات واتجاهات جديدة بعملية أساسية يمكن توضيحها في الشكل الموالي:

### شكل رقم (2-2): دورة النجاح السيكلوجية



المصدر: محمد سمير أحمد: "مرجع سابق" ص: 83.

من خلال الشكل السابق تعمل العناصر البشرية من أجل التحدي والوصول إلى الهدف من خلال جود مستقلة، مع إدراك ومعرفة بأن أدائها عالي عن طريق المعلومات المرتدة، وبالتالي تحصل على عوائد داخلية (الرضا) وخارجية (الدفع، المعرفة، الترقية...)، وتلعب المكافآت دورا مهما وأساسيا للمساهمة في زيادة دافعية المورد البشري في المستقبل، وهكذا فالنجاح يولد النجاح، وعليه عند تكوين إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية لا بد من تحديد الأسس الواجب إتباعها، لضمان إنجاز أهداف الإستراتيجية المذكورة سالفا، وكذا الخطط التي تغطي كل منطقة رئيسية لنشاط التكوين والتدريب والتنمية، وإن ضمان فعالية تطبيق خطط إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية، من خلال توفر مستوى عال من الإدارة المشرفة للمشاركة في المناقشات والموافقة على هذه الخطط، وكذا تحديد التكاليف المباشرة وغير المباشرة، مع وضع أهداف تكوين وتدريب وتنمية الموارد البشرية، وخطط إنجازها على مستوى كل من الوحدة، القسم، الإدارة والموارد البشرية.

إن التعلم التنظيمي يعني إستمرارية إستثمار الإدارة في مواردها البشرية لتمكينهم من التعلم والنمو، وعليه تستجيب هذه الأخيرة بدرجة من الإلتزام والولاء، في أن تتعلم وتساهم وتشارك في الرؤية المستقبلية. وتجدر الإشارة إلى أن التعلم التنظيمي فكرته مستمدة من التحسين المستمر؛ حيث تبحث الموارد البشرية عن أساليب تحسين أدائها من أجل جودة المنتجات والخدمات، كما أن التعلم يسمح باستخدام أفكار جديدة، وتوسيع الطاقات والمهارات والقدرات.

### المطلب الرابع: خصائص وأهداف تنمية الموارد البشرية

1- خصائص تنمية الموارد البشرية: إن أهم الخصائص التي تتمتع بها تنمية الموارد البشرية يمكن حصرها في النقطتين الآتيتين:<sup>1</sup>

1-1- تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية: يمكن النظر إلى تنمية العناصر البشرية في الوقت الراهن على أنها عملية إستراتيجية، تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، وتعمل في إطار إستراتيجية أكبر هي إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية ككل.

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي: "إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص: 437.

وعليه تتكون إستراتيجية تنمية الموارد البشرية من مجموعة خطط تتضمن برامج التكوين والتدريب والتنمية والتطوير بصفة مستمرة وفقا للتحديات الداخلية والخارجية الراهنة، التي تهدف لتطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المؤسسة الاقتصادية، وتعليمه لكل ما هو جديد بشكل متواصل، من أجل مساعدتهم على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد، وفي نفس الوقت تسعى هذه الإستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات والقدرات البشرية، التي تحتاجها المؤسسة الاقتصادية في الحاضر والمستقبل، بغرض رفع الكفاءة الإنتاجية والفعالية التنظيمية باستمرار لتحقيق الرضا لدى زبائنهم، وكذلك التأقلم مع التغيرات الاقتصادية الحاصلة في البيئة، وبالتالي ينعكس أثرها على نشاط المؤسسة في المدى المتوسط والطويل.

هذه التغيرات تحتاج إلى تعليم الموارد البشرية وإكسابها المهارات الجديدة والمتنوعة للتعيش معها، وعليه فإن هذه التغيرات التي تحدثها التنمية تساهم بشكل كبير في تخفيض الضغوط التي تشكلها على الموارد البشرية.

**1-2- تنمية الموارد البشرية عملية تكوين وتعلم مستمرة:** تعتبر تنمية الموارد البشرية إستراتيجية وعملية منتظمة تعتمد على التعلم، حيث تهدف إلى بناء معارف، مهارات وسلوكيات واتجاهات لدى الموارد البشرية، بغرض تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي، والتكيف مع التغيرات البيئية، وبالتالي فهي تعبر عن مساعي جادة لإحداث المواءمة بين خصائص الموارد البشرية من ناحية، وبين خصائص أعمالها الحالية من ناحية أخرى، وجعل أدائها في تحسن مستمر ودائم.

## 2- أهداف تنمية الموارد البشرية:

إن الهدف الرئيسي من تنمية الموارد البشرية هو الإنسان، أما التعليم والتكوين والتدريب تعتبر من الوسائل الفعالة التي لا غنى عنها، إذا ما أريد لأي إستراتيجية تنموية أن تحقق أهدافها، لأن التطور يحتاج إلى إنسان مزود بطاقة وفيرة من العلم والمعرفة، فلم يعد إمتلاك الثروات وتكديس المعدات هو المؤشر الوحيد المقبول لتصنيف المؤسسات الاقتصادية، بل باتت القدرات العلمية ومهارات التحكم في أحدث مخرجات العلم هي الرهان الذي يحكم السباق الدائر بين المؤسسات المتنافسة على النطاق العالمي، ولأن المعرفة تشكل السمة البارزة للعصر الراهن، إذ أنها أحد المكتسبات الأساسية للموارد البشرية، يتم بها بناء قدراتهم، ولكونها أيضا عنصر من عناصر الإنتاج الأساسية، ومحدد هام للإنتاجي، تتبدل بفعلها المزايا النسبية التقليدية، من كثافة نسبية في الموارد إلى كثافة نسبية في المهارات والمعرفة الفنية والإبداعية والإبتكارية المتطورة<sup>1</sup>.

وعليه فإن تنمية الموارد البشرية تهدف إلى تحقيق وتنمية المهارات والخبرات المطلوبة للمورد البشري بالمستقبل، ووضع الإستراتيجيات الملائمة لتحقيق ذلك، وتوعيته بأهمية التكوين والتدريب والتطوير لتحسين أدائه وزيادة إنتاجيته<sup>2</sup>، وبما أن تنمية الموارد البشرية تعتبر عملية لتدعيم فعالية المستقبل الوظيفي للمورد البشري، فإن الهدف الأساسي منها هو تحقيق أربعة مخرجات تقيس فعالية المستقبل الوظيفي هي: الأداء، الإتجاهات، الهوية الذاتية والتكيف.

<sup>1</sup> - علي حميدوش: " التنمية البشرية والتنمية الاقتصادية: دراسة حالة الجزائر الفترة من 1990-2005"، أطروحة دكتوراة دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2006، ص:14.

<sup>2</sup> - Jim Grieses: « Strategic Human Resource Development », Sage Publications, London, 2003, P.01.

هذه المخرجات يمكن تجزئتها بطريقتين: بواسطة الإطار الزمني وبواسطة مخرجات التعلم كما هو موضح في الشكل رقم (3-2):

### الشكل رقم (3-2): مخرجات المستقبل الوظيفي



المصدر: محمد سمير أحمد: "مرجع سابق"، ص: 84.

من الشكل السابق يتضح أن الأداء والإتجاهات يهتمان بالحاضر (تحقيق أهداف العمل الحالية ورضا الموارد البشرية عن مستقبلها الوظيفي مثل: المشاركة والالتزام...)، في حين أن التكيف يعبر عن إستعداد المورد البشري لمقابلة متطلبا المستقبل الوظيفي، أما الهوية الذاتية تعني رؤية المورد البشري لمكونات مستقبله الوظيفي، وبالتالي فإن أي نشاط يعزز أحد أو أكثر من هذه الأهداف الأربعة يدخل ضمن إطار تنمية الموارد البشرية، وتكوين قوة عمل ذات جودة عالية ومستقرة، منتجة وملتزمة، وقادرة على اكتساب مهارات واتجاهات ومعرفة جديدة وبطريقة سريعة.

### المبحث الثالث: الإتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية

لقد أصبح التركيز على المعلومات والتكنولوجيا من العوامل الأساسية في الإقتصاد المعاصر، فظهرت مصطلحات تعكس هذه التوجهات مثل: مجتمع المعلومات وثورة المعلومات واقتصاد المعرفة، هذه الأخيرة-المعرفة- أصبحت محركا للإنتاج والنمو الإقتصادي...، وعليه فإن مجموع الإتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية تعبر عن البعد الإستراتيجي لهذا الموضوع، كما يوضح ما يجب على المؤسسات الإقتصادية أن تأخذه بعين الإعتبار عند رسم إستراتيجياتها في مجال تنمية الموارد البشرية.

### المطلب الأول: تنمية الموارد البشرية في عصر المعرفة

#### 1- مفهوم المعرفة وإدارة المعرفة:

إن مفهوم المعرفة ليس بالأمر الجديد، فالمعرفة رافقت الإنسان منذ أن تفتح وعيه، وارتقت معه من مستوياتها البدائية حتى وصلت إلى مستوياتها الحالية، إلا أن الجديد اليوم هو حجم تأثيرها على الحياة الإقتصادية والإجتماعية، وعلى نمو الإنسان عموما من خلال رفع كفاءته، وذلك بفضل الثورة العلمية والتكنولوجية، فقد شهد الربع الأخير من القرن العشرين أعظم تغيير في حياة البشرية، فبعد الثورة الزراعية والثورة الصناعية، جاءت الثورة الثالثة وهي ثورة العلوم وتقنيات فائقة التطور في المجالات الإلكترونية، النووية، الفيزيائية والبيولوجية والفضائية...

وتعرف المعرفة على أنها: "ذلك الرصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي والتفكير والدراسات الميدانية، وتطوير المشروعات الإبتكارية وغيرها من أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمن، وهذا ما يمثل الرصيد المعرفي القابل للإستخدام من أجل تحسين ما هو قائم، والإنتقال إلى الأفضل من الإختراعات"<sup>1</sup>، أما إدارة المعرفة

<sup>1</sup> - باسم غدير غدير: "إقتصاد المعرفة"، مكتبة الشعاع للنشر والعلوم، حلب، سوريا، 2010، ص: 62.

فيرى Adams بأنها: "مدخل نظامي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في كل أصول معلومات المشروع، بما في ذلك قواعد البيانات، الوثائق، السياسات والإجراءات، بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملين"<sup>1</sup>، وتجدد الإشارة إلى أن إدارة المعرفة تتضمن عدد من العمليات، إلا أنه لا يوجد إتفاق بين الباحثين في مجال إدارة المعرفة على عددها ولا على ترتيبها، لكن أكثر هذه العمليات إشارة من طرف المفكرين يمكن توضيحها كالآتي<sup>2</sup>:

- **تشخيص المعرفة:** في هذه المرحلة الأولى يتم تحديد المعرفة المرجوة سواء عن الزبائن والسوق أو المنتج، ثم يتم بعدها البحث عن مكان تواجدها، هل هي في رؤوس العاملين أم في النظم أم في الإجراءات، ثم بعد ذلك يتم المقارنة بين موجودات المعرفة الحالية وموجودات المعرفة المطلوبة للمؤسسة الإقتصادية، لتأتي بعد ذلك تحديد مصدر المعرفة المطلوبة؛
- **إكتساب المعرفة:** في هذه المرحلة يتم إكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة، وقد تدون هذه المصادر داخلية أو خارجية؛
- **توليد المعرفة:** يعني إبداع المعرفة وإبتكارها، ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد، في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات، وإيجاد الحلول اللازمة لها بصورة إبتكارية؛
- **تخزين المعرفة والإحتفاظ بها:** إن عملية تخزين المعرفة تعود إلى الذاكرة التنظيمية ، والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة، والمخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد، وتلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في تحسين وتوسيع الذاكرة التنظيمية، واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة.
- **تطوير المعرفة وتوزيعها:** تركز هذه العملية على زيادة قدرات ومهارات وكفاءات عمال المعرفة، من خلال البرامج التعليمية والتكوينية المستمرة، أما توزيع المعرفة فإنه ما لم تقم المؤسسة الإقتصادية بتوزيعها بشكل كفاء تولد عائدا مقابل تكلفة؛
- **تطبيق المعرفة:** إن المعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للاخرين، حيث تتطلب المعرفة العليم والتكوين والشرح، فالتعليم يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن المعرفة ويعمقها، وعلى ضوء ذلك فإنه يجب أن يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول، إذ أن تطبيق المعرفة أكثر من أهمية المعرفة نفسها، ولن تقود عمليات الإبداع والتخزين والتوزيع إلى تحسين الأداء الكلي للمؤسسة الإقتصادية، مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة.

2- **تنمية الموارد البشرية في ظل عصر المعرفة:** لقد أصبحت المعرفة أحد مجالات الصراع العالمي بدلا من الصراع على الموارد المادية والمعادن من قبل المؤسسات الإقتصادية العالمية، لذلك فإن التغيير الذي يشهده عالم الأعمال من عصر الصناعة والإنتاج إلى عصر المعرفة يعني الكثير للمؤسسة الإقتصادية الحالية، وأن المعرفة بلا شك تعني الكثير

<sup>1</sup> -Mary Adams et Michael Oleksad: « intangible capital putting knowledge to work in the 21st-century Organization », Greenwood publishing group, usa,2010,p.:3.

<sup>2</sup> -عبد الستار العلي: "المدخل إلى إدارة المعرفة"، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص ص: 40-43.



لدى العديد منها، لذلك فإن إمتلاك هذه الأخيرة لمصادر المعرفة سيكون السبيل الأول لها للإستحواذ على قوة المعرفة، ومن هذا يمكن القول بأن المؤسسة الإقتصادية في الفترات القادمة لن تحرر تقدما علميا ملموسا في ضوء ما تمتلك من موارد مادية فقط، ولكن في ضوء ما يعرف أيضا بالمعرفة البشرية، وبصفة عامة يمكن تحديد خصائص عصر المعرفة في النقاط الآتية<sup>1</sup>:

**2-1- زيادة أهمية المورد البشري كميزة تنافسية للمؤسسة الإقتصادية:** فقد أصبحت الموارد البشرية وطرق إدارتها من أهم الميزات التنافسية خلال السنوات العشر الماضية، وذلك لتراجع الأهمية النسبية التقليدية، وعليه فإن الموارد البشرية ستصبح في عصر المعرفة أهم أصول المؤسسة الإقتصادية بل وثروتها الوحيدة.

**2-2- تغيير مهمة وهيكل المؤسسة الإقتصادية:** في السنوات الأخيرة بدأت تظهر آثار المعرفة على إدارة المؤسسة الإقتصادية وهيكلها التنظيمي وعدد العاملين فيها، وذلك من خلال إتجاه العديد من المؤسسات إلى تبني الإتجاه السائد ألا وهو الإستثمار في الرأس المال البشري، ومثال ذلك ما حصل في شركة IBM للإعلام الآلي التي كانت توظف 64 ألف عامل سنة 1984 م، ثم أصبحت توظف 270 ألف عامل سنة 1993 م، والمعنى الواضح من هذا الإتجاه هو التحول نحو الإستثمار في مصادر المعرفة (الموارد البشرية).

**2-3- تضائل المكونات الإنتاجية أمام المكونات المعرفية:** ذلك أن المكونات المادية للإنتاج والخدمات تنقلص بصفة مستمرة أمام المكونات المعرفية؛ فالمعرفة أصبحت المكون الأساسي في كل ما يتم صنعه وشراؤه وبيعه...، لذلك فإدارة المعرفة سوف تصبح المهمة الرئيسية تحتل مكانة هامة في هيكل المؤسسة الإقتصادية.

**2-4- التعامل مع متطلبات عصر المعرفة:** من إعادة صياغة مهمة المؤسسة الإقتصادية لمواجهة التغيرات المعرفية، مع أداء عمليات التعليم بدرجة من الكفاءة لإستغلال الموارد المتاحة، وكذا إنشاء مؤسسات إقتصادية قابلة للتكوين والتعلم، إلى جانب سعيها إلى إمتلاك الموارد الطبيعية أو رأس المال والتكنولوجيا الحديثة، بقدر ما يتضمن ضرورة توافر نوعية معينة من الموارد البشرية والمهارات الإدارية لتعظيم الاستفادة الناتجة عن توافر تلك الموارد.

تجدر الإشارة إلى أن الموارد البشرية أصبحت المصدر الرئيسي الذي تستند إليه المؤسسة الإقتصادية لتحقيق التقدم المرجو خلال القرن الحالي، فلا شك أن المورد الأساسي هو العنصر القادر على إستيعاب المفاهيم والفلسفات والأفكار الحديثة، التي تساعد على الإستفادة من الظروف البيئية الجديدة للقرن الراهن.

إن رأس المال الفكري أكبر من مجرد حاصل للجمع بين مجموعة حملة الشهادات العليا في المؤسسات الإقتصادية أو مجموعة الأجهزة والحاسبات الإلكترونية أو مجموعة المعامل والمباني داخل تلك المؤسسات، فهو يتمثل في: " القدرات الذهنية والمهارات النوعية لدى الكفاءات البشرية، بالإضافة إلى نتائج البحوث والعمليات التطويرية كبراءات الإختراع وحقوق النشر، رأس المال الفكري الذي تمتلكه المؤسسة الإقتصادية ولم تتمكن من الإستفادة منه في السابق، قد يكون مصدرا للإلهام والإبتكار حاليا أو في المستقبل"<sup>2</sup>، وعليه يعبر رأس المال الفكري عن مقدار التراكم في الناتج عن التفاعلات بين تلك الموارد مجتمعة، بحيث يكون أسلوبا فعالا لتمييز مؤسسة ما عن غيرها، هذا

<sup>1</sup> -علي السلمي: "إدارة الموارد البشرية منظور إستراتيجي"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص:248.

<sup>2</sup> -Hay, David C.: « Knowledge Management ». 2000 p: 06. / <http://www.odtug.com>]. Le 2/08/2003

النوع من رأس المال يمكن التعبير عنه في شكل المعرفة التي يكتسبها العاملون من خبرات التكوين والتدريب والتعليم أو الإعتماد على الحس الشخصي في التعامل مع مشاكل العمل والسعي إلى حلها.

تجدر الإشارة إلى أن رأس المال الفكري يصعب تقييمه، وذلك راجع لصعوبة تقييمه ماديا للطبيعة المميزة له، والذي يعكس كل القدرات العقلية للمؤسسات، والتي يصعب عليها تحديدها أو إستغلالها إلى أقصى درجات ممكنة، ومع ذلك فإن فرص نجاح المؤسسات في مواجهة التغيرات الدولية للقرن الحالي يتوقف إلى حد كبير على قدراتها على البحث على هذا النوع من رأس المال البشري، والعمل على تعظيم الإستفادة من الطاقات الكامنة فيه. وخالصة القول أن المؤسسات مطالبة بالسعي على تعظيم الإستفادة من مواردها البشرية، التي تمثل السلاح الفعال في صراع عصر المعرفة، لذلك فالإستعداد لمواجهة منافسات هذا القرن يتطلب بالضرورة أن تعمل المؤسسات على إدارة مواردها البشرية إدارة جيدة وتنميتها بطرق سليمة، وخلق المناخ المناسب الذي يؤكد على أهمية التغيير والتطور كأحد قيم العمل الهامة، وخلق نظم الحوافز التي تشجع على الإبتكار والتجديد، وعليه لا بد من تحقيق الإستفادة القصوى من الطاقات والقدرات الإبداعية للموارد البشرية، والنظر إليها على أنها ميزة إستراتيجية وليست فقط مصدرا من مصادر تخفيض التكاليف.

### المطلب الثاني: تنمية الموارد البشرية في سياق التغيير

أصبحت الموارد البشرية في الوقت الحالي بحاجة إلى تنوع وتعدد وتحديث مستمر في مهاراتها، من أجل تمكينها من ممارسة عدة أعمال سواء على صعيد المؤسسة الإقتصادية أو على مستوى فرق العمل، وعليه هذا التوجه إستلزم الإستغناء عن أساليب التكوين القديمة، واستبدالها بأساليب حديثة ومتطورة تركز على مهارات العمل الجماعي، وتعلم المورد البشري كيف يعمل مع الغير من أجل إنجاز مهمة محددة ومشتركة، وكيف يندمج في العمل الجماعي التعاوني.

#### 1- دور تكنولوجيا المعلومات في التغيير التنظيمي: تعود أهمية ودور تكنولوجيا المعلومات في إحداث التغيير

التنظيمي إلى النقاط الآتية<sup>1</sup>:

- تزايد نفوذ المعرفة والمعلومات في المجتمعات الصناعية الحديثة، وتزايد نفوذ العاملين في هذه المؤسسات؛
- تنمية وتطوير شبكة الإتصالات التي أدت لظهور نظم معلومات جديدة مبنية على الإستخدام الأمثل لأجهزة الحاسبات الالية وشبكة الإتصالات المتقدمة؛
- التغيرات التي طرأت على الطلب على المعلومات وعلى الطرق والأساليب الفنية لتشغيلها، والتي أدت إلى تغيير مفهوم ودور المعلومات؛ حيث أصبح ينظر إليها على أنها مورد إستراتيجي هام؛
- التصميم بمساعدة الحاسب الالي حتى تتمكن المؤسسة الإقتصادية من تحديد الأدوات والطرق المستخدمة في الرفع من الإنتاجية، وتخفيض نسبة المنتجات المعيبة، بالإضافة إلى سرعة تنفيذ العمليات لتحقيق الفعالية والكفاءة؛
- الهندسة بمساعدة الحاسوب وذلك بتحويل مدخلات البيانات إلى أشكال هندسية، أعمدة تكرارية، نسب مئوية بالدوائر أو منحنيات...

<sup>1</sup> - زاهر عبد الرحيم عاطف: "الهيكلة التنظيمي للمنظمة"، دار الريبة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص:192.

## 2- تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي: أصبحت تكنولوجيا المعلومات عاملاً محفزاً

للمؤسسات الاقتصادية لتهيئة المناخ المناسب لتطبيقها، ثم استخدامها لما لهذه الأداة من خلق فرص جديدة عدة منها رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين وتحسين القرارات الإدارية، تبسيط وتسهيل الإجراءات والإستغلال الأمثل للقوى العاملة، بما يحقق معايير الأداء الجدي الذي تسعى المؤسسة الاقتصادية لتحقيقه، ويكون تأثيرها على الأداء الوظيفي كالآتي<sup>1</sup>:

- تحسين الأداء الوظيفي من خلال القيام بكثير من الأعمال الروتينية، وما يترتب عليه من إنجاز المهام بسرعة وكفاءة ودقة متناهية وتكلفة قليلة؛
- تقليل الأعباء الوظيفية الروتينية الملقاة على عاتق المدراء، مما يسمح لهم باستغلال هذا الوقت في التخطيط الإستراتيجي، ورسم السياسات العامة للمؤسسة، مما يساهم في رفع كفاءة وفعالية الإدارة العليا؛
- التأثير على الجانب المعنوي لدى العاملين باتجاه زيادة ولائهم وانتمائهم للمؤسسة، من خلال ما توفره من فرص للإطلاع على المعلومات بشكل سهل، مما يساهم في تعزيز مشاركتهم في عملية صنع القرار؛
- إهتمام المؤسسات بالتوجه نحو الميزة التنافسية بدفعها نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات، مما يسمح بزيادة الإهتمام بعمليات البحث والتطوير والتكوين لتنمية القدرات الفردية والجماعية.

## 3- تأثيرات التغيرات التكنولوجية على الموارد البشرية: يعرض المحيط التكنولوجي أفكاراً وتقنيات يمكن للمؤسسة

الإقتصادية إستثمارها، واختلاف الخصائص التكنولوجية يؤثر على خصائص العمالة، لذلك يجب إتخاذ الترتيبات اللازمة لتحقيق الفعالية من إستخدام التكنولوجيا والعمالة وذلك من خلال الجوانب الآتية<sup>2</sup>:

- يرتبط كل نمط أو مستوى تكنولوجي بكفاءات ومهارات تركيبية معينة من الموارد البشرية؛
- عادة ما يرتبط التطوير والتقدم التكنولوجي بعمالة ذات أجور مرتفعة، مما يستلزم العمل لتحقيق الإستغلال الأمثل لها؛
- إختلاف نمط أو مستوى التكنولوجيا ينعكس على عملية الإعداد المسبق للعاملين من خلال عمليات التعليم والتكوين والتنمية، بما يضمن مقدرة الموارد البشرية على التكيف مع الخصائص التكنولوجية الجديدة؛
- يترتب على عمليات التطوير أو التغير التكنولوجي نوعاً من الفائض الوظيفي، بما يلقي أعباء إضافية على سياسات وخطط تنمية الموارد البشرية.

وعليه يمكن لتنمية الموارد البشرية أن تعتبر محركاً (قوة دافعة) للتغيير أو إستجابة له، وفي كلتا الحالتين تشكل الجماعات همزة وصل بين الإستراتيجية التنظيمية والتغيير الفردي، لذلك ينبغي التغيير في برامج التكوين وتنمية الموارد البشرية، حتى تنسجم مع المتغيرات الحاصلة سواء كانت داخلية بالمؤسسة الاقتصادية أو الخارجية، وأن تشمل جميع المستويات الإدارية، وأن يكون العمل الجماعي التعاوني عملاً مشتركاً ومتكاملاً، لذا لا بد من توفير المهارات للموارد البشرية وتنميتها باستمرار من أجل مواجهة التغيرات المستقبلية المحتملة.

1- دبون عبد القادر: " دور مداخل التكيف التكنولوجي في إدارة التغيير في المؤسسة"، مجلة البحث، جامعة ورقلة، العدد 6، 2008، ص: 190.

2- بلعور سليمان: " دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب دولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، يومي 12-13 ماي 2010، ص: 11.

## المطلب الثالث: تنمية الموارد البشرية من خلال فرق العمل

1-تنمية المديرين: إن تنمية المديرين أو كما يطلق عليه التنمية الإدارية يجب أن تنبع من الإعتراف بعدم إمكانية تدريبهم، فالواقع يوضح أن هناك العديد من المديرين الممتازين والأكفاء لم يتعرضوا أبدا لأي تنمية إدارية رسمية، بينما هناك مديرون آخرون فاشلون (غير أكفاء) والذين حضروا العديد من برامج التنمية الإدارية، وحصلوا كذلك على العديد من الشهادات العلمية، ويوجد أيضا العديد من الإداريين الذين تابعوا برامج للتنمية الإدارية يعودون مرة ثانية إلى وظائفهم دون أي تغيير يذكر في أدائهم.

ويمكن القول أن الفرد يمكن أن يعلم عن الإدارة ولكنه لا يمكن أن يتعلم الإدارة؛ بمعنى أنه يمكن تدريس مواضيع عن الإدارة ولكن لا يمكن تعليم الإدارة ذاتها، فمثلا يمكن تدريس ما يفعله المدير مع الناس ولكن لا يمكن عن طريق هذا التدريس أن نجعلهم يقومون فعلا بما يفعله المدير، بمعنى آخر لا يمكن تدريب الناس على الإدارة، يمكن فقط أن نعلمهم التفكير مثل المدير، وعليه فالمدراء الناجحون (أداء فعال) يملكون مهارات تحليلية وإنسانية ومفاهيمية وأيضا مهارات متخصصة، وهم قادرون على التفكير والفهم؛ فالمدير يحتاج إلى مهارات إنصات جيدة وقدرة على إدارة المقابلات، ويحتاج إلى معرفة وتحليل وتصنيف أنواع السلوك المختلفة للعاملين، والتكوين يمكن أن يحسن من هذه الأنواع من المهارات.<sup>1</sup>

إن التوجه المعاصر في مجال تنمية الموارد البشرية يؤكد وإلى حد كبير على قضية رفع مستوى مهارة المديرين التنفيذيين، الذين يتخذون القرارات التنفيذية لوضع إستراتيجية المؤسسة موضع التنفيذ الصحيح، فمهارة هؤلاء المديرين سيتوقف عليهم نجاح العمل في المؤسسة، باعتبارهم يمثلون الإدارة العليا فيها، وهم على خط التماس الأول مع ما يحدث في البيئة المحيطة، فإذا لم يكونوا على مستوى عالي من المهارة ستكون المؤسسة التي يقودونها في موقف حرج بل وخطير.

من هنا لابد أن يضم تطوير وتنمية المديرين جميع من في المؤسسة الإقتصادية، وأن تهدف مبادئ تنمية المديرين إلى تحفيز الجميع نحو النمو و تطوير الذات، وأن تركز على الأداء وعلى متطلبات الغد، وعليه فإن الممارسة الأفضل لتنمية المديرين تتجلى في النقاط الآتية<sup>2</sup>:

- ✓ النوعية العامة لحياة العمل والتي تجعل المديرين أكثر إنسجاما مع عمالهم، والبيئة الكلية للعمل بأبعادها الإنسانية المضافة للأبعاد الفنية والإقتصادية العامة؛
- ✓ إستعمال التنوع الواسع في الأدوات النفسية لدعم الفهم والإدراك الذاتي، والذي يهدف إلى مساعدة الموارد البشرية والمديرين على إظهار قدراتهم والشعور بأهميتهم، وكيف يمكن أن يتعاملوا مع الآخرين؛
- ✓ إن التنمية الإدارية بمثابة قلب (جوهر) الأعمال لذلك لا بد أن تساعد في تحقيق التنمية الإستراتيجية والتوجيه طويل الأجل، فزيادة الوعي الإستراتيجي والتكيف مع الأوضاع الجديدة والحساسية للثقافات المختلفة، والقدرة على العمل في الفرق الدولية ومهارات تشكيل وتكوين العلاقات ، والتوجيه العالي للمهام، كلها من فعل الممارسة الأفضل للتنمية الإدارية؛

1 -محمد سعيد سلطان: "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 1993، ص: 25.

2 -رعد حسن العدن: "صناعة التنمية الإدارية في القرن الواحد والعشرين"، دار الرضا للنشر، دمشق، 2002، ص: 41.

- ✓ إن مدخل الكفاءة الذي يستعمل بشكل واسع يجب أن يتكامل مع الإدارة والتنمية التنظيمية، وهذا المدخل يمكن أن يدعم ويعزز الفهم الذاتي، وهو هام جدا لأن الموارد البشرية تتحرك ضمنه، وحتى خارج المؤسسات في المراحل المختلفة لحياة أعمالهم، وربما ينظرون إلى التوازن بين العمل والجوانب الأخرى لحياتهم؛
- ✓ تدعيم وتعزيز العلاقة بين المعارف والتجارب والأحكام الشخصية، فكلما كانت هذه العلاقة قوية بين هذه المفاهيم تحققت الممارسة المثلى للتنمية الإدارية، والجدول الموالي رقم (2-2) يمثل أهم الاختلافات بين التوجه المعاصر والتوجه التقليدي لتدريب وتنمية الموارد البشرية:

#### جدول رقم (2-2): مقارنة بين التوجه التقليدي والمعاصر لتنمية الموارد البشرية

التوجه المعاصر	التوجه التقليدي
تنمية الموارد البشرية إستراتيجية من إستراتيجيات المؤسسة	التدريب سياسة من سياسات المؤسسة
تنمية الموارد البشرية عملية مستمرة	التدريب عند الحاجة
تنمية الموارد البشرية للحاضر واحتياجات المستقبل	التدريب لتغطية حاجات الحاضر
إستراتيجية تنمية الموارد البشرية يعتمد على التنبؤ	سياسة التدريب لا تعتمد على التنبؤ
تنمية الموارد البشرية تركز على العاملين بالمؤسسة	التركيز على تدريب الخط الأول والإدارة المباشرة
تنمية الموارد البشرية مسؤولية مشتركة بين الجميع	مسؤولية التدريب محدودة
تنمية الموارد البشرية إستثمار بشري	التدريب تكلفة
شمولية الهدف لمعالجة نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة	الهدف الأساسي معالجة الضعف في الأداء
تعلم الأشياء الجديدة هو أساس تنمية الموارد البشرية	التركيز على الأداء الحالي ومستلزماته
تقنيات تدريب وتكوين وتعليم عالية المستوى	أدوات ومساعدات تدريبية بسيطة
التركيز على الجانب التطبيقي وكيفية فعل الأشياء بالشكل الصحيح وخاصة الجديدة منها	التركيز على الجانب النظري والتدريبي
التركيز على التنمية الذاتية بشكل كبير	لا تأخذ التنمية الذاتية حيزا كبيرا

المصدر: عمر وصفي عقيلي: "مرجع سابق"، ص: 446.

2- التنمية من خلال فرق العمل: إن التعامل مع جميع الموظفين فرديا طوال الوقت ليس بالأمر العملي الواقعي، ومع هذا فإن التعامل مع المؤسسة الإقتصادية يعني التفاعل مع الموارد البشرية عند مستوى معين، وتوفر فرق العمل يعد وسيلة عملية للإتصال ضمن مفهوم المؤسسة الإقتصادية، لذلك فإن فرق العمل بجميع صورها وأشكالها هي محور تركيز جوهري بالنسبة لتنمية الموارد البشرية، وعليه فالتوجه المعاصر في مجال تنمية هذه الأخيرة يؤكد على تبني تكوين وتعليم وتنمية فرق العمل، وهذا بعد أن تحول أسلوب تنفيذ الأعمال في المؤسسات إلى فرق عمل مسيرة ذاتيا.

وبموجب ذلك فإن تكوين وتنمية الموارد البشرية يعملان على تعليم أعضاء الفريق مهارات وأشياء تمكنهم من العمل بشكل جماعي، ومن أهم هذه المهارات نذكر مايلي<sup>1</sup>:

- ✓ مهارة الإتصال مع الآخرين بشكل يدعم الرغبة في العمل الجماعي؛
- ✓ مهارة التفاعل والتعاون مع الآخرين؛
- ✓ مهارة المشاركة في وضع الأهداف وتخطيط العمل؛
- ✓ مهارة اتخاذ القرار الجماعي وتبني روح المسؤولية؛
- ✓ إثارة روح التحدي وقبول التغيير والتفاعل معه؛
- ✓ مهارة التصدي للمواقف غير المتوقعة؛
- ✓ مهارة تعليم سلوكيات تؤدي إلى تماسك الفريق؛
- ✓ مهارة التفكير مع الآخرين؛
- ✓ مهارة تنسيق العمل مع الآخرين؛
- ✓ مهارة التوصل إلى أشياء جديدة ومبتكرة مع الآخرين.

#### المطلب الرابع: تنمية الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة

لقد ساهمت إدارة الجودة الشاملة في إحداث تغيير في الفكر الإداري، إلا أن أسلوب معاملة قضايا المورد البشري تمثل الدور الحاكم في تحقيق الفلسفة، ومن ثم نجاح المؤسسة الاقتصادية.

**1-تعريف إدارة الجودة الشاملة:** تعرف على أنها: "نظام فعال لتحقيق التكامل ما بين جهود كافة الأطراف والمجموعات داخل المؤسسة، والتي تتولى بناء الجودة وتحسينها والحفاظ عليها، بالشكل الذي يمكن من تقديم السلعة أو الخدمة بأقل تكلفة ممكن، مع تحقيق الرضا الكامل للعميل"<sup>2</sup>، إنها باختصار عملية تحسين مستمرة والتي من خلالها يتمكن التنظيم من بناء قاعدة أفضل لخدمة عملائه، ويتضمن ذلك بالضرورة تضافر جهود الأفراد والعمليات والنتائج نحو تحقيق مستوى جودة يلقي رضا العميل ويتسم بالتحسين والتطوير المستمرين، فالتطبيق الناجح لفكرة إدارة الجودة الشاملة يعتمد على أهم عنصر ألا وهو العنصر البشري. إذن مدخل الجودة الشاملة يركز على:

- ✓ الإعتماد على المورد البشري أكثر من الإعتماد على الإجراءات والنظم؛
  - ✓ ضرورة إشراك الموارد البشرية في عملية التطوير؛
  - ✓ لا بد أن يدرك كل مورد بشري في المؤسسة الاقتصادية أهمية الجودة، وأن يكون مسؤولاً عن تحقيقها؛
  - ✓ أهمية التكوين والتعليم المستمر؛
  - ✓ التدعيم المستمر للموارد البشرية ومكافأة الإنجازات.
- وعليه يتضح أن هناك علاقة وثيقة بين تنمية الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة.

1- حسين يرقى: "إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك"، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص:114.

2- جمال الدين محمد مرسي: "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"، الدر الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002، ص:65.

2- إدارة الجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية: إن جهود تنمية الموارد البشرية التي بذلتها المؤسسات الاقتصادية، والتي حققت نجاحاً في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، قد بينت أن المؤسسات التي قامت بأنشطة التكوين المختلفة، والتي تتفق مع طبيعة التقدم والسير الحسن في خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مرت بأربع مراحل هي:<sup>1</sup>

2-1- التكوين المفاهيمي: يهدف إلى توضيح الجودة للعاملين وكذلك إبراز التأثير المحتمل لها على الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية.

2-2- التكوين على أدوات الجودة: هذا النوع من التكوين يركز على أهم أدوات الجودة والتدريب على إستعمالها.

2-3- التكوين على موضوعات خاصة: يتعلق هذا التكوين بموضوعات الجودة المحددة والخاصة بأداء الوظيفة.

2-4- التكوين على القيادة: يرتبط بالموارد البشري في الإدارة العليا والمديرين الذين سيقومون بمبادرة تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وعليه فتطبيق الجودة على تنمية الموارد البشرية يهدف إلى تحسين جودة الخدمة التكوينية والمنتج التكويني، بمعنى العمل على رفع كفاءة الأداء التكويني لوحدة تنمية الموارد البشرية؛ أي تحقيق المزيد من الارتباط بين ما يتعلمه المورد البشري وما يحتاج إليه في تطوير أدائه، وهذا سيؤدي إلى زيادة فرص التكوين، ومنه فإن تطبيق الجودة الشاملة في مجال تنمية الموارد البشرية سيؤدي إلى تحويل المؤسسة الاقتصادية التي يبدع العاملون فيها إلى مؤسسة تعليمية؛ بمعنى تحويل الموارد البشرية إلى أحد مصادر التنمية الرئيسية، والتي ستساهم بالتأكيد في دعم مكانة المؤسسة الاقتصادية.<sup>2</sup>

على إعتبار أن تنمية الموارد البشرية هي نظام مفتوح، فهي تحصل على المدخلات من المحيط الداخلي والخارجي في شكل معلومات يستعمل لتنشيط وتحريك سلسلة مهمة من العمليات التي توفر معظم الخدمات التكوينية للموارد البشرية بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، هذه العمليات تضم ما يلي:<sup>3</sup>

- ✓ دراسة وتحليل المناخ الخارجي للمؤسسة الاقتصادية مع إبراز الفرص والتهديدات للنشاط التكويني؛
- ✓ دراسة وتحليل المناخ الداخلي للمؤسسة الاقتصادية، وتبيين الإمكانيات المساعدة للنشاط التكويني والمعوقات القائمة والمحتملة؛
- ✓ تحديد الإستراتيجية العامة للتكوين في ضوء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية؛
- ✓ تحديد الأهداف الإستراتيجية والإجرائية للتكوين؛
- ✓ تحديد سياسات التكوين ومعايير وقواعد الإحتكام للمفاضلة بين البدائل، واتخاذ القرارات في قضايا التكوين ومشكلاته؛
- ✓ تحديد العاملين المباشرين للتكوين وأصحاب المصلحة المرتبطين بهم في العمل؛
- ✓ تحديد إحتياجات العاملين وأصحاب المصلحة وترجمتها إلى أهداف تكوينية؛
- ✓ دراسة إمكانية تحقيق إحتياجات العاملين التكوينية والمعوقات المحتملة؛
- ✓ إعداد خطة التكوين العامة وتفصيلاتها التنفيذية؛

1- فريد زين الدين: "كيف تزيد فرص نجاح التدريب في مجال إدارة الجودة الشاملة"، مجلة إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال التدريبية، القاهرة، العدد 98، سبتمبر 2002، ص:30.

2- محمد عبد الغني حسين هلال: "مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب"، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 2000، ص: 62.

3- علي السلمي: "مرجع سابق"، القاهرة، 2008، ص:285.

✓ تطوير المنتجات التكوينية؛

✓ تخطيط وتصميم وتوقيت الفعاليات والموارد التكوينية؛

معظم هذه العمليات المذكورة أنفا تمثل منها متكاملا يعبر عن مجمل الأنشطة في إدارة التكوين، والملتزمة بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

#### المبحث الرابع: الأهمية الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية

أصبحت الموارد البشرية في الوقت الحالي بحاجة إلى تنوع وتعدد وتحديث مستمر في مهاراتها، من أجل تمكينها من ممارسة عدة أعمال سواء على صعيد المؤسسة الإقتصادية أو على مستوى فرق العمل، حيث تعتبر عملية تنمية الموارد البشرية تدعيم فعالية المستقبل الوظيفي للمورد البشري، ونظرا لتزايد حدة المنافسة المحلية والعالمية بين مختلف المؤسسات الإقتصادية على اختلاف أنواعها، واتجاهها لتوفير الأجود من السلع والخدمات بغية تحقيق رضا العميل، وكذا العمل على زيادة حصتها السوقية أصبح من الضروري لهذه المؤسسات أن تركز على أهمية الدور الإستراتيجي، الذي لا بد أن تلعبه وظيفة تنمية الموارد البشرية بهدف رفع مستوى الأداء لمواردها البشرية، وبالتالي تحسين مستوى أدائها الكلي.

#### المطلب الأول: تنمية الموارد البشرية والإستراتيجية التنظيمية

إن المدخل الذي سيتم الإعتماد عليه لدراسة أثر تنمية الموارد البشرية على أداء العنصر البشري، هو مدخل يعتمد على النظرة المتكاملة لدراسة الأنشطة الأساسية لنظام تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية، 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 والمدخل المتكامل. وتجدر الإشارة إلى أن تصور المدخل المتكامل لتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية يتطلب تحليل الأتي:

✓ العوامل البيئية سواء كانت داخلية أو خارجية؛

✓ تحديد مدخلات نظام تنمية الموارد البشرية، والتي تمثل أهم العناصر في أي مؤسسة، وهي القوى العاملة التي تستطيع 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 وفقا للمعدلات المطلوبة منها؛

✓ توفر مجموعة البيانات والمعلومات التي على أساسها يتم تشغيل عمليات نظام تنمية الموارد البشرية، والتي دونها يمكن لهذه العمليات أن تتوقف منها:<sup>1</sup>

✚ قوة العمل في المؤسسة على مستوى الإدارات والأقسام والوحدات المختلفة، وماهية المعايير التي

تتطلبها المؤسسات الإقتصادية لإختيار الجودة المطلوبة؛

✚ الإمكانيات التكوينية في المؤسسة الإقتصادية؛

✚ دور التكنولوجيا المطبقة؛



- ✓ عمليات نظام تنمية الموارد البشرية، والتي تمثل مجموع السياسات والبرامج التي لا بد للإدارة من اتباعها لتنمية مواردها البشرية، في ظل تفاعل العوامل البيئية (داخلية وخارجية)، للوصول إلى موارد بشرية عالية الجودة؛
- ✓ مخرجات نظام تنمية الموارد البشرية، وهي الأهداف التي تسعى 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 إكتساب مهارات واتجاهات ومعرفة جديدة وبسرعة، حتى تتمكن من الوصول لمعدلات إنتاجية عالية، وبناء على ذلك فإن سياسة التوظيف تمثل حلقة الإتصال بين سياسات الموارد البشرية التي تسبقها توصيف وتحليل الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، وبين بقية السياسات التي تتبعها المؤسسة الإقتصادية منها: التكوين، التدريب، تقويم الأداء، الترقيات، الأجور والحوافز...، وأن هناك تفاعل مستمر بين هذه الأنظمة الفرعية، أي أن مدخلات عملية شغل الوظائف مثلا: الحصول على مرشحين جدد بمواصفات معينة، يمكن إعتبارهم مدخلات لوظائف الإعداد والتهيئة، ثم التعويضات... وهكذا.

وعليه فإنه كلما إتصلت الموارد البشرية بوظيفة معينة داخل إدارة الموارد البشرية، إلا واكتسبت شيئا يمكن أن يساهم في رفع درجة جودتها والعكس صحيح.

## المطلب الثاني: أهمية مناهج تنمية الموارد البشرية

1- إدارة الأداء: إن إدارة الأداء تتطلب فهما جيدا لاحتياجات الموارد البشرية المتصلة بالتعليم، والاحتياجات المتصلة بأداء العمل، وفهما لعمليات ونظريات الخبرة لمختلف مناهج التعليم، وبالكيفية التي يمكن من خلالها دراسة تطور الأداء الوظيفي للمورد البشري.

إن تنمية الموارد البشرية توفر طرقا لإطلاق الابتكارات والإبداعات في الأداء، وإزالة كافة أشكال المعوقات التي تحول دون تحسينه، وحث الموارد البشرية على بذل الجهد والطاقة للرفع من مستواه، وليست المؤثر الوحيد على الأداء، بل يتأثر كذلك بالثقافة الممارسة والقائمة في الإدارة، فنماذج الأداء الوظيفي النمطية تركز على الأنشطة وليس على النتائج (أي ما يتم أدائه وليس ما يتحقق من ورائه)، وتميل لتجاهل قضية المحافظة على الموارد البشرية وبخاصة الكفاءة منها، لكن الإدارة المعاصرة تشجع إستخدام القدرات المتوفرة لدى المؤسسة، والتحفيز على الرغبة في استخدام تلك القدرات والمهارات، مكافأة العاملين والقيام بالعمل التصحيحي المستمر...، فالأداء البشري الفردي قد يتأثر بالعديد من المتغيرات كالأهداف الرئيسية وبرامج العمل، التدريب والتكوين، التعويض والمكافآت، المراقبة والتقييم، التغذية العكسية والتفويض، التنمية وخطط الأداء الفردي وغيرها.

كل هذه المتغيرات تمثل مدخلات لذا فإن أي منظور للأداء لا بد أن يأخذ في الحسبان المخرجات والنتائج واستدامتها بمرور الوقت، وبناء على ذلك فإن تنمية الموارد البشرية تشكل جزءا من منظومة الأداء، وترتبطها بمتغيرات الأداء الأخرى علاقة اعتماد متبادل، لذا ينبغي فهم النظام بأكمله.

2- **تنمية المؤسسة:** إن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تندرج ضمن الإستراتيجية الكلية لتنمية المؤسسة فتكملها، لذا تعد تنمية الموارد البشرية مفهوما راسخا ومجالا للممارسة يهتم بتحسين قدرات المؤسسة ككل، وعليه فإن مصطلح تنمية المؤسسة يستخدم لوصف الحاجة إلى أن تتغير المؤسسات وتصبح أكثر مرونة وتكيفاً لمواجهة المتغيرات الخارجية للتأثيرات التكنولوجية، التحارية، الإحتماعية والبيئية...، وعليه فإن تنمية الموارد البشرية يجب أن تكون جزءاً لا يتجزأ من أستراتيجية أوسع، فإن ذلك يمكنها من تحقيق التغيير من خلال تركيزها التقليدي على الإستراتيجيات، الهياكل والعمليات وعلى قضايا الإتصال بين الموارد البشرية والمجموعات.

إذن تنمية الموارد البشرية تعد مهذا 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 مختصين واستشاريين واستخدام نظرية وتكنولوجيا علم السلوك التطبيقي، ويشمل ذلك البحث الميداني. كما أن المؤثرات الداخلية تلعب دوراً فيما يتعلق بتوفير فرص لتنمية المؤسسة، تركز على التوترات الناشئة من نموها، أو تتطلب من الموظفين تبني وجهات نظر حول الوضع المؤسسي والوضع الخاص بهم، والإتصالات بين الإدارات والأقسام... الخ.

أما فيما يخص مسؤوليات تنمية المؤسسة فهي تتعلق بالمدرء التنفيذيين وفريق عملهم، مدرء إدارة الموارد البشرية ونظرائهم التنفيذيين لتنمية العاملين، واستشاري تنمية المؤسسة وغيرهم ممن لهم علاقة بعملية التنمية، والهدف من ذلك مساعدة المشاركين على فهم أفضل من خلال الوقوف خارج محيط مواقف السياسة والقوة، وتوفير منظور أوسع يركز على ثلاثة أسئلة إستراتيجية وهي:

- ما هو موقع المؤسسة في الوقت الراهن؟
- ما هي رؤيتها المستقبلية؟
- كيف تصل إلى تحقيق أهدافها؟

وعليه يمكن القول أن تنمية الموارد البشرية يعتبر مطلباً ملحاً، وممارستها يتضمن مدخلات قائمة على تعليم وتكوين الموارد البشرية بطريقة مثلى، من خلال:<sup>1</sup>

- صياغة رسالة المؤسسة ورؤيتها؛
- تنمية الفعالية والعلاقات التعاونية داخل فرق العمل؛
- العمل على تحسين الفاعلية بين الفرق والإدارات؛
- التركيز على العملية من بدايتها؛
- مراجعة وإعادة تشكيل القيم والمعتقدات داخل المؤسسة؛
- تصميم هياكل تنظيمية مساندة للأهداف والعمليات الأساسية.

3- **تسيير التعلم:** إن العديد من المؤسسات تقدر وبشكل صريح قيمة تعليم الموارد البشرية سواء كان ذلك بطرق مباشرة أو غير مباشرة، لذلك فهي تعمل على تسيير التعلم بما رغبة منها في الوصول إلى تحسين الأداء، وتجدر

<sup>1</sup> - جينيفر حوي ماثيوز وآخرون، ترجمة علاء أحمد صلاح: "تنمية الموارد البشرية"، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2008، ص: 124.

الإشارة إن أن هناك بعض البحوث التي أشارت إلى وجود علاقة بين التعلم وتنمية الموارد البشرية، من خلال عدد من الخصائص التي تميز طبيعة تنمية الموارد البشرية ومبادئها وهي:

- أنها متواصلة ومتقطعة في أن واحد ولها مراحل مميزة لها؛
- أنها تحويلية وتجمع بين المنظورات القديمة والحديثة وتحقق التكامل بين الاثنين؛
- أنها تؤدي إلى الإرتباك والتشويش عند مستوى أعلى بالنسبة للعاملين ذوي المستوى الثقافي الأدنى؛
- أنها تتطلب الإستعداد من حيث القدرة الذهنية والظروف والدافعية؛
- أنها ليست سهلة أو حتمية الحدوث، السلوكات تصبح عادة مألوفة وتتطلب بذل الجهد لإحراز التقدم فيها.

**4-الإتصال:** أن موضوع الإتصال تنظيمي شائع لذلك توجد لدى الموظفين توقعات متباينة للإتصال تختلف باختلاف الزمان والظروف المحيطة، والإتصال يمكن دراسته عند عدة مستويات مختلفة: تنظيميا وإداريا بين مختلف الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية.

إن نطاق الإتصال كبير ويتضمن كل التواصل بين الأشخاص، نظم المعلومات وأجندة العلاقات العامة، وبالرغم من ذلك فإنه يستعمل كمترادف لتنمية الموارد البشرية من عدة نواحي، ذلك أن التعلم يقع في قلب أو محور تنمية الموارد البشرية، فيكتسب الأفراد لغة التواصل مع الآخرين، لذلك فالإتصال عملية ثنائية الإتجاه، والرسالة المقصودة لا تكون بالضرورة ما يتم تلقيه، وعند إجرائه يستحسن الأخذ بعين الإعتبار تفضيلات التعلم الخاصة بالموارد البشرية حتى يتسنى لها فهم الموقف بشكل صحيح، وعليه فجودة الإتصال يمكن أن تحسن بدرجة كبيرة من خلال فهم التعلم.

**5-إدارة الجودة:** في معظم المؤسسات تمثل الجودة مفهوما أساسيا ومحوريا سواء كانت تعني جودة المنتج أو الخدمة، وتجدر الإشارة إلى أن إدارة الجودة الشاملة كانت سببا في نشأة مبدأ التنمية المستدامة، وأن المظاهر المعاصرة لحركة الجودة تشمل: تميز المؤسسة، إدارة الأداء وإلى حد ما المؤسسة المتعلمة.<sup>1</sup>

لذلك لا بد على المؤسسات أن تقتنع بأنه لا يمكنها أن تكون رشيقة الجودة دون السعي لتحقيق تعلم جماعي لمواردها البشرية، فمن الناحية التقليدية الظاهرية لإدارة الجودة تشمل: خطط واستراتيجيات العمل، السياسات والإجراءات، النظم والمعايير وغيرها، غير أن الجودة والتحسين المستمر والتميز يتضمنون جميعا الإتصال، التغيير، فرق العمل، التخطيط والتنفيذ، التكوين والتعليم والتدريب، فضلا عن أساليب وهياكل الإدارة...، فبالنظر إلى المتغيرات البيئية الراهنة زادت الحاجة إلى المزيد من التعلم سواء كان ذلك فرديا أو جماعيا.

فالنماذج المعاصرة لإدارة الجودة جعلت الصلة واضحة مع تنمية الموارد البشرية، لذلك فإن تميز المؤسسات يشمل إدارة الموارد البشرية كمفهوم جوهري في ذلك، وأن إدارة الموارد البشرية على وجه التحديد تعني تنمية الموارد البشرية وإشراكهم في العملية، التعلم المتواصل، الابتكار والتنفيذ، وعليه فإن جل هذه العوامل لا تعتبر فقط عوامل مساعدة على التميز، بل أيضا نتائج تحدد التميز في حد ذاتها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> — Jean Brilman : « Les Meilleur Pratique de Management au coeur de la performance », Edition d'organisation, Paris, 2001, PP :217-218

<sup>2</sup> -Kotler & Dubois : « Marketing Management », 10 éme édition, Publi union, Paris, 2000, P :90.

7-إدارة المشاريع: إن إدارة المشاريع تقوم على التنفيذ الفعال لنموذج عقلاي خطط لحل المشاكل، والذي يتطلب إمتلاك مديري المشاريع وفرق العمل المهارات الكافية في التخطيط والتحكم لضمان تحقيق المشروع للنتائج المتوقعة منه، لذلك فإن أدوات وتقنيات إدارة المشاريع لا يمكن أن تحقق شيئا بمفردها، بل الموارد البشرية هي التي تستخدمها، فبحكم مشاركتهم في المشروع يمارسون التعلم الخاص باستخدام أدوات وتقنيات إدارة المشاريع بمهارة وبصورة جيدة. إن إدارة المخاطر والتحسين المستمر لمناهج وأساليب إدارة المشاريع يتضمنان التعلم من التغذية العكسية ومراجعة النجاحات والأخطاء، وعليه فالتعلم الذي تحققه الموارد البشرية هو الركيزة التي تقوم عليها المبادئ الأساسية لإدارة المشاريع، فتنمية الموارد البشرية يمكن أن تدعم التعلم المرتبط بإدارة المشاريع كما يلي:

- تستطيع المؤسسات الإقتصادية أن تتعلم كيف تصبح أفضل في إدارة المشاريع عن طريق التكوين والتعلم والخبرة المكتسبة؛
- يدرك مدير المشروع أنه لا يعرف كل الإجابات، لكن تكوين أعضاء الفريق يعطي حلول إضافية للمشاكل التي تعترض تنفيذ المشروع بشكل جيد؛
- يعمل فريق العمل بصورة أفضل عندما تسود الثقة مناخ العمل؛
- يعمل الإتصال والمراجعة على تسيير التحكم في المشاريع وإدارة المخاطر بدرجة كبيرة، وتشكل المتابعة مع فرق المشاريع والأطراف المستفيدة عوامل نجاح هامة؛

7-الإبداع: إن ما تشهده المؤسسات الإقتصادية من تغيرات كبيرة على مستوى بيئتها سواء كانت العامة منها أو الخاصة، وفي جميع المجالات الإقتصادية منها أو الإجتماعية، السياسية والقانونية، الثقافية والتكنولوجية وغيرها هذا من جهة، ومن جهة أخرى زيادة حدة المنافسة بينها وبين المؤسسات المنافسة التي تعمل في نفس القطاع، هذا ما جعلها تسعى جاهدة لمواجهة هذه الصعاب من خلال التكيف والتأقلم معها، وذلك بإحداث تغييرات على مستويات معينة، أو تغييرات جذرية معتمدة في ذلك على القدرات الإبداعية لموردها البشري، وعرف Abraham Zaleznick الإبداع بأنه: " قدرة عقلية فردية على إسترجاع الأفكار والعادات جديدة لأداء الأعمال ضمن هيكل إجتماعي".<sup>1</sup>

وعليه فإن التحدي الذي تواجهه المؤسسة الإقتصادية اليوم يتمثل في تنمية الإبداع والأصالة والإبتكار، مع الحفاظ في الوقت ذاته على مزايا الأخذ بمنهج عقلاي على المستويين الشخصي والتنظيمي، ففي المؤسسة الإقتصادية تستطيع تنمية الموارد البشرية أن تدعم التطبيق الجيد للتفكير الإبداعي بإزالة المعوقات الشخصية والتنظيمية، وإيجاد مناهج إدارية مساندة وتهيئة البيئة المناسبة، ونشر فهم العملية، وتمكين الموارد البشرية من تعلم أساليب التفكير بشكل سليم.

### المطلب الثالث: تكاليف ونتائج تنمية الموارد البشرية

#### 1-تكاليف تنمية الموارد البشرية:

إن تكاليف تنمية الموارد البشرية تقتصر على بعض المؤسسات الإقتصادية التي تؤمن بالتكوين، والقادرة على تحمل نفقاته، في حين لا يقوم البعض الآخر منها بدفع أي شيء يذكر على تكوين أفرادها وتعتبره تكلفة زائدة، وهذا ما ذهب إليه بعض الباحثينمثل المكاتب Conte، وتجدد الإشارة إلى أن بعضها يركز على تكوين المدراء والموظفين

1 - رفعت عبد الرحيم الفاعوري: "إدارة الإبداع التنظيمي"، منشورات المنظمة العربية للتنمية المحلية، القاهرة، 2005، ص:03.

التقنيين دون سواهم كما يراه Kare و thornburg في الرفع من النسبة المخصصة للتكوين، والتركيز عليه كلما دعت الحاجة إليه.

وعموما يتطلب التكوين مزيد من الوقت والجهد والتكلفة في الوقت الحالي والمستقبلي، وذلك راجع لعدة أسباب يمكن ذكرها فيما يلي:<sup>1</sup>

- زيادة عدد الموارد البشرية غير المؤهلة التي ستشغل وظائف إدارية؛
  - التطور الحاصل في التكنولوجيات المعقدة وأهمية إستخدامها عند تنمية الموارد البشرية؛
  - زيادة عدد المؤسسات التي إستعانت بمجموعات وفرق العمل المكونة، والقادرة على إستخدام أدوات الإبداع والإبتكار؛
  - حاجة المؤسسات الإقتصادية إلى تنمية الموارد البشرية كأداة فعالة في مواجهة تحديات المحيط التنافسي المحلي والعالمى؛
- وعليه يمكن القول بأن تكاليف التكوين تمثل الجزء الأكبر في تكلفة تنمية الموارد البشرية، لذلك فتكلفة البرنامج التكويني تعتبر على قدر كبير من الأهمية للأسباب التالية:
- لحساب تكاليف البرنامج التكويني المباشرة وغير المباشرة؛
  - لمقارنة البدائل المختلفة للبرنامج التكويني؛
  - لتقييم تكاليف التصميم والإدارة؛
  - لمعرفة ما تم إنفاقه على تكوين الفئات الوظيفية المختلفة؛
  - للرقابة على التكاليف.

ويمكن تحديد تكاليف التكوين على النحو الأتي:

- 1-1- **التكاليف المباشرة:** تشمل أجور العاملين في البرنامج التكويني، أجور المكونين والمتكويين والمستشارين العاملين بالبرنامج، والذين قاموا بتصميم وإعداد البرنامج، والقائمين على تجهيز البرنامج، أدوات التكوين، قاعات التكوين والمخابر السمعية البصرية، وغيرها من التكاليف المرتبطة مباشرة بالتكوين.
- 1-2- **التكاليف غير المباشرة:** هي تكاليف غير مرتبطة بالتكوين ولكنها تساعد على إنجاح والسير الحسن للبرنامج التكويني، تتمثل في المصاريف المكتبية في إدارة التكوين كالتصوير، النسخ، المحادثات التلفزيونية، حجز تذاكر السفر إن دعت الضرورة للتكوين خارج الوطن، الحجز في الفنادق وغيرها.
- 2- **نتائج تنمية الموارد البشرية:**

غالبا ما تقع الطموحات التنظيمية حول تحسين الأداء وزيادة الإنتاج، أو إضافة قيمة في قلب إستراتيجية الإدارة، هذا الإنجاز الذي ترتبط به ممارسات تشجع الموارد البشرية على التفكير والمبادرة بتحسين النظم، فتمنحهم السلطات والصلاحيات ما يمكنهم من القيام بذلك، إذن أصبحت تنمية الموارد البشرية بندا ثابتا في الكثير من الأجنداث المؤسسية، وهو الوضع الذي قد يكون له عدة نتائج على سبيل المثال:

1 - جمال ثابت: " مبادئ ونظريات التعلم"، ورقة عمل مقدمة في الملئقى العربي الأول بعنوان: التدريب المؤسسي الموجه، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص: 250.

■ تنمية الموارد البشرية تزيد من جاذبية المؤسسة بالنسبة للموظفين المحتملين أو الأطراف الأخرى ذات المصلحة؛

■ في عصر ممارسات العمل المرنة توسع قوى العمل الأساسية قدراتها من خلال التنمية؛

■ تعمل تنمية الموارد البشرية على تحسين القدرات الشخصية للموظفين الهامشيين أو المستبعدين.

إن أرباب العمل مطالبون بمهارات ذات مضمون وظيفي وفني جيد كالاتصال والتعامل مع العاملين في المؤسسة، حسن التعامل مع العملاء والمشاركة الجماعية في تحسين الأداء...، وهي مهارات نادرة في سوق العمل، وسوف يزداد الطلب عليها أكثر في المستقبل بحكم تغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وعليه فإن قوى التغيير والإقتصاد تحت المؤسسات الإقتصادية على توفير إمكانيات للموارد البشرية بالكامل على جميع المستويات، ومع هذا فإن الإهتمام بتنمية الموارد البشرية مقيدة بوجه عام بقدرات مديري الإدارة العليا والمديرين التنفيذيين، وإعادة التفكير في الأساليب التي يتبعونها للحفاظ على الميزة التنافسية، وتنفيذ إستراتيجيات فعالة.

### المطلب الرابع: سياسات تفعيل تنمية الموارد البشرية

#### 1- أنظمة التعليم المعتمدة في إعداد قوة العمل:

يبدأ الإهتمام بتطوير هذا العنصر من الإهتمام بأنظمة التعليم وسياسته؛ حيث تعتبر هذه العناصر دعامة أساسية في تقويم وتعديل وتنمية الأفراد، وكذلك يعكس الإهتمام بأنظمة التعليم حاجات المجتمع وحاجات المؤسسة الإقتصادية من التخصصات والتنوع في المؤهلات والتعدد في الخبرات، واستراتيجيات التعليم يجب أن تتضمن الأنظمة التعليمية ذات الأبعاد التالية:<sup>1</sup>

■ توفير الحد الأدنى من التعليم ومحو الأمية؛

■ تنمية قدرات الأفراد على التفكير والإبداع؛

■ توفير حرية التفكير والعمل الأكاديمي؛

■ تعزيز القيم والإتجاهات التنموية؛

■ تعزيز البرامج بما يتلاءم مع المتغيرات البيئية والمستجدات؛

■ ربط أهداف التعليم مع إحتياجات سوق العمل؛

■ استخدام تكنولوجيا التعليم كالإعلام الألي والأنترنت؛

■ ربط برامج التعليم بمتطلبات التنمية الشاملة؛

■ التنسيق والربط بين أجهزة التعليم القائمة.

#### 2- تطوير اليات الأجور والحوافز:

تعتبر سياسات الأجور والحوافز والتعويضات من أهم الاليات ذات التأثير المباشر على سلوك وإنتاجية الفرد العامل، لذا على التنظيمات أن تعمل على تطوير هذه السياسات بصورة مستمرة مع مراعاة الظروف الإقتصادية للأفراد العاملين، ومحاولة الوصول إلى حالة من التوازن بين الأوضاع الإقتصادية والعوائد المادية للعاملين، حتى تستطيع المؤسسة الإقتصادية المحافظة على الكفاءات البشرية الداخلية خوفا من تسربها إلى الخارج.

<sup>1</sup> -موسى اللوزي: "التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1999، ص:284.

يمكن اعتبار الأجر مفهوماً أكثر شمولية فهناك أجر مباشر وهو: "المبلغ الذي يتقاضاه الموظف مقابل الجهد المبذول"، أما بالنسبة للأجر غير المباشر فيتمثل في: "المكافآت التحفيزية التي تمنح نظراً لأدائه الجيد في العمل"<sup>1</sup>، وتحتل سياسة تحديد التعويضات المادية للعنصر البشري مكانة خاصة؛ إذ أنها الوسيلة الأكثر أهمية في تحديد العلاقة بين ذلك العنصر البشري والمؤسسة الاقتصادية، فهي تربط بين الجهد والتكلفة التي تحددتها، ومهمة إدارة الموارد البشرية تقريب وجهات نظر الطرفين لتحقيق توقعات كل منهما، مما يعود بالنجاح على المؤسسة الاقتصادية<sup>2</sup>، ويعتبر إنتهاج سياسة رشيدة للأجور وأنظمة الحوافز من أهم عوامل نجاح برامج إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، بل تعتبر هذه السياسات دوافع وحوافز للعمل الجيد ومبدأ للعدالة والمساواة.

بناءً على ذلك يجب على كل مؤسسة اقتصادية - من خلال إدارة الموارد البشرية - أن تحدد الشروط الواجب مراعاتها لنجاح خطة الأجور، الرامية إلى تحفيز الأفراد ودفعهم للعمل بجد، ويجب أن تتوفر في هذه الخطة التشجيعية للأجور الخصائص الآتية:

✓ الوضوح والبساطة؛

✓ ضمان الحد الأدنى من الأجور؛

✓ مشاركة العاملين في وضع خطة العمل؛

✓ التوازن بين قيمة الأجر والأداء؛

✓ أن يكون مقدار المكافأة التشجيعية ملموساً.

إن هذه الخطوة التحفيزية لا تعمل بصورة منفردة، بل لابد من إتباع أنظمة للحوافز لتحريك الأفراد ودفعهم على بذل المزيد من الجهد في العمل، وعلى المؤسسة الاقتصادية أن تسعى لتطوير أنظمة الحوافز المعمول بها أن تتبع الخطوات التالية:

✓ تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية للحوافز؛

✓ إعداد دراسات شاملة لحوافزها؛

✓ الطلب من الجميع المشاركة في إقتراح وتبني أنظمة جديدة للحوافز.

وتختلف النظرة إلى الأجور والحوافز حسب السياسة العامة لأي دولة؛ فينظر للعمل في المجتمعات الرأسمالية مثله مثل أي سلعة يتحدد مقدارها في سوق العمل، بناءً على عوامل العرض والطلب، أما في المجتمعات الاشتراكية ينظر للعمل على أنه مجهود مشترك وعلاقة إنتاجية محددة، يهدف إلى رفع الإنتاج وزيادة الرفاهية للمجتمع.

ومهما اختلفت النظرة للعمل والأجور يجب إعتبار العنصر البشري الكفاء كمورد نادر على المؤسسات الاقتصادية الإجتهد في إستقطابه، وتوفير الشروط المناسبة لتكوينه والمساعدة على بلورة شخصيته وإبراز قدراته، والحفاظ عليه وتحفيزه للعمل والإنتاج، فزيادة الإهتمام بالأفراد يعود على المؤسسة الاقتصادية والمجتمع بالربح؛ من حيث زيادة الإنتاج ومواجهة التحديات والمتغيرات الدولية والمنافسة.

### 3- تطوير إستراتيجية التكوين:

<sup>1</sup> - Francois cocula : « Introduction Générale à la Gestion », Dunod, Paris, 1999, p : 65.

<sup>2</sup> - صبحي العتيبي: "تطور الفكر والأنشطة الإدارية"، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص:338.

تتتم هذه الإستراتيجية بمحاولة تأمين حصول المؤسسة على الموارد البشرية المناسبة لإحتياجاتها في الوقت المناسب، وكذا المحافظة على قوة العمل في تناسق مستمر مع متطلبات الأداء وظروف المؤسسة، هذه الإستراتيجية تصمم في ضوء الإستراتيجية العامة للموارد البشرية وأهدافها المستقبلية، وكذا في ضوء التعرف المستمر على اوضاع سوق العمل.

وعليه فإن إستراتيجية التكوين تهدف للحصول على الموارد البشرية التي تتوفر فيها المواصفات الصحيحة؛ من خصائص شخصية ومهارات ومعارف، فضلا عن إمتلاك القدرة على التقدم الوظيفي والتطور المستقبلي في المهارات والمعارف، لذلك فإن هذه الإستراتيجية تركز على أهمية الموارد البشرية في بناء وتنمية وتفعيل القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، وتؤكد على ضرورة تكوين هيكل الموارد البشرية الأكثر ملاءمة لإحتياجاتها، ومن جملة الغايات التي تهدف إستراتيجية تكوين الموارد البشرية إلى تحقيقها نذكر منها:<sup>1</sup>

- وضع الأسس السليمة لتقدير إحتياجات المؤسسة الإقتصادية من الموارد البشرية، وتحديد مواصفاتهم وخصائصهم بعناية؛
- رسم طرق وأساليب البحث عن الموارد البشرية المطلوبة من المصادر الأكثر إحتمالا، سواء من داخل المؤسسة الإقتصادية أو من خارجها في سوق العمل المحلي أو الإقليمي أو العالمي؛
- تنمية وسائل إستقطاب الموارد البشرية المطلوبة، وتطوير المعريات المادية والمعنوية لتحفيزهم على الإنضمام إلى المؤسسة الإقتصادية؛
- تنمية وسائل ومعايير فحص المتقدمين للعمل والمفاضلة بينهم لإختيار أكثرهم توافقا مع متطلبات العمل، والوظائف الشاغرة، وظروف التشغيل المادية والإجتماعية بالمؤسسة الإقتصادية؛
- ضمان تشغيل الموارد البشرية المتاحة بطريقة مثلى من خلال إسناد المهام المناسبة لها، أو للمجموعات بما يتناسب مع خصائصهم المهنية والعلمية ورغبتهم وتوجهاتهم الشخصية؛
- ضمان المحافظة على الموارد البشرية بالعمل المستمر على جعل مكان العمل ومتطلباته وعوائده متناسبة مع تطلعاتهم وخصائصهم المتطورة باستمرار. (أنظر الفصل الثالث).

<sup>1</sup> - علي السلمي: "إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص:390.



## خاتمة الفصل الثاني:

تعتبر تنمية الموارد البشرية وسيلة فعالة تستعملها المؤسسات الإقتصادية بغية تحقيق الإستفادة الكاملة من مواردها البشرية، والتي تهدف بصورة أساسية إلى تطوير وتحسين معارف وقدرات ومهارات الموارد البشرية، بالشكل الذي يضمن تحقيق أهداف المؤسسات الإقتصادية، وعليه كان لزاما إعتبار تنمية الموارد البشرية بندا أساسيا لتطوير المؤسسات على إختلاف أنواعها، هذه التنمية التي تفرضها المتغيرات الحاصلة في بيئتها سواء كانت داخلية أو خارجية، والتي تدفع بالمؤسسات إلى ضرورة التجارب والإنسجام معها، مواكبة لمتطلبات التغير والتطوير .

إذن فالإهتمام المتزايد بتنمية الموارد البشرية ينطلق من الدور الذي تلعبه هذه الأخيرة في خلق وتنمية القدرات التنافسية للمؤسسات الإقتصادية، وفي تطوير وابتكار السلع والخدمات وتفعيل الإستخدام الكفاء للتقنيات والموارد المتاحة لها.

من هذا المنطلق تأكدت الأهمية الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسات، بهدف الوصول لمستويات الأداء المتميزة للعاملين ومن ثمة للمؤسسات، رغبة منها في الحفاظ على بقائها وتطورها في ظل عالم كثير التغير.

لذلك لا بد أن تأخذ بعين الإعتبار أن وظيفة تنمية الموارد البشرية لا غنى عنها في أي مؤسسة سواء كانت صغيرة، متوسطة أو كبيرة، لأن جميع هذه المؤسسات على إختلاف أحجامها تشترك في حتمية توفير موارد بشرية مدربة ومكونة قادرة على تحقيق الإنتاج المطلوب وفقا لمعايير الكمية والجودة، والزمن والتكلفة المحددة.

ويمكن القول أن المؤسسات التي أولت عناية بالغة بتنمية مواردها البشرية هي التي تمكنت من تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة عالية، لذلك فإن كل مورد بشري على مستوى المؤسسة أصبح مطالبا بالتعرف على طبيعة التطور للوظائف والمهام، والعمل على إستعابها وتطوير قدراته بما يتفق مع ضرورتها وشروطها، وأن يعمل على التجديد الدائم والمستمر بما يتوافق مع تجديدها وتغييرها، حتى لا يضطر لمواجهة أزمة عدم تكيفه مع التطورات الحاصلة، لذلك فتنمية الموارد البشرية هي السبيل أمام المورد البشري لمساعدته على تحقيق ذلك.

## الفصل الثالث: التكوين وأهميته في المؤسسة الاقتصادية.

تمهيد:

تعد وظيفة التكوين في المؤسسات الاقتصادية الحديثة من أهم مقومات التنمية البشرية التي تعتمد عليها هذه الأخيرة في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية، التقنية والإدارية التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة والمحرك الأساسي لتطوير وتنمية المؤسسة من جهة أخرى. وتدل كافة المؤشرات إلى تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين نظرا لارتباطها بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها، فانخفاض أداء الفرد وكفاءته يعتبران علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الموارد البشرية لاتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الانخفاض، بحيث ينتج عن هذا التدخل رفع مستوى أداء الفرد إلى مستوى المقاييس المطلوبة، إذ نجد أن من أهم المشاكل التي تعاني منها المؤسسات اليوم هو مشكل تكوين الموارد البشرية التي تعتبر وظيفة حساسة ومهمة في تمكين المؤسسة من مسايرة المتطلبات الداخلية والآفاق المستقبلية، باعتبار التكوين وسيلة فعالة في خدمة مصالح المؤسسة، وحتى يؤدي العنصر البشري وظائفه كاملة بالمستوى المطلوب وفقا لما تحدده المؤسسة من أهداف. ولما للتكوين من أهمية بالغة في المؤسسة خصصنا هذا الفصل لمعالجة كل ما يتعلق بالتكوين من خلال المباحث التالية:

✓ المبحث الأول: تحديد طبيعة التكوين.

✓ المبحث الثاني: سياسة التكوين في المؤسسة الاقتصادية.

✓ المبحث الثالث: فعالية وتقييم برنامج التكوين.

✓ المبحث الرابع: أهمية تطوير الموارد البشرية للمؤسسة الاقتصادية.

## المبحث الأول: تحديد طبيعة التكوين

إعترف العديد من الاقتصاديين أن جلب المرونة اللازمة للتكيف السريع مع المحيط الدائم والمتغير يؤدي بجل المؤسسات إلى وضع سياسات معينة لتطوير مواردها البشرية، وهذه السياسات لا تتواجد بدون نشاط تكويني، إذ يعتبر التكوين نشاطا عاديا تختص به مصلحة تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة.

### المطلب الأول: ماهية التكوين

للتكوين آثار إيجابية عديدة تساهم مباشرة في تحقيق الأهداف الموضوعية من قبل إدارة المؤسسة الاقتصادية، وتتعداها إلى ضمان إستمرارها واستقرارها، ورفع مؤشر من مؤشرات تنمية الموارد البشرية على مستوى المجتمع.

#### 1-تعريف التكوين:

لقد تعددت التعاريف حول مفهوم التكوين بتعدد رؤى الباحثين والمهتمين بمجالاته المختلفة، فكل من هذه التعاريف تتناول العملية التكوينية من زوايا تختلف عن الأخرى، وفيمايلي سيتم عرض بعض التعاريف التي نراها هامة، ونتناولها بالشرح والتعليق، مع محاولة تقديم تعريف إجرائي.

**1-1-التعريف الأول:** يقصد بالتكوين: " تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات، بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي، أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل"<sup>1</sup>.

يمتاز هذا التعريف بأنه قدم توضيح للهدف من التكوين ألا وهو زيادة كفاءة الموظف في أداء عمله الحالي أو المستقبلي، إلا أنه يؤخذ عليه أنه خصص عملية التكوين لفئة الموظفين دون سواهم، مع أن التكوين يجب أن يكون شاملا لجميع الفئات العاملة في المؤسسة.

**1-2-التعريف الثاني:** يعرف التكوين أيضا بأنه: " البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين والعمال على كسب الفاعلية والكفاية في أعمالهم الحالية والمستقبلية، عن طريق تنمية العادات الفكرية والعملية المناسبة، والمهارات والمعارف والإتجاهات بما يناسب تحقيق أهداف المؤسسة"<sup>2</sup>.

يعتبر هذا التعريف أشمل من سابقه وذلك أنه قدم التكوين في صورة برامج رسمية مما يترتب عليه إعطائه صفة الجدوية والنظام، كما أبرز تنمية العادات الفكرية والعملية المناسبة، والإتجاهات السلوكية للأفراد بما يحقق أهداف المؤسسة.

**1-3-التعريف الثالث:** يقصد به أنه: " نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات، والمهارات ومعدلات الأداء، وطرق العمل والسلوك والإتجاهات، بما يجعل هذا الفرد أو الجماعة مهياً بطريقة تضمن كفاءة في الأداء"<sup>3</sup>.

1- زكي محمود مسعود: "إدارة الموارد البشرية"، منشورات جامعة الكويت، الكويت، 1999، ص:255.

2- حسين يرقى: "أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسة الصناعية"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2001-2002، ص:04.

3- عبد الكرم درويش: "أصول الإدارة العامة"، المطبعة الأنجلو مصرية للطباعة والنشر، القاهرة، 1976، ص: 594.

أهم ما يميز هذا التعريف أنه أعطى ضرورة للإهتمام بتخطيط عملية التكوين، أي أنه نشاط مخطط ومدروس بطرق علمية وموضوعية، يهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية للفرد العامل أو للجماعة من أجل القيام بالعمل المطلوب بكفاءة عالية.

**1-4-التعريف الرابع:** كما يعرف بأنه: "مجموعة من الوظائف المخططة مسبقا والتي تستهدف تزويد العمال بالمعارف، المهارات، المواقف والتصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المنظمة ومن تحقيق أهداف الفعالية فيها، وهو عملية مخططة في إطار الإستراتيجية العامة في المنظمة وله عدة أمثال: تكوين نظري أو تطبيقي، داخلي أو خارجي، دوران في ميدان العمل على عدة وظائف"<sup>1</sup>.

نستنتج من التعريف السابق بأن التكوين ليس عملية منفصلة بل يدخل ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة، المحددة مسبقا من قبل الإدارة العامة، له عدة زوايا سواء تكوين نظري أو تطبيقي، داخلي أو خارجي...

**1-5-التعريف الخامس:** يعرفه الدكتور أحمد وصفي عقيلي على انه: "برامج متخصصة تعد وتصمم من أجل إكساب العاملين بالمؤسسة في كافة مستوياتها معارف ومهارات وأنماط سلوكية جديدة، وتطوير القدرات الذهنية والفكرية والعلمية"<sup>2</sup>.

\***تعريف شامل:** إنطلاقا مما سبق يمكن القول بأن التكوين هو: "عملية منظمة ومستمرة محورها الفرد في مجمله؟، يهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة إحتياجات محددة، حالية أو مستقبلية، يطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه المؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع ككل".

وهذا التعريف يندرج ضمنه مجموعة من الخصائص، التي يمكن الإشارة إليها في النقاط الآتية:

✓ إن التكوين هو عمل منظم لانه يركز على التخطيط والتنظيم؛

✓ إن التكوين عملية تسعى للوصول إلى أهداف معينة، أي أنه وسيلة وليس غاية في حد ذاته؛

✓ يجب أن يكون التكوين شاملا لجميع الفئات العاملة في المؤسسة؛

✓ إن التكوين عملية مستمرة يخضع إليها الفرد طوال مشواره العملي والمهني، وليس مرتبط بفترة معينة فقط.

\***أهم المفاهيم المرتبطة بالتكوين:** بعد تحديد مفهوم التكوين نقوم بمقارنته مع بعض المفاهيم المشابهة له منها: التدريب، التأهيل التربوية، التعليم والتنمية.

أ- **التكوين\_التدريب:** كلمة التكوين من فعل كون FORMER ذات المصدر اللاتيني، ولغويا يعني إعطاء الشيء شكلا، ويقابل هذا المفهوم في اللغة الإنجليزية TRAINING الذي ترجمه مختلف المفكرين والباحثين العرب بمفهوم التدريب، لأن اللغة الإنجليزية لا تستعمل المفهوم الفرنسي للتكوين FORMATION، ولا بد من الإشارة بأن التشريع الجزائري يستخدم مصطلح التكوين خلافا لكلمة التدريب المتداولة في المشرق العربي.

إن أغلب التعاريف لا تفرق بين مصطلحي **التكوين والتدريب** لأن لهما نفس المدلول حيث أن كلاهما يهدف إلى تطوير المهارات الفنية والقدرات العقلية للأفراد من أجل تحسين مستواهم المهني، وبالتالي إمكانية ترقيةهم في درجات العمل إلى مستوى أعلى من الذي يشغلونه فلا يختلف مدلول الكلمتين في شيء، ما عدا أنّ **التكوين** يعني

1 - أحمد طرطار: "الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1993، ص: 82.

2 - أحمد وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي"، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، الطبعة الأولى، 2002، ص: 65.

كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة، والتدريب يسري مفهومه على التعلم أيضا لكن في نطاق مهنة معينة، باعتبار ارتباطها بالجانب العملي، لذلك فمن ناحية واقعية، فإن التدريب هو الأكثر استخداما من قبل القطاع الإنتاجي بصورة عامة<sup>1</sup>.

ويقصد بالتكوين إعداد العامل مهنيا وتدريبه على مهنة معينة بقصد رفع مستوى كفايته الإنتاجية، من خلال هذا التعريف نجد أنه لا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة دون الاهتمام بالعنصر البشري وتوفير كل العوامل الأساسية التي تساعد على الرفع من روحه المعنوية عن طريق الحوافز مثل المكافآت و الترقية، فالتكوين لا يقتصر على العمال في الورشات فحسب، وإنما يتعدى ذلك ليشمل الملاحظين المشرفين وقادة العمل، حيث يتلقون برامج تكوينية تؤهلهم للوظائف العليا والقيادية التي سوف يشغلونها في المستقبل.

**ب- التكوين\_التأهيل:** يتمركز التأهيل في جوهره على عمليات التأقلم والتكيف مع الآخرين في العمل؛ أي أنه عبارة عن أنشطة تقدم للأفراد لتمكينهم من إستعادة قدراتهم على الأداء في بيئة عمل جديدة، في حين أن التكوين يعني كل أوجه التعليم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة.

**ت- التكوين\_التربية:** التربية في التحديد اللغوي من فعل ربا أي زاد ونما، أما في التحديد الإصطلاحي فيعرفها الدكتور رابح تركي على أنها: "حاصل العمليات والسبل التي ينقل بها مجتمع ما سواء كبيرا أم صغيرا ثقافته المكتسبة، وأهدافه إلى أجياله الجديدة بهدف إستمراره ووجوده"<sup>2</sup>، بينما ينصرف مفهوم التكوين لكونه: "الوسيلة التي يتم من خلالها إكتساب المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل، والقدرة على إستخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة، ما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد في التصرف بطريقة جيدة"<sup>3</sup>.

**ث- التكوين\_التعليم:**<sup>4</sup> هناك فرق بين التعليم والتكوين؛ فالأول عبارة عن زيادة في قدرة الفرد على التفكير بشكل منطقي، أي إحداث تغييرات سلوكية وذهنية لدى الفرد المتعلم، والناجئة عن الميزات التي يمر بها (تعلم مقاييس كثيرة قد لا تدخل في مجال العمل مثل: الشريعة الإسلامية، التاريخ والجغرافيا وغيرها)، في حين أن التكوين هو عبارة عن عمليات تعليم مبرمجة لسلوكيات معينة بناء على معرفة ما، يجري تطبيقها لغايات محددة تتضمن إلتزام المكون بقواعد محددة تخدم المسار المهني مثل الإعلام الألي والمحاسبة.

**ج- التكوين\_التنمية:** تعتبر التنمية كلمة مرتبطة كثيرا بالتكوين، وهما مصطلحان غالبا ما يستخدمان لإعطاء معنى مزدوج لحالة واحدة، فهناك من يعرف التكوين بأنه: "التنمية المنتظمة من المعرفة والمهارة والإتجاهات لشخص ما، من أجل أداء صحيح لعمل معطى له"<sup>5</sup>، في حين يرى الدكتور جمال مرسي أنه على الرغم من تشابه المفهومين من حيث الوسائل المستخدمة، إلا أن هناك من يفرق بينهما على أساس المدى الزمني لكل منهما، فالتكوين يركز على وظيفة الفرد الحالية، ويستهدف تنمية المهارات والقدرات التي تساهم بشكل واضح في تطوير الأداء الحالي في الوظيفة الحالية، من ناحية أخرى فإن تنمية العاملين تركز على الوظائف المستقبلية في التنظيم، فمع المسار المهني للفرد سوف

<sup>1</sup>- Lakhdar Sekiou : « Gestion du personnel », 4<sup>ed</sup>, les Editions d'Organisation, Québec, 1993, p:313 .

<sup>2</sup> -رابح تركي : " أصول التربية والتعليم"، ديوان المطبوعات الجامعية لطباعة والنشر، الجزائر، الطبعة الثانية، 1990، ص: 16.

<sup>3</sup> - سهيلة محمد عباس، علي حسن علي: "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1999، ص: 106.

<sup>4</sup> -فايز الزعبي، محمد إبراهيم عبيدات: "أساسيات الإدارة الحديثة"، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1997، ص: 240.

<sup>5</sup> - منال طلعت محمود: "أساسيات في علم الإدارة"، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص: 215.

تبرز أهمية الحاجة إلى مهارات وقدرات جديدة<sup>1</sup>، من خلال ما سبق يمكن القول بأن التكوين ما هو إلا أداة من أدوات واليات التنمية.

## 2-أسباب التكوين: تعود ضرورة اللجوء للتكوين لعدة أسباب أهمها:<sup>2</sup>

1-2- التطورات الخارجية: وتمثل في مختلف التغيرات التي تقع في المحيط الخارجي كالتطورات التكنولوجية، الاجتماعية، الثقافية والاقتصادية...

2-2- المنافسة الداخلية والخارجية: قد زادت حدة المنافسة نظرا للتطورات في الأنظمة الاقتصادية، العمولة والتكتلات الاقتصادية.

3-2- تغير متطلبات العملاء: نظرا لتطور احتياجاتهم ورغباتهم وميولهم إلى تحقيق الجودة في المنتجات والخدمات المعروضة.

بالإضافة للأسباب السابقة هناك أسباب أخرى تتمثل فيما يلي:

- اكتساب معلومات جديدة.
- تغيير إيجابي في الأذهان والوسائل كوسائل التسيير.
- تحقيق المعلومات الشخصية للمستخدمين في مجال تسيير الموارد البشرية.
- التحكم في مختلف وسائل التسيير كالإعلام الآلي...

## 3-التكوين أهميته وأهدافه:

يحتل التكوين أهمية بالغة في مجال تحقيق الأهداف المرجوة، حيث أن أي جهد لعملية التكوين يجب أن يبدأ بالنظر إلى أهداف المؤسسة، فالأهداف توضح لنا إلى أين تتجه المؤسسة وبالتالي تسمح لنا بوضع إطار عام يمكننا من تحديد احتياجات التكوين.

## 3-1- أهمية التكوين: ترجع أهمية التكوين إلى عدة عوامل من بينها:<sup>3</sup>

- الحاجة إلى التجديد والاختراع لمواجهة التغيرات في الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية.
  - الزيادة الكبيرة في الوظائف التي تقدمها الحكومة وتعتبر مسؤولة عنها.
  - القدرة على عرض الأفراد الأكفاء والمهارة.
- ويمكن اختصار أهمية التكوين في ثلاثة جوانب أساسية:<sup>4</sup>

## 3-1-1- الأهمية بالنسبة للمؤسسة: تظهر فيما يلي:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي وذلك يتجلى بتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم؛
- يساعد في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة؛
- يساعد في خلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية للمؤسسة؛

<sup>1</sup> -جمال الدين محمد مرسي: "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص:333.

<sup>2</sup> -Armand Dayan : « Manuel de gestion », édition ellepses,Paris, 1999, p :441.

<sup>3</sup> - Jaques Soyer : « La Fonction de Fomation », les éditions d'organisation,Paris,2003,p :09.

<sup>4</sup> -نظمي شحاذة وآخرون:"إدارة الموارد البشرية"، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص: 115.

- يساعد في انفتاح المؤسسة على العالم الخارجي؛
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة؛
- يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية؛
- يساعد في تحديد وإثراء المعلومات؛
- يساعد في فعاليات الاتصالات والاستشارات الداخلية.

### 3-1-2- الأهمية بالنسبة للعاملين: تتمثل فيما يلي:

- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها؛
- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل؛
- تطوير الدافعية ( التحفيز ) للأداء؛
- يساعد على تطوير مهارات الاتصالات بين الأفراد؛
- رضا كل فرد عامل بما يقوم به من أعمال؛
- يقلل من الأخطار المهنية على الأفراد العاملين.

### 3-1-3 الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة: تتمثل فيما يلي:

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين أفراد العمال؛
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة؛
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها؛
- تساهم في تنمية وتطوير عملية التوجه الذاتي لخدمة المؤسسة.

### 3-2- أهداف التكوين:

عندما يكون التكوين قائماً على أساس تكوين العمال فقط دون تحديد أهداف معينة، يجعل من الصعب تقييم نقاط القوة لبرنامج التكوين، وعليه يمكن إدراج بعض من الأهداف الأساسية التي يمكن أخذها بعين الاعتبار عند إعداد البرنامج التكويني فيما يلي:<sup>1</sup>

**3-2-1- الأهداف التوجيهية والإرشادية:** تتضمن المبادئ التي يجب أن تكتسب من خلال برنامج التكوين، كالتكوين المهني الذي يختص بتعليم العمال المهارات المهنية المطلوبة لأداء عمل معين و يرقبهم من درجة عمال عاديين إلى عمال مهارة، كما يضمن أداء العمل بفعالية ويضيق الفجوة بين معايير الأداء الذي يحدده الرؤساء وبين الأداء الفعلي للأفراد العاملين ، بالإضافة إلى تكوين المسؤولين بتعلمهم أصول ومبادئ الإدارة وأنواع القيادة وأساليب الإشراف والتوجيه وأسس العلاقات الإنسانية<sup>2</sup>.

**3-2-2- الأهداف التنظيمية و الإدارية:** تتجلى في مدى التأثير الذي سيحدثه التكوين على النواتج التنظيمية والإدارية والمتمثلة في رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد العامل عن طريق إتاحة الفرصة أمامه، خاصة عند تغيير و تطوير أساليب العمل حتى يكون أكثر الماما واهتماما بالعمل مما يقلل من دوران العمل والغياب وحوادث العمل التي تحدث

1 - عبد الغفار حنفي: " السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص ص: 146-147.

2 - عبد الرحمن العيساوي: " الكفاءة الإدارية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 1999، ص: 30.

بسبب نقص كفاءة الأفراد العاملين، انخفاض كفاءتهم ومهاراتهم الفنية، وعدم قدرتهم على التلاؤم والتكيف مع التغييرات التي تطرأ على المؤسسة.

**3-2-3- أهداف النمو الفكري:** تتجلى في ترغيب الفرد العامل في عملية توفير الدافع الذاتي لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجه كما ونوعاً من خلال علمه وإدراكه لأهداف المؤسسة و سياساتها، أهمية عمله ومدى فعاليته في تحقيق الأهداف المنوطة به، وهنا يهدف التكوين إلى تلقي الفرد العامل مهارات ومعلومات أكثر عن العمل الذي يعطيه شعور داخلي بالأمن والأهمية، وتجنيدته بمقومات تؤهله للترقي للمناصب العليا كما تعطيه فرصة لتحسين مستواه المادي.

**3-2-4- أهداف ذات بعد تكتيكي:** من الأهداف التكتيكية نذكر:

✓ **التكوين من أجل الترقية :** إن أغلب الاقتصاديين يرون أن التكوين يرمي دائماً إلى الترقية سواء كانت وظيفية أو على الأقل الاجتماعية، ويلجأ مسؤولو المؤسسات إلى الترقية خاصة لجلب الخراط المستخدمين في مشروع المؤسسة حتى يكون الاهتمام به إيجابياً.

✓ **التكوين من أجل تنويع اليد العاملة:** يهدف التكوين في هذا الإطار إلى جعل المستخدم متنوع الأشغال سواء على مستوى المنصب المخول إليه أو على مستوى المناصب الأخرى، مما ينفع الفرد بالدرجة الأولى والمؤسسة بالدرجة الثانية.

**3-2-5- إنتاج المعرفة:** إن إنتاج المعرفة، أو ظهور حصيلة جديدة من المعارف والعلوم تبرر القيام ببرامج تكوينية تستهدف تقديم أحدث ما وصل إليه التقدم العلمي؟، وذلك إستناداً إلى أن العلم بالشيء أفضل من الجهل به، إذ أن توسيع معارف العاملين يؤدي إلى تحين طريقة أدائهم للمهام وتطويرها كنتيجة حتمية.<sup>1</sup> ومن الواضح أن الأهداف سالفه الذكر، والتي تسعى لتحقيقها وظيفة التكوين من خلال التأثير على الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، هي أهداف تتميز بالعمومية تتفرع منها مجموعة من الأهداف الجزئية، وهي في الحقيقة نتائج تنترب عن عملية التكوين، يمكن إجمالها في العناصر التالية:

- **الزيادة في الإنتاج وتحسين جودته:** وذلك بزيادة الكمية وتحسين النوعية من خلال تكوين العاملين على كيفية القيام بواجباتهم بدرجة عالية من الإتقان، ومن ثم زيادة قابليتهم للإنتاج؛
- **الإقتصاد في النفقات:** حيث تؤدي البرامج التكوينية إلى إعطاء مردود أكثر من التكلفة، وذلك عن طريق الرفع من الكفاءة الإنتاجية، نتيجة للمعرفة الجيدة بأسلوب العمل وطريقة الأداء؛
- **الرفع من معنويات العاملين:** فمن خلال العملية التكوينية يشعر الفرد العامل بجديّة المؤسسة الإقتصادية في تقديم العون له، ورغبتها في تطويره وتحسين وتنمية ولائه تجاهها، مما يؤدي إلى زيادة إخلاصه وتفانيه في أداء عمله، كما يؤدي العامل إلى الشعور بالإستقرار الوظيفي؛

1- أحمد ماهر: "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، الطبعة الخامسة، 2001، ص: 336.



- **توفير القوة العاملة الإحتياطية في المؤسسة:** إذ يعمل التكوين على توفير يد عاملة لوظائف مستقبلية في المؤسسة، قادرة على إنجاز المهام المطلوبة، بحيث يمثل تكوين العاملين مصدرا مهما لتلبية الإحتياجات الملحة في الأيدي العاملة، فمن خلاله يتم تخطيط وتهيئة القوى العاملة المطلوبة؛
- **التقليل من حوادث العمل:** إن تكوين العاملين يعني جعلهم ملمين وعلى دراية بأحسن الطرق لتشغيل الآلات، وحركة ومناول المواد وغيرها، مما يجعلهم يتجنبون كل ما من شأنه التسبب في ظهور حوادث العمل، وبالتالي يساهم التكوين في الحد من الحوادث<sup>1</sup>؛
- **رفع مستوى الأداء:** يتم رفع مستوى أداء الفرد عن طريق التكوين من خلال إكتسابه للمهارات والمعارف المستحدثة كل في مجال تخصصه، سواء من الناحية الفنية أو الإشرافية؛
- **إعداد الموظف أو العامل لتولي مسؤوليات أعلى:** إذ يعمل التكوين على الرفع من مستوى قدرات ومهارات الموظف أو العامل، مما يؤهله لتولي مسؤوليات أو رتب أعلى عن طريق النقل أو الترقية؛
- **إعداد الموظفين الجدد:** بعد إستقطاب واختيار وتعيين الموظف الجديد، تتولى إدارة المؤسسة تكوينه وإعداده للإلتحاق الأولي بمنصب الشغل، وتهيئته للقيام بالمهام الموكلة إليه على أكمل وجه؛
- **زيادة قدرة الفرد على التفكير المبدع:** إذ يعمل التكوين على الرفع من القدرات الذهنية والغدراكية للفرد مما يدفعه إلى التفكير المبدع، الشئ الذي يمكنه من التكيف مع وظيفته من جهة، ومواجهة مشاكله والتغلب عليها من جهة أخرى؛
- **تحقيق التعاون بين مستويات الإدارة المختلفة:** إذ يعمل التكوين على تحقيق التعاون بين العاملين باختلاف مستوياتهم الوظيفية، مما يؤدي إلى المحافظة على الموارد البشرية بقدراتها الراهنة، من خلال إسهامه في معالجة مشاكل العمل، ويسمح ذلك للكشف عن أسباب إنخفاض الروح المعنوية للقوى العاملة في المؤسسة، إذ يمكن أن يكون مصدرها عدم الرضا بالعمل أو تردّي العلاقات، أو غياب الثقة بين العاملين والإدارة.<sup>2</sup>

#### 4- أنواع التكوين:

هناك عدة أنواع من التكوين الذي يعتمد في المؤسسات، حيث يصنف حسب عدة أسس منها مدة البرنامج التكويني فتقسم إلى برامج تكوينية طويلة الأجل وأخرى قصيرة الأجل، أو عدد المتكونين حيث تقسم إلى برامج تكوينية جماعية وبرامج فردية، يلاحظ أن هذه التصنيفات عامة و لا تمس جوهر البرنامج التكويني، لذلك سنعتمد على أسلوبيين آخرين لتحديد أنواع التكوين وهما<sup>3</sup>:

4-1- أنواع البرامج التكوينية حسب المستوى التنظيمي: حسب هذا التصنيف يتم تقسيم البرامج التكوينية حسب الفئة الوظيفية للأفراد الخاضعين للتكوين وذلك كما يلي:

1- نور الدين حروش: "إدارة الموارد البشرية"، دار الأمة للطباعة والنشر، الجزائر، الطبعة الأولى، 2011، ص: 72.

2- زكي محمود هاشم: "إدارة الموارد البشرية"، دار ذات السلاسل للطباعة والنشر، الكويت، 1996، ص: 407-409.

3- مولاي لخضر عبد الرزاق، "إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية للمؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة المؤسسة العامة لصناعة الأنايب الناقل للغاز بغرداية، رسالة ماجستير، غير منشورة - جامعة تلمسان، الجزائر، دفعة 2002/2003، ص. 110 - 111.

4-1-1-1- التكوين المهني: وهذا التكوين يتعلق بالأفراد العاملين الذين يمارسون الأعمال المباشرة على خطوط الإنتاج أو في مراكز أخرى، ويهدف هذا التكوين إلى اكتساب الأفراد مهارة ومعرفة لأداء مهنة معينة ويطلق عليه البعض التكوين المتخصص لكونه يهدف إلى تخصص الفرد المتكون في أداء مهنة معينة، ويحتل هذا التكوين مكانة خاصة وأهمية كبيرة بسبب توسع المشاريع الصناعية واستخدام الآلية فيها وهذا التوسع استلزم مساعدة الأفراد لاكتساب مهارة جديدة تساعدهم على التكيف مع هذه الآليات والمحافظة على أعمالهم.

4-1-1-2- التكوين الإداري: وهذا النوع من التكوين ينصب على الأفراد العاملين بالوظائف الإدارية وقد يركز بشكل خاص على العاملين في الوظائف الإدارية العليا والوسطى، ويركز على أساليب اتخاذ القرار وعلى كيفية رفع كفاءتها وعلى الجوانب السلوكية والعلاقات الإنسانية.

ويحتل هذا التكوين أهمية كبيرة في تحسين إنتاجية الوحدة أو المؤسسة بصفة عامة، لأن فاعلية الإدارة تتبلور في تنسيق جهود الأفراد العاملين وتوجيهها توجيهها صحيحا، وكذا العمل على الاستخدام للموارد المتاحة من مادية، مالية وبشرية لتحقيق الأهداف الإنتاجية، لذلك فإن رفع كفاءة الإدارة باستعمال هذا النوع من التكوين يعتبر مساهمة إيجابية ومباشرة في تحسين إنتاجية المؤسسة الاقتصادية.

4-1-1-3- التكوين الإشرافي: ويشمل هذا التكوين المشرفين ويكون الغرض الرئيسي منه زيادة قدرات الفرد على الإشراف والتعامل مع الأفراد الذين يشرفون عليه، ويشتمل هذا التكوين على معلومات عن التنظيم الرسمي وغير الرسمي والصراعات العمالية وأنماط القيادة وغيرها من الجوانب التي تؤهل المشرف بشكل كافي للقيام بواجبه الإشرافي بأفضل صورة ممكنة.

4-1-1-4- تكوين المكونين: وهذا التكوين يتعلق بالأفراد المكونين لتهيئتهم للقيام بدورهم ضمن البرامج التكوينية المختلفة ويتم التركيز في هذا النوع من التكوين على تزويدهم بمهارات سلوكية وذهنية تسهل عملية نقل المعرفة والخبرات إلى المتكونين، كما يشمل هذا التكوين على جوانب تتعلق بعلم النفس والعلاقات الإيجابية والأساليب التربوية بغرض رفع درجة كفاءتهم في التعامل مع الأفراد الخاضعين للتكوين.

4-2- أنواع البرامج التكوينية حسب غايتها: حسب هذا التصنيف يتم تقسيم التكوين حسب الغرض من تنفيذه وبموجبه يمكن عرض الأنواع التالية<sup>1</sup>:

4-2-1- التكوين التوجيهي : يقدم هذا النوع من التكوين للموظفين الجدد، وهو عبارة عن تزويد بمعلومات أساسية تخص أهداف المؤسسة وبيئتها وهيكلها التنظيمي، ومعلومات أخرى حول سياسة الأفراد في المؤسسة وطبيعة عملهم وكيفية أدائهم، إن مثل هذه البرامج تساعد على سرعة ارتباط الفرد الجديد بعمله وبالمؤسسة مما يولد لديه الرغبة في العمل وتحسين روحه المعنوية.

4-2-2- التكوين العلاجي: إن الأفراد الذين سبق وأن اجتازوا برامج تكوينية معينة قد يحتاجون إلى تكوين علاجي لسبب فشلهم في تحقيق مستويات الأداء المطلوبة منهم والسبب في انخفاض مستوى أدائهم يعود إلى نسيان الطرق والأساليب التي تعلموها في البرامج التكوينية السابقة نتيجة مرور الوقت أو قد يكون السبب ناتجا عن إهمال

1 - Guyle Boter: « intégration de la formation », édition d'organisation, 3ème tirage, Paris, 1993.p :11.

الطرق السليمة وإتباع طرق مختصرة، أو قد تكون الحاجة إلى تأهيل بعض الأفراد لمعالجة المشاكل الناتجة عن استبدال المكان والآلات المستخدمة بأخرى حديثة، ومهما يكن السبب فهذا النوع من التكوين يهدف إلى معالجة النقص في آراء الأفراد نتيجة إلى عوامل أدت إلى انخفاضه.

4-2-3- التكوين للترقية: يستخدم هذا التكوين كوسيلة لترقية الأفراد العاملين إلى وظائف أعلى في الهيكل التنظيمي فيتم تزويد بعض الأفراد بالمعارف و المهارات الجديدة قصد تمكينهم من شغل مناصب أعلى.

#### 4-3- أنواع البرامج التكوينية حسب المكان:

4-3-1- التكوين الداخلي: قد ترغب المؤسسة في تكوين أفرادها داخلها، سواء بالإعتماد على مكونين من داخلها أو من خارجها، وبالتالي يكون على المؤسسة تصميم البرامج، ودعوة المكونين للمساهمة في التصميم، ثم الإشراف على التنفيذ، وهناك نوع آخر من التكوين الداخلي يسمى " بالتكوين في موقع العمل".

4-3-2- التكوين الخارجي: يفضل البعض الآخر من المؤسسات أن تنقل ولو جزء من نشاطها التكويني إلى خارج المؤسسة ذاتها، إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوين متاحة بشكل أفضل خارجها، مع الأخذ بعين الاعتبار عامل الزمن والتكلفة، وعلى المؤسسة أن تختار النوع الذي يناسبها من بين أنواع التكوين حسب طبيعة النشاط، والتغيرات التكنولوجية وتنظيم العمل.

#### المطلب الثاني: قواعد وحوافز ومبادئ التكوين

تتطلب عملية التكوين بعض التغيرات لتصرفات الأفراد فالحصول على معارف وتقنيات جديدة، أو مواقف أو تصرفات جديدة يتركز على إدارة التخلي عن الأساليب القديمة وتطبيق المعارف والتصرفات الجديدة وإدماجها في السلوك الوظيفي.

#### 1- القواعد الأساسية للتكوين: من أهم القواعد التي تركز عليها عملية التكوين<sup>1</sup>:

- الإحساس بالمسؤولية من طرف المشاركين في عملية التكوين؛
- توفير إمكانية تطبيق المعارف والمهارات المحصل عليها مباشرة؛
- احترام احتياجات كل مشارك؛
- مناقشة أهداف التكوين وقبولها من طرف جميع المشاركين؛
- الأخذ بعين الاعتبار الخبرات السابقة للمشاركين؛
- تنوع أساليب التكوين.

كما أنه من الضروري أن يكونوا الأفراد المشاركين في التكوين محمسين لهذه العملية حتى تكون النتائج ايجابية ويرجع ذلك إلى أهمية التكوين وأهدافه بالنسبة لهم وعلاقته بوظائفهم.

2- عوامل تحفيز المورد البشري على التكوين: من أهم العوامل التي بإمكانها تحفيز المورد البشري ( العامل ) على التكوين ما يلي:

- تعريف النتائج المستهدفة مسبقا: أي معرفة الأفراد المتكونين بما هو منتظر منهم؛

1- أحمد بن بشير بن محمد المدني: "أثر التكوين على الأداء بالمؤسسات العامة"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان،

- تعريف احتياجات التكوين والإعلان عنها بوضوح: فالفرد المشارك لا بد أن يكون بحاجة إلى ذلك التكوين في عمله؛
- وضع أهداف التكوين ونشره: تهدف كل عملية تكوينية إلى تحقيق أهداف معينة لا بد أن تكون واضحة منذ البداية؛
- وضع سياسات التكوين ونشرها: ممكن أن تختلف سياسة التكوين حسب الهدف من عملية التكوينية؛
- تشجيع مشاركة المسيرين في تصميم وتنفيذ عمليات التكوين؛
- إعلام الأشخاص بالتغيير وإقناعهم بضرورة تطوير كفاءاتهم وتصرفاتهم؛
- وضع نظام واضح للمكافآت: ترقية، علاوات، مسؤوليات جديدة وسلطة لتشجيع المشاركين على التكوين بجدية.

ويرتبط تأمين فعالية التكوين بمشاركة العمال بحوية في برنامج التكوين وإمكانية تطبيق المعارف المحصلة في ميدان عملهم، وتقييم فعالية برنامج التكوين باعتبار النتائج مستهدفة مسبقا.

### المطلب الثالث: مبادئ ومسؤولية التكوين

1- مبادئ التكوين: للتكوين مبادئ أساسية لضمان فاعليته ونذكر بعضها فيما يلي<sup>1</sup>:

#### 1-1- التكوين نشاط مستمر:

إن التكوين حلقة حيوية من سلسلة الحلقات تبدأ من تحديد المواصفات الوظيفية وتعيين متطلبات شغلها، ثم تتجه إلى اختيار الفرد الذي تفصح الاختبارات المختلفة عن توفر تلك المتطلبات لديه، ومن وجود احتمال قوي لنجاحه في تنفيذ واجبات وظيفية، وبعد ذلك تأتي عمليات الإعداد والتهيئة للعمل كمرحلة تكوينية أولية لمساعدة الموظف الجديد على استكشاف طبيعة العمل وإدراك موقع وظيفته بالنسبة للوظائف الأخرى وشروط وأساليب الأداء، وهناك حلقة أخرى وهي القيادة، الإشراف والتوجيه للفرد في ممارسة عمله، ثم تأتي حلقة تخص تقييم الأداء والحكم على مدى كفاءة الفرد في عمله، وبالتالي يبرز التكوين مرة أخرى كأداة لتعديل السلوك الوظيفي واكتساب الفرد المهارات والقدرات التي يحتاجها لتحسين أدائه في وظيفته الحالية أو لإعداده وتهيئته للترقي إلى وظيفة أعلى أو الانتقال إلى موقع تنظيمي جديد، لذا فإن التكوين يمثل نشاطا رئيسيا مستمرا من منطلق شموله للمستويات الوظيفية المختلفة بدءا من شاغلي وظائف القاعدة التنفيذية، مروراً بالأفراد وشاغلي الوظائف المعاونة والوظائف الإدارية الوسطى، وانتهاءً بشاغلي وظائف القمة والإدارة العليا.

#### 1-2- التكوين نظام متكامل:

إن هذا المبدأ يؤكد أن للتكوين صفة التكامل والترابط، فالتكوين ليس نشاطا عشوائيا بل له أهداف محددة، فالتكوين ينظر إليه باعتباره نظام متكامل يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينهما علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحققه النظام كله.

#### 1-3- التكوين نشاط متغير ومتجدد:

<sup>1</sup> -خيري خليل الجميلي: "التنمية الإدارية والاجتماعية"، المكتب الجامعي الحديث للنشر، مصر، 1998، ص ص: 94-95.

يشير هذا المبدأ إلى أن التكوين يتفاعل مع متغيرات، مما يستدعي أن يتصف بالتغيير والتجديد سواء في الأساليب أو في الإستراتيجيات والوسائل ... فالمتكون يتغير سلوكه وعاداته وكذا مهاراته ورغباته، بالإضافة إلى أن الوظائف التي سوف يشغلها المتكونين تتغير هي الأخرى لمواجهة المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، كما تتغير سياسات واستراتيجيات المؤسسة وأهدافها وحصيلة كل ذلك أن تصبح إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن تكييف نظام التكوين مع هذه المتغيرات وذلك من خلال:

- التعرف المستمر على الأوضاع الإدارية والفنية في المؤسسة والتغيير في أوجه نشاطها وأساليب العمل فيها؛
- التجديد المستمر في أنماط البرامج التكوينية وأساليب ومعدات التكوين المستخدمة؛

#### 1-4- التكوين عملية إدارية وفنية:

يعتبر التكوين عملاً إدارياً ينبغي أن يتوفر على مقومات العمل الإداري الكفاء وهي:

- وضوح الأهداف وتناسقها؛
- وضوح السياسات والأساليب؛
- توازن الخطط والبرامج؛
- توفر الموارد المالية والبشرية؛
- توفر الرقابة والتوجيه.

كذلك فإن التكوين عملاً فنياً يحتاج إلى خبرات وتخصصات محددة ينبغي توافرها وأهمها:

- خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التكوينية؛
- خبرة تخصصية في تصميم البرامج التكوينية وإعداد المناهج والمواد العلمية؛
- خبرة تخصصية في اختيار الأساليب التكوينية المساعدة من وسائل الإيضاح وغيرها؛
- خبرة تخصصية في متابعة وتقييم فعالية التكوين.

#### 2- للتكوين مقومات إدارية وتنظيمية لضمان نجاحه:

إن التكوين يعد أحد الأنشطة الإدارية ولضمان تحقيق أهدافه يجب توفر مقومات أساسية تجعل للتكوين

عائد إيجابي ومن أهمها ما يلي:

- ضرورة مراعاة الاختيار الدقيق للمتكونين؛
- ضرورة مراعاة التفاوت بين الأفراد والمرشحون إلى نفس البرنامج التكويني؛
- ضرورة متابعة المتكون بعد التكوين؛
- ضرورة ربط التكوين بخوافز معينة للمتكون؛
- ضرورة احتواء البرامج التكوينية على الممارسات العلمية؛
- ضرورة تدرج العملية التكوينية و توزيعها على مراحل.

#### 2- مسؤولية التكوين

بالنظر إلى أهمية التكوين والأهداف التي يمكن التوصل إليها لا بد من وجود جهة مسؤولة عن هذه الوظيفة الهامة ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية. و مما لا شك فيه أن تحديد الجهة المسؤولة عن التكوين يفيد في:

- أن يدل على مدى اهتمام المؤسسة بالنشاط التكويني؛
  - أن يمكن من تحديد مسؤولية هذه الجهة اتجاه التكوين، بما يمكن معه مكافئتها إذا كان هناك اهتمام من جانبها بتطوير النشاط التكويني أو مجازاتها حالة التقصير بالقيام بواجبها.
- إختلفت الآراء حول مسؤولية تبعية التكوين ومن الذي سوف يكون مسؤولاً عنها هل هي الإدارة العليا أم الإدارة الوسطى أم الرئيس المباشر أم تخص إدارة مستقلة للتكوين عن هذا النشاط الحيوي تخطيطاً وتنفيذاً ومتابعة.

## 2-1-1- مسؤولية التكوين مسؤولية مشتركة:1

يرى البعض أنه نظراً للأهمية البالغة للتكوين، فلا بد أن تقع مسؤولية تخطيطه ومتابعته على عاتق الإدارة العليا حتى يمكنها تحقيق أهداف أداء المؤسسة بكفاءة، ولا يجب أن تتحمل الإدارة العليا وحدها هذا العبء، بل أن هناك طرفان آخران يجب أن يتحملا معها مسؤولية التكوين وهما:

### 2-1-1-1- الرئيس المباشر: وتكون مهمته تحديد مجال التكوين ونوعه ومستواه.

2-1-1-2- الفرد نفسه الذي يراد تكوينه : بمعنى أنه ما لم يكن هناك استعداد داخلي للفرد نفسه للتكوين فلن تجدي معه أية وسيلة للتكوين.

## 2-2- مسؤولية التكوين مسؤولية العاملين القداماء:

هناك رأي آخر يرى أن تكوين الفرد الجديد يكون من مسؤولية فرد قديم عن طريق تعيينه مساعداً له في العمل ، وذلك لأن الفرد في بداية تعيينه لا يعرف طبيعة العمل في الجهة التي تم تعيينه فيها ولا الدور الذي يجب أن يقوم به، وهنا تظهر مسؤولية الفرد القديم اتجاه الجديد.

## 2-3- مسؤولية التكوين مسؤولية الإدارة التنفيذية:

هناك رأي آخر يقضي بأن تكون الإدارة التنفيذية في المؤسسة هي المسؤولة عن التكوين بصفة مباشرة أو يتم الاستعانة بالخبراء في التكوين وأحياناً تتبع الطريقتان معاً.

## 2-4- مسؤولية التكوين مسؤولية الإدارة العليا:

يرى البعض أن المسؤولية الأساسية للتكوين يجب أن تقع أولاً وأخيراً على عاتق الإدارة العليا حتى يمكن أن يتحقق الهدف منه، وتتحمل الإدارة العليا مسؤولية تخطيط برامج التكوين ومراقبة تنفيذها ثم متابعتها للتأكد من تحقيقها لأهدافها، ومن ذلك تظهر النتائج التالية<sup>2</sup>:

- تكون الإدارة مسؤولة عن تخطيط نظم التكوين داخل المؤسسة وخارجها ومتابعتها بصفة مستمرة لتحقيق من أن برامج التكوين منفذة، وأن كل العاملين يحصلون على نصيبهم منها؛

1 - شوقي حسين عبد الله: "سياسات الأفراد: دراسة في التنظيم"، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 1968، ص: 163.

2 - محمود فهمي: "المدير: نظريات في تطبيق علوم الإدارة الحديثة في الأعمال"، عالم الكتب للنشر، مصر، 1975، ص: 265.

- لا بد من إنشاء إدارة متخصصة مسؤولة أمام الإدارة العليا عن كل ما يتعلق بالتكوين، وهي التي تقوم بدراسة وتحديد احتياجات التكوين وتقرير ميزانيته؛
- من الضروري أن تشارك كافة الإدارة في المؤسسة بالإئفاق على البرامج التكوينية وتكاليها.

من الرأى السابق يتضح لنا أن التكوين عملية مشتركة بين كافة الإدارات في المؤسسة، فالإدارة العليا تتولى مهمة التخطيط والتنظيم والتكوين داخل المؤسسة وخارجها، كما أن الإدارة المستقلة للتكوين تكون مسؤولة عن تنفيذ هذا النشاط، وهذا ما يعطي للتكوين أهمية ومكانة في المؤسسة، كما أن الإدارات جميعها تشارك في عملية الإئفاق على النشاط التكويني.

### المطلب الرابع: أساليب التكوين

يعرف الأسلوب التكويني بأنه: "الطريقة التي تستخدم لنقل المادة التكوينية من المكون إلى المتكونين بصورة تنتج الأثر المطلوب"<sup>1</sup>، ومن أجل تحقيق هدف أو أهداف العملية التكوينية فإنه من الأفضل إتباع أكثر من أسلوب لنقل المادة التكوينية، ويعتبر إختيار أسلوب التكوين - أو عدة أساليب - من أهم الخطوات في العملية التكوينية ككل، وذلك لأن الإختيار الناجح لأسلوب التكوين يمثل جزءا هاما في نجاح العملية التكوينية، فمن خلال أسلوب تكوين ملائم يمكن إثارة إهتمام المتكونين وتفاعلهم الإيجابي، ومساهمتهم الفعالة في البرنامج التكويني، مما يؤثر بإيجابية على أدائهم فيما بعد.

وتراعي المؤسسات في إختيار أسلوب التكوين المناسب أو المفاضلة بين أسلوب واخر عدة إعتبارات وعوامل، لعل من أهمها:<sup>2</sup>

- ✓ حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها؛
- ✓ الأهداف المتوخاة من العملية التكوينية؛
- ✓ نوع البرامج التكوينية؛
- ✓ مدى ملائمة الأسلوب للعملية التكوينية والأفراد المتكونين؛
- ✓ إمكانية توافر التسهيلات المادية للعملية التكوينية مثل: القاعات والأجهزة والمعدات اللازمة؛
- ✓ تحديد نفقات كل أسلوب تكويني بالنظر إلى الموازنة الرصودة للعملية التكوينية؛
- ✓ مدى ملائمة الوقت والمكان المتاح لكل أسلوب تكويني؛
- ✓ درجة إلمام المكون نفسه بالأسلوب التكويني؛
- ✓ عدد المتكونين في العملية التكوينية، فكلما كان عددهم قليلا كلما أمكن إستخدام الأساليب القائمة على المناقشة.

وتنقسم أساليب التكوين عادة إلى نوعين مختلفين: أساليب التكوين في مكان العمل، وأساليب التكوين خارج مكان العمل.

1 - علي السلمي: "مرجع سابق"، القاهرة، ص: 370.

2 - محمد مرعي: "أسس إدارة الموارد البشرية، دار الرضا للنشر والتوزيع، مصر، 1999، ص: 236 .

## 1- أساليب التكوين في مكان العمل:

يعتبر التكوين أثناء العمل أو في مكان العمل أوسع طرق التكوين انتشارا وشيوعا ويرجع السبب في ذلك إلى بساطته والإعتقاد بأنه قليل التكلفة، ويتم هذا التكوين في نفس موقع العمل أي داخل المؤسسة التي يعمل فيها المتكون ويأخذ هذا النوع الأشكال التالية<sup>1</sup>:

**1-1- أسلوب تعليمات العمل:** يتم هذا الأسلوب من خلال إعداد دليل عمل مكتوب يتضمن التعليمات والإرشادات التي يتوجب على المتكون تطبيقها أثناء تكوينه لكسب المهارات المطلوبة ويقوم المكون بشرح التعليمات والإشراف على التنفيذ والمتابعة والتصحيح وإعطاء التوجيهات اللازمة، ويناسب هذا الأسلوب العاملين في مجال الصناعة والعاملين الإداريين والفنيين.

**1-2- أسلوب التكوين عن طريق الرئيس المباشر:** يلقي هذا الأسلوب عبء التكوين على عاتق الرئيس المباشر- المشرف أو رئيس العمال- باعتباره مسؤول مباشر عن رفع الكفاءة الإنتاجية في الوحدة أو القسم الذي يشرف عليه، ومن ثم تكون علاقته بمؤسسه علاقة تكوينية، وبموجب هذا الأسلوب يتم تكوين الفرد في نفس مكان العمل وفي ظروفه الواقعية، وخلال وقت العمل الرسمي تحت إشراف رئيسه المباشر الذي يقوم بتصحيح الأخطاء أنيا، ويسمح هذا الأسلوب للمتكون بالتعلم من خلال الأداء الفعلي للعمل.

**1-3- أسلوب التكوين عن طريق عامل قديم (نمذجة السلوك):** هذا الأسلوب لا يختلف عن الأسلوب السابق كثيرا؛ فالتكوين يتم في هذه الحالة يكون عن طريق التلميذ على يد عامل قديم ممن له خبرة طويلة وتجربة واسعة في العمل، ولديه معلومات فنية معتبرة، إلى جانب توفر القدرة لديه كمعلم يقدم المعرفة للمتكونين من خلال الوصف والإيضاح والشرح والتطبيق، وهذا يتيح الفرصة للمتكون للتعلم عن طريق تقليد المكون (العامل القديم)، وأخذ الخبرة منه.

**1-4- أسلوب التكوين تحت إشراف و توجيه وملاحظة مشرف:** يتميز هذا الأسلوب عن غيره من الأساليب الأخرى بأن المكون يقوم بتوجيهه أنشطة وأعمال المتكونين في المؤسسة، من خلال إرشاداته وتوجيهاته ونصائحه واقتراحاته وانتقاداته، كما أن المكون هو شخص آخر وليس الرئيس أو المشرف المباشر على الفرد المتكون.

**1-5- أسلوب التكوين بالتنقل بين مراكز العمل (التدوير الوظيفي):** وفقا لهذا الأسلوب يتم نقل العاملين داخل المؤسسة من قسم لآخر أو من عمل لآخر، إذ يصاحب عملية النقل تكوينا وتوجيها على العمل الجديد المنقول إليه، ويهدف هذا التكوين أساسا إلى توسيع معارف شخصية المتكون، وإلمامه بكافة نشاط المؤسسة، ويتمتخيط عمليات التنقل على أساس أن يمضي المتكون مدة زمنية (هر أو بضعة أشهر في الوظيفة أو مكان العمل)، وعادة ما يتبع هذا الأسلوب في تكوين الموظفين الجدد خلال مرحلة التربص قبل تقرير تعيينهم نهائيا في منصب عمل محدد، أو الطلبة المترشحين خلال فتراتهم التربصية التطبيقية قبل إلتحاقهم بوظائفهم، يتيح هذا الأسلوب للعاملين مجالاً للتنوع في الوظائف المختلفة، والمهارات المكتسبة لأداء هذه الوظائف، ويساعد المؤسسة في مواجهة الظروف الإستثنائية المتمثلة في نقص العمالة لدى بعض الوظائف.

1- محمد سعيد سلطان: "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص: 195.



1-6- أسلوب التكوين بالاشتراك في الأعمال: يعتمد هذا الأسلوب على تكليف الموظف بالقيام بمسؤوليات أكبر من مسؤولياته الحالية، وذلك بتكليفه بالإشراف على قسم أو إدارة بالمؤسسة لفترة زمنية معينة، ويصلح هذا الأسلوب لتكوين العاملين المرشحين للتربة إلى وظائف إشرافية وذلك بهدف تحصيل مهارات قيادية.

## 2- أساليب التكوين خارج مكان العمل:

يقصد بالتكوين خارج مكان العمل ذلك التكوين الذي يعطى للعاملين في غير أوقات العمل الرسمية وقد يتم في مكان مخصص للتكوين داخل المؤسسة أو في مركز خارج المؤسسة كالمعاهد المتخصصة والجامعات، وفي هذه الحالة تتحمل المؤسسة مقابل ذلك بعض التكاليف للجهة المكلفة بالتكوين، ويمكن تلخيص أهم أساليب التكوين خارج مكان العمل في الآتي<sup>1</sup>:

2-1- أسلوب المهمات الفردية: بالاعتماد على هذا الأسلوب يقوم المكون بتكليف عمل للمتكون خلال فترة زمنية محددة يقوم بهذا العمل منفردا دون أن يتعاون مع زملائه، وقد يكون هذا العمل مهمة لإنجاز عملا ما أو بحثا يقوم بإعداده أو إعداد تقرير عن حادثة أو ظاهرة معينة وتترك له حرية معالجتها وإعدادها ثم بعد الانتهاء يقوم المكون بتقييم النتائج التي توصل إليها المتكون.

## 2-2- أسلوب المحاضرة:

تعتبر المحاضرة من الأساليب التقليدية في نقل المعلومة بطريقة رسمية، وتعتمد على الدور المباشر الذي يقوم به المحاضر في إعداد المادة التكوينية وعرضها وتفسيرها، وبذلك تكون درجة مشاركة المتكونين محدودة للغاية، كذلك فإن التفاعل بينهم وبين المحاضر (المكون) يكون عند حده الأدنى، ومن خلال هذا التوصيف فإن المحاضرة لا تعتبر من الأساليب التكوينية ذات الفعالية أهمها:

- ✓ لا تصلح المحاضرة كوسيلة للتكوين بغرض صقل المهارات أو تغيير السلوك لأن دورها ينحصر في نقل المعلومات إلى المتكونين فقط؛
- ✓ لا تأخذ المحاضرة بعين الإعتبار الفروق الفردية بين المتكونين، بل هم في نظر المحاضر سواء؛
- ✓ لا توفر المحاضرة للمتكون فرصة لتجربة أو تطبيق ما يسمع أو معرفة نتائج تطبيقه للمعلومات التي إنتقلت إليه من خلالها؛

وبارغم من هذه العيوب، لا تزال المحاضرة هي الأسلوب الأكثر إستعمالا في مجالات التكوين ربما لسهولة من وجهة نظر المكون، وإنخفاض تكلفتها.

## 2-3- أسلوب المؤتمرات والندوات وحلقات البحث:

بموجب هذا الأسلوب يشترك مجموعة من المتكونين في بحث موضوع معين، في إجتماع قد يكون ندوة أو مؤتمرا أو حلقة بحث، ويقوم كل مشترك في الندوة بدراسة جانب معين من الموضوع، ثم يكتب تقريرا عنه يعرض في الندوة والمناقشة وتبادل الرأي من جانب كافة الأعضاء، وهو ما يمثل فرصة للإستفادة من إقتراحات وملاحظات المشاركين الآخرين.

## 2-4- أسلوب التطبيق العملي:

<sup>1</sup> - صلاح الدين عبد الباقي: "الإجتهادات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص: 222.

يعتمد هذا الأسلوب على قيام المكون بأداء عمل معين بطريقة عملية سليمة أمام المتكونين موضحا لهم طريقة وإجراءات الأداء، وتصلح هذه الطريقة بصفة خاصة في الأعمال الحرفية والفنية، أو تلك التي تحتاج إلى مهارات<sup>1</sup>.

## 2-5- أسلوب دراسة الحالة :

يتم عبر تقديم مشكلة أو فكرة معينة للمتكونين والطلب منهم دراستها وتحليلها والوصول إلى حلول ونتائج لها، ويهدف هذا الأسلوب إلى زيادة القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات عن طريق التفكير المنظم والتحليل ووضع الحلول والبدائل بالاعتماد على معارف وخبرات المتكونين، وتفيد دراسة الحالة المتكون بت تنمية القدرة لديه على دراسة المشكلات وتحليلها واتخاذ القرار.

## 2-6- أسلوب تمثيل الأدوار:

يعتمد بعض المكونون على استخدام هذا الأسلوب في التكوين وبموجبه يقوم بعض المتكونين بتمثيل أدوار أشخاص مشتركين في حدث أو مشكلة إدارية أو أكثر، وتعطى لكل من المشاركين فكرة عن الموضوع أو المشكلة، ثم يتصور أنه في الحياة العملية فيقوم بأداء الدور الذي يفترض أن يؤديه في مثل هذه الحالة ثم تجري عملية تمثيل الأدوار ونترك للمتكونين تفاصيل النقاش، ويعتمد كل متكون على قدراته الذهنية والخبرة والمهارة التي يمتلكها للتصرف في حالات من هذا النوع وبعد الانتهاء من هذه العملية يقوم المكون بتحديد نقاط الضعف والقوة في أداء الأدوار في حل هذه المشكلة.

## 2-7- أسلوب المباريات الإدارية:

من أهم هذه الأساليب التكوينية الحديثة المباريات حيث يقسم المتكونين إلى مجموعات صغيرة كل مجموعة تمثل شركة وهمية، وعلى أساس بعض المعلومات المبدئية تبدأ أفراد كل مجموعة باتخاذ سلسلة من القرارات الإدارية في نواحي البيع والإنتاج والأفراد والتمويل، وتستمر المباريات لمدة طويلة حيث تبني قرارات كل دورة على أساس نتائج الدورة التي تسبقها وهكذا حتى نهاية المباراة.

إن هذا الأسلوب في التكوين يتيح فرصة كبيرة لجعل المتكونين يعيشون ظروفًا قريبة من تلك التي يواجهونها عند اتخاذ القرار تجعلهم يستوعبون أهمية توفر قدر عال من الترابط بين القرارات وتفهم الآثار المترتبة عليه على صعيد المؤسسة ككل.

## 2-8- أسلوب تكوين الحساسية:

من وسائل التكوين الحديثة والتي أثارت كثيرا من النقد ما يسمى بتكوين الحساسية، حيث يهدف إلى زيادة حساسية الفرد بتكوينه الشخصي وطرق تعامله مع الآخرين، ووسيلته في ذلك المناقشات المفتوحة الموجهة بين أعضاء مجموعة صغيرة من المتكونين يتبادلون الرأي في شخصياتهم ويتلقى كل منهم رد فعل الآخرين لآرائه الشخصية.

2-9- أسلوب الدراسات أو الزيارات الميدانية: من خلال هذا الأسلوب يتم ربط الجوانب النظرية في التكوين بالواقع الميداني، ويتيح هذا الأسلوب للمتكونين فرصة الإحتكاك مع العمل، وبموجب هذا الأسلوب يناقش المتكونون موضوع العملية التكوينية بما يسمح لهم باستخدام خبراتهم وتجاربهم المختلفة في مجالهم المختلفة في مجالهم الوظيفي لدراساتها وبجنتها، وبذلك يعطي المتكون الفرصة ليمارس بنفسه دراسة المشكلة واستخدام الوسائل العلمية لكفها، ومن

<sup>1</sup> - علي محمد نصر الله: "أسس التخطيط وتنظيم عملية التعليم والتدريب المهني"، المركز العربي للتدريب، ليبيا، 1994، ص: 103.

ثم الوصول إلى حلول بديلة تجري المفاضلة بينها قبل إختيار الحل المناسب، ويعتبر هذا الأسلوب أحد الوسائل الفعالة التي تهيء الفرد المتكون فرصة مشاهدة المواقف والحقائق ودراستها على طبيعتها<sup>1</sup>.

**2-10-أسلوب العصف الذهني:** يعتمد هذا الأسلوب على قيام المكون بعرض مشكلة معينة ويطلب من المتكونين أن يقدموا آرائهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير، كما يعتمد على أن العرض السريع للأفكار والأداء أن يساعد الدارسين على تحررهم من الجمود ويشجعهم على المشاركة، كما أن كثرة الآراء كفيلة بتغطية جوانب الموضوع أو المشكلة، التي أثارها المكون مما يسهل العرض على المكون، ويشجع الثقة لدى المتكونين ويجفزهم على مواصلة العملية التكوينية<sup>2</sup>.

### المبحث الثاني: سياسة التكوين في المؤسسة الاقتصادية

إن أهم السبل الواجب إتباعها من أجل الوصول إلى تصور واضح للتكوين، ومن ثم التخطيط له، تنفيذه ومراقبته على أسس علمية جيدة هي انتهاج نظام تكويني وفق دراسات علمية حديثة وسليمة ومن أجل هذا كله لا بد أن نتبع بعض النظم الخاصة بعملية التكوين.

#### المطلب الأول: نظام التكوين

إذا نظرنا إلى المؤسسة فإننا نجد نظاما متكاملًا تؤدي مهمة معينة للوصول إلى هدف محدد، وهي تتكون من أنظمة فرعية مرتبطة ببعضها البعض، فهناك نظام الإنتاج، نظام التسويق، نظام التمويل ونظام الموارد البشرية... واستنادا إلى مفهوم النظم فإن العلاقة بين هذه الأنظمة تتميز بالتأثير والتأثر فهي علاقات تبادلية تساهم عن طريق تفاعلها المستمر في بلوغ النتائج المطلوبة وتحقيق أهداف النظام الكبير فإذا أخذنا إدارة الموارد البشرية باعتبارها نظاما في حد ذاتها، فهي تتألف من أنظمة حركية متعددة يشكل التكوين واحدا منها<sup>3</sup>.

#### 1- منهج النظم في دراسة التكوين:

يعتبر منهج النظم من الأساليب والطرق التحليلية المستحدثة في علم الإدارة، وقد أصبح في الوقت الحاضر من الاتجاهات العلمية السائدة في الفكر الإداري الحديث، مما زاد في قوة هذه الفكرة هو إدراك الإدارة المعاصرة لقيمة العمل الإنساني، والمتمثل في الدرجة الأولى في التفكير والإبداع الذهني، وقد زاد اقتناع الإدارة المعاصرة بهذه الحقيقة بعد أن ظهرت الصناعة اليابانية، وقدرتها الفائقة على التمييز والمنافسة على الصناعات الغربية عموما والأمريكية على وجه الخصوص.

#### 1-1- مفهوم النظام: إن الفكرة الأساسية لمنهج النظم تعتمد على مفهوم النظام الذي يمكن تعريفه بأنه "هو

الكل المنظم أو الوحدة المركبة التي تجمع وترتبط بين أشياء أو أجزاء تشكل في مجموعها تركيبا كليا موحدًا"<sup>4</sup>، فالنظام هو مجموعة من العناصر أو الأجزاء المترابطة والمتفاعلة فيما بينها بانتظام ويؤدي كل جزء منها وظيفة محددة لازمة للنظام بأكمله ومن أجل تحقيق أهداف مشتركة.

1 - نجم العراوي: "التدريب الإداري"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 115.

2 - سعاد نايف برنوطي: "مرجع سابق"، عمان، الأردن، 2001، ص: 406.

3 - Jean Brillman : « Etude systématique des actions de formation », P-U-F, Paris , 1982,P : 67.

4 - فؤاد الشيخ سالم، وآخرون: "المفاهيم الإدارية الحديثة"، مركز الكتب الأردني للنشر، الأردن ، الطبعة الخامسة ، 1995، ص: 55.

1-2- مبدأ منهج النظم: يركز هذا المنهج على نقطة أساسية هي أن النظام كل لا يتجزأ، ويتناول الأجزاء الداخلية فيه باعتبارها أنظمة في حد ذاتها، ولكنها في نفس الوقت أنظمة فرعية تتفاعل مع النظام الكبير، وتحليل النظم يدخل ضمن الإطار العام الذي يقوم عليه منهج النظم.

1-3- تحليل النظم: إن تحليل النظم هو عملية تقسيم الكل إلى الأجزاء المكونة له، وربط هذه الأجزاء ببعضها البعض وبالكل، فتحليل النظم هو الدراسة الشاملة والمتكاملة للنظام الذي يجعله يتسم بعدد من الصفات والخصائص التالية:

✓ يعتمد تحليل النظم على أنواع متعددة من الخبرات والمعارف حيث تتطلب الدراسة الشاملة لأي نظام ضرورة اللجوء إلى خبراء في مجال العمل المختلفة، ومن ثمة فإن هذا الأسلوب يتصف بالعمل الجماعي حيث تتعاون مجموعة من الخبراء في مجالات عمل وخبرة مختلفة في دراسة وتحليل نظم محدودة ومحاولة التوصل إلى حقيقة واضحة في هذا المجال؛

✓ يتصف أسلوب تحليل النظم باستخدامه منطق الأسلوب العلمي في البحث من حيث الاعتماد على إجراءات محددة واستخدام أساليب موضوعية لقياس واختيار الفروض والبدايل في ضوء تكوينات علمية؛

✓ يتميز تحليل النظم بأنه يعتمد على تكوين نموذج يمثل النظام الذي تجري دراسته.

1-4- نظام التكوين: إن التكوين باعتباره نظاما له خصائص أساسية يجب مراعاته عند كل عملية وذلك ضمانا لفاعليتها وأهمها:

✓ إن التكوين نظام متكامل وهو نظام فرعي لنظام أشمل وأعم وهو نظام تسيير الموارد البشرية، فمنطق النظم لا يستقيم في حالة الانعزال لأنشطة التكوين عن جهود تخطيط الموارد البشرية واختيارها؛

✓ إن نظام التكوين متكامل ذاتيا، يعني أن كل مرحلة من مراحل التكوين ترتبط ارتباطا وثيقا بغيرها من المراحل، وأن الكفاءة الكلية للنظام تتوقف على كفاءة كل من مرحلة على حدى أولا، ثم على مجموع كفاءات تلك المراحل في تفاعلها معها ثانيا؛

✓ إن نظام التكوين المتكامل من حيث النتائج الذي يستهدفها، فالتكوين لا يستهدف فقط إحداث تغييرات سلوكية في المتكويين، يرمي أساسا إلى تحقيق نتائج اقتصادية، وأن تكامل هذه الأهداف السلوكية والاقتصادية ينبغي أن يتخذ أساسا لتقويم التكوين.

## 2- مكونات نظام التكوين: <sup>1</sup>

بتطبيق مفهوم النظام على التكوين، نجد أن التكوين يمثل أحد الأنظمة الفرعية في المؤسسة وله عناصر مرتبطة تعمل معا لتحقيق أهداف معينة، فالتكوين ليس نظاما فقط بل إنه نظام بالغ التنفيذ، فهو يتكون من عناصر ترتبط معا في تكامل وثيق وقوي ولكل منها أهمية خاصة في حركة النظام الكلية، فما هي هذه العناصر التي يتكون منها نظام التكوين.

**2-1-1- المدخلات:** هي بمثابة الأسباب التي تحرك النظام وتدفعه إلى الأمام من أجل تحقيق هدف النظام (نظام التكوين)، فالمدخلات هي الأجزاء التي يتم إخضاعها لعمليات معينة لتتحول من طبيعتها الأولى إلى شكل آخر يتناسب واحتياجات النظام ويمكن تصنيف مدخلات نظام التكوين إلى الأنواع الثلاثة الرئيسية التالية:

**2-1-1-1- مدخلات إنسانية:** وتتمثل في طاقات وقدرات الأفراد ورغباتهم واتجاهاتهم وأنماط سلوكهم ذات العلاقة بنشاط النظام وأهدافه، أي أن المدخلات الإنسانية لنظام المتكويين تتكون من كافة الأفراد اللذين يشتركون في عملية التكوين من متكويين ومكويين، وإداريين وفنيين ومساعدين، ويختلف هؤلاء الأفراد باختلاف البرامج التكوينية التي يشتركون فيها، أي حسب نوع هذه البرامج وأهدافها ووسائلها.

فبالنسبة للمتكويين فقد يكونون من المديرين ورؤساء الأقسام أو الموظفين التنفيذيين أو عمال وقد نجدهم من العاملين الجدد أو اللذين يراد ترفيتهم، وقد يكونون من اللذين لهم إنتاجية ضعيفة ويراد تحسين مستوى أدائهم، أو قد يكونون من اللذين يراد تنمية مهارات معينة لديهم أو من اللذين يراد إثراء معلوماتهم أو تحسين السلوك أو الاتجاه لديهم.

وإذا أخذنا المتكويين نجد أنهم قد يكونون من أساتذة الجامعة أو متكويين متخصصين أو الخبراء في شؤون معينة أو مديريين ممارسين أو رؤساء للمتكويين أما الإداريون والفنيون والمساعدون فهم معنيون بأمور التكوين من تخطيط وتنظيم وتنسيق وإشراف على التنفيذ ومتابعة وتقييم... الخ، واللذين يجب أن تتوفر فيهم خصائص محددة يلزم وجودها القيام بهذه الأعباء.

**2-1-2- مدخلات مادية:** تتمثل في كافة الموارد غير الإنسانية والأموال ومعدات وتجهيزات وموارد، والتي تصل إلى النظام وتستخدمها في عملياتها، أي أن المدخلات المادية لنظام التكوين تتكون من الأموال اللازمة للإنفاق على التكوين واستمرار مراحلها، بالإضافة إلى المباني التي سيقام فيها التكوين.

**2-1-3- مدخلات معنوية - المعلومات:** تعتبر المعلومات نوع هام من المدخلات، وتشتمل على بيانات خاصة بالمؤسسة التي يأتي منها المتكويين، تاريخها وتطورها وأهدافها وسياساتها وهيكلها وتركيبية القوى العاملة بها ونقاط القوة والضعف بها، كما تشمل المدخلات التكوينية التي تقدم للمتكويين، كما تتضمن الطرق والأساليب والإجراءات والمعايير، وتضم النظريات والبحوث والتجارب التي تخص موضوع التكوين، كما تحتوي على بيانات عن الظروف والأوضاع المحيطة بالنظام، وما يسوده من قيم ومعتقدات ومفاهيم وأفكار.

وهذه المدخلات بأنواعها الثلاثة، مصدرها البيئة الداخلية والخارجية للنظام وهي مدخلات تتفاعل مع بعضها البعض وضرورية مع بعضها البعض، وبدونها لا يوجد نظام وقد يتوالى دخول المدخلات إلى نظام في تدفق مستمر أو في تدفقات متقطعة فإذا توقفت تعطل النظام.

## **2-2- العمليات:**

تعتبر العمليات الجزء الثاني من النظام بعد المدخلات، فهذا الجزء يختص بأداء العمليات والأنشطة من أجل تحويل المدخلات إلى مخرجات بغية تحقيق أهداف النظام، أي أنه يختص بعملية التكوين نفسها، والمعالجة الفعلية للمتكويين حتى يمكنهم اكتساب الصفات والخصائص المطلوبة، وعليه يمكن تقسيم العملية التكوينية إلى ثلاثة مراحل:

2-2-1- المراحل التحضيرية أو التمهيديّة: تبدأ بتحديد الاحتياجات التكوينية التي تعتبر نقطة البداية في النشاط التكويني، من خلال ذلك يوضع الهدف أو الأهداف المطلوب تحقيقها من التكوين لتلبية الاحتياجات التكوينية للمؤسسة وبعد تحديد الاحتياجات التكوينية ووضوح الأهداف تأتي عملية تقييم البرنامج التكويني فيحدد الأفراد الذين سيختارون لهذا التكوين، والنتائج المنتظرة بعد نهاية التكوين، وتختار البرامج التكوينية من حيث الموضوعات والزمان والمكان.

ودائماً في المرحلة التحضيرية لا بد من التأكد من وجود المدخلات، فيكون بذلك كل شيء محضر ومعد من أجل البدء في العملية التكوينية.

2-2-2- المرحلة التنفيذية: وهي عملية التكوين الفعلية أين تتفاعل عناصر المدخلات وتتم عملية التحويل، وذلك بإضافة خصائص جديدة للتكوين أو علاج خصائص سلبية موجودة فيه.

2-2-3- مرحلة المراقبة: فهنا تتم المتابعة لعملية التكوين كلها ويراد بها الوقوف على سير البرنامج التكويني وتقييم نتائجه والتأكد من حسن انسياب العمليات التكوينية والتنبه إلى الأخطاء إذا حدثت وبحثها في حينها والتعرف على أسبابها وعلاجها واتخاذ الإجراءات اللازمة لعدم تكرارها، وتستمر عملية التكوين وعملية المتابعة المصاحبة لها حتى ينتهي البرنامج التكويني.

2-3- المخرجات: إن المخرجات تتمثل في سلسلة الانجازات المحققة (المهارات والقدرات التي اكتسبها المتكونون) عن العمليات، وتعتبر المخرجات عن نتيجة النظام وهي تمثل قيمة ما أسهم به النظام في خدمة البيئة المحيطة وتعود تلك المخرجات إلى المجتمع في صورة سلع أو خدمات أو تغييرات معنوية في الأفراد وحيث يتلقى المجتمع نتائج عمل النظام فإنه يعوضه عن ذلك بالمزيد من المدخلات، وبذلك تتوالى حركة النظام ويستمر في أداء أنشطته<sup>1</sup> ويمكن تصنيف مخرجات نظام التكوين على أسس متوافقة مع تصنيف المدخلات وهي:

2-3-1- المخرجات الإنسانية: وهم المتكونون بعد أن مروا بالعمليات التكوينية، ويفترض الآن أنهم اكتسبوا خصائص جديدة كتغير في بعض الخصائص الشخصية أو الزيادة في مفاهيم أو إضافة لمهاراتهم أو تجديد لقدراهم.

2-3-2- المخرجات المادية: أي النتائج الملموسة التي سوف يحققها المتكونون بعد أن اكتسبوا الخصائص الجديدة، ويمكن أن تظهر هذه النتائج في صور كثيرة ومتنوعة مثل زيادة الكفاية الإنتاجية، عن طريق تخفيض التكاليف، تحقيق الوفورات في الوقت والجهد وارتفاع مستويات الأداء.

2-3-3- المخرجات المعنوية - المعلومات: تتمثل في الجانب الفكري والنفسي للعاملين والذي ينعكس بدوره على الجانب المادي، وتظهر هذه المخرجات في شكل تطوير معلومات المتكونين، وارتفاع مستوى وعيهم بمشكلاتهم ومشكلات مؤسساتهم، وازدياد ولائهم بالمؤسسات التي يعملون فيها.

### 3- أهداف نظام التكوين:

إن الهدف من نظام التكوين هو عبارة عن النتيجة التي يراد من التكوين الوصول إليها، وبالنظر إلى أهمية الهدف الذي يعتبر أساس أي نظام، هناك شروط يجب مراعاتها عند وضعه، مثل التغيير الكتابي والرقمي والوضوح والافتتاح

والاتفاق مع قيم المجتمع وقيم المؤسسة والتناسق والتكامل مع الأهداف الكلية للمؤسسة وأهداف إدارتها وأقسامها، والواقعية والقابلية للقياس الكمي والنوعي والتكاليفي والتوجيه نحو التحسين والقابلية للتغيير والتطوير.

وتحدد الأهداف لكل من المكوّن والمكوّن، بعد أن تحدد الاحتياجات التكوينية وتكتشف نقاط الضعف التي يجب معالجتها أو نقاط القوة التي يجب تقويتها وتنميتها، وتساعد الأهداف بعد صياغتها على تصميم البرامج التكوينية اللازمة.

#### 4-بيئة نظام التكوين :

هي مجموعة الظروف بما تحويه من فرص وقيود، والتي تحيط بالنظام وتتأثر به وتؤثر فيه، فالتكوين كنظام على غرار بقية الأنظمة يمارس نشاطه في وسط بيئة أو محيط معين، ويمكن أن نقسم بيئة نظام التكوين إلى قسمين: بيئة داخلية وخارجية.

4-1-البيئة الداخلية: تتكون من الجانب الإنساني، الجانب التكنولوجي، الأنظمة واللوائح، العلاقات بين أعضاء النظام، القيم السائدة في النظام.

4-2-البيئة الخارجية: تتكون من الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والطبيعية وتتداخل هذه الأنواع مكونة الإطار الذي يعمل في الأفراد والذي يؤثر على عملية التكوين ويتأثر بها.

#### 5-المعلومات المرتدة:

نقصد بالمعلومات المرتدة المعلومات التي تعود إلى ذاكرة النظام لكي يتم تسجيلها والاحتفاظ بها، حتى تقوم إدارة النظام بالإجراءات المناسبة، لأنها هي التي تسيّر النظام وتراقب عمله.

#### المطلب الثاني: تحديد الاحتياجات التكوينية

إن الإحتياجات التكوينية هي تعبير عن الأفراد المطلوب تكوينهم لمواجهة أي موقف من المواقف التي تشير المؤشرات السابقة إلى احتمال حدوثها، كما أن تحديد الحاجات تكون بدراسة حاجة كل فرد في المؤسسة للتكوين من خلال الكشف عن جوانب الضعف، فمن ثم تعيينهم حالياً أو اللذين هم في المواقع التنظيمية الأخرى في المؤسسة، ويمكننا القول أن تحديد الحاجات التكوينية يتم من خلال دراسة ثلاث مؤشرات والمتمثلة في<sup>1</sup>: مؤشر الأداء التنظيمي، مؤشر أداء العاملين، مؤشر حاجة ومتطلبات الأفراد للتكوين.

#### 1-تخطيط التكوين

يبين البرنامج التكويني وفق احتياجات المؤسسة لإعداد الأفراد القادرين على القيام بمهام وظيفية ومهنية بدرجة عالية، وبما أن سرعة التطور والتقدم التقني والتغيرات الحضارية تؤثر على الأفراد سلباً أو إيجاباً، كان من الواجب على الأنظمة التعليمية والتكوينية التركيز على تنمية المعارف والمهارات لدى الأفراد لمواكبة هذا التغيير.

إن الدور الرئيسي للتخطيط هو العمل على إيجاد الإطار التنظيمي والنظري لعملية التنمية، فمهام التخطيط الرئيسية هي تحديد أهداف كل بعد من الأبعاد التنموية الثلاثة أي البعد الاقتصادي والاجتماعي والتنظيمي ورسم الطرق الأكثر فعالية لتحقيقها، التخطيط للتكوين يأخذ ثلاثة مراحل أساسية هي:

1 - أحمد صقر عاشور: "إدارة القوى العاملة"، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 1995، ص:580.

1-1- مرحلة دراسة وتحليل الوضع الراهن: هذه المرحلة مهمة جدا لتحديد نقطة انطلاق البرنامج التكويني بعد معرفة المستوى المهني أو الإداري أو التعليمي للمؤسسة والأفراد المراد تكوينهم.

1-2- مرحلة دراسة وتحليل الإمكانيات: هي مرحلة تتم فيها دراسة وتحليل الإمكانيات المادية والبشرية وتحديد حجم الاحتياجات التكوينية عند تحديد البرنامج والجدول الزمني للتنفيذ.

1-3- مرحلة تعيين واختيار الجهاز التكويني: سواء كان داخل المؤسسة أو من خارجها، و اختيار الجهاز التكويني يتم وفق معايير تحددها الدراسات الأولية للوصف الوظيفي أو المهني للمتكونين.

كل هذه المراحل الثلاثة تشكل الدراسات الأولية التي تجريها المؤسسة أو الأشخاص الموكل لهم عملية التخطيط للبرنامج التكويني.

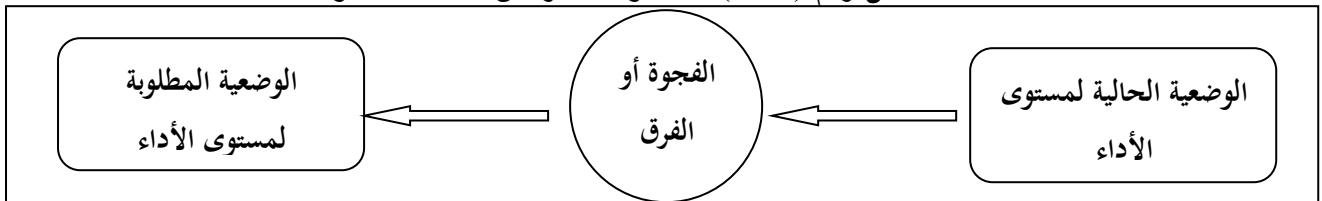
## 2- تحديد الاحتياجات التكوينية

حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهداف برنامجها التكويني يجب عليها أن تقوم بإدارة العملية بكفاءة وفعالية، فالعملية التكوينية هي عملية إدارية تتضمن تحديد المشكلة المتمثلة في الاحتياجات التكوينية، ثم تصميم برنامج تكويني، ثم تنفيذه، ثم متابعته وتقييم النتائج<sup>1</sup>.

يمثل تحديد الاحتياجات التكوينية خطوة أساسية في صياغة البرنامج التكويني، حيث تقوم عليه باقي عناصر هذه العملية في المؤسسة، إذ أن أي خلل في هذه المرحلة سيؤدي إلى فشل جميع الجهود التي تبذلها المؤسسة من أجل الرفع من مستوى معارف ومهارات وخبرات العاملين فيها، كما أن عدم التحديد الدقيق والموضوعي للاحتياجات التكوينية من شأنه أن يصعب مهمة القائمين على التكوين في تحديد العاملين، الذين ستشملهم العملية التكوينية، وأهدافها ومحتواها وأنواعها وأساليبها.

1-2- تعريف الاحتياجات التكوينية: تعرف على أنها: "مجموعة التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين (مهاراتهم وسلوكهم)، لرفع كفاءتهم بناء على احتياجات لازمة وظاهرة يتطلبها العمل لتحقيق هدف معين، ولتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل في المؤسسة"<sup>2</sup>. ويبين الشكل أدناه ما تمثله الاحتياجات التكوينية:

### شكل رقم (1-3): الفجوة كتعبير عن الحاجة التكوينية



Source : P.Casse : « La formation performante »,o.p.u,ben-aknoun , alger , 1994 , P :129.

2-2- أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية: يمثل تحديد الاحتياجات التكوينية أهم عنصر من عناصر التكوين، إذ يتوقف عليه نجاح وفعالية العملية ككل، فأى خطأ في التقدير ينقل أثره إلى باقي الخطوات، وتكمن أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية فيمايلي<sup>3</sup>:

1 - محمد جمال البرعي: "التدريب والتنمية"، عالم الكتب للنشر والتوزيع، مصر، 1973، ص: 149.

2 - محمد جمال برعي: "التدريب والتنمية"، عالم الكتاب للنشر، القاهرة، 1973، ص: 149.

3 - Jean marie peritti : « gestion de ressources humains », édition vuiber,paris,1994,p:374.



✓ تحديد الأفراد المطلوب تكوينهم؛

✓ تحديد نوع التكوين المطلوب للأفراد المراد تكوينهم؛

✓ يساعد على التقييم الصحيح للتكوين؛

✓ يساعد على تحسين الأداء؛

✓ يساعد على تحقيق الأهداف المرجوة من العملية التكوينية.

2-3- طرق تحديد الاحتياجات التكوينية: حتى يتسنى وضع خطة تكوينية سليمة تلي الاحتياجات الفعلية

للمؤسسة، يجب أولاً التعرف على الاحتياجات التكوينية، وتحديدتها تحديداً دقيقاً من خلال إتباع أساليب علمية مناسبة، لذلك فإن تحديد الاحتياجات التكوينية يتم من خلال ثلاث مستويات هامة وهي:

2-3-1- تحليل المؤسسة: يتطلب تحليل المؤسسة فحص وتشخيص جميع العوامل التنظيمية كثقافة المؤسسة ورسالتها، وهيكلها التنظيمي، إذ أن كل عامل من هذه العوامل يحدد ويضمن الحاجة إلى التكوين في كل مجال من نشاطات المؤسسة، وينصب تحليل المؤسسة حول النقاط الآتية<sup>1</sup>:

أ- دراسة الأهداف الحالية للمؤسسة: تبرز أهمية الأهداف الحالية بالنسبة للمؤسسة في أنها تعد أساساً وسبب وجود واستمرارها، طالما بقيت هذه الأهداف ملبية لبعض احتياجات البيئة والمجتمع، ومن ناحية أخرى فإن تحديد الأهداف واستيعابها وفهمها من قبل العاملين يساعد أكثر في العمل على تحقيقها، وربطها بأهدافهم الخاصة، وهذه الأهداف التي توجد من أجلها المؤسسة توضع في إطار رسمي لها ويسمى هذا الإطار بـ "رسالة المؤسسة".

ب- دراسة تطور المؤسسة: إن الهدف من دراسة تطور المؤسسة هو التعرف على اتجاه سير الأنشطة الموجودة فيها، وكذلك المجالات المراد العمل فيها، والتغيرات الفنية والتنظيمية التي تنوي إجرائها، ويظهر أثر ذلك على طبيعة الوظائف الموجودة حالياً والتغيرات الواجب إحداثها، ومن ثم تحديد نوع التكوين لمواجهة هذا التغير.<sup>2</sup>

ج- تحليل الهيكل التنظيمي: يعتمد هذا التحليل على تحديد ومعرفة كل الأقسام والهيكل التي تتكون منها المؤسسة، وفق إختصاصاتها وحجمها من حيث النشاط الممارس، وأساليب الإتصال المعتمدة، والصلاحيات الممنوحة لإنجاز الأعمال ومدى ملاءمتها لذلك، ومدى ممارسة الصلاحيات الحالية، كما أن تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة وأهدافها الحالية يستدعي أيضاً دراسة سياسات المؤسسة المعتمدة في مختلف المجالات، وكذلك النظم واللوائح والتعليمات التي تحكم ذلك، ومدى فهم العاملين لها ومساهماتهم في وضعها وصياغتها، والهدف من هذا التحليل هو معرفة مدى توافق الهيكل التنظيمي مع النشاطات الرئيسية للمؤسسة.

2-3-2- تحليل الوظائف: إن تحليل الوظائف يمثل دراسة المهام في المؤسسة من حيث المسؤوليات والأعباء لتحديد نوع التكوين لكل وظيفة، وتحديد المعارف والمهارات المطلوبة لإنجازها بفعالية، كما يهدف تحليل الوظائف والمهام إلى تحديد نوع المهارات، والمعلومات، والإتجاهات المطلوبة لإنجاز العمل، والمعايير التقييمية بها تحصيل الفرد لهذه المتطلبات،

1- علي غربي، إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطونية: "تنمية الموارد البشرية"، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2002، ص: 111.

2- السيد عليوة: "تحديد الاحتياجات التدريبية"، دار إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص: 24.

ويتم ذلك من خلال وضع مواصفات شاغل المنصب أو الوظيفة وأهدافها، ومعدلات الأداء فيها. ومن بين المعايير التي يعتمد عليها في تحليل الوظائف ما يلي<sup>1</sup>:

أ- **وصف الوظائف**: إن إعداد وصف للوظيفة يتطلب تحليلاً كاملاً لطبيعة كل واجب من واجباتها، وهذا يتطلب إعداد وثيقة مكتوبة تتضمن وصفاً دقيقاً لكل من الواجبات والمسؤوليات ومتطلبات الوظيفة، فوصف هذه الأخيرة لا بد أن يشمل إسمها يربط أن يكون مدرجاً ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة، كذلك يوضح الغرض أو الغاية منها، والواجبات الأساسية لها، وحدود السلطة وأطرافها في الهيكل التنظيمي، ومعرفة المعلومات والسلوك والمهارات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة.

ب- **تحديد الأهداف من كل وظيفة**: بعد أن يتم وصف الوظيفة وتحديد مواصفاتها، تأتي خطوة أخرى تعرف بتحديد أهداف العمل على المستوى الفردي، بحيث يطلب من كل فرد أن يقوم بتحديد أهدافه المتعلقة بالوظيفة التي يشغلها، والتي يطمح إلى تحقيقها في المستقبل، شريطة أن لا تتعدى هذه الأهداف حتى يستطيع الفرد العامل التوفيق بين مهامه والأهداف المراد تحقيقها.

2-3-3- **تحليل خصائص الأفراد**: إن تحليل خصائص الأفراد يحدد حاجة الأفراد للتكوين عن طريق قياس أدائهم ومردودهم في العمل، وذلك عن طريق تحديد الانحرافات المحتملة بين أداء كل فرد وتوقعات المؤسسة أو ما يسمى بـ "الأداء المعياري" المعتمد من قبل المؤسسة.

ويهدف تحليل خصائص الفرد إلى التعرف على نوع المعلومات، والمهارات والإنتاجات التي تلزم شاغل الوظيفة لكي يطور أدائه، ويرفع إنتاجيته، ويشبع دوافعه الوظيفية والشخصية، وحتى يمكن التوصل إلى هذه النتيجة فإن المكلف بالتكوين في المؤسسة يقوم بدراسة الأفراد من عدة جوانب أهمها:

أ- **المواصفات الوظيفية**: تقسم تبعاً لمؤهلات الأفراد وتخصصهم وخبراتهم والوظائف التي يشغلونها.

ب- **الخصائص الشخصية**: يصنف الأفراد حسب الجنس والسن وبعض الصفات الشخصية مثل: القدرات والإستعداد للتعليم والتكوين ومقدار الطموح والدوافع، والتوجهات والأفكار التي حملها الشخص إتجاه عمله والعاملين معه، ومدى صلته بالعمل ورغبته في إتقانه.

ج- **الجوانب السلوكية**: يكون فيها التركيز على سلوك الفرد العامل في الوظيفة من حيث معدلات أدائه، ومستويات تحصيله وإنجازاته ومدى تفاعله مع الآخرين، ونوع علاقاته مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين ودرجة الإنسجام في هذه العلاقات.

كما يمكن اللجوء إلى طرق أخرى لتحديد الإحتياجات التكوينية كالإستبيان، والمقابلات الشخصية مع الأفراد الذين يشغلون الوظائف، بالإضافة إلى الملاحظة المباشرة والفعالة.

وإجمالاً يمكننا القول أن الإحتياجات التكوينية تظهر نتيجة لمجموعة من المؤشرات العامة على سلوك وأداء الأفراد، وتأخذ هذه المؤشرات الصور التالية:

✓ إذا رأت إدارة الموارد البشرية أن الأداء الفعلي لبعض الأفراد لا يصل إلى المستوى المرغوب فيه، نتيجة نقص مهاراتهم وقدراتهم في أداء العمل؛

1 - أمين ساعاتي: "إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق"، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 1998، ص: 95.

- ✓ إذا رأت الإدارة ضرورة إدخال تغييرات أو تعديلات جديدة على مستوى العمل؛
- ✓ إذا قررت إدارة المؤسسة إدخال تكنولوجيا جديدة باستددام الإعلام الالي؛
- ✓ إذا قررت الإدارة ضرورة إدخال وظائف أو أنشطة جديدة لم يسبق للأفراد ممارستها من قبل؛
- ✓ عند تعيين أفراد جدد في المؤسسة أو نقل أو ترقية عاملين إلى وظائف أخرى، فإنهم يحتاجون في أدائهم إلى تكوين؛

✓ إذا قررت إدارة المؤسسة التوسع في نشاطها فإنها تحتاج إلى خبرات ومهارات جديدة تنفيذ الخطط الوسعية.

### المطلب الثالث: صياغة برنامج التكوين وتنفيذه

إن سياسة التكوين تعكس مدى الأهمية التي توليها المؤسسة في تطوير القوة العاملة لديها بحيث تنطلق من منطق رئيسي يقوم على تحديد الإحتياجات الخاصة بالمشروع من مختلف الكفاءات والمهارات، وحصر الموارد المتاحة من هذه الكفاءات والمهارات ثم مقارنتها بالإحتياجات وهو أمر يمكن الإدارة من تحديد النقص المطلوب وبالتالي إمكانية وضع سياسة تكوين تكفل تأمين هذه الكفاءات عن طريق ما يسمى ببرامج التكوين.

#### 1- إعداد (تصميم) برنامج التكوين:

إن من بين العوامل التي تساعد في وضع السياسة التكوينية أو برامج التكوين على الإدارة أن تأخذ بعين الإعتبار دراسة المواضيع التالية قبل البدء في رسم وإعداد برنامج التكوين:

- ✓ دراسة إحتياجات التكوين وتحديد المطلوب منها.
  - ✓ التأكد من أن المشاكل أو نقاط الضعف الحاصلة في المؤسسة يمكن حلها عن طريق برامج التكوين.
  - ✓ دراسة الأسلوب أو الطريقة المثلى لإقناع الأفراد بأهمية وضرورة برنامج التكوين.
  - ✓ دراسة مدى فعالية برامج التكوين وأثره على أداء الأفراد وسلوكهم، وبالتالي الزيادة في كفاءاتهم.
- وعند تصميم البرنامج التكويني أو ما يسمى بوضع "المخطط التكويني" ينبغي أخذ العوامل التالية بعين الإعتبار:<sup>1</sup>

**1-1- تحديد أهداف البرنامج التكويني:** تمثل الأهداف التنظيمية مجموع الغايات التي يرجى تحقيقها من البرنامج التكويني، وهي تعبر عما يراد إحداثه م تغيير على مستوى أداء الفئة المستهدفة، وبتجاهاتها وسلوكها بعد نهاية البرنامج لتكويني، على ضوءها يتم وضع المادة التكوينية.

إن ترجمة الإحتياجات التكوينية إلى أهداف هعملية ذات أهمية بالغة، ظرا لأنفعالية العملية التكوينية ومبرراتها ووجودها يعتمد على هذه العملية، ويكون هذا من خلال صياغته وتحديد بصورة جيدة ودقيقة ليتسنى بعد نهاية البرنامج التكويني تقييم مدى تحقيق هذا الهدف منعدمه، كما أن ذلك من شأنه أن يساعد على ضمان إخضاع الأشخاص المناسبين للبرامج التكوينية المناسبة. وعموما فغن الأهداف تتمثل في إحداث تغييرات على ثلاث مستويات هي<sup>2</sup>:

**1-1-1- على مستوى المعارف:** يهدف التكوين إلى تنمية المستوى المعرفي وذلك بتزويد المتكويين بالمعارف المطلوبة، ويوضح المكسب المعرفي، وإعداد الكفاءات.

1 -باري كشواي: "إدارة الموارد البشرية"، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ترجمة قسم الترجمة بالدار، القاهرة، الطبعة الثانية، 2006، ص: 125.

2 -لحسن بوعبد الله، محمد مقداد: "تقويم العملية التكوينية في الجامعة: دراسة ميدانية بجامعة الشرق الجزائري"، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1998، ص: 10.

1-1-2- على مستوى السلوكيات: عملية التكوين لا تقتصر على تزويد المتكون بالمعرفة والمهارة والقدرة، بل تتجاوز ذلك لتشمل سلوك الفرد العامل.

1-1-3- على مستوى المهارات: يهدف التكوين إلى إمتلاك المهارات وتنميتها من أجل رفع مستوى الأداء لدى المتكون.

1-2- تحديد محتوى البرنامج التكويني: ويقصد به تحديد المحتوى الذي يجب أن يشتمل عليه البرنامج التكويني، وهذا على ضوء كل من الإحتياجات التكوينية التي تم تحديدها والأهداف التي تم وضعها، والذي يعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تكوينية ثم صياغتها في شكل مادة تكوينية (دعائم بيداغوجية ومادة علمية)، أو ما يسمى "الحقيقية التكوينية".

### 1-3- إختيار وتحديد الأفراد المعنيين بالتكوين (الفئة المستهدفة):

لا بد على مصممي البرنامج التكويني أن يولي أهمية وعناية خاصة باختيار الأفراد المناسبين لإدراجهم في البرنامج الخاص بالعملية التكوينية، فالأفراد هم محور كل عملية تكوينية واختيارهم يتم في خطوة تحديد الإحتياجات التكوينية، غير أنه يتعين على معدي البرنامج التكويني أن يدرج المتكون المناسب في البرنامج المناسب الذي يواكب قدراتهم ومستوياته العلمية، ولكي يكون البرنامج التكويني فعالا وكفءا لا بد من مراعاة عدة إعتبرات عند إختيار الأفراد المطلوب تكوينهم، من أهمها:<sup>1</sup>

#### 1-3-1- إعتبرات إدارية: وتشمل ما يلي:

✓ تقدير العدد المطلوب من الأفراد على ضوء الحاجة في المؤسسة الإقتصادية؛

✓ توفير الوسائل والأساليب لكل من المكونين والمتكونين لتأمين التكوين المناسب؛

✓ إختيار الأفراد من مستويات وظيفية وعلمية متقاربة لتأمين إستفادة أكبر.

#### 1-3-2- إعتبرات سلوكية: وتتمثل في الآتي:

✓ إنتقاء الأفراد الراغبين في المزيد من المعرفة والإطلاع والبحث عن الجديد؛

✓ إنتقاء البرامج التكوينية حسب قدرات الأفراد الذهنية والعقلية والثقافية.

1-3-3- إعتبرات فيزيولوجية: تتجلى في العودة إلى البيانات الخاصة بهم، والتي تم على أساسها تحدد القدرات، الإستعدادات والميول، ومدى إنسجام هذه البيانات مع البرامج الموضوعية، والتي تعبر عن القدرة الجسمانية لمتطلبات الأنشطة الخاصة بالوظيفة التي يتم التكوين من أجلها.

1-4- تقدير تكاليف البرنامج التكويني: يتدخل الجانب المالي في عملية تصميم البرنامج التكويني من خلال موازنة التكوين التي تسمح بدورها للإدارة بتدبير الأموال اللازمة لتنفيذ البرامج التكوينية، وتوجيهها للمجالات المناسبة، وعلى هذا الأساس ينبغي أن يكون تقدير الموازنة واقعيًا ودقيقًا، ولهذا يتم الأخذ بعين الإعتبار عند إعداد الموازنة مجموعة من العناصر نذكر منها على سبيل المثال: أنواع البرامج التكوينية، عدد الأفراد المستفيدين من هذه البرامج،

<sup>1</sup> - كمال طاطاي: " دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003، ص:54-55.

أماكن التكوين، عدد المحاضرات أو الندوات، المرتبات والمكافآت التي تمنح للمكونين والإداريين، وكذلك تكاليف تكوين الفرد في البرامج الخارجية.<sup>1</sup>

**1-5- تقدير الفوائد المحتملة من البرنامج التكويني وكيفية تقييمه:** في مقابل تقدير تكاليف البرنامج التكويني والتكاليف المترتبة عن مشاكل العمل في حالة عدم القيام بعملية التكوين، يجب على مصممي البرنامج التكويني تقدير الفوائد أو العوائد المتوخاة من هذا البرنامج، وعادة فإن العوائد المتعلقة بالمهارات التشغيلية والتكنولوجيا الجديدة التي تؤدي إلى زيادة في الإنتاجية، قد يكون حسابها ليس بالصعوبة التي تكون عليها العوائد المتعلقة بالجوانب الإنسانية والأساليب السلوكية كبناء فريق العمل، قد لا تظهر على المدى القصير.<sup>2</sup>

**1-6- تحديد أساليب التكوين المتاحة ومدى ملاءمتها لنوع البرنامج التكويني:** إن نوع التكوين عادة تحده نتائج الإحتياجات التكوينية ومعرفة طبيعة تلك الإحتياجات، وكذلك نوع الأفراد المراد تكوينهم، ومراكزهم الوظيفية في المؤسسة الاقتصادية، لأن التكوين يأخذ عدة أشكال وأنواع كما رأينا سابقا، لذلك لا بد أن يتم تحديد من يحتاج لهذه البرامج ونوعيتها من قبل مصمميها. وبعد تحديد النوع المطلوب من البرامج يتعين على المصمم تحديد أساليب التكوين التي سيتم إتباعها لنقل المادة التكوينية إلى المتكونين، بصورة تترك الأثر المطلوب، وبالنظر إلى إختلاف وتعدد أساليب التكوين كما سبق التطرق إليها، فإن إختيار أحسنها تحكمه مجموعة من المحددات من أهمها:

**1-6-1- نوعية المتكونين:** فالأساليب التكوينية التي تناسب عمال الإدارة العليا لا تتوافق مع موظفي الإدارة الوسطى أو المشرفين على الأقسام التشغيلية، كما ان الأساليب تتوقف على المستوى التعليمي والخبرة السابقة...، كل ذلك له أثر واضح في تحديد الأسلوب التكويني المناسب.

**1-6-2- موضوع وهدف التكوين:** فهناك مواضيع تتناسب معها أسلوب المحاضرات كطرح الأفكار والمفاهيم، وشرح الأسس العلمية وإعطاء المعلومات بشكل عام، أما في حالة المواضيع المتعلقة بالجانب التطبيقي العملي فإن التكوين عن طريق عامل قديم (نمذجة المعطيات) سيكون الأسلوب المناسب.

**1-6-3- مدى العمق والشمول في عرض المواضيع:** إذا تطلب الأمر درجات من التعمق في عرض المواضيع التكوينية تصبح المحاضرة أفضل وسيلة، أما إذا كان الهدف من التكوين هو إثارة الإهتمام بالموضوع فإن المناقشة الجماعية والعصف الذهني هي الأفضل.

**1-6-4- فترة التكوين:** عادة ما تصلح المحاضرات في البرامج التكوينية قصيرة المدى، بينما تكون دراسة حالة وتمثيل الأدوار والمباريات الإدارية أفضل وسيلة في حالة البرامج التكوينية طويلة المدى.

**1-7- تحديد واختيار المكونين:** يمثل العنصر المهم في العمل التكويني، ويجب أن يحظى بالعناية اللازمة من قبل القائمين على العملية التكوينية، لكن الملاحظ إهمال هذا العنصر في الكثير من المؤسسات الاقتصادية خصوصا في الدول النامية، والتوجه نحو إسناد هذه المهمة إلى أشخاص عاديين لا تتوفر فيهم الخصائص والمهارات الأساسية، غير أن الحقيقة العلمية أن التكوين هو عملية إتصال بالدرجة الأولى، ولا يقتصر الهدف منها على نقل المعلومات من طرف لآخر، إنما الهدف الأساسي هو إحداث تأثير في من يستقبل المعلومات، لذلك يجب التأكد من القدرة على

1- أحمد ماهر: "مرجع سابق"، الإسكندرية، الطبعة الخامسة، 2001، ص: 348.

2- سهيلة محمد عباس: "إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001، ص: 199.

إيصال الرسالة والمادة التكوينية للمتكون، وفهمه لها وإقتناعه بها، ومن ثم ينبغي أن تتوفر في المتكون خصائص ومقومات رئيسية لا تتوفر لدى الشخص العادي، من أهمها ما يأتي:

➤ المعرفة العلمية المحيطة بمواضيع التخصص التي يتولى التكوين فيها؛

➤ الخبرة العلمية والتطبيقية عند استخدام تلك المعلومات وممارستها عمليا؛

➤ القدرة على إيصال المعاني والمفاهيم إلى المتكونين من خلال استخدام سليم للغة ووسائل الإيضاح المناسبة؛

➤ تكامل الشخصية وتوازنها لإعطاء قدوة سليمة للمتكوني، وكسب إحترامهم وثقتهم بما يقدمه لهم من

معلومات؛

➤ القدرة على التفاعل مع العمل الفردي والجماعي؛

➤ القدرة على القيادة وإمكانية السيطرة على سلوك المتكونين.

## 2- تنفيذ البرنامج التكويني ومتابعته:

بعد مرحلة تصميم البرنامج التكويني تأتي مرحلة التنفيذ والمتابعة، وعليه يجب على الجهة المسؤولة والمكلفة بالعملية التكوينية الإشراف على التنفيذ والتأكد من أنها تتم وفق الخطوات التي تم وضعها مسبقا، ويتضمن البرنامج التكويني موضع التنفيذ أنشطة هامة تتمثل في:

2-1-1- تنفيذ البرنامج التكويني: خلال هذه الخطوة تشجع الجهة المسؤولة عن التكوين وهي إدارة الموارد البشرية، أو إدارة مركز التكوين للمؤسسة عندما يتعلق الأمر بتكوين خارجها، في تنفيذ كل ما تم تصميمه وتخطيطه في البرنامج فيما يعرف بـ "دفتر شروط البرنامج التكويني".

2-1-1- دفتر شروط البرنامج التكويني: في الواقع أن تصميم وتخطيط البرامج التكوينية تصاغ في النهاية في دفتر للشروط، يتوجب إعداده بدقة وعناية وواقعية، ويهدف إلى تحديد المشروع الواجب تحقيقه، ويعتبر الوثيقة الأساسية طيلة تنفيذ البرنامج، كما يعتبر مرجع للجهة المنفذة للبرنامج، ويأخذ دفتر الشروط شكل إتفاقية بين الجهة المنفذة للبرنامج والمؤسسة الاقتصادية، ويضم هذا الأخير العناصر التالية:<sup>1</sup>

✓ عرض أسباب اللجوء للتكوين؛

✓ أهداف التكوين: وتكون محددة بصيغة: "في نهاية التكوين يكون المتكون قادرا على فعل كذا...!"

✓ نمط (نوع) التكوين: أي تكوين في مكان العمل أو خارجه، تكوين في مركز متخصص، تكوين مهني...؛

✓ بيان وصفي للفئة المعنية بالتكوين: من حيث: العدد، المؤهلات، السن، الأقدمية، المستوى التعليمي...؛

✓ إدارة التكوين: الوسائل التعليمية، المستلزمات والوسائل اللوجستية الضرورية؛

✓ توزيع الأدوار: مسؤول التكوين، مسؤول المشروع، مسؤول الدور والمتدخلون؛

✓ الجدول الزمني للتنفيذ: الخطوات والفترات الزمنية؛

✓ نمط التقييم المرغوب: إختبارات كتابية أو تطبيقية، إمتحانات، إستبيانات، تجارب وغيرها؛

2-1-2- تجهيز وإعداد مكان إجراء البرنامج التكويني: يعتبر المكان عنصرا أساسيا بالنسبة للبرنامج التكويني، فلا بد من مراعاة المكان الملائم لإجرائه من أجل ضمان فعاليته، إذ يتعين على القائمين والمكلفين بتنفيذ

البرنامج تجهيز وإعداد المكان الذي يجري فيه البرنامج التكويني للأفراد، الذي قد يكون داخل المؤسسة الاقتصادية، أو في مركز تكوين تابع لها، أو في مؤسسة تكوين متخصصة.

**2-1-3- إعداد الجدول الزمني للبرنامج التكويني:** تتولى الجهة المسؤولة والمكلفة بالتكوين تحديد الفترة التي يستغرقها البرنامج، إذ يعتبر الوقت من بين العوامل الهامة في البرنامج، لذا يجب تحديد الوقت المخصص لكل فترة من فترات البرنامج التكويني، مع تحديد الحجم الساعي لكل مقياس أو مادة من مواد البرنامج، وساعات إنطلاق وانتهاء الحصة، كما تحدد فترات الإستراحة وكذا فترات التقييم والإمتحانات وغيرها من الأمور المرتبطة بالزمن، حسب ما هو موضوع في دفتر الشروط.

**2-2- متابعة تنفيذ البرنامج التكويني:** إذا تم إجراء التكوين في مؤسسة خارجية فإن إدارة المصلحة المكلفة بالتكوين في المؤسسة مسؤولة على مراقبة مدى الإلتزام بنود دفتر الشروط من طرف مؤسسة التكوين المختصة، أما إذا تم إجراؤه داخل المؤسسة فإن إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن تهيئة وترتيب مكان إجراء التكوين من قاعة للمحاضرات، حجرات دراسية، ورشات...، ومدى إحترام الجدول الزمني، والتأكد من إلتزام المتكويين بحضور حصص التكوين، وحتى حضور المكونين، وكذا السير الحسن للبرنامج، والتحقق من أن كل الأمور تسير كما هو مخطط لها ابقا وفقا للبنود الواردة في دفتر الشروط، والعمل على توفير الإتصال بين المكونين وإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، والإهتمام بانشغالات واقتراحات كل طرف منهم.

تتضمن الأنشطة الخاصة بمتابعة تنفيذ البرنامج بشكل يومي والتأكد من إعداد المادة العلمية والتمرينات، كما تتضمن المتابعة اليومية للبرنامج حل المشاكل الطارئة أثناء تنفيذه، وتعد المتابعة اليومية ذات فائدة وأهمية بالغة لإرتباطها الشديد بالمرحلة المكوابية ألا وهي عملية التقييم.

### **المبحث الثالث: فعالية وتقييم برامج التكوين**

تعتبر فعالية وتقييم برامج التكوين من القضايا الأساسية التي يجب على إدارة التكوين أن تولي لها أهمية خاصة، وهذا حتى يتسنى لها من خلال عملية التقييم أن تعرف مدى تحقيق التكوين للأهداف المسطرة، أي التحقق من فعالية نظام التكوين.

في الحقيقة إن عملية تقييم البرامج التكوينية لها مبرراتها على الأقل فيما يخص الإعتبرات المتعلقة بمحاولة معرفة مكان الخلل والأخطاء في هذه البرامج، ومن ثم محاولة إستدراكها وإتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، كما أن عملية التكوين يترتب عليها تكاليف ثابتة لا يمكن التراجع عنها، ومن أجل تبرير إنفاق تلك الأموال لابد من تحديد الجدوى من صرفها، ومعرفة ما إذا وفقت إدارة الموارد البشرية بصفة عامة وإدارة التكوين بصفة خاصة في تحقيق الأهداف المرجوة من التكوين أم لا.

### **المطلب الأول: فعالية برنامج التكوين وشروطه**

#### **1- مفهوم فعالية برنامج التكوين:**

يقصد بفعالية برنامج التكوين مدى كفاءته في تحقيق الأهداف التي صمم من أجلها، سواء كان الهدف إضافة معلومات أو تلقين خبرات أو مهارات جديدة أو تغيير اتجاهات الأفراد العاملين نحو العمل والمؤسسة، أو كل هذه

العوامل مجتمعة معا، إذا فإن الفعالية تنحصر في عنصرين أساسيين في عملية التكوين: العنصر الأول والمهم هو المتكون، و العنصر الآخر هو المحتوى التكويني، وهذه العوامل مجتمعة تحدد لنا مدى فعالية برنامج التكوين.

**2- شروط فعالية برنامج التكوين:** لكي يكون برنامج التكوين فعالا لا بد من توفر خمسة خصائص كفيلة أن تجعل هذا النظام يحقق أهدافه، و هي كما يلي: <sup>1</sup>

**2-1- البساطة:** ليس من الضروري أن يكون البرنامج معقدا حتى يكون ناجحا وفعالاً، بل على العكس من ذلك وقد ثبت أن هناك علاقة بين البساطة وفعالية النتائج؛ ويكون البرنامج التكويني بسيطا إذا كان معرفا تعريفيا واضحا، وإذا كانت العلاقات بين الأجزاء وبعضها، وبين الأجزاء والكل، وبين النظام نفسه والبيئة التي يعمل فيها إيجابية. كما يساعد على نجاح نظام التكوين وفعاليته مثلا وضوح الهدف منه، وتعريف نوع العلاقة بين النظام التكويني ووظيفة المتكون، واختصاصاته والبيئة التي سيعمل فيها بعد تكوينه، وتحديد أدوار المكون والمتكونين وطرق تقييم أداء المتكونين.

**2-2- المرونة:** وهي قدرة البرنامج على التكيف ومواجهة التغيرات، ويجب أن يكون البرنامج مصمما بحيث يستوعب التغيرات التي تحدث إما في المدخلات أو في الظروف البيئية أو غيرها، وأن يكون لديه الوسائل التي تمكنه من التكيف مع هذه التغيرات.

**2-3- الثقة:** تتوافر الثقة عندما يكون هناك تماثل في العمليات واتساق في النتائج؛ فبرنامج اتخاذ القرارات مثلا يعطي منهجا أو مناهج محددة في هذا الموضوع، ويستخدم طرقا ووسائل تكوينية معينة حتى يتخرج المكونون منه بمهارات في اتخاذ القرارات، ويتحقق تماثل العمليات واتساق النتائج إذا كان هناك اختيار دقيق لمكونات برنامج المدخلات والعمليات والترتيب المنظم لها، وتحديد واضح للعلاقات بينهما وبين مراحلها.

**2-4- الاقتصاد:** يمكن للبرنامج التكويني أن يكون فعالا إذا اقتصر الإنفاق على الأوجه الضرورية فقط - حسب الاحتياجات التكوينية - وإذا استبعدت نواحي الإسراف أو الإنفاق الذي لا تقتضيه مهام البرنامج؛ فمثلا ليس هناك داع أن يقرر مسؤول التكوين شراء عدد كبير من الأجهزة السمعية البصرية إذا لم تكن هناك برامج تستخدمها، أو إذا لم تكن هذه البرامج بالعدد والانتشار الذي يستدعي تشغيل هذه الأجهزة بأقصى طاقتها، إذا لم يكن المتكونين مهيئين ذهنيا أو نفسيا لتلقي المعلومات والمهارات عن طريقها، أو إذا كانت الإضافة التي ستضيفها هذه الأجهزة - أي الفائدة الجديدة - قليلة، أو إذا كانت هذه الأجهزة سريعة التلف أو التقادم أو إذا لم يكن هناك متخصصون يحسنون استخدامها .

**2-5- الاقتناع والقبول:** ربما كانت هذه الخاصية أهم خصائص البرنامج التكويني الفعال، وذلك لأنها تتعلق بقبول العاملين لأهداف البرنامج، واقتناعهم بأساليبه وسياسته وحبهم للوظيفة أو الخدمة التي يمارسها النظام، فكلما ارتفعت درجة قبول الأفراد للنظم التي يعملون فيها فإن احتمال النجاح يرتفع إلى حد كبير، وأما إذا لم يقبلوا الأهداف أو لم يقتنعوا بأهمية العمل، أو مارست الإدارة عليهم ضغطا بقبول أهدافها وقيمتها فإن البرنامج مصيره الفشل.

فكيف نتوقع أن يستفيد المتكون من الموضوع الذي يتكون فيه إذا لم يقتنع بأهمية هذا الموضوع أو إذا كان رئيسه قد أرسله للتكوين دون رغبة داخلية أو ذاتية عنده.

<sup>1</sup> - Johnson Kast and Rosenzweig: « The theory and management of systems », new york, 1973,p: 144.



## المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على فعالية برنامج التكوين<sup>1</sup>:

### 1 - زيادة فعالية برنامج التكوين من خلال خلق الرغبة لدى الأفراد:

إن خلق الرغبة لدى الأفراد العاملين لتغيير سلوكهم من خلال برنامج التكوين، يمكن أن يكون هذا الأخير معدا ومصمما وفقا لحاجة الأفراد الفعلية في العمل من أجل حل مشاكلهم، وهذا من خلال زيادة قدراتهم في العمل وتحقيق حاجاتهم ورغباتهم، كما أنه من الضروري تهيئة نظام للمكافآت والحوافز باعتبارها عوامل مشجعة لتعلم المهارات الجديدة، ومن الضروري أيضا إتاحة الفرصة للمتكونين في المناقشة والمشاركة في البرنامج، حيث أن هذه المشاركة تساعد على ترسيخ ما يتعلمه الفرد.

### 2 - المكون ودوره في زيادة فعالية برنامج التكوين:

للمكون دور كبير في نجاح أو فشل برنامج التكوين، ولزيادة فعالية المكونين لابد من توفر عدة شروط حيث أنه من الضروري توفر الخبرة اللازمة والمعرفة بالعمل، والإحاطة الشاملة بموضوع التكوين، كما يجب توفر الإدراك والتحمس لدى المكون لاحتياجات المتكون ورغباته أثناء عمليات التكوين، وتوفير المكافآت والحوافز المادية المناسبة للمكونين، ومن الواجب أيضا تهيئة كافة المستلزمات والتسهيلات اللازمة للقيام بمهمتهم التكوينية على أكمل وجه، ويجب أن يكون المكون ماهرا في قيادة الجميع عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم كل من البرنامج والمتكونين، وأن يكون قادرا على التفكير الإبداعي في مجال تخصصه، ومحاولة تطبيق الأفكار بطريقة عملية لتغيير السلوك في الاتجاه الهادف.

### 3 - محتوى برنامج التكوين و دوره في زيادة الفعالية:

- من أجل زيادة فعالية برنامج التكوين لا بد من التركيز على محتوى البرنامج من عدة جوانب ندرجها فيما يلي:
- التأكيد على ضرورة توفر حد أدنى من المعلومات والخبرات التي يتحتم تزويد المتكونين بها في محتوى برنامج التكوين؛
  - ضرورة تحديد الأهداف وفقا لنوع الأداء المطلوب حيث أن تدقيق حاجيات الأفراد مع المتطلبات التشغيلية تساعد في تحديد مستوى الأداء؛
  - توافق محتوى برنامج التكوين مع تعيين العناصر الأساسية المساعدة على التعلم كالنضج الفكري؛
  - تخطيط وتصميم برنامج التكوين بشكل يتناسب مع الخبرات وخلفيات الأفراد العاملين؛
  - التخطيط لبرنامج التكوين وفقا لأساس التدرج في عملية التقدم والتطوير وبذلك يتم التقليل من الهدر في الوقت والتكلفة؛
  - اختيار طرق متنوعة للتكوين قدر الإمكان حيث أن تنوع الطرق يساهم في تقليل سلبيات كل طريقة وتدعيم إيجابياتها؛

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي: "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والوزيع، عمان، الأردن ، الطبعة الأولى ، 1999 ، ص:119 .

■ توفير المساعدات والتسهيلات الخاصة للمتكونين الذين يعانون من بعض الصعوبات في

التعلم أثناء البرنامج التكويني؛

بالإضافة إلى ما تقدم ذكره من عناصر أساسية ومؤثرة على فعالية برنامج التكوين، فإن عملية تقويم برنامج التكوين تمد إدارة الموارد البشرية بمعلومات حول مستوى هذه الفعالية، ولذلك فمن الضروري الاعتماد على طرق معينة في تقويم البرنامج لغرض الكشف عن أي خلل في برنامج التكوين .

### المطلب الثالث: تقييم برنامج التكوين

إن تصميم برنامج التكوين وتطبيقه على أرض الواقع لا يعتبر كافياً للحكم عليه إن كان ناجحاً أم لا، وأنه قد حقق الأهداف التي أنشأ من أجلها، ولهذا السبب يجب أن يتبع برنامج التكوين بعد تطبيقه بعملية تقييم شاملة حول ما تم تلقيه وتعليمه للأفراد من خبرات ومهارات، والنتائج التي توصلت إليها الإدارة من جراء هذه العملية، وذلك حتى يتسنى للإدارة الحكم على مدى فعالية ونجاح هذا البرنامج أو فشله في تحقيق الغاية التي أنجز من أجلها.

#### 1- مفهوم تقييم برنامج التكوين وأهدافه:

##### 1-1- مفهوم تقييم برنامج التكوين:

يقصد بتقييم برنامج التكوين أنه: " تلك العملية التي يستند إليها المشرفين على البرنامج، والتي تهدف إلى الوصف الدقيق لمستويات الأفراد بعد إخضاعهم لعملية التكوين، والتي يمكن من خلالها الحكم بموضوعية على مدى نجاح المؤسسة في الوصول إلى الأهداف التي كانت قد سطرها، لتتجاوز تلك النقائص والمشاكل التي تحد من قدرات أداء الأفراد للمهام الموكلة إليهم"<sup>1</sup>.

وإن تقييم التكوين هو عملية هادفة لقياس فاعلية وكفاءة الخطة التكوينية، ومقدار تحقيقها للأهداف المطلوبة، وإبراز نواحي الضعف والقوة فيها، فالتقييم هو قياس مدى تحقيق البرامج التكوينية للأهداف المقررة في خطة التكوين، وهذا من أجل تطوير هذه البرامج حتى تلي الاحتياجات التكوينية، وعلى هذا الأساس فإن إشكالية تقييم التكوين تبرز في أمرين أساسيين هما:

■ تحديد ما إذا كانت أساليب وإجراءات التكوين المتبعة أدت إلى تحقيق التغيير المطلوب في سلوك وتصرفات الأفراد المتكونين؛

■ تحديد ما إذا كانت نتائج التكوين لها أي أثر ملحوظ على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

#### 1-2- أهداف تقييم برنامج التكوين:

إن عملية التقييم لبرنامج التكوين تمد الإدارة بمعلومات وافية حول مستوى فعاليته، كما تساعدنا على أخذ القرار بشأن هذا البرنامج في الحكم على نجاحه أو فشله في تحقيق ما صمم من أجله، تمكننا هذه العملية من معرفة النقائص التي كانت سبباً مباشراً في الحد من فاعلية البرنامج وبالتالي المساهمة في تحديد واقتراح البدائل الملائمة عند إعادة تطبيقه في الفترات المقبلة.

1 - كامل بربور: " إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، الطبعة الثانية، 2000، ص: 174-175.

تساعدنا هذه العملية أيضا في الكشف عن أي خلل في البرنامج التكويني سواء في مرحلة تقديم الدروس النظرية أو عند التطبيق الميداني، كما يمكننا هذا التقييم من تصميم برنامج تكويني جيد وفعال لتطبيقه في المستقبل. وفي الأخير وحتى نضمن فعالية أكبر لعملية التقييم يجب مراعاة المبادئ التالية:

- ✓ يجب أن تجرى عملية التقييم على ضوء الأهداف المحددة سلفا للبرنامج، وبعبارة أخرى فإن معرفة أهداف البرنامج التكويني قبل البدء في عملية التقييم تمثل أهمية وضرورة لا غنى عنها.
- ✓ يجب أن يكون التقييم لعملية التكوين شاملا لكل المتكونين ولكل عناصر البرنامج التكويني.
- ✓ إن استعمال أكثر من أسلوب لتقييم فعالية التكوين في الوصول إلى دقة التقييم، كما أن استعمال نفس الأساليب المستعملة خلال مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية يزيد من هذه الدقة.
- ✓ يجب تكوين القائمين على عملية التقييم للتقليل من صعوبة هذه العملية والتغلب على الهفوات والأخطاء المتعلقة بها.

✓ يجب أن تكون عملية التقييم عملية تعاونية بين مختلف الأطراف المعنية بالتكوين ( المكون، المتكون ومسؤول التكوين ... ) وهذا التعاون شرط أساسي للنجاح.

✓ يجب أن يكون الجهد التقييمي جهدا مستمرا، إذا كان يرحي من وراء التقييم وضع أساس سليم لتحسين وتطوير البرامج التكوينية، ويجب أن يكون التقييم محددًا وتحديدًا نوعيًا، فالتعميم لا يمكن أن يؤدي إلى تحسين البرنامج التكويني والتحديد النوعي يتطلب أن تسفر عملية التقييم عن نتائج توضح نقاط الضعف ونقاط التفوق على سبيل التحديد والحصر وأخيرا يجب النظر إلى نتائج التقييم على أنها وسيلة وليست غاية لأن هذه النتائج هي الطريق للتطوير والتحسين.

وعليه فإننا نستنتج أن تقييم فعالية التكوين عملية صعبة ومعقدة كما أنها عملية هامة لذا يجب على إدارة المؤسسة أن تولي لها أهمية بالغة وهذا لضمان فعالية برنامج التكوين وخاصة إذا علمنا أنها الحلقة الأخيرة لهذا البرنامج. **2- أهمية تقييم برنامج التكوين:** يعتبر موضوع التقييم من الموضوعات التي يجب أن تشغل باستمرار أذهان القائمين على تنظيم وإدارة التكوين، فحتى تتمكن المؤسسة من أداء وظائفها بكفاءة و تحقيق أهدافها بفعالية، فإنه يتعين عليها القيام بتقييم للأداء والأهداف.

فيعتبر التقييم الجانب الأخير في العملية التكوينية؛ حيث يكتمل بوضع نظام متابعة ورقابة وتقويم فعال، يضمن تحقيق مستوى مستمر مرضي من الأداء، ويعني تحقيق الأهداف وتجسيدها، كما تتمثل هذه الوظيفة في مقارنة ما تم تنفيذه مع الخطط الموضوعية من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية، في حالة وجود انحراف بين الأهداف المسطرة والأهداف المحققة فيما يخص برنامج التكوين.

فالمؤسسة تعمل في ظل بيئة تتميز بالتغير المستمر، كما أن التخطيط السليم للبرامج التكوينية يقتضي دراسة النتائج السابقة، وهذا من أجل تفادي نواحي الضعف والإستفادة من نقاط القوة، والتعرف على فرص النجاح ومعوقاته، فانطلاقا من المعلومات التي يتيحها التقييم يتم التخطيط للبرامج التكوينية اللاحقة، وإدخال التغيير أو التعديل أو التطوير اللازم.

ولكن بالرغم من أهمية التقييم وضرورته في نجاح العملية التكوينية وضمان فعاليتها، فإنه لم ينل الإهتمام اللازم من جانب القائمين على إدارة التكوين في المؤسسات خاصة في الدول النامية، وكثيرا ما يرجع سبب فشل البرنامج التكويني أو عدم نجاعته إلى غياب التقييم للبرنامج نفسه، وهذا ما يفسر إنعدام التخطيط السليم والفعال للتكوين، إذ يرتبط التقييم إرتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط، كما أن كثيرا من المؤسسات خاصة في الدول النامية لا تتحمس لعملية التقييم، لأنها تنطلق من إفتراضات مفادها أن للتكوين فوائد سيحنيها هؤلاء العاملون بشكل أو بآخر، وإن كان من الصعب تحديدها، أو لأنها تعتقد أن التقييم يعتمد على نظرة بقية الإدارات إليها، أو تخشى فقدان ثقة الإدارة العليا في جدوى عملية التكوين، وبالتالي تقليل الأموال المنفقة عليها.<sup>1</sup>

### 3- طرق تقييم البرامج التكوينية:

تختلف طرق تقييم برنامج التكوين من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب وجهات نظر وآراء المسؤولين عن هذه المهمة ومن أهم أنجع هذه الطرق نذكر ما يلي:<sup>2</sup>

**3-1- طريقة تحليل ردود فعل المشاركين في البرنامج :** وذلك بطرح السؤال الأتي: ما مدى رضا الفرد وتفضيله للبرامج التكوينية؟ ويتم ذلك بعد الانتهاء من البرنامج بحيث تقوم الإدارة أو المشرفين على تصميم استمارة استبيان للكشف عن مدى استفادة المشاركين من الأفراد العاملين من البرنامج، كما أن هناك وسائل أخرى يمكن الاستعانة بها لقياس ردود الفعل اتجاه البرنامج والتي نذكر منها:

✓ تقارير المشرفين على البرنامج من ناحية انتظام المتكويين ومدى التناسب بين مستوى المتكويين والمادة التي يحتويها البرنامج؛

✓ المقابلات الشخصية مع المتكويين للتعرف على آرائهم فيما يخص برنامج التكوين.

وعادة ما يتم تقديم قائمة تحتوي على مجموعة من الأسئلة للمتكويين كاستقصاء حول ردود أفعالهم حول البرنامج التكويني.

**3-2- الطريقة التجريبية:** تتضمن الإجابة عن السؤال التالي: ما هي المبادئ والأسس والمفاهيم التي تعلمها الفرد من العملية التكوينية؟.

يتطلب إجراء هذه الطريقة تحديد مجموعتين من الأفراد متشابهة في قابليتها ومهارتها ودرجة الذكاء لكل منها ويتم تقييم أدائها في العمل، حيث تدخل المجموعة التجريبية بينما تبقى المجموعة الضابطة تمارس عملها وبعد الانتهاء من التكوين، يتم قياس أداء المجموعة التكوينية على العمل فإذا كان هناك اختلاف ملموس لصالح المجموعة التجريبية يمكن الاستنتاج أن برنامج التكوين كان فعالا والعكس صحيح.

**3-3- طريقة قياس التغير في السلوك:** وذلك عن طريق طرح السؤال التالي: هل تغير سلوك الفرد المتكون كنتيجة للعملية التكوينية؟ وحسب هذه الطريقة يرى المختصون أنه من الضروري قياس مدى التغير في السلوك بعد الانتهاء من برنامج التكوين، وهناك بعض المؤشرات لتقييم وقياس التغيرات السلوكية في برنامج التكوين منها:

1- حسين برقي: "نظام التدريب وتقييم فعاليته بالمؤسسات الصناعية"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1996، ص:161.

2- راوية محمد حسن: "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1999، ص:179.

- ✓ أن يكون هناك تقييم منظم لأداء الأفراد وأن يتم التقييم من طرف أحد الأفراد أو أكثر من التالي ذكرهم وهم المكون، المرؤوس، المشرف المباشر وزملاء المتكون؛
- ✓ ضرورة إجراء تحليل ودراسة الأداء قبل وبعد البرنامج وربط المتغيرات التي ساهمت في الأداء.

3-4- طريقة قياس النتائج: ما هي النتائج التي حققتها المؤسسة الإقتصادية من عملية تكوين أفرادها؟ يحاول هذا التقييم قياس التغيرات في بعض نواتج أداء العاملين الذين كانوا محل العملية التكوينية مثل:

- ✓ الزيادة الحاصلة في الإنتاج كما ونوعا (الكمية مع الجودة)؛
- ✓ الرفع من إنتاجية الفرد العامل؛
- ✓ تخفيض معدل دوران العمل؛
- ✓ تخفيض نسبة الفاقد أو الضائع من المواد في العملية الإنتاجية؛
- ✓ الإنخفاض في عدد حوادث العمل.

#### المطلب الرابع: خطوات ووسائل تقييم التكوين

##### 1- خطوات تقييم التكوين:

إن عملية تقييم التكوين لا يعني تقييم مخرجات العملية التكوينية فقط، بل يتعدى الأمر ليشمل مختلف مراحل التخطيط ووضع هذه البرامج، بدءا بتحديد الإحتياجات وتصميم البرنامج ثم تنفيذه وصولا إلى نهايته، وعليه توجد ثلاث مراحل لتقييم البرامج التكوينية:<sup>1</sup>

1-1- مرحلة ما قبل الكون: وتتمثل هذه المرحلة في تقييم الخطوتين الأولى والثانية في البرنامج التكويني: تحديد الإحتياجات التكوينية وتصميم البرنامج التكويني، إذ يتم خلال هذه المرحلة تقييم الإحتياجات التكوينية للوظيفة والعامل وللمؤسسة ككل، وهنا يقوم المكلف بالتقييم بالإعتماد على معايير علمية وتطبيقية للتأكد من الحاجة الفعلية للتكوين، والتأكد من إرتباط الإحتياجات التكوينية بأهداف وسياسات ونشاطات المؤسسة، كما يتم خلال هذه المرحلة إختيار وتصميم البرنامج أو البرامج المناسبة.

1-2- مرحلة أثناء التكوين: تتم عملية التقييم في هذه المرحلة من خلال التركيز على نقطتين أساسيتين هما:

1-2-1- تقييم خطوات تنفيذ البرنامج التكويني: يشمل تقييم منهج وأسلوب التكوين، الوسائل المستخدمة في البرنامج التكويني، الوقت المخصص للبرنامج التكويني وتوزيعه بين المهارات والمعارف، الأساليب والتقنيات المستخدمة في التكوين وغير ذلك للتأكد من توافق عملية تنفيذ البرنامج مع الخطة الموضوعية له، وفي حال وجود أي خلل في تنفيذ الخطة فإن التقييم يساعد على تصحيح مسار البرنامج.

1-2-2- تقييم أداء المتكون خلال تنفيذ البرنامج: ويشمل ذلك قياس عملية تحصيل وأداء المتكونين ومعرفة مدى تجاوبهم مع المعارف والمهارات التي يقدمها البرنامج، ومدى إرتباطها بالمهام والواجبات التي يؤديونها في ميدان العمل.

##### 1-3- مرحلة ما بعد التكوين:

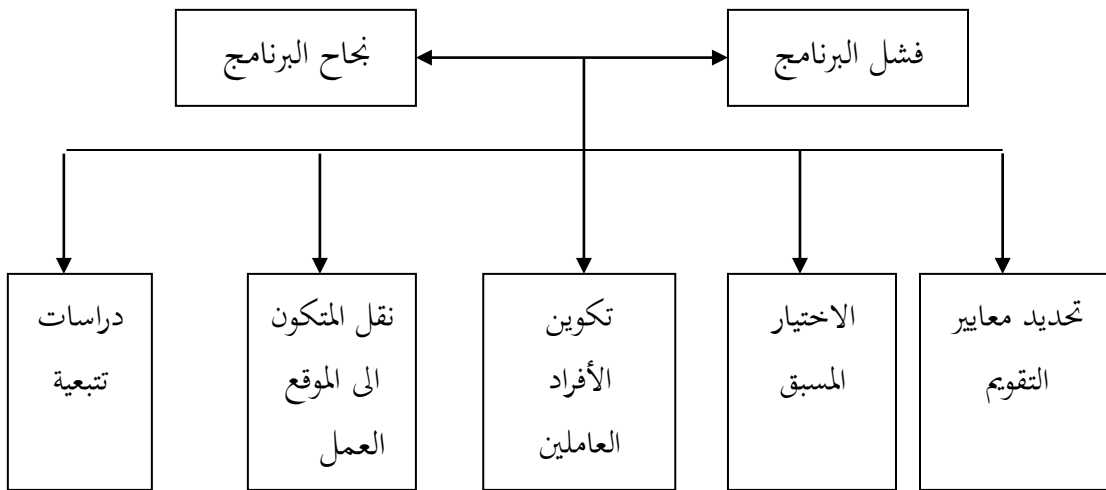
1- محمد لمين مراكشي: "فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البلدة،

إذا كنا في حاجة إلى توضيح وتأکید أهمية التقييم قبل وأثناء البرنامج التكويني فإننا لسنا بحاجة إلى توضيح ذلك بعد انتهاء البرنامج، إذ أن أول ما يتبادر إلى الذهن من مصطلح التقييم أنه يتم بعد تنفيذ العملية، حيث تهدف عملية التقييم هنا إلى قياس مدى تحقيق البرنامج التكويني للأهداف المسطرة ومدى نجاحه في تلبية الاحتياجات التكوينية، وما عاد من نفع مقابل وما كلفته الأنشطة التكوينية من نفقات مالية وجهد ووقت.

وتتم هذه العملية مباشرة عقب انتهاء البرنامج التكويني وبطريقة شاملة يشارك فيها المشرفون على تنفيذ البرنامج والمكونين والمتكونين بأسلوب هادف وبناء وعلى أساس ما تم تجميعه من معلومات وبيانات من أجل اكتشاف نواحي الخلل في تصميم البرنامج التكويني لتداركها واكتشاف نواحي القصور في وسائل الإيضاح ومساعدته التكوينية الأخرى وتطويرها، والتوصل إلى التعديلات الجوهرية في المادة العلمية والتطبيقات العملية لتحقيق التغطية الكاملة والاحتياجات التكوينية، وتعديل التوقيت الزمني للبرنامج إذا لزم الأمر والارتقاء بالنواحي الإدارية إذا ظهر أي قصور فيها، وتعديل وتطوير نظام الاختبارات وأسس تقييم المتكونين، حيث أنها معيار لما تم نقله من معلومات ومهارات للمتكونين ومقدار استعابهم لها، والقيام بتطوير أو تعديلات أخرى في زيادة كفاءة وفاعلية برنامج التكوين، أما المكونات التي يجب تقييمها في هذه المرحلة فتتمثل في رد الفعل من المتكون والمعلومات التي اكتسبها وتغيير سلوكه ثم الأداء والنتائج الفعلية في الأداء، وقد أصبحت هذه العناصر الأربعة (ردود الأفعال، التعلم، السلوك، النتائج) نموذجاً من المستحسن تطبيقه على البرامج التكوينية إذا أريد قياس النتائج المحققة بدقة وموضوعية<sup>1</sup>.

بصفة عامة ولغرض تقييم البرنامج التكويني والكشف عن قابلية الأفراد له، لا بد من إجراء الخطوات التالية التي يمكن أن يوضحها الشكل التالي:

### الشكل ( 2-3 ) : خطوات تقييم برامج التكوين



<sup>1</sup> - شوقي قبطان: "دراسة العلاقة بين سياسات تسيير الموارد البشرية وأداء المؤسسات الصناعية"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البلدة، الجزائر، ص: 120-121.

**المصدر :** سهيلة محمد عباس و على حسين على : "مرجع سابق"، ص: 112.

من خلال تتبعنا لخطوات تقييم البرنامج التكويني نلاحظ أنه لا بد من تحديد معايير التقييم مسبقا وقبل البدء في عملية التكوين؛ وهذه المعايير تمثل الأهداف التكوينية أي التي حددها البرنامج التكويني، وفي بعض الأحيان فإن هذه المعايير يتم تحديدها من خلال اختبارات لاختيار الأفراد العاملين، وبعد إنهاء برنامج فإن هناك اختبارات للكشف عن أي تطوير حصل من خلال تطبيق هذا البرنامج، فإذا كان هناك أداء فعال يختلف عما كان يختلف عليه الفرد قبل تطبيق البرنامج، وإذا كان الاختلاف في الأداء بعد البرنامج التكويني يتوافق مع معيار تقييم نظام التكوين ويطبق كسلوك في العمل، فهو دليل على فعالية البرنامج في هذه الحالة من الممكن أن تجري دراسات تتبعه بعد أشهر أو حتى سنوات للكشف عن مدى استمرارية المهارات المتعلمة.

إن طريقة تقييم برنامج التكوين التي تعتمد على الخطوات السابقة تعد من الطرق المهمة والمهذبة للوصول إلى الحكم الموضوعي، وذلك باستخدام مختلف أساليب ووسائل التقييم من ملاحظة الاختبار، الاستبيان، والمقابلة.

**2- وسائل تقييم التكوين:** تعرف وسائل التقييم على أنها: " وسائل مصممة لقياس ما إكتسبه فرد ما من معلومات، أو ما أتقنه من مهارات بعد فترة تكوين معينة"<sup>1</sup>، كما أنها عبارة عن وسيلة يتم بها جمع البيانات والمعلومات في مرحلة من مراحل تقييم البرامج التكوينية، بهدف التعرف على مدى ملاءمة أو تناسق النتائج المحققة مع الأهداف الموضوعية سابقا لهذه البرامج.

**2-1- مبادئ وسائل التقييم:** توجد مبادئ أساسية يجب أن تخضع لها وسائل التقييم لتكون أكثر فعالية، من أهمها:

**2-1-1- المصدقية:** يقصد بها قدرة الوسيلة على قياس ما يريد أن يقيمه الشخص المستخدم ها، وهناك أربعة عناصر لتحديد مدى مصداقية الوسيلة هي:

- ✓ **مصدقية المحتوى:** وهي تشير إلى مدى تمثيل وسيلة التقييم لمحتوى البرنامج التكويني؛
- ✓ **مصدقية التكوين:** وهي تشير إلى مدى تمثيل وسيلة التقييم للتكوين المفروض قياسه من مهارات وقدرات، وجهات نظر...؛
- ✓ **مصدقية التزامن والمواءمة:** وهي تشير إلى مدى توافق وسيلة التقييم مع النتائج المتوخاة من العملية التكوينية في الوقت نفسه؛
- ✓ **مصدقية التنبؤ:** وهي تشير إلى مدى قدرة وسيلة التقييم على التوقع بسلوكيات ونتائج أداء الأفراد المتكويين في المستقبل مع ما هو منتظر منهم.

**2-1-2- الإعتدالية:** يقصد بها الثقة في وسيلة التقييم المضمونة حيث تعطي القياسات المتتالية لعنصر ما النتائج نفسها تقريبا، ويوجد إجراءين معروفين يمكن أن يؤكد إعتدالية وسيلة التقييم من عدمها وهي:

- ✓ **النموذج التبادلي:** يشتمل على وسيلتين متماثلتين يتم طرحهما على المكتوين العاملين في الوقت نفسه، مع تحليل درجة الإرتباط بين الإثنين؛ فإذا ما وجد إرتباط قوي تعتبر وسيلة التقييم معتمدة؛

✓ **الإختبار وإعادة الإختبار:** وهو يتضمن تطبيق الإختبار نفسه أو المسح على نفس المجموعة من العاملين في فترتين مختلفتين، ثم حساب معامل الإرتباط للنتائج؛ فإذا ما كانت درجة الإرتباط عالية يعني ذلك إعتقاد الوسيلة والعكس صحيح.

2-2-أنواع وسائل التقييم: قد تأخذ وسائل التقييم شكلا من الأشكال العديدة الآتية:

2-2-1-الإستبيان (الإسقصاء): تقوم الجهة المكلفة بالتقييم بإعداد إستمارة (إستبيان) تتضمن أسئلة ذات علاقة بالبرنامج التكويني؛

2-2-2-الإختبارات: وذلك بإخضاع المتكويين إلى إختبارات كتابية لمعرفة التطور الحاصل في مستوياتهم، ومدى تحقيق البرنامج التكويني لأهدافه؛

2-2-3-المقابلة: تتطلب هذه الوسيلة من الشخص القائم بالتقييم إجراء مقابلات شخصية مع المتكويين لمعرفة مستوياتهم وملاحظاتهم وانطباعاتهم؛

2-2-4-الملاحظات: بموجب هذه الطريقة يقوم الشخص المقيم بملاحظة أداء المتكويين مباشرة، ثم تدوين ملاحظاته حول مدى إهتمامهم ودرجة مشاركتهم وفعالية مناقشاتهم.

2-2-5-سجلات الأداء: تعتمد هذه الوسيلة على المقارنة بين سجلات أداء الموظفين الذين تلقوا تكويننا مع سجلات أداء الأفراد الذين لم يتلقوا هذا التكوين، مما يسفر عن معلومات حول درجة تكوينهم وتعلمهم واستفادتهم.

تجدر الإشارة إلى أهمية تقييم البرامج التكوينية وتكمن في قيمة النتائج المترتبة عنها، والتي تعد بمثابة معلومات مرتدة أو تغذية عكسية يمكن الإستفادة منها في تغيير وتطوير وتعديل العملية التكوينية في المستقبل.

### المبحث الرابع: أهمية تطوير الموارد البشرية

يعتبر التطوير نشاطا مهما للعديد من المؤسسات الإقتصادية التي تعمل في مجال يستدعي معارف وتكنولوجيا حديثة و/أو تعمل في ظروف غير مؤكدة، فهي بحاجة إلى كوادر ذات تأهيل ومهارات عالية يستغرق الحصول عليها عشرات السنوات، كما تحتاج التحديث المستمر لمعارف هذه الكوادر، ولا يكون ذلك إلا عبر نشاطات التطوير، التي تنفذ ضمن برامج لها أهداف ونشاطات ومشاركين محددين يجعلون التطوير موجه وليس متروكا للصدف، وقد تحتاج المؤسسة إلى أكثر من برنامج تطوير، كل مها لفئة وظيفية معينة، الهدف من وضعه هو التأكد من تحقق التطور لدى العاملين بشكل منتظم ومرموج، يضمن توفر المختصين الذين يحتاجهم.

### المطلب الأول: مفهوم تطوير الموارد البشرية والعوامل المؤثرة عليه

#### 1- مفهوم تطوير الموارد البشرية

يقصد بتطوير الموارد البشرية: "الجهد المخطط والمستمر الذي تمارسه الإدارة من أجل تحسين مستوى أداء العاملين وأداء المؤسسة"<sup>1</sup>، كما يعرف على أنه: "يركز على الوظائف المستقبلية في التنظيم، فمع تطور المسار المهني للفرد سوف تبرز أهمية الحاجة إلى مهارات وقدرات جديدة"<sup>2</sup>، ويعرف التطوير كلك على أنه: "تنمية قدرات الأفراد

1 - سعاد نائف برنوطي: "مرجع سابق"، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001، ص: 434.

2 - جمال الدين محمد مرسي: "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص: 23.



العاملين المختلفة لتسهيل مساهمتهم في المؤسسة الإقتصادية على المدى الطويل، ويهتم التطوير أكثر بتسيير المسار الوظيفي للعاملين خلال عملهم في المؤسسة"<sup>1</sup>.

وعليه يعتبر التطوير نشاط موجه إلى التحسين العام لأداء الأفراد والمؤسسة في المستقبل، لذلك يختلف عن التدريب بصعوبة تحديد أهدافه وصعوبة تقييم فاعليته وكفاءته؛ أي قد تحدد أهدافه بعموميات، وقد يكون مكلفا بدون عوائد محددة، ولأنه موجه نحو المستقبل يمكن أن تؤدي مشاغل ومشاكل الوقت الحاضر إلى إهماله، فإذا جابهت مشاكل ملحة، قد يميل إلى تجميد البرنامج وتحويل المشاركين لمعالجة هذه الأخيرة.

**2-العوامل المؤثرة في ممارسة نشاط تطوير الموارد البشرية:** التطوير نشاط واسع، وحتى تهتم به المؤسسة لا بد من توفر جملة من العوامل تساعد في:

**2-1-التحديث الذي يتطلب تحديث مؤهلات العاملين:** يعتمد ذلك على نشاط المؤسسة ومجال عملها، فإذا كانت تعمل في نشاط ينطوي على تغيرات سريعة، فقد تحتاج إما الإستبدال المستمر للعاملين لديها بأشخاص يملكون مهارات وقدرات حديثة، وهذا أمر صعب المنال نظرا لندرة هذه الكوادر في سوق العمل، أو تقوم المؤسسة بتطوير العاملين لديها بحيث تساعدهم في تحديث مؤهلاتهم، وبالتالي تحتفظ بقدرتها على مواكبة التغيرات.

**2-2-إدارة عليا مقتنعة بالنشاط وأهميته:** يتطلب التطوير جهد وتكاليف تتحسس المؤسسة نتائجها في المستقبل، لذلك لا تهتم به إلا المؤسسة التي لها إدارة عليا واعية ومقتنعة بالنشاط، فتوفر له مختلف الدعم الذي يحتاجه، ولا تحوله عن مساره، أو تحمله كلما جابهتها مشكلة يومية.

**2-3-توفر المعرفة والمختصين حول التطوير وتصميم برامج له:** يسعى التطوير إلى مساعدة الأفراد على صقل مؤهلاتهم ومعارفهم وسلوكهم باتجاهات محددة، هذه العملية تتطلب مهارات في كل من التعليم والتحليل والنمو النفسي، وعلى الرغم من حصول تقدم لا بأس به في هذا المجال، إلا أنها مازالت محدودة وتعاني من ثغرات، وتكاد تكون مفقودة في الكثير من الدول النامية، وهذا ينعكس على قدرة المؤسسات في ممارسة النشاط، مما يدفع بالكثير منها بالإكتفاء بنشاط التدريب والتعليم النظامي الذي تتوفر المعرفة حولهما والمختصين بهما.

**2-4-وظائف أخرى لإدارة الموارد البشرية ناضجة:** التطوير هو نشاط متقدم بالنسبة للنشاطات الأخرى الأكثر أساسية، كتهيئة قوة العمل، المكافأة، الصيانة والأمن مثلا؛ فوضع برنامج التطوير يستلزم قائمة وتوصيف للوظائف معدة بأسلوب علمي متطور، يتضمن التوصيف المؤهلات الشخصية والسلوكية لأداء أية وظيفة، كما يستدعي خطة عمل جيدة توضح الحاجة للعاملين للسنوات العشر أو العشرين القادمة.

**2-5-قوة عمل بحاجة إلى تطوير إضافي لمهاراتها:** تختلف برامج التطوير المطلوبة بفئة العاملين، ومهاراتهم وحاجتهم للتطوير، فقد تكون هذه الحاجة هي مجرد إمتلاك مهارات أساسية للعمل، مما يمكن تلبيتها بالتدريب فقط، أو قد يحتاجون إلى إعادة تأهيلهم أو مساعدتهم على تعديل سلوكهم وأجراء تغييرات جذرية فيه، هذه الحاجة تحدد نوع البرامج المطلوبة ومضمونها.

**المطلب الثاني: عناصر برنامج تطوير الموارد البشرية**

<sup>1</sup> -محمد سعيد سلطان: "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1993، ص: 100.

يمكن للمؤسسة أن تقوم بنشاطات تطويرية عامة، إلا أن الممارسة السليمة لتطوير الموارد البشرية تقتضي برنامج أو برامج محددة، نوجز العناصر التي يجب توفرها في أي برنامج تطوير:<sup>1</sup>

**1- الأهداف النهائية لبرنامج التطوير:** يجب أن تشمل الأسباب الرئيسية لنشاط التطوير، والتي قد تكون أيا من ثلاث أهداف أساسية هي:

■ تحسين الإنتاجية والأداء؛

■ منع التقادم لمعارف ومؤهلات العاملين؛

■ تهيئة أشخاص لوظائف مستقبلية تساعد المؤسسة على التميز.

فالمؤسسة التي تعمل في مجال يكون فيه التقدم التكنولوجي مستمر قد تركز على منع تقادم مؤهلات الذين يعملون لديها، أما المؤسسة التي تتوسع بسرعة قد تركز على تهيئة من سيشغلون المواقع الأعلى التي يفرضها هذا التوسع، والمؤسسة التي تعمل في سوق يسوده التنافس الشديد قد تركز على التحسين المستمر للأداء والإنتاجية للحفاظ على موقعها التنافسي...، كل هذه الأهداف تتطلب نشاطات تطويرية خاصة بها.

إن تحديد الأهداف الأساسية يساعد على تحديد نوع المؤهلات التي يجب أ يتمتع بها المشاركون في أي برنامج تطوير عند إتمامهم له، هذه الأهداف التفصيلية تتحدد في ضوء متطلبات الوظائف التي سيشغلونها، وإذا كانت هذه الأخيرة مختلفة، فقد تحتاج المؤسسة أكثر من برنامج لأكثر من مجموعة من العاملين.

**2- المشاركون في البرنامج:** يجب تحديد أسماء الأشخاص الذين سيشركون في كل برنامج تطويري، ويتم تحديد العدد في ضوء أعداد الأفراد الذين تحتاجهم عند إكمالهم للبرنامج المعد للتطوير، وبعد مراعاة احتمالات الإنسحاب والفضل، فعلى سبيل المثال قد تحتاج المؤسسة إلى 15 قائد إداري للمستوى الأعلى يكونون جاهزين بعد سبعة سنوات، وهي تعلم ان 10% منهم يمكنهم الإنسحاب لأسباب خاصة، و 40% يتعذر عليهم إكمال متطلبات البرنامج بنجاح، لذلك وحتى تضمن 15 شخص تحتاج أن تشرك في البرنامج 30 فردا.

**3- مدة البرنامج:** لا تعني المشاركة في البرنامج بأنه ليس للفرد وظيفة محددة، فهو له مهمة يؤديها وفي نفس الوقت يشارك في البرنامج، وعليه يجب تحديد مدة هذا البرنامج، والتي في نهايتها تنتهي إلتزامات المشاركين، ليتفرغوا لمسؤولياتهم المعتيادية، وتتم إعادة تنفيذ البرنامج بمشاركة مجموعة جديدة من العاملين، كما تتحدد مدة البرنامج في ضوء الأهداف وتعقيدها، وليس غريبا أن تمتد عشر سنوات أو أكثر حسب ما يقتضيه متطلبات وأهداف البرنامج المعد.

**4- النشاطات التطويرية الرئيسية:** وتشمل الأساليب الأساسية للتطوير، ويجب أن يتضمن برنامج التطوير مجموعة النشاطات التطويرية التي سيتم إستخدامها، وغالبا ما يتضمن البرنامج عددا كبيرا من الأساليب التي سيتم شرحها في المطلب الموالي، بلا إن البرنامج الجيد قد يستخدمها جميعا.

**5- لكل أسلوب تطوري مدة وطريقة إستخدام:** يجب أن يتضمن البرنامج جدولا بمواعيد ومدة كل أسلوب: فإذا أستخدم وسيلة "التناقل" يجب أن يحدد وقت شغل كل وظيفة ينتقل إليها الفرد العامل والمشارك في البرنامج

التطويري، وبالنسبة لوسيلة التدريب يجب تحديد عناوين الدورات التدريبية التي يشارك فيها العامل، وبالنسبة لوسيلة الحصول على شهادة عليا يجب تحديدها ومتى يجب الحصول عليها وهكذا.

**6- مسؤوليات المشاركون في البرنامج التطويري وحقوقهم:** توفر المشاركة في برنامج تطويري للمشارك مزايا متعددة تزيد عما يحصل عليه غير المشاركين، لذلك يجب أن يحدد البرنامج مسؤوليات المشارك، وغالبا ما تلزمه بتوقيع تعهد قد يشمل: الإلتزام بالخدمة وعدم ترك الوظيفة خلال مدة البرنامج وبعده، إكمال متطلبات البرنامج بنجاح، وتعويض المؤسسة عن خسائرها إذا فشل لقصور منه وغيرها، كذلك تحتفظ المؤسسة لنفسها بحق إنهاء خدمات الفرد إذا ما فشل في إكمال متطلباته بنجاح، وقد تخيره بقبول وظيفة عادية في بداية السلم الوظيفي.

**7- إدارة البرنامج:** وتشمل كل ما يتعلق بمستلزمات تنفيذ البرنامج الفنية والبشرية، ومتابعة متطلباته اليومية، ومراقبة أداء المشاركين والمسؤولين عنه...، وهذه المهمة اليومية تتكفل بها الإدارة المسؤولة عن التطوير.

### المطلب الثالث: الأساليب الشائعة لتطوير الموارد البشرية

هناك بعض الأساليب الشائعة والتي يمكن إستخدامها في أي برنامج تطويري، علما بأن البرنامج الجيد غالبا ما يستخدمها جميعا:<sup>1</sup>

**1- المناقلة والمداروة على الوظائف:** أي أن يتضمن البرنامج قائمة وظائف تعتبر الخبرة فيها شرط مهم لتطوير الفرد العامل، فيتم مداروة المشارك عليها بشكل منظم، على سبيل المثال: لتهيئة مدقق حسابات يمكن ان يتضمن برنامج التطوير شغل هذه الوظيفة لمدة لا تقل عن السنة كاملة، وبالتتابع يبدأ في دائرة الإنتاج، ثم التسويق، ثم الحسابات ككاتب حسابات، معاون حسابات، ثم محاسب، ثم مدير حسابات، ليصبح في السنة السادسة مهيبا لشغل وظيفة مدقق حسابات.

وقد يشمل برنامج المناقلة النقل داخل الدائرة الواحدة: فقد يشترط العمل في دائرة التسويق التناقل بين وظائف في البيع، التسعير، إستلام المواد... الخ، الغرض من ذلك هو التعرف عن كثر على أعمال الوحدات التي لها صلة مباشرة بوظيفته كمدقق.

غالبا ما يكون برنامج المناقلة أو التدوير على وظائف جزء أساسي من أي برنامج تطويري، خاصة إذا كان المشاركون في البرنامج من أفراد يتم تعيينهم ليكونوا ضمنه، ويجب أن يتضمن الدوائر ذات العلاقة بالوظيفة التي سيشغلها المشارك، مع تحديد مدة أشغال كل منها، وأحيانا تسلسل المداروة.

**2- التدرج في الوظائف (الترقية):** التدرج يشبه النقل، ولكنه يكون ضمن سلم إداري واحد وليس دوائر متباينة؛ فقد تحتاج المؤسسة إلى مسؤولين عن نشاط الإنتاج يملكون سعة إطلاع على مختلف جوانب عمل الإنتاج، وقد تكون جوانب العمل متعددة ومعقدة، كما هو الحال في مؤسسة عملاقة تعتمد على تكنولوجيا حديثة مثل: صناعة الطائرات، الحواسيب وغيرها، في مثل هذه الحالة قد يتم تعيين الأفراد الذين يتم تأهيلهم لهذه الوظيفة، غالبا مهندسين بالتخصصات المطلوبة، والتي قد تسمح بتعيينهم حالا بمستوى مدير إنتاج، إلا أن إشراكهم في برنامج التطوير يتطلب أن يبدأ كل منهم بأدنى مستوى في دائرة الإنتاج، ثم التدرج بسرعة وانتظام لغاية ما يتم تهيئة الأصلح منهم للموقع

<sup>1</sup> - حمادوي وسيلة: "إدارة الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية لنشر والتوزيع، المطبعة الجهوية قسنطينة، الجزائر، ص: 108-109.

الأعلى، أي أنه يتم تعيينهم في المستوى الأدنى (غالباً أدنى من مؤهلاتهم بكثير) على أن تتم ترقيتهم بطريقة نظامية ومواعيد معروفة.

يمثل هذا الأسلوب عنصراً مهماً في أي برنامج تطوري إداري، ولأن يعينون بالأساس ليشغلوا مواقع إدارية عليا، ويحتاجون أن يكونوا مطلعين على تفاصيل أعمال كل السلم الإداري، وعلى عمل كل المستويات الأدنى منهم.

**3- الإنتساب كمعاون لمسؤول ما:** واحدة من أساليب التطوير الشائعة هي تنسيب المشارك ليعمل كمعاون لشخص معين، وبحيث تكون واحدة من مسؤوليات هذا الرئيس هي مساعدة المعاون على التعلم، بهذه الطريقة يطلع على العمل ويشارك بتحمل بعض المسؤوليات، ولكنه يكون بإشراف المسؤول المكلف بتدريبه، ومراقبة عمله، هذه الوسيلة تساعد المؤسسة على حماية نفسها من الأخطاء المكلفة، وقد تم مؤخراً إعادة النظر في هذا الأسلوب وتطويره إما على صيغة "المدرّب الخاص" أو "المرشد القدوة".

**3-1- المدرّب الخاص:** حيث يكلف مسؤول معين أن يعمل وكأنه مدرّب خاص للفرد المشارك في برنامج التطوير، ويصبح مسؤول شخصياً على تطوير مستوى أدائه، هذا الأسلوب يصلح لوظائف تستدعي مهارات متعددة تتطلب الممارسة والتوجيه المستمر، كوظائف إتخاذ قرارات حساسة (إستثمار في سوق معقدة، إختيار موزعين أو مجهزين).

**3-2- المرجع القدوة:** يتم هذا الأسلوب بالنسبة لوظائف تتطلب تنمية قيم وأساليب تعامل معقدة، فهو يستخدم في التخصصات المهنية العالية كسلوك الطبيب المختص مع مرضاه، أو المحامي في قاعة المحكمة، أو المدير التنفيذي في لقاءات مع مسؤولين حكوميين، هنا يحتاج المبتدئ أن يقيم علاقة مباشرة مع شخص يملك المؤهلات الفنية والسلوكية المتطورة، يكن له الإحترام البالغ، ويعتمده كقدوة فيقوم بتقليده في كل أوجه سلوكه.

**4- المشاركون في لجان:** تشكل المشاركة في بعض اللجان فرصة مهمة للإطلاع على نشاطات مختلفة للتطوير؛ فإذا شارك فرد في عضوية لجنة التخطيط فهي توفر له فرصة لتعلم الكثير عن عملية التخطيط، وإذا شارك في لجنة شراء أجهزة ومعدات فهي توفر له فرصة التعلم عن الأجهزة والمعدات التي تحتاجها المؤسسة وعن عمليات الشراء وغيرها، لذلك يمكن أن يتضمن البرنامج إشراك الفرد في عدد من اللجان وبالتناوب، كما يتم برجة عملية الترشح إلى هذه اللجان، بشرط أن يكون إختيار الأعضاء على أساس المهارات والخبرة التي توفرها وضرورتها لتحقيق أهداف البرنامج.

**5- المشاركة في المؤتمرات والندوات:** يحتاج أي برنامج للتطوير المشاركة في ملتقيات وندوات لتكون حافزاً للمشاركين على تقديم دراسات وأبحاث في مجالات مختلفة حسب تخصصاتهم، تستفيد منها المؤسسة في الإطلاع على ما هو جديد في علم مليء بالتغيرات السريعة والمتلاحقة، من خلال التعرف على تدخلات المشاركين وأهدافها ونتائجها وتوصياتها.

**6- المشاركة في دراسات أكاديمية:** تستعمل المؤسسة هذا الأسلوب كجزء من برنامج تطويرها، إذا كانت تحتاج إلى أشخاص ذوي مؤهلات علمية معينة، وتختلف هذه الدراسة باختلاف برنامج التطوير وأهدافه، فغالبا ما تشترط برامج التطوير الإداري حصول المشارك على شهادة ماجستير في إدارة أعمال، أما البرامج الفنية فغالبا ما تشترط

الحصول على شهادة في مجال التخصص؛ فإذا كان البرنامج هو لتهيئة مختصين في أنظمة المعلومات فتستلزم شهادة عليا في أنظمة المعلومات وهكذا.

**7-التدريب بأنواعه:** التدريب هو واحد من وسائل التطوير؛ فبالإضافة إلى ما ورد غالبا ما تتطلب برامج التطوير المشاركة في دورات تدريب محددة، وعليه تقوم المؤسسات الكبرى بنشاطات التدريب، وقد تكون لها دوائر متفرغة لهذا النشاط، كأقسام في إدارة الموارد البشرية، وبدرجات مختلفة من السعة والأهمية، حسب طبيعة نشاط التدريب التي تقوم به المؤسسة.

### خاتمة الفصل الثالث:

تشير جميع الدلائل إلى الاهتمام الكبير بالتكوين وإلى الحاجة الماسة إلى مختصين في القيام به ذلك أن التكوين في المؤسسات الاقتصادية الحديثة ضرورة أساسية لبناء كفاءة الأفراد والمسيرين وتطويرا لقدراتها إلى مراكز وظيفية تفيد الفرد من ناحية والمؤسسة من ناحية أخرى، هذا وتعد وظيفة التكوين من أهم مقومات بناء جهاز لتسيير الأفراد والعلاقات الإنسانية للمؤسسات الحديثة.

التكوين هام وضروري لبناء قوة بشرية منتجة ومؤهلة وعلى الرغم من أن المؤسسة قد وضعت خطة العمل ووفرت كل الوسائل لتنفيذها، فإن إغفال عملية تكوين العاملين ضمن الخطة قد يكون أكثر المسببات لإثبات عجز الخطة عن القدرة لتحقيق الأهداف المرجوة، ومنه نستخلص مدى أهمية التكوين في تسيير الأفراد الذي يسعى إلى تحقيق عدد من الفوائد باعتماد برنامج تكويني منها زيادة الإنتاجية ورفع معنويات الأفراد وتخفيض حوادث العمل ويتم هذا سواء قبل الخدمة أو أثناء الخدمة.

وقد تفتن المسؤولون إلى مدى أهمية العنصر البشري المكون والمؤهل في العملية التسييرية وبالتالي نقول أن المؤسسة التي تملك أكثر الكفاءات والإطارات المؤهلة هي التي تعرف تحقيقا لأهدافها العامة.

## الفصل الرابع: دور المتغيرات الدولية في تفعيل وظيفة التكوين في المؤسسات الاقتصادية

تمهيد:

أدت الثورة التكنولوجية والمعلوماتية التي شهدتها العقود الأخيرة إلى قيام مشاريع وصناعات بالغة التعقيد، تستدعي مهارات عالية يستغرق توفيرها جهدا ووقتا طويلا، وتجد المؤسسات الاقتصادية التي تتعامل مع هكذا تكنولوجيا أنها تحتاج أن تمارس الكثير من الأنشطة لتطوير العاملين والحفاظ عليهم، بضمنها منح إمتيازات واللجوء إلى عقود عمل تقلل من احتمالات ترك العمل لصالح مؤسسات منافسة؛ كل ذلك أكد لنا أهمية الإنسان كمورد بالغ الندرة تسعى المؤسسة الاقتصادية لتطويره والحفاظ عليه.

كما أسهمت في توفير صيغ عمل جديدة، منها العمل عن بعد أو ما يمكن تسميته بالانتقال حاسوبيا tele-commuting، والذي يعني بأن الفرد يعمل في داره ويتصل بعمله عبر شبكة حاسوبية عوضا الحضور إلى مبنى مكتبه للعمل فيه، وبدأ هذا الإتجاه كمحاولة الإستجابة لحاجات بعض العاملين المتميزين، منهم الأمهات الراغبات بالإحتفاظ بعملهن والبقاء في بيوتهن، ثم توسع وأصبح صيغة شائعة، ثم تطور لتقام مؤسسات نسميها مؤسسات إفتراضية virtual organizations، تستعين بعاملين من مدن بل دول مختلفة، من دون الحاجة للإنتقال إلى موقع العمل؛ وهذا ما تتطلب تغيير جذري في التعامل مع العاملين.

هذه التغيرات الدولية وغيرها أصبحت تقتضي أنظمة إستخدام مرنة ومتعددة الخصائص لتلائم هذه الفئات المختلفة وظروف عملها، لذلك نجد بأن للمؤسسات الاقتصادية الكبيرة والعملاقة أكثر من نظام وصيغة عمل، للتعامل مع الفئات المختلفة من العاملين، وهذا ما زاد من أهمية وتعقيد مسؤوليات إدارة الموارد البشرية. بناء على ماورد تم تقسيم الفصل الرابع إلى أربعة مباحث هي كالاتي:

- ✓ **المبحث الأول:** الأثر الكمي والنوعي للمتغيرات الدولية على عملية تكوين الموارد البشرية؛
- ✓ **المبحث الثاني:** التغيرات في خصائص وتركيب القوى العاملة؛
- ✓ **المبحث الثالث:** التكوين كخيار إستراتيجي للإستثمار في رأس المال البشري
- ✓ **المبحث الرابع:** التكوين الإلكتروني كبديل للتكوين التقليدي في ظل إقتصاد المعرفة؛

## المبحث الأول: الأثر الكمي والنوعي للمتغيرات الدولية على عملية تكوين الموارد البشرية

إن التطور السريع سواء في الصناعة أو الإدارة أو الخدمات وانخفاض عمر المنتج من عدة سنوات إلى عدة شهور بسبب المتغيرات الدولية، وكلما ازدادت حدتها كلما تزداد التغيرات في الوظائف والأداء التلقائي للآلات على كل المستويات؛ فهي تخفض مستوى بعضها وترفع أهمية البعض الآخر، وحتى وإن كانت التغيرات بسيطة فإن الآثار على الموارد البشرية لا تكون بالضرورة بسيطة، فالبعض قد يفقدون وظائفهم والبعض الآخر يواجه خيار التحول إلى وظيفة أخرى أو أكثر، فلقد أصبحت الصناعات والخدمات الحديثة تحتاج إلى أعداد صغيرة جدا من اليد العاملة المكونة والمؤهلة.

### المطلب الأول: تأثيرات العولمة

1- تقليل العمالة الروتينية وتشجيع العمالة الماهرة: يحل الحاسب الآلي محل العمالة التقليدية فعلى سبيل المثال يمكن استخدام الكمبيوتر وبرامجه في العمليات المحاسبية حينئذ يمكن تقليل عدد المحاسبين بشكل كبير، أما في المصانع قللت برامج التصميم المعدة أليا من المهندسين التقليديين حاملي مساطر الرسم الهندسي، وفي القطاعات الخدمية قللت الآلات الإلكترونية لقراءة أسعار السلع وتسجيلها وحساب الضريبة والمبلغ المطلوب والمبلغ المتبقى قللت من الأعداد المطلوبة لموظفي تحصيل النقدية، وما كانوا يقومون به من عمليات حسابية تقليدية في وقت أطول من الذي تستغرقه هذه الآلات، وهنا يتعين على إدارة المؤسسة الإقتصادية أن تسبق هذه التغيرات بإعداد العدة حتى يكون هذا التحول سهلا، خاصة وأن الألة أصبحت جزءا من توسيع الطاقة الإنتاجية أو لازمة ضمن تجهيزات مشروع جديد، وهذا من خلال إعداد برامج تكوينية حديثة تتماشى والتحديات الراهنة، فالتطورات الصناعية والخدمية أدى إلى زيادة الطلب على الموارد البشرية المكونة والمؤهلة علميا، وتقليل الطلب على اليد العاملة حسب الخبرة العملية والمهارات اليدوية؛ أي يتطلب من اليد العاملة المكونة أن تكون ملمة بـ<sup>1</sup>:

- لغة برمجة أو أكثر؛
- طرق تشغيل الحاسبات؛
- التنظيم الصناعي؛
- لغة أجنبية أو أكثر؛
- التخصص في مجال محدد من الصناعة وقادرة على التحول بسرعة إلى مجال آخر؛
- القدرة على التفاعل مع المصمم على شبكة حاسوبية.

2- السرعة في الأداء: أصبح من الممكن تحقيق عمليات كثيرة في وقت قليل بفضل التكنولوجيا مما يوفر الوقت للمورد البشري المكون والمؤهل لكي يقوم بأعماله بأكثر أهمية مثل: اتخاذ القرارات الإستراتيجية...، ويتحقق ذلك في الحصول بأسرع وقت ممكن على أكبر وأفضل معلومات.

3- الدقة في الأداء: بفضل التكنولوجيا الحديثة أصبحت تتوافر بيانات للموارد البشرية المسؤولة عن وظائفها يتسم بالسرعة والشكل المطلوب لذلك تزداد الدقة في إتخاذ القرارات والتصرف والأداء.

<sup>1</sup> - أحمد سيد مصطفى: "تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي"، دار الكتب، القاهرة، الطبعة الرابعة، 2003، ص: 166.

4-قدرة أعلى على التخطيط: حيث أصبح التخطيط، التنقلات والترقيات من خلال الاستخدام السريع

للمعلومات المتاحة بفضل التكنولوجيا بشكل أوفر وسريع.

5-قدرة أعلى على التنظيم: حيث أصبح التنسيق بين أعداد الموارد البشرية الموجودة في مختلف الأقسام يتميز

بالسرعة لأجل تشكيل مجموعات العمل من عدة أقسام مختلفة.

كما يمكن تلخيص تحديات العولمة التي تواجه المؤسسات الاقتصادية بالنسبة لمستقبل منظومة التكوين

والتكنولوجيا بما يلي<sup>1</sup>:

✓ اختيار مجالات الأفضلية التنافسية ومن ثم مجالات 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 التكوينية والبحثية ذات المردود المباشر

على القطاع المؤسساتي، 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 مجال تطوير العلوم والتكنولوجيا

المحلية وزيادة الطلب عليها.

**المطلب الثاني: أهمية إتفاق الشراكة مع الإتحاد الأوروبي في تطوير عملية التكوين**

**1-بالنسبة لجانب العمالة:**

تعتبر مشاكل العمالة الفنية من المشاكل الأساسية التي يمكن للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية تجاوزها بفضل

الشراكة الأوروبية، فنقص العمالة المتكونة يعتبر من أهم العقبات التي تواجه تلك المؤسسات، إلا أنه عن طريق

الشراكة مع الإتحاد الأوروبي يمكن التحكم الأفضل في إدارة الموارد البشرية، عن طريق الإلتقاء الجيد والتكوين، كما أنه

يمكن إيجاد فرص العمل وتطويره وذلك عند إنشاء مشروعات قائمة، كما أن فرص العمل الجديدة للمهارات

والقدرات البشرية مهمة جدا، فإن لم تكن متوفرة فإن الإلتقاء يكون حتما نحو الإستقدام من سوق العمل الدولية،

كما أن زيادة أرباح المؤسسات والسياسات المنتجة تساعد في تحديد مستويات إعادة الإستثمار في الرأس المال

البشري.<sup>2</sup>

**2-بالنسبة للجوانب الفنية:**

يمكن للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية الإستفادة من التكنولوجيا الأوروبية الواسعة وذلك عن طريق البحث

والتطوير في إطار منسق مع الجانب الأوروبي، حيث تعتبر الشراكة إحدى قنوات نقل المعرفة التكنولوجية فعادة ما

تقوم الجهة الموردة بتوفير جزء من التمويل لتنفيذ خطط التكوين، بالإضافة إلى مسؤولياتها في إقامة صناعة متكاملة

1 - ساسين عساف: "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.

2-نوري مشير: "أثر الشراكة الأوروبية على تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة الإقتصاد المعاصر، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي خميس مليانة-الجزائر-، العدد 1، أبريل 2007، ص:318.



عن طريق توفير التكنولوجيا اللازمة، بما في ذلك ترتيب التراخيص، وتخضع الجوانب المتعلقة بالتكوين الفني والإدارة والصيانة والتطوير إلى بنود الإتفاق بين الجهة المستوردة والبلد المضيف.

### 3- بالنسبة للجوانب الإدارية والتنظيمية:

يمكن عن طريق الشراكة إنتهاج أساليب وأنماط إدارية حديثة، حيث يعد الشركاء الأجانب مصدرا من مصادر توظيف الفنون الإدارية والتنظيمية نظرا لخبرتهم وقدراتهم على تنفيذ الدورات التكوينية المتخصصة في الأنماط الإدارية المتميزة لصالح المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، وعليه فالشراكة قد تكسبها فرصة الإستفادة من المهارات الإدارية العالمية بما يتناسب مع محيطها الإقتصادي والإجتماعي على النحو الذي ينعكس على الإستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية، مما يزيد من الفوائد المتاحة وتوجيهها إلى مؤسسات أخرى لخدمة المجتمع.

أما فيما يخص أنشطة التكوين فقد وضعت الوكالة الفرنسية للتنمية ما يسمى بمركز الدراسات الإقتصادية والمالية والمصرفية (CEFEB) تحت تصرف الشركاء من السلطات أو المؤسسات؛ حيث تقوم الوكالة بتنظيم ندوات وملتقيات ولقاءات لصالح الإطارات التي تحوز على تجربة مهنية وتتطلع إلى تعميق معارفها في الميادين الإقتصادية والمالية، وقد وصل عدد المتربصين الجزائريين لدى المركز أكثر من 135 متربص.

وتهدف الوكالة الفرنسية للتنمية إلى:

- ✓ دعم السياسات الهيكلية للمؤسسات الإقتصادية بالمساهمة بالخبرة والمساعدة التقنية، بالإضافة إلى موارد تمويل الإستثمارات وتفتح الوكالة الفرنسية للتنمية تدخلاها في بعض القطاعات، وهذا لتفادي تبعثر الجهود والحصول على أثر ملموس للسياسات المطبقة؛
- ✓ ترقية وتطوير القطاع المؤسساتي لتحضيره لمرحلة إنفتاح السوق ولهذا تختبر الوكالة الفرنسية للتنمية مختلف التوجهات الممكنة.

### المطلب الثالث: أثر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على تكوين وتنمية الموارد البشرية<sup>1</sup>:

يحسن تطبيق تكنولوجيا المعلومات قدرة المشاريع على الابتكار ويزيد عملياتها التشغيلية كفاءة و إستراتيجياتها وعملياتها الإدارية و التسويقية فعالية:

1- تلعب تقنيات المعلومات و الاتصال دورا أساسيا في عملية التكوين و التطوير الإداري في كل مرحلة من المراحل التالية:

- مرحلة تحديد الاحتياجات؛
- مرحلة تخطيط وتصميم البرامج المناسبة؛
- مرحلة تنفيذ البرامج؛
- مرحلة التقييم و المراجعة؛
- مرحلة التحسين والتطوير، هذا بالإضافة إلى اتخاذ القرارات و تحليل البيانات.

<sup>1</sup> - نبيل جواد: "إدارة و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، المؤسسات الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع (مجد)، مصر، الطبعة الأولى، 2006، ص: 197.

2- إن أثر تكنولوجيا المعلومات على هذه المراحل يكمن في دقة تحديدها وتحليلها، و من الممكن أن تتم عن بعد و بدقة وسرعة عالية، وكذلك إمكانية الاستفادة من الخبرات في أماكن أخرى وبتكلفة أقل، ومن الممكن الإشارة هنا إلى التطبيقات الملموسة التالية:

-الاتصال المباشر On-line؛

-تعبئة مختلف النماذج إلكترونياً؛

-الانتشار السريع باستخدام البريد الإلكتروني والإنترنت؛

-المرونة في تعديل الخطط والبرامج و المعلومات؛

-التعلم عن بعد E-Learning؛

-تحليل مختلف البيانات بدقة وكفاءة عالية، وسرعة تحيينها مما ينعكس إيجاباً على اتخاذ القرار المناسب في التوقيت المناسب.

### 3-التغيرات الأساسية التي أحدثتها و سيحدثها تطبيق تكنولوجيا المعلومات في تفعيل عملية التكوين:

- تغيير أساليب التكوين والعمل: فاستخدام التكنولوجيا الحديثة تسمح بالعمل عن بعد، وكذلك إعطاء التوجيه عن بعد مما ينعكس على كل من عنصري الزمن والتكلفة؛
- سرعة تداول المعلومات ضمن المؤسسة وبالتالي 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 والفكرية؛
- زيادة أهمية سرية المعلومات والموثوقية.

### 4-التغيرات الأساسية المطلوبة من الهياكل التنظيمية للمؤسسات والتغيرات في أساليب العمل مع الأوضاع الجديدة:

تستخدم المؤسسات الاقتصادية 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 كفاءتها وفعاليتها تعتمد بدرجة كبيرة على مدى تناسب ما بين التكنولوجيا المستخدمة فيها والهيكل التنظيمي لها<sup>1</sup> 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؛

<sup>1</sup>زاهر عبد الرحيم عاطف: "هندسة المنظمات: الهيكل التنظيمي للمنظمة"، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص:19.

- إيجاد هياكل تنظيمية تتوافق مع التقدم التكنولوجي وتساهم في الاستفادة العظمى من التطبيقات الجديدة، وتناسب مع أساليب العمل الحديثة و كذلك توسيع المشاركة في اتخاذ القرارات، ولا يتحقق ذلك سوى تحديث وتطوير أساليب تكوين المورد البشري في شتى المجالات للإلمام بكل التطورات الحاصلة في المنظومة الاقتصادية الدولية.

### المبحث الثاني: التغيرات في خصائص وتركيب القوى العاملة

نتيجة للسرعة المذهلة التي يعرفها التطور التكنولوجي في شتى المجالات، أصبحت المؤسسات الاقتصادية اليوم أكثر إستخداما للتكنولوجيات المتطورة في مجال التصنيع... الخ، والذي كان له تأثير على طبيعة العمل وكذا على التركيبة العمالية؛ حيث إختفت بعض المهارات التقنية القاعدية أو الأساسية لصالح المهارات الفكرية والإدارية. إن الانتقال من المجتمع الصناعي إلى المجتمع المعلوماتي فرض على المؤسسات الاقتصادية الإهتمام أكثر بالموارد المعرفية والمعلوماتية، والإستثمار بشكل أكبر في الموارد غير المادية التي أضحت تساهم بشكل أكثر فعالية من الموارد التقليدية في خلق القيمة المضافة.

هذه العوامل فرضت على المؤسسات الاقتصادية منطقا جديدا في تعاملها مع الموارد البشرية من حيث التوظيف، التكوين، التحفيز... الخ، وأحدثت أنماطا جديدة من العلاقات المهنية تسهل إلى حد كبير حركة العمالة، وانتقل مركز الإهتمام من التأهيل الوظيفي إلى تقييم الكفاءات والمؤهلات الإبداعية؛ أي أن النظرة إلى العامل (إطار كان أو منفذا) لم تعد تقتصر على ما مجوزته من شهادات ومؤهلات، وإنما ما يمكنه أن يقدم للمؤسسة حاليا ومستقبلا، ومن هنا أصبح التكوين إستثمارا هاما في مجال التطوير التنظيمي.

### المطلب الأول: التحول من المهارات التقنية القاعدية لصالح المهارات الفكرية والإدارية

أصبحت المراهنة على الكفاءات لحيازة القدرات التنافسية اللازمة، وبلوغ مستويات عالية من الأداء قناعة راسخة لدى معظم المهتمين بتطوير المؤسسات الاقتصادية من أكاديميين وممارسين، بالرغم من وجود عدد من المشككين ممن يرون في حركة تطوير الكفاءات مجرد تأثير بالصيحات الجديدة، لن تفتأ أن تتراجع بعد حين كغيرها من الصيحات، بيد أن مثل هذا التشكيك لا يشكل أي وزن معتبر، ويفتقد لأدنى مصداقية أمام الحقائق التي فرضها واقع الأعمال والتجارب الناجحة التي إرتقت بهذه القناعة إلى مستوى البديهيات.

1- **على الصعيد الفردي:** أهم ما تمخض عن بروز نموذج الكفاءات لي المستوى البشري تكريس ديناميكية مهنية جديدة تتميز بالخروج من منطق التأهيل الذي يسيطر على علاقات العمل إلى وقت قريب، ولا يزال مسيطرا في كثير من المناطق، واستبداله بمنطق الكفاءات إبتداءا من نهاية الثمانينات وبداية التسعينات من القرن الماضي، ويقصد بالتأهيل المهني: " مجموع المعارف التقنية والمؤهلات المهنية والفكرية للعامل أو التقني، والتي تحدد قيمته كعامل أو كتقني في إطار وظيفة، مهنة أو منصب معين"<sup>1</sup>.

إن هذه العلاقة التقليدية الخطية المرتكزة على منطق التأهيل (تكوين أساسي، مستوى المنصب، تجميع الخبرة بالأقدمية) بدأت تفقد صلاحيتها، لأن تطور أنظمة العمل وتلاشي الاستقرار والثبات الذين حكما مناصب العمل فرضا تصورات جديدة مبنية على ضرورة التكيف السريع والمستمر مع المتغيرات البيئية والتنظيمية. وقد ترتب على اعتماد منطق الكفاءات وتمكين الأفراد من تطوير كفاءاتهم، وتحسين قدراتهم المهنية تكريس مبدأ الاحترافية، وتنامي القابلية للإستخدام، وقابلية الحراك في سوق العم، وتقاسم السلطات. ويتمثل أبرز تطور في الصيغة الجديدة لتخطيط وإدارة المسارات المهنية الفردية، إذ بعد أن كانت المؤسسة هي وحدها المخولة بتوجيه الحياة المهنية للعامل، أصبح التوجه عملا مشتركا ومخططا سلفا في إطار ما يعرف الآن بـ "مخططات المسارات المهنية" الهدف من هذه المخططات هو الإستجابة لإحتياجات المؤسسة من جهة، وتحقيق الطموحات الشخصية للعمال في التطوير، الرقي وتحقيق الذات من جهة أخرى.

2- **على الصعيد التنظيمي**: إن اعتماد نموذج تنظيمي جديد يتميز بروح جديدة وأنماط علاقاتية جديدة، يصفه Hubert Landier بقوله: "إنه نموذج يهدف إلى تحقيق النجاعة ويجعل من الجودة إنشغالا دائما، ويسعى لأن يكون أكثر مرونة وأكثر إبداعية، وتكون المؤسسة الإقتصادية في هيكلها التدرجي، فلا يبقى تدرجها ممثلا فقط في إصدار الأوامر ومراقبة تنفيذها، إنه نموذج يدعو إلى مشاركة كل واحد فعليا في مشروع مشترك يركز على ضرورة التواصل، التشاور والتعبير الحر"<sup>1</sup>، وعليه أضحت المرونة التنظيمية الوسيلة المثلى لمواجهة المتغيرات الدولية، وترتب عن ذلك ظهور أشكال تنظيمية متعددة، تجاوزت الطرح التنظيمي التقليدي لترقى إلى مستوى التحديات الراهنة. إن الربط بين القدرة التنافسية وكفاءة المؤسسة الإقتصادية ليست فكرة جديدة، بل تعود جذورها إلى نموذج SWOT الذي يركز التشخيص الإستراتيجي فيه على تحليل عناصر القوة والضعف فيها، وكذلك الأمر بالنسبة للمصفوفات الإستراتيجية التي تركز بدورها على العوامل الأساسية للنجاح؛ فمصفوفة Mc. Kensey مثلا المعروفة باسم "مصفوفة المؤهلات أو المغريات"، تميز بين العوامل الخارجية للنجاح (الخارجة عن نطاق تحكم المؤسسة)، والعوامل الداخلية (يفترض تحكم المؤسسة فيها)، وتتمثل هذه العوامل الأخيرة في: الحصة السوقية، قوة البيع، التسويق، خدمة الزبائن، البحث والتطوير، الإنتاج والتوزيع، الموارد المالية، صورة المؤسسة، سعة الأنواع، الجودة والكفاءة الإدارية، ويمكن بطبيعة الحال إضافة عوامل أخرى مثل كفاءة المستخدمين، الإنتاجية، التمتع... إلخ، وتمنح لكل عامل علامة تقييمية بالنظر إلى أهميته في القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، تتراوح ما بين 1 و5 (من سيء جدا إلى جيد جدا).

إن الميزة التنافسية تتحقق بتوظيف موارد وكفاءات ثمينة، صعبة التقليد، غير قابلة للإستبدال، نادرة ودائمة، وعليه فإن الصياغة الصريحة أو الضمنية لإستراتيجية المؤسسات ينبغي أن تتجه نحو الإستغلال الأمثل لهذه الموارد<sup>2</sup>، وهو ما يتطلب تحديد أحسن وأنجع الإستعمالات، فعلى حد قول Penrose: "ما دامت الموارد غير مستغلة كلية في العمليات الموجودة، فعلى المؤسسة البحث عن طريقة لاستغلالها بصفة كاملة"، وأن إنتقاء أزواج-أسواق فعالة مرتبط حتميا بالموارد المتاحة لدى المؤسسة، وبالخدمات الإنتاجية المتوفرة لديها، وعلى هذا الأساس يمكن القول أن نمو تطور

<sup>1</sup> - Hubert.L:l'entreprise face au changement, entreprise moderne d'edition, paris, 1987, cite par caspar et afriat, p:71.

-Tywoniak. S : «le modele des ressources et des compétences, un nouveau paradigme pour le management 2 stratégique » ,conference aims,HEC Montréal,1997 ;p :118.

المؤسسة مرتبطة طبيعيا بنشاطها الأصلي، وأن ظهور نشاطات جديدة يتم بشكل تركز، أي نواة من النشاطات أو ما تسميه Penrose بالقاعدة التكنولوجية<sup>1</sup>.

إن الكفاءة الإستراتيجية أو قطاع التفوق هي مؤهل أو قدرة قابلة للتجديد، تقوم المؤسسة بتنميتها حتى تبلغ لها مستوى عال من التحكم مقارنة بباقي قدراتها ومقارنتها بمنافسيها. وتشكل التنمية الإدارية لمؤهلات إستراتيجية في قطاع أو أكثر قوة وحيوية وتمنح المؤسسة مزايا تنافسية هامة، وكذلك الأمر بالنسبة للمؤهلات الأصلية للمؤسسة، إذا ما استغلت بصورة صحيحة وتم تطويرها بشكل مستمر فإنها تخلق ميزة تنافسية دائمة، إذ تشكل عامل تلبية فعالية لرغبات الزبائن، وتحديدًا كثيرًا من محاولات التقليد والمحاكاة من طرف المنافسين.

إن التحديد والتسيير الإستراتيجي للكفاءات الأساسية يتطلب من المسيرين توجيه موارد ومجهودات المؤسسة نحو قطاعات منتقاة بغية إضافة أقصى للمنتجات والخدمات المعنية، مما يعيق المنافسين على المناورة المماثلة لاسيما إذا كانت قطاعات تفوقهم مختلفة<sup>2</sup>.

وقد أورد Hamet & Prahalad سنة 1990 أمثلة على الكفاءات الأساسية لعدد من المؤسسات

جدول رقم (1-4): أمثلة على الكفاءات الأساسية لعدد من المؤسسات

المؤسسة	الكفاءة الأساسية	المنتج المركزي
Canon	الميكانيك والبصريات الدقيقة الألكترونيك الجزئية	محرك طابعة لايزر
Casion	التصغير، تصميم micro processeur، التجهيزات العلمية، أنظمة العرض	
Nec	الموصلات، أشباه الموصلات، الأنظمة المعلوماتية الكبيرة	
Sonny	القدرة على التصغير miniaturisation	
3m	الأسس، التحميل واللصاق	
Vickens	تحويل السوائل ومراقبة التدفقات	
Handa		المحركات
Matsushita		محركات المبردات والتكييف الهوائي
philips		أقراص لايزر

**Source :** G. koenig : « des nouvelles théories pour gérer l'entreprise du xxi<sup>ème</sup> siècle », éd. Economica, 1999 p :232.

<sup>1</sup> Penrose.E : « the theor of the growth of the firm », busil black well, 1992, p ;67.

<sup>2</sup> -Hamdouche.A : « Méthodes et outils d'analyse stratégique », édition chihab, alger, 1998, p :117.

وبالإضافة إلى ما سبق بإمكان المؤسسة الإقتصادية إذا ما أحصت كل مجالات تطبيق كفاءتها الأساسية أن تنطلق في غزو فتحات جديدة من الأسواق، المنتجات، الإجراءات... إلخ، والتي تلتقي مع نشاطها الأصلي في إمكانية تطبيق كفاءتها الأساسية.

وبالإمكان إحصاء عدد من المزايا الناجمة عن تطوير الكفاءات في النقاط التالية:

- ✓ تبرز أهمية الكفاءات كمورد إنتاجي أساسي بفعل ظهور أشكال جديدة للعمل تركز على المعرفة، الخبرة والمهارة، مما جعل إنتاجية العمل لا ترتبط فقط بالاستثمار المادي وقوة العمل، بل تعتمد أكثر فأكثر على الموارد غير المادية، وهو ما يحول المعرفة والكفاءة إلى موارد إستراتيجية للإنتاج؛
- ✓ في ظل محيط شديد التقلبات، سريع التغيرات وكثير الغموض وعدم التأكد، أصبح لزاماً على المؤسسة لضمان الإستمرارية والنجاح حيازة القدرة على رد الفعل السريع (الإرتدادية)، بل واستباق الفعل، ولبلوغ ذلك ينبغي الإستناد أولاً وقبل كل شيء على الكفاءة والمعارف؛
- ✓ في سياق يتسم بتضخيم معلوماتي لم يعرف له مثيل من قبل، يحتاج المسيرون إلى درجة عالية من المهارات في تحليل ومعالجة المعطيات لإتخاذ القرارات السليمة والصائبة؛
- ✓ تمكن سياسة تطوير الكفاءات وإدارة المعارف من خلق ثقافة تنظيمية جديدة تتسم بالرغبة في التعلم المستمر، تقاسم المعلومات والمعارف، والتعارف والتنسيق بتلقائية فيما بين الأفراد المنتمين للمؤسسة، أو المنتمين على الأقل لنفس المجموعة.

### المطلب الثاني: الإنتقال من المجتمع الصناعي إلى المجتمع المعلوماتي؛

- يعتمد مجتمع المعلومات في تطوره بصفة رئيسية على المعلومات و الحاسبات الآلية وشبكات الاتصال؛ أي أنه يعتمد على التكنولوجيا الفكرية، ويستند هذا التحول على حقائق أساسية تمثله في<sup>1</sup>:
- الرأسمالية و الاشتراكية، هما رؤيتان مختلفتان للتعامل مع المجتمع الصناعي، و لذا فهما وجهان لعملة واحدة هي مجتمع الصناعة؛
  - سقوط الاشتراكية كان مقدمة لسقوط مختلف أشكال اقتصاد عصر الصناعة، وسيادة نخط اقتصادي جديد يفرضه انتقالنا من عصر الصناعة إلى عصر المعلومات؛
  - في دخول إلى مجتمع المعلومات لا بد من الاعتراف بأن المشاكل الموجودة لن تكون قاصرة على المجال الاقتصادي، بل تتجاوز ذلك إلى مجالات الحياة الاجتماعية والإدارية والسياسية، وأن هذه المجالات متبادلة التأثير. ومن هنا تظهر أهمية الرؤية المستقبلية الشاملة لمجتمع المعلومات التي تتيح تصوّر مستقبل كل مجال من المجالات.

ويرى بعض المحللين الاقتصاديين أن الحضارة الحالية تحولت من اقتصاد صناعي إلى اقتصاد معلوماتي، وقد بدأ هذا التحول في الولايات المتحدة منذ عام 1956 إذا احتلت صناعة المعلومات الموقع الأول فيها وإن نسبة كبيرة من جهود القوى العاملة تنفق من أجل إنتاج خدمات ( وبضائع ) معلوماتية، ويشير في هذا الصدد تقرير منظمة

<sup>1</sup>-عيشوش عواطف: "ورقة بحثية حول إقتصاد المعلومة"، تخصص تسيير واقتصاد المعرفة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2008-2009، ص:24.

اليونسكو حول الاتصال في العالم أن قطاع المعلومات وخدماته سجل تطورا ملحوظا" في معظم البلدان على الرغم من الاختلافات في اليد العاملة

( المعلوماتية ) إلى إجمالية سكان كل بلد، كما تؤكد molitor أن نسبة اليد العاملة في قطاع المعلومات بالولايات المتحدة الأمريكية ستشكل نسبة 66% من إجمالي قوة العمل هذا العام، بعد أن كانت لا تتعدى 19% عام 1920 و 50% في منتصف السبعينيات، عكس القطاعات الأخرى التي تسجل تقلصا ملحوظا" في نسبة الأيدي العاملة.

إن الكثير من المؤسسات العالمية أدركت مسؤوليتها تجاه التحديات التي يفرضها مجتمع المعلومات عليها سواء على الصعيد الرسمي أو التجاري، فقد استحدثت المملكة المتحدة عام 1981 وزارة دولة لشؤون الصناعة وتكنولوجيا المعلومات مهمتها جمع جوانب ثورة المعلومات كلها، وتتولى هذه الوزارة عدة مسؤوليات مترابطة في مقدمتها : الإشراف على صناعة الحواسيب و الروبوت والإلكترونيات الدقيقة والهندسة الميكانيكية، والبحث والتطوير وسياسة الاتصالات السلكية واللاسلكية، ودائرة البريد وصناعة الورق والمواد الكيماوية والنشر وصناعة الأفلام وصناعة الفضاء وغيرها، وقد أشار وزير الدولة البريطاني لشؤون الصناعة وتكنولوجيا المعلومات لينيث بيكر في حديث له خلال زيارته لأستراليا إلى ضرورة الأخذ بآخر التطورات في ميدان الحواسيب مؤكدا" في ميدان الصناعة خلال الأعوام الخمسة القادمة ذكر عبارة: " استخدم الأتمتة و ألا تنتهي". وفي إطار ترجمة هذه الأفكار للواقع الفعلي أعلنت الحكومة البريطانية أن عام 1982 هو عام لصناعة المعلومات وأسست

برنامجا شاملا أطلقت عليه "برنامج تكنولوجيا المعلومات المتقدمة" ، إذ وظف البرنامج 350 مليون باوند إسترليني في مجال البحث والتطوير للحيل الخامس من الحاسوب، وتم تشكيل لجنة خبراء في الوزارة لتقديم المشورة إلى رئاسة مجلس الوزراء حول أفضل السبل التي تمكن المملكة المتحدة من أن تتصدر الموقع القيادي في مجال صناعة المعلومات. أما اليابان فقد استجابت لتحدي مجتمع المعلومات عن طريق التخطيط السليم والتحليل المتأني، إذ قامت بتشكيل عدة مجالس ولجان برعاية مؤسسات وهيئات حكومية في وزارات عدة منها: وزارة التجارة والصناعة الدولية، ووزارة البريد والاتصالات والمركز الياباني للتطوير العملي، وأصدرت هذه المجالس مجموعة أوراق عمل تناولت موضوعات عديدة منها سياسية الحكومة في مجال المعلومات وتطبيقاتها الصناعية في مجتمع المعلومات، واستخدامات الحاسوب والبحث الآلي وشبكات المعلومات والاتصال والمكتبات وخدمات المعلومات، ولم تقتصر حدود أوراق العمل هذه على تشخيص الواقع المعلوماتي في اليابان وإنما شملت كذلك سبل تطويره. وأثناء زيارة رئيس اليابان السابق ناكاسوني للولايات المتحدة عام 1984 أكد أنه يجب على الدول المتقدمة تكنولوجيا كاليابان أن تنظر إلى مجتمع المعلومات كسبيل مستضمن مواصلة نموها وتطورها الاقتصادي، وتنبأ ناكاسوني بأنها خلال العشرين أو الثلاثين سنة القادمة ستكون الصناعات الرئيسة في اليابان تلك التي تتعامل مع المعلومات، وأكد أن أثر الاقتصاد المعلوماتي - أي المبني على صناعة المعلومات - في المجتمع الياباني سوف يكون مشابها" لاستخدام الكهرباء أو السيارة لأول مرة، وإذا ما انتقلنا إلى دول العالم الأخرى التي تتطلع إلى القيام بدور في عالمنا المعاصر نجد أن دولا" كثيرة منها لم تكن بعيدة تماما" عن هذه التوقعات المستقبلية، فماليزيا تعد صاحبة التجربة الأولى في هذا المجال بالنسبة للدول النامية على مستوى العالم حيث شرعت في الإعداد ما يطلق عليه ( corridor multimedia suber ) ، وهي لم

تقتصر على خلق بنية تحتية للمعلومات وإنما تعدتها لتشريع قوانين وعمل سياسات وممارسات تمكنها من استثمار واستكشاف المجالات الخاصة بعصر المعلومات.

### المطلب الثالث: الإنتقال من التأهيل الوظيفي إلى تقييم القدرات الإبداعية للموارد البشرية

إن إستعمال التكنولوجيا الحديثة والمتطورة، والإلتزام بالمواصفات الدولية للجودة، يتطلب تكوين يد عاملة مؤهلة، أي توفر العامل البشري في عمليات التصميم والإبداع الفكري، التخطيط والبرمجة، التنسيق والتنظيم، التطوير والتحديث، التنفيذ والإنجاز وغيرها من العمليات التي هي من إنتاج العمل الإنساني، وبدونها لا يتحقق أي نجاح مهما كانت الموارد المتاحة للمؤسسة الإقتصادية، لذا يجب تنمية القدرات الفكرية وإطلاق الفرصة أمام الفرد للإبداع والتطور، وتمكينه من مباشرة مسؤولياته، كما أنه لا بد من خلق فكرة العمل في شكل فريق، لأن السبب الرئيسي في عملية التحديد والإبتكار يكمن في برامج واستراتيجيات التكوين.<sup>1</sup>

إن نجاح بعض المؤسسات الإقتصادية يقف وراءه عدة أسباب يأتي في طليعتها المهارات الإبداعية، الجودة في المنتجات وتقديم الخدمات، والتحسين المستمر للمحافظة على بقائها وقدرتها على المنافسة، وتظهر أهمية ودور المهارات الإبداعية في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال:<sup>2</sup>

**1-المساهمة في حصول المؤسسة على حصة سوقية أكبر:** وذلك من خلال العمل على تلبية رغبات وأذواق المستهلكين، ولا يمكنها ذلك إلا بتنمية الموارد البشرية وتفعيل الإبداع بكل صوره ومستوياته، فالإبتكارات والعروض التسويقية المتجددة والمختلفة عن المنافسين، والمتكيفة مع أذواق المستهلكين وغيرها، تسمح للمؤسسة بجذب مستهلكين جدد، مما يسمح لها بالحصول على حصص سوقية أكبر، ذلك أن المتغيرات الدولية والإقليمية المعاصرة جعلت المؤسسات أمام إلتزامات معينة بالنسبة للجودة، حيث أصبحت هذه الأخيرة من العوامل الأساسية لتقييم أداؤها، ولهذا فالتوجهات العالمية الحالية هو إستطلاع توقع المستهلك من زاوية الجودة، فظهرت بذلك مقاييس لقياسها، وأطلق عليها عليها سلسلة الإيزو، فكل المؤسسات تعمل على الحصول على هذه الشهادة، من أجل البقاء والمحافظة على مكانتها في السوق.

**2-تمكين المؤسسة من مواكبة التسارع التكنولوجي:** إن المؤسسات العملاقة في دنيا الأعمال في القرن 21 م على دراية تامة بأنه لا بقاء لها في السوق الحادة التنافس إلا بالسبق التكنولوجي، الذي يتيح منتجات جديدة ومتطورة مع نكلفة معقولة، وعليه فالبحوث والتطوير كما يعبر عنها البعض هي: "الباب الرئيسي للقيمة المضافة الأعلى ومن ثم الربحية الأعلى"، وهو ما توصلت إليه كبرى المؤسسات العالمية في صناعة الأدوية والسيارات والأسلحة وغيرها، وعادة ما تتنوع النشاطات التي تشملها البحوث والتطوير، من تصميم إلى دراسات التحسين المستمر في شتى مجالات الأداء، مما يسمح بتحسين الجودة وخفض التكلفة وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، فالبحوث والتطوير من أهم السبل التي تدفع بالمؤسسات نحو مواجهة تحديات التنافسية العالمية والعولمة.

**3-زيادة أداء المؤسسة:** إن كل شيء مبني على الأداء الذي سوف تحققه المهارات الإبداعية والإبتكارية، الذي يرتبط في الأساس بما يحققه من ميزة تنافسية للمنتج، وجلب المستهلكين باعتباره خاصا ومتميزا، ومصدر القيمة

<sup>1</sup>-نبيل مرسي خليل: "الإدارة الإستراتيجية"، دار المعرفة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص: 45.

<sup>2</sup>-سعيد عامر: "الإدارة وتحديات التغيير"، مركز وايد سرفيس للإستشارات والتطوير الإداري، مصر، 2001، ص: 701-702.



الإضافية بالنسبة إليهم، صيغة أخرى يمكن أن نلمس دور الموارد البشرية المبدعة في زيادة أداء المؤسسة من جانبي: جانب متعلق بالتكلفة؛ بحيث يؤدي الابتكار والإبداع إلى استخدام أساليب جديدة ومتطورة في عملية الإنتاج، مما ينجم عنه تخفيض تكاليف الإنتاج، وجانب آخر متعلق بتقديم منتجات ذات جودة عالية تستطيع المؤسسة عرضها في السوق بأسعار أقل.

**4- حماية المؤسسة من الداخلين المحتملين:** من خلال ما سبق تتجلى الأهمية التي تعطيها المؤسسات الكبيرة للمهارات البشرية ذات إبداعات وابتكارات، من أجل كسب حصص سوقية جديدة وريح المعركة التنافسية، والحماية من الداخلين المحتملين، وذلك من خلال إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل، التي قد تقف حاجزا أمامها في كل المجالات (فنية، إنتاجية، تسويقية، مالية)، لأن الظروف والمشاكل تختلف ولا تتشابه، فالمهارات البشرية الإبداعية تسمح للمؤسسة بالحفاظ على مكانها في السوق، وبالتالي ضمان بقائها ونموها واستمرارها في بيئة دائمة التغير، وشديدة المنافسة.

**5- تأثير الموارد البشرية المبدعة على المنافسة السوقية:** يعمل الإبداع التكنولوجي غالبا على تكثيف القوى التنافسية في سوق المنتجات، وتنبثق قوة الإبداع التكنولوجي على إثارة المنافسة السوقية، وذلك من خلال:

- التأثير على القوة التنافسية بين المنافسين الأقوياء؛
- التأثير على إمكانية دخول المنتجين الجدد إلى الصناعة؛
- التأثير في القوة التنافسية للمشتريين والعملاء؛
- التأثير في القوة التنافسية للمنتجين والعارضين؛
- التأثير في قوة تهديد السوق بالمنتجات البديلة.

### المبحث الثالث: التكوين كخيار إستراتيجي للإستثمار في رأس المال البشري

إن العولمة كظاهرة إقتصادية متشابكة بتحولاتها السريعة والعميقة في المجالات الإنتاجية، المالية والتكنولوجية والمعلوماتية، تفرض على الدول النامية بما فيها الجزائر تسريع عملية التكيف الإيجابي بما يحقق لها اندماجا فعالا في الإقتصاد العالمي، فقد أصبح التنافس يعتمد على تكوين وتنمية الموارد البشرية القادرة على الإبداع والتطوير والتجديد التكنولوجي، واستثمار المعلومات وحسن إدارة التغيير من جهة، والتي تستطيع صياغة وتنفيذ الإستراتيجيات التنافسية الملائمة للتحديات الجديدة والمستمرة من جهة أخرى، مما جعلها تمثل رأس مال فكري وبشري فاق في أهميته رأس المال المادي.

### المطلب الأول: أهمية الإستثمار في رأس المال البشري

إن إعتبار الموارد البشرية أصولا إستراتيجية، ومصدرا لميزة تنافسية مستدامة في المؤسسة الإقتصادية، يعد نتيجة طبيعية لإهتمام الباحثين من خلال دراساتهم خاصة على مستوى التحليل الكلي، التي حاولت ربط تحقيق التنمية الإقتصادية بدرجة الإستثمار في رأس المال البشري وذلك من خلال التركيز على التعليم والتكوين.

**1- الإطار النظري لرأس المال البشري:** ينظر إلى رأس المال البشري على أنه كل ما يزيد من إنتاجية العنصر البشري كالمهارات المعرفية والتنية المكتسبة، من خلال العلم والخبرة، فرأس المال البشري على الرغم من دوره الكبير في زيادة إنتاج السلع والخدمات إلا أنه يختلف عن رأس المال المادي بشكل أساسي كونه غير مادي بطبيعته؛ فعلى سبيل

المثال تعتبر المعرفة المتخصصة التي إكتسبها الطبيب أو المهندس نوعا من رأس المال البشري الذي لا يمكن بدونه إنتاج تلك الخدمات المتخصصة.

فقد إعتبر "kendrick" أن رأس المال البشري يتمثل في رأس المال الفكري غير المادي وغير الملموس، والذي يتراكم بالإستثمار في التعليم والبحوث بهدف زيادة كفاءة الموارد البشرية في المستقبل<sup>1</sup>، ولأنه يصعب قياس رأس المال البشري مقارنة برأس المال المادي، إقترح عض الباحثين أن يتم قياسه بحجم الإنفاق على التعليم أو البحث والتطوير خلال فترة زمنية معينة، علما أنه من ناحية علمية محظة لا يشكل هذا المقياس الرقمي دليلا على قيمة الأصول الرأسمالية البشرية، بل لقيمة الإستثمار فيها، فتعبير "إستثمار" هنا يعني: "تراكم رأس المال؛ أي الفرق مثلا بين قيمة رأس المال بين فترة وأخرى".

بعد شيوع نظرية رأس المال البشري بدأت القرارات المتعلقة بالتكوين والتعليم وغيرهما من أشكال تنمية المهارات والقدرات تؤخذ في إطار معاملتها كإستثمار، كما أن العائد المحقق من الإستثمار في رأس المال البشري تمثل في تحسين مهارات الأفراد وزيادة قدراتهم الإنتاجية، بالإضافة إلى زيادة كفاءة إتخاذ القرار العتقادي، ورغم أن نظرية الإستثمار في رأس المال البشري لم تتبلور كنظرية إلا بأبحاث Schultz<sup>2</sup> في الستينات من القرن الماضي، إلا أن الجذور الحقيقية لهذه المفاهيم رجعت لعدة محاولات إستهدفت:<sup>3</sup>

✓ جذب الإنتباه إلى أهمية العنصر البشري عن طريق كل من Farr عام 1853 و Engel عام 1883.

✓ تحديد ماهية الإستثمار البشري وإدخال مهارات الفرد كأحد مكوناته، والتركيز على الإستثمار البشري

لتحسين مهارات العنصر البشري بفضل كل من Senior عام 1939 و Walras عام 1972.

✓ تقدير قيمة رأس المال البشري لتحديد مقدار الأهمية الإقتصادية لمخزون الموارد البشرية، وتحديد القيمة

الإقتصادية للأفراد بالنسبة للمجتمع عن طريق كل من Huebner عام 1914 و Wood عام

1972.

✓ إدخال مفهوم الخسارة في رأس المال البشري الناتجة عن عجز الفرد عن الإبداع لكل من Guyot عام

1914 و Boag عام 1916.

✓ تحديد الربحية الإقتصادية لرأس المال البشري بسبب الإستثمار في مجال الصحة والتعليم والتكوين.

ويعد مفهوم Schultz للإستثمار في رأس المال البشري إسهاما كبيرا في النظرية الإقتصادية؛ حيث أكد على

ضرورة إعتبار مهارات ومعرفة الأفراد كأحد أشكال رأس المال، الذي يمكن الإستثمار فيه، فمن وجهة نظرهاأخذنا النوع

من الإستثمار قد حقق معدلات أسرع للنمو في الإقتصاديات المتقدمة مقارنة برأس المال المادي، ولقد بنى

Schultz مفهوما لرأس المال البشري على ثلاث فروض أساسية وهي:

✓ أن النمو الإقتصادي الذي لا يفسره زيادة المدخلات المادية، يرجع إلى زيادة تراكم رأس المال البشري؛

<sup>1</sup> -إيمان محمد فؤاد محمد: "تكوين رأس المال البشري"، المؤتمر العلمي الثاني والعشرون للإقتصاديين المصريين، الجمعية المصرية للإقتصاد السياسي والإحصاء والتشريع، القاهرة، 2000، ص: 01.

<sup>2</sup> -حصل بموجبه نظرية الإستثمار في رأس المال البشري على جائزة نوبل عام 1979.

<sup>3</sup> -راوية حسن: "بعض العوامل ذات العلاقة بمعدل دوران الأفراد المتدرجين وبتكلفة الإستثمار البشري"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الإسكندرية، كلية التجارة، 1995، ص: 16.

✓ يمكن تفسير الاختلاف في الغيرادات وفقا للاختلاف في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد؛

✓ يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي.

وقد ركز Schultz إهتمامه على التعليم والتكوين والمعرفة كاستثمار ضروري لتنمية الموارد البشرية، إذ يعد

أحد أشكال رأس المال طالما أنه يحقق خدمة منتجة ذات قيمة إقتصادية، ولأن الإستثمار يصبح جزءا من الفرد لا يمكن بيعه أو معاملته كحق مملوك للمؤسسة الإقتصادية.

إن مفهوم رأس المال البشري من المفاهيم الإقتصادية التي تتضمن الأرض، العمالة، رأس المال ووسائل الإنتاج،

وقد إقتبس هذا المفهوم العتصادي ليطبق في مجال العلوم الإجتماعية والإدارية، حيث أطلق على مجموعة المهارات والخبرات والتعليم المتراكمة في العنصر البشري إصطلاح رأس المال البشري، ومازال التطوير مستمرا حيث تحول الإهتمام

في مرحلة عصر المعلومات إلى التركيز عليه كأصل من أصول المؤسسة غير المادية، والذي يؤثر على ربحية المؤسسة الإقتصادية تماما كأصولها المادية. وعلنمط ميزانية الأموال التي تحدد أصول وخصوم المؤسسة معبرا عنها بقيم مالية،

تطور أيضا مفهوم ميزانية رأس المال البشري على النحو التالي:

#### جدول رقم (2-4): ميزانية رأس المال البشري

الأصول	الخصوم
-التعليم المستمر ؛ -الخبرة المتجددة ؛ -إستمرارية فرق العمل المتعاون ؛ -المعرفة المشتركة القابلة للتداول ؛ -تشكيلة متكاملة من التخصصات ؛ -أخطاء وتجارب كانت مصدر للتعليم.	-التكوين غير المخطط والمتقطع؛ -الخبرات المتقادمة؛ -عدم الإستقرار وتفكك فرق العمل؛ -تثبيط المعرفة داخل ذهن الأفراد؛ -الهيكل التنظيمي الجامد؛ -خبرات منعزلة ومتباعدة؛ -ثقافة إلقاء اللوم على الآخرين عند الخطأ.
إجمالي الأصول	إجمالي الخصوم

المصدر: على السلمي: "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار الريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، دون سنة نشر، ص:374.

يتكون رأس المال البشري من عدة عناصر غير المادية أهمها:<sup>1</sup>

✓ الأصول البشرية: تتمثل في المعرفة والمهارات، الإبداع والإبتكار والخبرات؛

✓ الأصول الفكرية: تتمثل في المعلومات، الخطط والتصميمات الهندسية، الإرشادات والمنشورات، المذكرات المكتوبة، وبرامج الحاسب الألي؛

✓ الملكية الفكرية: تتمثل في براءة الإختراع، حقوق الطبع والعلامات التجارية؛

✓ الأصول الهيكلية: تتضمن الثقافة والنماذج التنظيمية، العمليات والإجراءات...؛

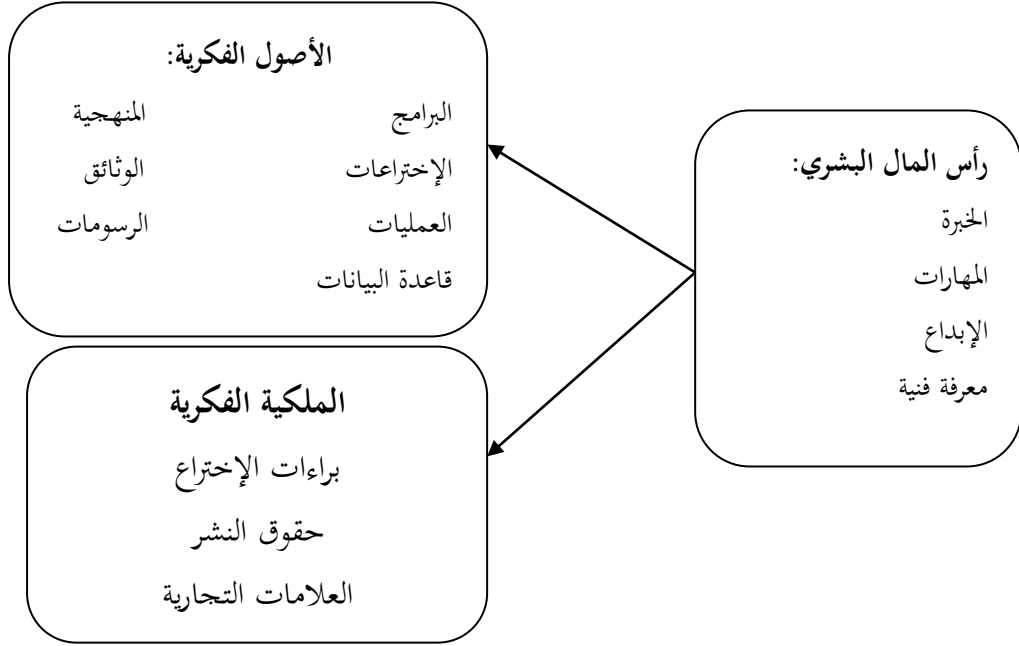
<sup>1</sup> -راوية حسن: "مدخل إستراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص:365.

✓ رأس مال العلاقات: وهو يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المؤسسة الإقتصادية بعملائها ومورديها

ومنافسيها

أو أي طرف آخر يساعد في تطوير وتحويل الفكرة أو الأفكار إلى منتج أو خدمة. والشكل الموالي يلخص مكونات رأس المال البشري:

شكل رقم (1-4): رأس المال البشري ومكوناته الرئيسية



المصدر: راوية حسن: "مرجع سابق"، مصر، 2001، ص: 367.

## 2- البعد الإستثماري في تنمية الموارد البشرية:

باعتبار التنمية البشرية جهدا إستثماريا يركز على زيادة المعارف والقدرات لدى جميع أفراد المجتمع القادرين على العمل، حيث تقوم بتجميع رأس المال البشري واستثماره بصورة فعالة، وإذا كانت التنمية الإقتصادية تعمل على زيادة الدخل الوطني، فإن التنمية البشرية تهتم بتشكيل قدرات العنصر البشري، من خلال تحسين مستوى المعرفة والصحة ومساعدتهم على الإنتفاع من تلك القدرات، لذلك فإن إستراتيجية التنمية البشرية تركز على النقاط التالية:<sup>1</sup>

○ تنمية القدرات البشرية عن طريق التعليم والتكوين وزيادة القدرة على العمل، والإنتاج عن طريق

الرعاية الصحية؛

○ الإنتفاع من القدرات البشرية عن طريق تشكيل فرص عمل متنحة بما يتناسب مع القدرات

المكتسبة؛

○ الرفاهية باعتبارها هدفا لمختلف الجهود الإنمائية.

وضمن مسار التنمية البشرية أصبح التركيز يتزايد على العناصر الأساسية المميزة للكفاءات البشرية، حيث

أدخلت مفاهيم جديدة مثل النوعية البشرية التي تتحكم فيها عناصر التخصص الدقيق، التعليم ذو الجودة العالية، والمشاركة الفعالة للفرد في إدارة التنمية، بحيث يكون العنصر البشري محور جميع العناصر مما يبرز أن التنمية البشرية

<sup>1</sup> - محمود يونس، نعمة الله نجيب: "الموارد واقتصادياتها"، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، 1986، ص: 129.

عملية متكاملة، فهي تهتم بتطوير الخصائص الذاتية المكتسبة عند العنصر البشري، واستثمارها من خلال إنتهاج سياسات تنموية توفر مستويات تعليمية ذات نوعية متميزة.

ومع زيادة حدة المنافسة نتيجة لتحرير وعولمة الإقتصاد، تظهر أهمية الإستثمار بشكل مستمر في الموارد والكفاءات<sup>1</sup> البشرية، بشكل يتحقق معه إستخدام الموارد المتاحة مادية كانت أم بشرية، وهو ما سيؤدي حتما إلى زيادة فعالية إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية، مما يساعد على الإستغلال الجيد لمختلف القدرات والمهارات واستثمارها في عملية الإبداع والتطوير وإدارة التغيير لرفع القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية.

ونتيجة للدور الفعال الذي تقوم به العناصر البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية، عزز ذلك الاهتمام بها والاستثمارات فيها بما يعرف **بالاستثمار في الفرد** خاصة في مجال الإبداع التكنولوجي وذلك للأسباب التالية:

✓ إن الزيادة في معدل تكوين رأس مال المادي لا تؤتي ثمارها في عملية التنمية الإقتصادية إذا لم تتميز المعرفة والخبرات البشرية بنفس المعدل على الأقل. ولذا فإن النظرية التقليدية للإستثمار يجب أن تتسع لتشمل على الإتفاقيات التي تساهم في تحسين نوعية رأس المال البشري ورفع كفايته الإنتاجية، مثل الإنفاق على الخدمات التعليمية و الصحية، فالعمال ذوي الحالة الصحية السيئة لا يستطيعون القيام بأكثر من ساعة محدودة من العمل الشاق، ومن الناحية الإقتصادية فإن هذا يعني قصر حياتهم الإنتاجية .

✓ حاجة الدول النامية إلى هذا النوع من الإستثمار تظهر قصورها في إستخدام مواردها المتاحة بأقصى كفاءة إقتصادية ممكنة، وحتى تتمكن هذه الدول من التحديد الدقيق الإستثمار تظهر قصورها في إستخدام مواردها المتاحة بأقصى كفاءة ممكنة ، وحتى تتمكن هذه الدول من التحديد الدقيق لإستثماراتها في الموارد البشرية عليها معرفة طبيعة مشاكل القوى البشرية والعامة منها على الخصوص ، وتتطلب هذه الدراسة ما يلي :

- تشخيص و تحديد النقص في الخبرات الأساسية للقطاعات المختلفة ؛
- تحديد القطاعات التي تعاني من فائض في القوى البشرية وأسباب ذلك ، وتحديد الخبرات التي تعاني من وجود هذا الفائض،
- وضع أهداف محددة للإستثمارات اللازمة وتخطيطها في ظل التغيرات المتوقع حدوثها في الإقتصاد الوطني، ويراعى عند وضع الخطة وربط القطاعات المختلفة بعضها ببعض، حتى يمكن الإستفادة من القوى البشرية الموجودة كما ونوعا، وتحديد النوعيات المطلوبة بهدف النهوض بعملية الإستثمار في رأس المال البشري، وهناك مجموعة من الأنشطة المتصلة بتنمية وتحسين نوعيته، ومن هذه الأنشطة نذكر على سبيل المثال ما يلي:

#### ✚ الخدمات الصحية: حيث أنها تؤثر في رأس المال البشري كما عن طريق تخفيض

نسب الوفيات، أما نوعا فبواسطة التأثير في مقاومة الأفراد للأمراض وزيادة حيويتهم، ومن ثم كفايتهم الإنتاجية؛

#### ✚ التعليم بصفة عامة ومراكز التكوين المهني والتعليم التقني بصفة خاصة: إذ أن

لإستثمار في هذه الأنشطة تؤثر في نوعية وكفاية رأس المال البشري، إضافة غلى

<sup>1</sup> -الكفاءة وتعني:القدرة على التعبئة بتجميع وتنسيق الموارد في إطار سيرورة عمل محددة، من أجل تحقيق النتائج المحددة مسبقا.

ذلك يجب إعادة التوزيع الجغرافي للسكان بما يتلاءم مع متطلبات التوسع والتطور

وتحقيق التوازن الديمغرافي للطلب على العمل وعرضه.

### 3-التكوين وأهمية الإستثمار في رأس المال البشري في ظل التحول نحو إقتصاد المعرفة:

#### 3-1- مفهوم الاستثمار البشري:

يعتبر المورد البشري مصدرا للقيمة؛ فهو العنصر المحرك في العملية الإنتاجية وللتنمية الاقتصادية والاجتماعية، فعلمية التنمية في أي مجتمع، ترتبط دائما بحجم تراكم رأس المال البشري ومعدله، فالحاجة إلى القوى البشرية ذات المستوى العالي من الكفاءة و التكوين تتزايد باستمرار.

كما يمثل العنصر البشري العمود الفقري لعمليات التنمية بأبعادها المختلفة، فهو القادر على التطوير والتجديد والخلق والإبداع ، فالإنسان بفكره و طاقاته يعد أهم العناصر الإنتاجية الفعالة، بل أنه يبقى دائما عصب الإنتاج الرئيسي مهما تقدمت أساليبه الفنية، فهو الذي يملك الطاقة غير المحدودة ، والتي إن أحسن استخدامها و توظيفها وتطويرها من خلال التعليم الواعي و التكوين المستمر تتحقق أعلى معدلات التنمية، وأصبح بمثابة القوة الدافعة في سبيل التقدم والرفي<sup>1</sup>.

فيشير مفهوم الرأس مال البشري إلى " مجموعة المعارف و المهارات و الخبرات ، وكل القدرات التي تمكن من زيادة إنتاجية العمل لدى الفرد أو جماعة عمل معينة"<sup>2</sup>، وتقوم نظرية الرأسمال البشري على فرضية أن الفرد يقوم بالاستثمار في هذا الرأسمال وتراكمه من أجل الحصول على إيرادات . فالاستثمار في الرأسمال البشري يهدف إلى الحصول على مدا خيل أكثر من التكاليف التي أنفقت، ويمكن أن يقوم به الفرد لذاته أو المؤسسة لموظفيها بالتكوين. إن نتاج الاستثمار البشري لا ينعكس على الإنتاجية وحدها، بل يظهر أثره أيضا بالقدرة على تحسين نوعية الإنتاج والاستخدام الأكفأ للموارد الاقتصادية، وهكذا فان الحصول على أقصى إنتاج ممكن وتقليل التكاليف هي المحصلة النهائية الطبيعية المتوقعة، وعليه فان التعليم والتكوين يوفر للدولة القدرة على التعامل مع حالة المنافسة في الأسواق الدولية<sup>3</sup>.

#### 3-2- البعد الاستثماري للتكوين:

يعتبر المورد البشري أهم أصل في أي مشروع نظرا لإنتاج إيرادات، لذا كانت تنميته أمرا ضروريا، و بالمقابل يتطلب ذلك تخصيص جزء من الموارد المتاحة للمؤسسة، على أمل تحقيق عوائد مستقبلية، ومن المؤكد أن إدارة المؤسسة لا تعتمد إنفاق مثل هذه النفقات ما لم تتوقع أن تحصل مقابل ذلك على إيرادات تزيد أو تتعادل مع هذا الإنفاق ، و إلا كان ذلك تصرفا غير رشيد، فالإنفاق على تكوين وتنمية الموارد البشرية من طرف المؤسسة يهدف إلى رفع مستوى أدائها وإنتاجيتها مستقبلا، مما سيؤدي إلى زيادة إيراداتها؛ أي أن الإنفاق على التكوين هو جزء من

1 - منال طلعت محمود: "الموارد البشرية وتنمية المجتمع المحلي"، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ،2003، ص : 166.

2 - الهادي بوقلقول: "الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل تأهيل المؤسسة واندماجها في إقتصاد المعرفة"،الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.

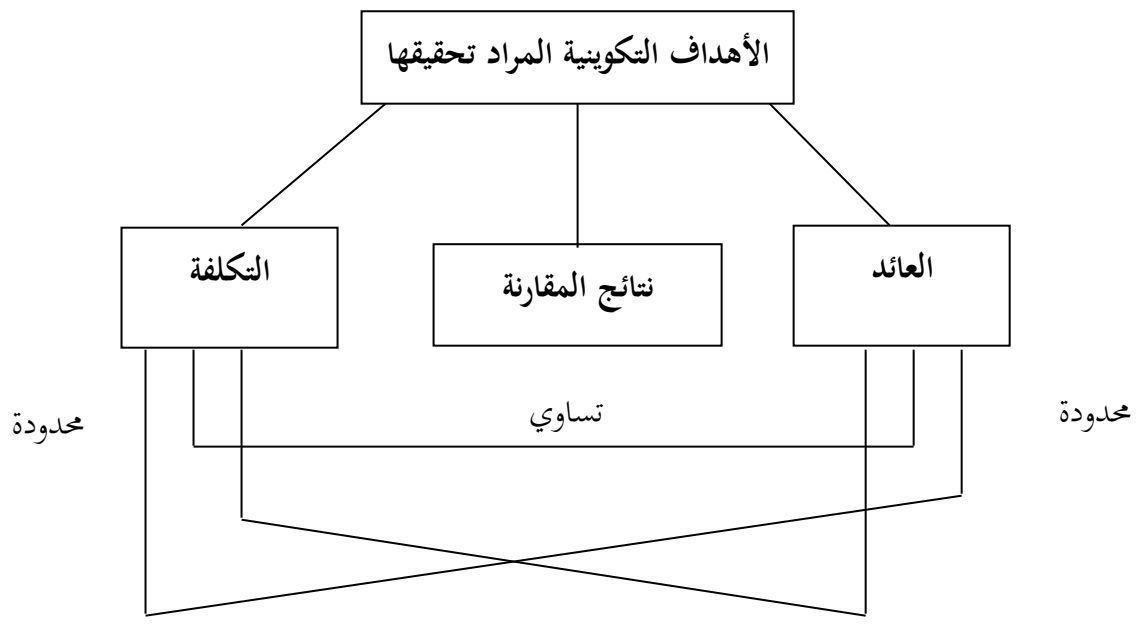
3 - وصاف سعدي، عودية مولود: "الاستثمار البشري كمحدد أساسي لنمو القطاع التصديري"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09/10 مارس 2004.

الموارد المالية الحالية للمؤسسة على أمل تحقيق عوائد متوقع الحصول عليها في المستقبل، خلال الفترة المئوية للتكوين والفترات المحاسبية التالية لها مستقبلا.

رغم أن معدل الخطر فيها كبير و فترة الاسترداد طويلة نسبيا، إلا أن اقتصاديات الاستثمار في الموارد البشرية- التكوين- تعد أفضل من الاستثمار في الموارد المادية لطول فترة الخدمات التي يمكن الحصول عليها في الأولى عن الثانية<sup>1</sup>، فالتكوين ليس له معنى إلا إذا استمر طول حياة المؤسسة، فالأخيرة مطالبة بالبحث عن الأداء الشامل الذي لا يخص فقط الأداء المالي ( المردودية المالية) وعلى المدى القصير، ولكن الأداء الشامل وعلى المدى البعيد. فلا استثمار في التكوين هو استثمار على المدى البعيد ويخص المؤسسة ككل<sup>2</sup>، لأن التكوين استثمار حقيقي يجب تحقيقه حتى يسمح للمؤسسة بالتطور، ولا بد أن يمتاز بالاستمرارية والشمولية حتى يحقق عوائد ملموسة . يعتبر الاستثمار في التكوين أحد مكونات الاستثمارات الكلية، فهو إذا أحد هذه المتغيرات المرتبطة بمسألة الأداء التي يجب على المؤسسة مراعاته و العمل على تحسين فعاليته<sup>3</sup>.

ينظر إلى النشاط التكويني من خلال منظور اقتصادي، شأنه شأن أي نشاط، يفرق بين تكاليف التكوين التي تتحملها المؤسسة والعائد المنتظر تحقيقه من خلال هذا النشاط، ويمكن قياس التكوين بهذه الطريقة خاصة في حالة البرامج التكوينية الفنية الموجهة للعمالة الانتاجية<sup>2</sup>. ونستطيع المقارنة بين عائدات التكوين من ناحية، وتكاليفه من ناحية أخرى حسب ما هو موضح في الشكل التالي :

#### الشكل رقم (2-4) : نتائج الاستثمار في التكوين من منظور اقتصادي



<sup>1</sup> - Larbi El Hamani : « La formation : outil de gestion des ressources humaines »,Revue Formation/Entreprise, Casablanca,N°20, 30 Mars 1993,p: 33.

<sup>2</sup> - Hervé Hamon : « Investir dans la formation : l'entreprise à la recherche de la performance »,Revue Entreprendre et Former , Paris, N°1,Jun 1993,pp:89-90

<sup>3</sup> - G.Le Boterf : « Comment investir en formation »,les Editions d'Organisation, Paris , 1991, p : 33.

المصدر : عبد الرحمان توفيق: "تقييم التدريب: المردود والعائد على الاستثمار البشري"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 1998، ص: 49 .

- حسب هذا الشكل يمكن تصنيف نتائج الاستثمار في التكوين من الأسوأ إلى الأفضل كما يلي :
- ✓ العائد من التكوين أقل من التكاليف وهي نتيجة حرجة لإدارة الموارد البشرية وليست مرغوب فيها البتة؛
  - ✓ العائد من التكوين يعادل تكاليفه أفضل من النتيجة السابقة، وهي أقل النتائج سوء؛
  - ✓ العائد من التكوين يفوق تكاليفه وهي النتيجة المفضلة، التي تسعى جميع المؤسسات المستثمرة في التدريب بلوغها.

### 3-3- الاهتمام بعائد الاستثمار في التكوين:

التكوين له مردودية مباشرة على الفرد، المؤسسة والمجتمع ، ويمكن اعتباره من أكبر الاستثمارات عطاء وفائدة، حيث أصبحت مهارة القوى العاملة تمثل شرطا ضروريا للعملية الإنتاجية<sup>1</sup>.

### 3-3-1- مراحل ودواعي الاهتمام بالعائد على التكوين:

أ-مراحل الاهتمام بالعائد على التكوين: إن مردودية التكوين موضوع بالغ الأهمية في مجال بحوث ودراسات التكوين، وقد تدرج الوعي بأهمية تحديدها حسب المراحل، وهي<sup>2</sup>:

✓ مرحلة اللاوعي بأهمية التكوين؛

✓ مرحلة الوفرة والتدريب اللاواعي؛

✓ مرحلة الترشيد و الوعي بالتكلفة؛

✓ مرحلة المهنية والوعي بالعائد.

فنخلص إلى أن التكوين انتقل من التكوين كمشايط إلى تكوين بالنتائج؛ فالهدف من التكوين تحسين أداء المشاركين ، ومنه أداء المؤسسة بصفة شاملة<sup>3</sup> .

### ب-دواعي الاهتمام بالعائد على التكوين:

إبراز الفائدة من التكوين وآثاره على الفرد والمؤسسة أصبح ضرورة ملحة، ومن دواعي ذلك نذكر :

- **البحث عن الدعم :** فمعظم المسؤولين عن برامج التكوين يسعون لتحقيق هذا العائد وتأكيد تحسبا للمساءلة والمحاسبة من طرف الجهات الداعمة والممولة ، فهو حجة لاستمرارية الدعم المالي والمعنوي؛

<sup>1</sup> - منظمة العمل العربية: "شروط و ظروف العمل في الدول العربية"، مكتب العمل العربي، تونس، 1992، ص : 230.

<sup>2</sup> - عبد الرحمان توفيق: "مرجع سابق"، القاهرة، 1998، ص: 53 .



■ **الميزة التنافسية<sup>1</sup>**: ربما يكون من أهم الأسباب التي تفرض تطبيق مقياس أكثر شمولاً للتقييم بما في ذلك مقياس العائد من الاستثمار هو مواجهة المنافسة أو التغلب عليها ، فالكثير من المؤسسات تعتمد على العائد على الاستثمار في برامجها بهدف الحفاظ على مركزها التنافسي ، بعدما أصبح كسب ثقة العملاء، رهان لا مجال من تحقيقه، بتصميم قاعدة للبيانات جيدة وذات مصداقية؛

■ **الرضا الذاتي<sup>1</sup>** : يرغب كل إنسان بتقدير الآخرين لجهده في العمل لذلك أصبح العائد على الاستثمار في التكوين واحداً من أهم عناصر تحقيق الرضا الذاتي ، فبالإضافة إلى إنجاز المهام في المواعيد المحددة، وفي إطار الميزانية المخصصة، وبرودود أفعال إيجابية من جانب العملاء، تصبح القيمة المالية المضافة والمتمثلة في العائد على الاستثمار هي اللمسة النهائية للمشروع، وبالتالي يتوفر لنا دليل بأن ما تقوم به الموارد البشرية يمثل شيئاً مختلفاً له قيمته.

### 3-3-2-اهتمام مؤسسات الدول المتقدمة بالعائد على التكوين:

وصل تخصيص بعض المؤسسات في الدول المتقدمة ميزانية معتبرة تصل إلى أكثر من 20% من ميزانية التشغيل لديها، وفي بعض الأحيان تنفق هذه المؤسسات على التكوين أموالاً قد تصل إلى ستة أضعاف الأجور والمرتبات<sup>2</sup>، وقد أوضحت دراسة أجراها مكتب العمل للإحصاء بأمريكا، بأن المؤسسات الرائدة تهتم بتكوين الكوادر البشرية؛ حيث تقوم بتكوين أكبر عدد من الأفراد و تنفق الأموال الباهضة على التكوين، وتقوم بتوفير ميزانيات خاصة لذلك، كما قدرت الجمعية الأمريكية للتكوين و التنمية أن جميع مؤسسات الولايات المتحدة الأمريكية، أنفقت حوالي 3,55 بليون دولار أمريكي عام 1995، وأن هذا المبلغ تضاعف في السنوات الأخيرة، كما أوضحت نفس الدراسة أن مؤسسات و شركات القطاع الخاص الأمريكية و التي يصل عدد موظفيها إلى خمسين أو أكثر تنفق حوالي 504 دولار لكل موظف في العملية التكوينية.

تسعى المؤسسات من خلال مخصصات الاستثمار في التكوين إلى تحقيق عوائد منه، فهناك علاقة واضحة بين ما يتم إنفاقه على التكوين ومردوديته؛ فالتكوين عال المستوى له مردودية أفضل، كما أن مستوى التكوين في المؤسسات الرائدة يتناسب مع مستوى أدائها، كما أن ما ينفق على التكوين الإبداعي يفوق ما يصرف على غيره، ونتائج مثل هذه البرامج التكوينية تظهر في تحسن ملحوظ في الأداء.

إن التحسين المستمر للأداء هو الهدف الذي تسعى إليه هذه المؤسسات من استثماراتها في مجال التكوين، وتقوم بإعداد التقارير الخاصة بتحسين الأداء باستمرار للوقوف على التقدم الذي تم من أجل رفع الأداء إلى أعلى المستويات ومقارنته بالمؤسسات الأخرى المنافسة، قد يؤدي استثمار المؤسسة في مجال ما، إلى استثمار مواز له في التكوين، فهو يرافقه أحياناً، ويحضر لها أحياناً أخرى<sup>3</sup>، فعادة ما يتبع انطلاق مشروع استثماري في المؤسسة أو يرافقه تنظيم دورات تدريبية اكتساب معلومات، مهارات أو اتجاهات تخدم هذا المشروع.

### المطلب الثاني: رأس المال البشري وإشكالية خلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية:

1 - جاك فليب ، رون ستون:"الاستثمار البشري: أدوات وخطوات قياس العائد"، إصدارات بيمك، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2003، ص: 35.

2 - الماحي عمر الماحي: "أهمية العائد التدريبي لقطاع الاتصالات"، الاجتماع الحادي عشر للشبكة العربية لإدارة وتنمية الموارد البشرية، الخرطوم، 16-18 ديسمبر 2003.

3 - Pierre Caspar et Christine Afriat : « L'investissement intellectuel :essai sur l'économie de l'immatériel.Economica », Paris , 1988, p :48.

بالنظر إلى أن رأس المال البشري الذي يقصد به قيمة الموارد البشرية المتاحة للمؤسسة الإقتصادية محسوبا بحجم ما أنفق عليها من تعليم، تكوين، رعاية إجتماعية وثقافية، فإن قيمة الموارد البشرية تختلف بحسب ما أنفق عليها، وبدرجة ندرتها، ومدى توفر الموارد البديلة التي يمكن أن تحل محلها إذا ما فقدتها المؤسسة الإقتصادية، ويقدم "ستيوارت" مصفوفة تبين الأبعاد المختلفة لتكبيية الموارد البشرية، ومن ثم قيمة رأس المال البشري الذي تمثله. إن النظر لتلك المصفوفة يمكن وبسهولة الحكم على قيمة رأس المال البشري، وتصوير أسلوب التسيير الملائم للتعامل مع كل حالة:

**الخلية رقم (01):** تعبر عن مورد بشري يصعب إستبداله بسبب ندرته، إلا أنه ذو قيمة مضافة منخفضة وينطبق هذا الأمر على الحرف والمهن المندثرة، والتي لا تتوفر على الأعداد الكافية من المتخصصين، ورغم ذلك فإن كفاءة المورد البشري منخفضة بسبب إستخدام تقنيات وأساليب عمل تقليدية، بالإضافة إلى إفتقاره إلى التكوين والتأهيل، ومن ثم قيمة رأس المال البشري منخفضة نسبياً، وبسبب صعوبة الإحلال تعمل الإدارة على تحسين الأداء ورفع القيمة المضافة من خلال التكوين والتنمية المستمرة.

**الخلية رقم (02):** التي تمثل أفضل وأعلى رأس مال بشري بالرغم من ندرته وصعوبة الحصول عليه، إلا أنه يتميز بالإنتاجية العالية وتحقيقه لقيمة مضافة كبيرة، وبالتالي يعبر عن رأس مال بشري مرتفع القيمة، لذا يجب على المؤسسة الإقتصادية المحافظة عليه وصيانته، وتحفيزه، وإتاحة فرص الإبداع، والتطوير، والإبتكار، وتحسين القيمة المضافة التي يحققها. إن المورد البشري المشار إليه في الخلية يمثل رأس المال الحقيقي للمؤسسة الإقتصادية، بالنظر إلى أن أفرادها يتمتعون بالقدرات والمهارات المنتجة للقيمة التي يطلبها العملاء، والتي تمكن المؤسسة من إمتلاك ميزة تنافسية.

### شكل رقم (3-4): الأبعاد المختلفة لقيمة رأس المال البشري

صعب الإستبدال المورد البشري	<b>-الخلية 02-</b> مورد بشري يصعب إستبداله -ينتج قيمة مضافة مرتفعة	<b>-الخلية 01-</b> مورد بشري يصعب إستبداله -ينتج قيمة مضافة منخفضة
	<b>-خلية 04-</b> مورد بشري يسهل إستبداله -ينتج قيمة مضافة مرتفعة	<b>-خلية 03-</b> مورد بشري يسهل إستبداله -ينتج قيمة مضافة منخفضة
سهل الاستبدال	مرتفعة	منخفضة

المصدر: على السلمي: "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، ص: 42.

### المطلب الثالث: تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة الإقتصادية

تواجه المؤسسات الإقتصادية في ظل الإبتفتاح المتزايد للأسواق العالمية تحديات كبيرة تؤثر بشكل مباشر على أدائها التنافسي، ذلك أن التوجه نحو عولمة الأسواق يتطلب بشكل أساسي الإهتمام بالموارد البشرية وتطويرها، بما يؤثر على جودة وتكلفة المنتجات المصدرة إلى الأسواق العالمية، وتعد وظيفة الموارد البشرية من أكثر الوظائف تأثراً بتلك التغيرات، بحكم أنها مسؤولة عن مختلف الأنشطة المرتبطة بالموارد المتاحة في المؤسسة، لذا يجب إجراء التعديلات الملائمة على إستراتيجيات وسياسات الموارد البشرية لضمان تكيف إيجابي للمؤسسة، مما يساهم في استغلال الفرص

البيئة التنافسية ويقلل من مخاطر التهديدات المحتملة فيها، ولقيام وظيفة الموارد البشرية بذلك الدور الهام يجب بالضرورة أن تكون شريكا أساسيا في صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة، وأن تعمل على التنبؤ بالتحويلات المؤثرة على كفاءة وفعالية الموارد البشرية على المدى المتوسط والبعيد، ولقد واجهت تلك الوظيفة في سبيل تحقيق تنمية مستدامة لتلك الموارد العديد من التحديات منها:<sup>1</sup>

**1- الإتجاه نحو العولمة الإقتصادية:** لقد بينت التغييرات المعاصرة أن من أهم العوامل التي تدفع بالمؤسسات المحلية أو الدولية لزيادة الإهتمام بنظم تسيير الموارد البشرية، تزايد الإتجاه نحو العالمية وتحرير الأسواق والتقدم التكنولوجي المتسارع وثورة المعلومات، وان السبب الرئيسي الذي يدعو المؤسسات الإقتصادية الهادفة للدخول إلى الأسواق العالمية تبني إستراتيجية تطوير الموارد البشري، كون هذه الأخيرة كانت مصممة لمواءمة السوق المحلي.

كما أن أهم تحدي تواجهه المؤسسات الإقتصادية في ظل عولمة الأسواق هو إيجاد وسائل تحرير إبتكارية المورد البشري وكسب إلتزامه، وتزداد أهمية هذا التحدي خاصة بالنسبة للشركات النشطة، والتي قد تواجه نقصا في الكفاءات ذات مؤهلات علمية عالية حتى في البلدان الصناعية المتقدمة، وعليه يتوقع زيادة حدة المنافسة على هذه الكفاءات التي لاشكأنها سترتبط بالمؤسسات القادرة على تلبية إحتياجاتها المادية والمعنوية، وبالتالي يتطلب الأمر من هذه الشركات العمل على تطوير أنظمة التكوين والتحفيز الملائمة لجذب العناصر البشرية ذات الأداء المتميز. وقد أدى إنضمام غالبية الدول في مسار تحرير التجارة الدولية إلى إندماج إقتصادياتها في سوق عالمي موحد تسوده المنافسة الشديدة، لذا يتوقف تحقيق مؤسساتها الإقتصادية لميزة تنافسية بشكل خاص على تنمية وتأهيل مواردها البشرية، من خلال:

- ✓ تنمية مهارات مديري الموارد البشرية لإمتلاك وتطوير فن التعامل مع الأفراد ذوي جنسيات مختلفة، خاصة في الشركات ذات نشاط دولي، وفهم أساليب تسيير الموارد البشرية بما يسمح بتعديل الأنظمة الحالية بشكل إيجابي؛
- ✓ تكوين الموارد البشرية على إكتساب مهارات الإتصال وصياغة الإستراتيجية وحل الصراعات، وبناء فرق العمل الجماعي؛
- ✓ التأكد من إدراك الموارد البشرية لمهامها وواجباتها ضمن الثقافة والقوانين المعمول بها في البلدان المستضيفة؛
- ✓ إكتساب مهارات التواصل والتحكم في إستخدام اللغات المتعددة لضمان نجاح وتواصل الكفاءات البشرية مع بيئة العمل الدولية.

**2- الإتجاه المتزايد للتصغير:** في سبيل زيادة كفاءتها التنافسية، زاد إتجاه المؤسسات الإقتصادية إلى تخفيض حجم العمليات كتقليل المستويات التنظيمية، وتخفيض عدد المنتجات، والتخلص من العمالة الزائدة، أو إندماج بعض الوحدات أو إلغائها وغيرها، ضمن هذه التحويلات تكون وظيفة الموارد البشرية ملزمة بتنمية وتكوين العمالة المتاحة لإكتساب مهارات تتطلب الطبيعة المتغيرة للنشاط وإدارة الصراع التنظيمي.

1- د-عبد المجيد قدي، سملاي بحضية: "نحو تنمية إستراتيجية للموارد والكفاءات البشرية في ظل العولمة"، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات المنتدى الدولي حول أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للإندماج الفعلي في الإقتصاد العالمي، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 31 ماي، 1-2 جوان 2003، ص ص: 9-11.

3- **الاتجاه نحو اللامركزية في التسيير:** تقتضي ظروف المنافسة ومتطلبات تحقيق الجودة الشاملة مشاركة الموارد البشرية في مختلف المتويات التنظيمية، من خلال زيادة هامش التدخل للكفاءات لتحليل المشاكل وتقديم الإقتراحات والإحتكاك بالعمل، لذا يجب تنمية مهارات وقدرات التفاعل مع المشاكل والصعوبات المختلفة والتفاوض والتسيير بالمشاركة، وكذا تنمية مهارات العمل ضمن فريق جماعي كالتعاون والثقة بالنفس واحترام الآخرين.

4- **الاتجاه نحو تنويع المهارات:** لم تعد المهارات الفنية - سواء المرتبطة بأداء العمليات أو إتخاذ القرارات - هي المطلوب إكتسابها من طرف الموارد والكفاءات البشرية، بل في ظل نمو قطاع الخدمات عالميا أصبحت متطلبات الجودة العالمية لتلبية حاجيات العملاء محورا لإهتمام المؤسسات الإقتصادية خاصة الخدمية، كأداة فعالة لمواجهة التحديات التنافسية، لذلك كان لزاما على المؤسسات تنمية مهارات جديدة تتعلق بخدمة العملاء والتفاعل معهم.

5- **إعادة هندسة العمليات:** بهدف التكيف مع التحولات الإقتصادية لجأت العديد من المؤسسات الإقتصادية إلى إحداث تغييرات هيكلية في العمليات، وفي أسلوب أدائها وهو ما أثر بشكل مباشر على نظم وسياسات الموارد البشرية، وبالتالي يجب التركيز على توجيه الأفراد نحو برامج تكوينية تؤسس لأهمية التغيير ودوافعه، وتجاوز الصعوبات التي يتعرض لها الأفراد العاملين أثناء التغيير، إضافة إلى الإهتمام بتقديم برنامج لتنمية مهارات إستخدام التكنولوجيا الحديثة في ظل إقتصاد المعلومات وسرعة الإتصالات.

6- **تنويع مزيج الموارد البشرية:** تضم المؤسسات الإقتصادية العالمية عمالة متنوعة ذات جنسيات وثقافات مختلفة، مما يعني إختلافا في القدرات والمهارات التي تتطلب بالضرورة المزيد من التنمية والتكوين الجيد.

وهذا يعني أن سرعة التكيف الإيجابي مع تحولات البيئة التنافسية يستدعي إنتهاج إستراتيجية فعالة للتنمية البشرية، تركز على تنمية القدرات البشرية والإنتفاع بها، من خلال إكتساب المعرفة والإهتمام بالبحث والتطوير خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات كأداة تساعد الموارد والكفاءات البشرية على الإبداع والتجديد التكنولوجي، وبالنظر إلى حتمية الإستثمار في الموارد البشرية كون الميزة التنافسية أضحت مرتبطة أساسا بالعنصر البشري في ظل التحول إلى إقتصاد المعرفة، فقد أصبح لزاما على المؤسسة الإقتصادية - في الدول النامية- تبني إستراتيجية تنمية وتطوير وتكوين عناصرها البشرية حتى تستجيب للتحديات التنافسية الراهنة.

#### **المطلب الرابع: قياس العائد على الإستثمار في رأس المال البشري**

يتم تحديد قيم مالية لبيانات التقييم قبل حساب العائد على الإستثمار في رأس المال البشري، وذلك من خلال النقاط الآتية:

1- **تحديد قيم مالية لبيانات التقييم:** قبل إتخاذ القرار في عملية مقارنة بيانات التقييم بالتكاليف، لابد من تحويلها إلى قيم مالية لتسهيل عملية التقييم.

1-1- **تحديد قيمة الزيادة في المخرجات:** يعتبر التغيير في مخرجات مؤسسة إقتصادية ما الهدف الأسمى لها، وعليه أغلب المواقف في الإستثمار البشري يصعب قياس قيمة الزيادة في المخرجات؛ فعلى سبيل المثال في برنامج تكويني لمدوبي المبيعات يمكن قياس نتائج التكوين، وذلك من خلال مقارنة متوسط قيمة المبيعات قبل تنفيذ البرنامج التكويني بالمتوسط بعد تنفيذه، ومتوسط الأرباح من عملية البيع، وعليه يصبح من السهل الحصول على بيانات

التقييم في شكل قيم مالية، فزيادة المكاسب كنتيجة لزيادة المبيعات هي الزيادة التي توضح متوسط الربح من خلال البيع.

**2-1- تحديد قيمة التكاليف:** يمكن لأي برنامج تكويني للموارد البشرية أن يعطي أرباحا لا بد من مقارنتها مع التكاليف التي صرفت على هذا الأخير وهذا الأمر هام جدا، وتوضيح ذلك يكمن في الأرباح المحصلة من خلال عمل عامل معين، أو مجموعة من العاملين خلال فترة زمنية محددة، بالرغم من أن هذه الفترة الممتدة أعطت قيمة من الأرباح، لا بد من مقارنتها بالزيادة في التكاليف التي تم صرفها خلال فترة تنفيذ البرنامج التكويني.

**3-1- تحديد قيمة توفير الوقت:** إن الهدف الأساسي من البرامج التكوينية تخفيض الوقت المخصص للمشاركين في تنفيذ وظيفة أو مهمة محددة، فتوفير الوقت أمر مهم جدا؛ لأن وقت الفرد العامل يساوي مبلغا معيناً في صورة أجور، مرتبات أو أرباح تدفع فيما بعد للفرد العامل، كما أن هناك فوائد إقتصادية عديدة تنتج عن إيدار الوقت، يمكن إبرازها في النقاط الآتية:

**1-3-1- الأجور والمرتبات:** تظهر أهمية إيدار الوقت في إنخفاض تكاليف القيام بمهمة أو عمل ما، مقارنة بالوحدات النقدية لساعات العمل .

**2-3-1- خدمة أفضل:** إن توفير الوقت يؤدي إلى الحصول على خدمات أفضل؛ بمعنى أنه إذا تم خفض وقت الإنتاج مثلا، وقت التنفيذ ووقت الإنشاء، فإن العميل أو المستهلك يحصل على المنتج أو الخدمة في أقل مما توقعه، وبالتالي يمكن للمؤسسة الإقتصادية النجاح في الحصول على رضى العملاء وولائهم لها.

**3-3-1- تجنب العقوبات وغرامات التأخير المتفق عليها في العقود المبرمة:** في بعض الأحيان يؤدي توفير الوقت إلى تجنب العقوبات عند تحرير فواتير الحساب المدفوعة، كما يخدم إيدار الوقت في تجنب دفع غرامات التأخير إذا كانت المؤسسة تمارس نشاط البناء والأشغال العمومية مثلا، بالإضافة إلى حصولها على مكافأة تشجيعية نتيجة لتنفيذ المشروع بمواصفات عالية وفي فترة زمنية أقل من المتفق عليها.

**4-3-1- فرصة لتحقيق الربح:** إن إيدار الوقت فرصة لزيادة الأرباح؛ فعلى سبيل المثال إذا قام مندوب المبيعات بخفض مدة الزيارة عند كل عميل، فإن الوقت المتوفر يتيح له القيام بزيارات أخرى لدى عملاء آخرين، وبالتالي فتح قنوات جديدة لتوزيع المنتوجات مما يترتب عليه زيادة الأرباح.

**2- طريقة حساب العائد على الاستثمار في رأس المال البشري:**

تعتبر العلاقة الرياضية للعائد على الاستثمار صعبة التطبيق عندما يتعلق الأمر باستخدامها في مجال تكوين الموارد البشرية، فهي علاقة نشأت من مجال المحاسبة والتمويل.

**2-1- تعريف العائد على الإستثمار ROI:** يعتبر مؤشر "العائد على الإستثمار" من المؤشرات الأساسية المستعملة لقياس الأداء للمؤسسات الصناعية، خاصة مع بداية القرن العشرين<sup>1</sup>، ويقدم هذا المؤشر في شكل نسبة محاسبية، باعتبار أنه يتم الحصول على مكوناته من الكشوف المحاسبية، ليتم تشكيل علاقة بين الأموال المستثمرة والنتيجة المصاحبة لها، بحيث يمكن من خلالها معرفة معدل العائد الناجم عن تلك الأموال المستثمرة، وبحسب بالعلاقة الآتية:

<sup>1</sup> -H. Bouquin : « Le Contrôle de Gestion », 4<sup>e</sup> édition, PUF, 1998, P : 258.

$$\frac{\text{الإيرادات قبل خصم الضرائب}}{\text{متوسط الإستثمارات}} = \text{العائد على الإستثمار}$$

يسمح تحليل هذه النسبة بمعرفة ثلاث تأثيرات أساسية ملخصة ضمنها هي: تسيير الهوامش، تسيير الأصول خاصة معرفة معدل دوران الأصول المتداولة، وأخيرا الأثر الخاص بالمبيعات المرتبط بالسوق.

**2-2-العائد على الإستثمار في رأس المال البشري:** بالرغم من الأهمية المتزايدة لقياس الأنشطة المرتبطة بالموارد البشرية وتقييمها وفقا للمعايير الكمية والإقتصادية، وبالرغم من المبالغ والمخصصات المستثمرة في برامج التنمية والتكوين، فإنه لم تبذل سوى جهود قليلة للتعرف على النواتج الإجتماعية والإقتصادية للإستثمار في الرأس المال البشري، وقد يرجع عدم التوسع في قياس تكلفة ومنفعة الإستثمار في الموارد البشرية إلى بعض الأسباب منها:

✓ عدم معرفة المسؤولين في إدارة الموارد البشرية بكيفية وطرق القياس اللازمة؛

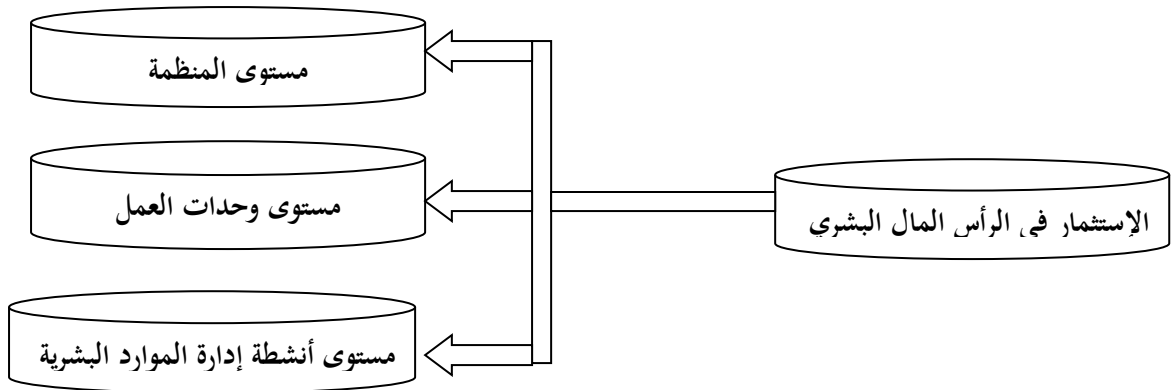
✓ عدم الإقتناع بإمكانية قياس أنشطة الموارد البشرية كميا؛

✓ عدم رغبة بعض المديرين في قياس ما يقومون به من أنشطة؛

✓ الرغبة في تطبيق رسائل القياس مع عدم توفر القدرات والخبرات اللازمة لذلك.

ولقياس عائد الإستثمار في الرأس المال البشري، فلا بد أن يتم على ثلاث مستويات يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم (3-4): مستويات قياس عائد الإستثمار في الرأس المال البشري



المصدر: بوزيان عثمان: "إقتصاد المعرفة وإدارة الأصول الذكية والإبداع"، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، في العلوم الإقتصادية تخصص تسيير، جامعة تلمسان، 2009-2010، ص:133.

✚ القياس على مستوى المؤسسة: يلقي الضوء على العلاقة بين رأس المال البشري وأهداف وإستراتيجيات المنظمة؛

🚩 **القياس على مستوى وحدات العمل:** لتحديد مستوى الجودة والإنتاجية ونوع ودرجة التغيير المطلوبة في

تلك الوحدات؛

🚩 **القياس على مستوى إدارة الموارد البشرية:** لمعرفة تأثير تلك الأنشطة على رأس المال البشري ومدى قدرتها

على الإحتفاظ به.

2-2-1- قياس عائد الإستثمار على مستوى المؤسسة: إن كل موارد المؤسسة توجه إلى خدمة غاية وهدف

المؤسسة، ومن ضمن هذه الموارد رأس المال البشري.

إن المقياس التقليدي الذي يستخدم لتوضيح هذه العلاقة هو "العائد الفرد"، إلا أن هذا المقياس يقتصر على

إلقاء الضوء على تأثير الجهد البشري لأنه يظهر النتائج ولا يظهر المسببات، وهو ما تتطلب وجود مقاييس كمية على

المستوى التنفيذي لقياس تأثير رأس المال البشري على الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ومن أهم هذه المقاييس

مايلي:

أ- عامل العائد على رأس المال البشري: هو تعديل للمقياس التقليدي "العائد الفرد"، في ظل نظام التعيين "طول

الوقت"، بينما في نظام التعيين "بعض الوقت"، تغير القاسم المشترك في المعادلة من عامل طول الوقت إلى مرادف

"العمل طول الوقت" FULL TIME EQUIVALENT أي باختصار "FTE"، وبالتالي توقف

حساب العمل بـ"العائد الفرد" بما يوازي "العمل طول الوقت"، لتصبح المعادلة "العائد/ FTE"

ب- القيمة الإقتصادية المضافة للعنصر البشري: HUMAN ECONOMIC VALUE

ADDED

التي تختصر في الرمز "HEVA"، وقد أستخدم هذا المقياس لمعرفة القيمة الإقتصادية المضافة للعنصر البشري، بدلا

من الإعتماد على التقارير المالية، ويظهر قدرة الإدارة على تحقيق قيمة مضافة، وعليه تصبح العلاقة الرياضية للقيمة

الإقتصادية المضافة للعنصر البشري كما يلي:

$$\text{صافي ربح (بعد الضرائب) - تكلفة رأس المال البشري} \\ \text{FTE (إسهام العاملون الدائمون العمالة العارضة)} = HEVA$$

ج- عامل تكلفة رأس المال البشري: HCCF وتتكون هذه التكلفة من: تكلفة الأجور، المزايا المالية للعاملين

والعمالة العارضة، تكلفة الغيابات وتكلفة دوران العمل.

د- القيمة المضافة رأس المال البشري:

$$\text{العائد - المصاريف - الأجور و المزايا} \\ \text{FTE (إسهام العاملون الدائمون العمالة العارضة)} = HCVA$$

2-2-2- قياس عوائد الإستثمار في الرأس المال البشري على مستوى العمليات: العملية هي سلسلة من

الخطوات التي تم تصميمها للوصول إلى نتيجة محددة، ويتكون نشط المؤسسة من مجموعة من العمليات التي تؤدي

داخل وحدات العمل، والتي يمكن أن تسبب مشاكل معقدة للإدارة، ولهذا يجب تقييمها باستخدام مقياس القيمة

الإقتصادية المضافة، والتحليل المتواصل للقيمة المضافة للعملية يؤدي إلى معرفة مصدر أي مشكلة، وإحداث التغيير

المناسب، مما قد يؤثر على التطوير في الخدمة، الجودة والإنتاجية، وبالتالي يمكن التأكد من عائد الإستثمار في رأس المال البشري، والجدول الموالي يوضح كيفية قياس هذا العائد على مستوى العمليات:

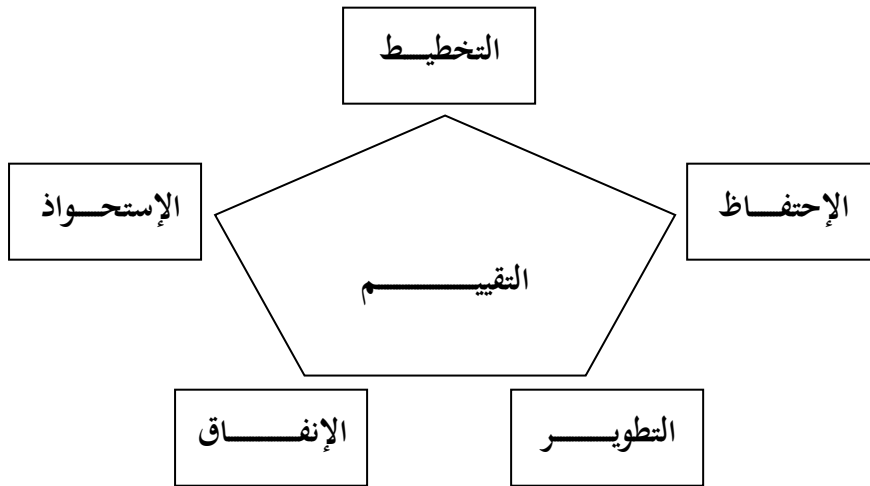
**جدول رقم (4-4): مصفوفة قياس عوائد الإستثمار في الرأس المال البشري على مستوى العمليات**

الإنتاجية	الجودة	الخدمة	معايير الحكم على القيمة المضافة التقييم
تكلفة الوحدات المنتجة	تكلفة ضمان الجودة		التكلفة
وقت الوصول إلى السوق		الوقت العادي للإستجابة الوقت العادي للإصلاح	الوقت
عدد الطلبات المنجزة		عدد الخدمات المقدمة	الكمية
	معدل الفاقد أعطال البرمجة		الأخطاء
		رضا العميل	رد الفعل

المصدر: إتحاد الخبراء والإستشاريون الدوليون: "عائد الإستثمار في الرأس المال البشري"، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص: 260.

2-2-3- قياس عوائد الإستثمار في الرأس المال البشري على مستوى أنشطة إدارة الموارد البشرية: يبدأ قياس عائد الإستثمار في الرأس المال البشري من خلال فهم المهام الرئيسية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، وتمثل في: الإستقدام، التنمية، التعويض والمحافظة، وفيما يلي شكل يوضح المهام الست الرئيسية المتعلقة بإدارة رأس المال البشري، وهي صورة طبق الأصل للمهام التي تدار داخل أنشطة إدارة الموارد البشرية.

**شكل رقم (4-4): المهام لرئيسية لإدارة الموارد البشرية**



المصدر: إتحاد الخبراء والإستشاريون الدوليون: "مرجع سابق"، القاهرة، 2004، ص: 261.



وتستخدم المصفوفة السابقة في قياس عوائد الإستثمار في الرأس المال البشري على مستوى إدارة الموارد البشرية،  
والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم (5-4): مثال لمصفوفة أداء رأس المال البشري

المهام التقييم	الإكتساب	الإنفاق	التطوير	الإحتفاظ
التكلفة	تكلفة تعيين الفرد	تكلفة إجراء الفرد تكلفة برنامج مساعدة الأفراد لحد	تكلفة تكوين وتدريب الفرد	تكلفة دوران العمل
الوقت	وقت تشغيل الوظيفة	وقت الإستجابة أوقات التنفيذ	تكلفة الساعة التكوينية أو التدريبية	تأثير دوران العمل على طول مدة تقديم الخدمة
الكمية	عدد المعينين الجدد	للإلانة	عدد المتكويين أو المتدربين	نسبة دوران العمل الإختياري
الأخطاء	نسبة أخطاء المعينين الجدد	نسبة الخطأ في العمليات	المهارات المكتسبة	مستوى الإستعداد والرغبة
رد الفعل	رضا المديرين	رضا العاملين	إستجابة العاملين	أسباب دوران العمل

المصدر: "المرجع نفسه"، القاهرة، 2004، ص: 269.

#### المبحث الرابع: التكوين الإلكتروني كبديل للتكوين التقليدي في ظل إقتصاد المعرفة

لم تعد الإقتصاديات تركز على الجوانب المادية فحسب لخلق الثروات، بل تعداها إلى جوانب غير مادية؛ تتمثل أساسا في حركية وتسيير الدرايات والمعارف، و الذكاء الجماعي، والكفاءات حيث تمثل هذه التوليفة ير المادية دعامة إرتكاز بالنسبة لما يعرف بـ"المؤسسات المتعلمة"، فهي تساعد من جهة على تقاسم المعارف بين عناصرها البشرية، كما تدعم من جهة أخرى وضعها التنافسي مستفيدة بذلك من الكفاءات والمعارف التي تغذي باستمرار قدراتها التنافسية، باعتبارها مزايا تنافسية صلبة ودائمة يصعب محاكاتها من طرف المؤسسات المنافسة.

باختصار يمكن القول أننا نعيش عصر إقتصاديات المعارف والدرايات، مدعومة بالمزايا التي توفرها إستخدام تكنولوجيا الإعلام والإتصال، حيث تعمل المؤسسات في إطار إقتصاديات الدرايات على التنمية المستمرة لكفاءات أرسدها البشرية.

المطلب الأول: التكوين الإلكتروني: مفهومه، أهميته وخصائصه

#### 1- مفهوم التكوين الإلكتروني:

من الناحية اللفظية نجد العديد من التسميات؛ فالتكوين عن بعد (FAD)، التكوين المفوحوعن بعد (FOAD)، التكوين بمساعدة الحاسوب (FAO)، التكوين عبر الإنترنت (Formatio en ligne)، والتكوين

الإفتراضي، كلها مرادفات للتكوين الإلكتروني، بالإضافة إلى الاختلاف الملاحظ في الترجمة من اللغة الإنجليزية (e-learnig) إلى اللغة الفرنسية (e-formation).

ولقد اختلفت رؤى الباحثين بشأن نشأته وتموقعه، فمنهم من يرى فيه إندماجا طبيعيا ضمن أنشطة التسيير الإلكتروني للموارد البشرية (e-grh)، بل يعتبر وظيفته التقليدية، في حين ذهب البعض الآخر إلى إعتباره مظهرا من مظاهر استخدام تكنولوجيايات الإعلام والاتصال في المؤسسات الاقتصادية، وبالتالي فهو لا يعدو أن يكون سوى إحدى دورات التقدم في أساليب التكوين الحديثة.<sup>1</sup>

أما من الناحية الإصطلاحية فقد اختلفت التعاريف بهذا الخصوص، إذ تم تعريف التكوين الإلكتروني بأنه: ' فرع من التكوين المفتوح وعن بعد يركز على لشبكات الإلكترونية<sup>2</sup>، كما يمكن تعريفه على أنه " استخدام التكنولوجيايات الحديثة المتعددة الوسائط والأنترنت لتحسين نوعية التعلم"<sup>3</sup>، وهو تعريف يدعم إتجاه الرأي الثاني بخصوص نشأة هذا الأسلوب الحديث في التكوين، وهم ما يتأكد من خلال تعريف التكوين الإلكتروني بأنه: " تلقين المتعلمين لتكوين عن طريق الإستعانة بالتكنولوجيايات الحديثة، أي في كل مرة نلجأ فيها لإستخدام الوسائط التفاعلية بغرض التكوين (الإكسترنيت، الأنترنت، أقراص مضغوطة وغيرها)"<sup>4</sup>، وبالتالي فهو تزواج بين الوسائط المتعددة (الصوت، الصورة، النص) والأنترنت، وهو ما دفع البعض إلى إعتبار التكوين الإلكتروني بمثابة المنتفس الثاني لسوق تكنولوجيايات الإعلام والاتصال.

كما يمكن تعريفه كذلك بأنه: " التكوين في زمن الأنترنت والتداخل بين التكوين والشبكات والإقتصاد الجديد، فهو الرؤية المستقبلية لما سيؤول إليه التكوين المهني، ونحن لا نزال في بداية الطريق"<sup>5</sup>.

من التعريف الأخير نستنتج أنه محاولة لرسم المعالم المستقبلية المحددة لإستخدام هذا المنهج الحديث في التكوين، داخل ما يسمى بالإقتصاد الجديد، الذي يركز على المعارف الدرايات، وحسن تسييرها، والإستفادة منها لصالح المؤسسات المتعلمة، التي تجيد إنتاج المعارف ورسمتها وتقاسمها بين كفاءاتها، بغية تحويلها إلى سلع وخدمات لتحسين وضعها التنافسي، والحصول على نصيب متزايد من السوق المحلية والدولية، وكسب مزايا تنافسية إستراتيجية.

وهنا يبرز أحد أدوار التكوين الإلكتروني في المساعدة على القيادة الفعالة للمتغيرات التنظيمية، من خلال تأهيل التكوين وجعله يتلاءم مع البيئة التنظيمية الجديدة للعمل، هذا الأخير الذي يأخذ عدة أشكال حديثة نذكر منها ما يعرف بـ "جماعات العمل الافتراضية"، التي تجمع بين موارد بشرية مرتبطة وظيفيا، ومتباعدة جغرافيا، ومضبوطة تنظيميا بواسطة ما يعرف بـ "الإدارة الإلكترونية"، والمتغيرات الثقافية النابعة من المبادئ والقيم والسلوكيات التي ينفرد بها كل عضو من أعضاء جماعات العمل الافتراضية، دون نسيان المتغيرات التكنولوجية؛ التي تساهم بقسط كبير في

1 - Roussel, P: « Pour un développement de la e-formation dans le prolongement du e-management », 2001, Adresse internet : <http://www.univ-tlse1.fr/lirhe/publications/notes/354-01.pdf> LE 08/09/2015.

2 - Blandin, B. et autres : « E.learning et knowledge management: quelle convergence ? », 2003, Adresse internet : <http://foad.inffolor.org/inffolor/pages/fr/81.htm?script=detailActu.cfm&idActu>. LE 08/09/2015.

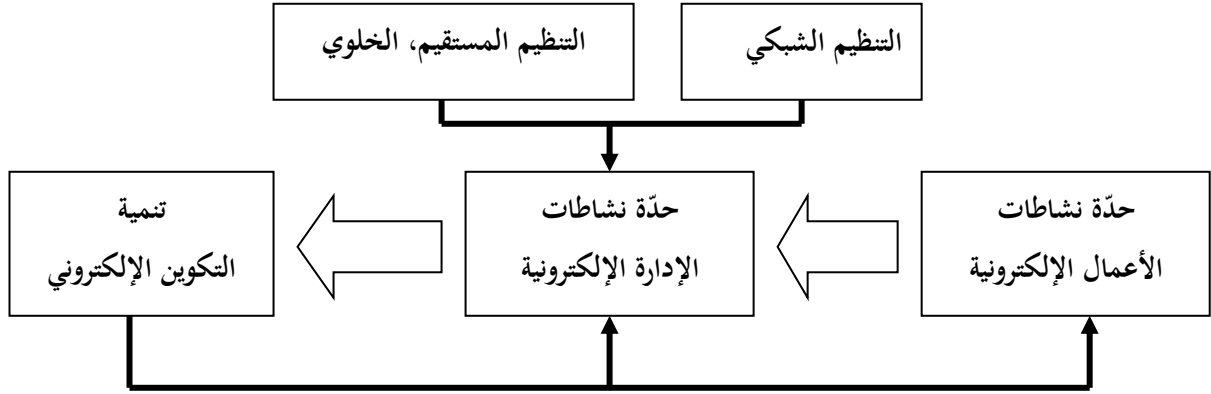
3 - Grassat, A: « E-learning », 2004, Adresse internet : <http://www.atelier.fr/article.php> LE 08/09/2015.

4 - Gottrand, S., Queant, V: « Le e-learning comme innovation en ressources humaines », 2002-2003, Adresse internet : [http://www.e-rh.org/documents/e\\_learning\\_innovation.pdf](http://www.e-rh.org/documents/e_learning_innovation.pdf) LE 08/09/2015.

5 - Gottrand Queant : « op-cit ».

التعلم التنظيمي، وإدارة المعارف بين أعضاء هذه الفرق، والقيادة الفعالة، لكن هذه المتغيرات تساهم بأثر رجعي إيجابي في تنمية التكوين الإلكتروني، وهو ما يمكن إبرازه من خلال الشكل الآتي:

### الشكل رقم (5-4): سيرورة تنمية التكوين الإلكتروني



المصدر: سعيد عيمر: "التكوين الإلكتروني وإسهامه في تنمية الكفاءات داخل الاقتصاديات المبنية على الدرايات"، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الثالث حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية، بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2005، ص: 08.

### 2- أهمية التكوين الإلكتروني: تنبثق الحاجة لهذا النوع من التكوين نتيجة لعدة عوامل من أهمها ما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ التطور المتسارع في المبتكرات وتطبيقاتها ودمجها بتكنولوجيا التعليم والتعلم والمعلومات والاتصالات والتكنولوجيا الرقمية، وهذا يقتضي بأن تكوين الأفراد العاملين على استخدام هذه المبتكرات أثناء العملية التكوينية، لتحديث معلوماتهم باستمرار، يجعل هؤلاء الأفراد أفضل العاملين مستقبلا، قادرين على التعامل مع قضايا لعمل اليومية ومشاكله، إذ أنهم يملكون القدرة والثقة والمهارات التقنية اللازمة لتوسيع معارفهم؛
- ✓ ضرورة مواكبة الانفجار المعرفي وتهيئة الفرد القادر على التعامل مع معطيات العولمة، من خلال التعلم المستمر مدى الحياة المهنية، وتوفير مصادر التعلم والمعلومات الكفيلة بشكل دائم؛
- ✓ إتاحة الفرصة لأكثر قدر من المتكويين للإلتحاق بمستويات مختلفة من التكوين عملا بمبدأ تكافؤ الفرص والتكوين لجميع العاملين؛
- ✓ التقليل من التكلفة المادية وتوفير الوقت والجهد مقابل الحصول على نتائج تكوينية نوعية؛
- ✓ وضع إستراتيجية تكوينية في أي مجال تعليم؛ لأن معظم إن لم يكن كافة المعلومات التي يستخدمها المتكويون هي في متناول أيديهم؛
- ✓ تهيئة الأفراد أنفسهم لسوق العمل أو إعادة تأهيل من هم على رأس العمل في المصانع والمؤسسات الاقتصادية، المحتاجين إلى تطوير معلوماتهم وقدراتهم من خلال التعليم والتكوين المستمرين، ولكنهم لا يستطيعون الإلتحاق بالجامعات؛ إما لبعدها المسافة أو لأنهم لا يستطيعون ترك أعمالهم، أو لأنه لا يوجد مقاعد شاغرة بالجامعات، أو لهذه الأسباب جميعا.

<sup>1</sup> - مشاركة مقدمة إلى الندوة الأولى في "تطبيقات تقنية المعلومات والإنصال في التعليم والتدريب"، خلال الفترة من 27-29 ربيع الثاني 1431 هـ، الموافق 12-14 أبريل 2010 م، جامعة الملك سعود، كلية التربية قسم تقنيات التعليم، ص: 04.

### 3- خصائص التكوين الإلكتروني: يتيح التكوين الإلكتروني أفاقا جديدة يتمكن الفرد العامل من خلالها من إشباع

رغباته وفق قدراته وإمكاناته، مما يجعل الدوافع التي يوفرها هذا النوع من التكوين تدفع بالفرد المتكون للتفكير بالإلتحاق به مقارنة مع الفرص الأخرى المتاحة.

إن التكوين الإلكتروني يدعم مفهوم التطور المهني المستمر بما يساعد على تنمية الموارد البشرية لمجتمع المعرفة حسب التغير في إحتياجات السوق ومتطلبات التخصصات المختلفة، وتحسين الوضع الإقتصادي والإجتماعي، واستغلال الوقت بشكل فعال، كما أن التكوين الإلكتروني على عكس التكوين التقليدي الذي يركز على المدخلات، فإنه يركز على العمليات والمنتجات، فالمتكون منتج للمعرفة وليس مستهلكا لها فقط، وهذا يتطلب الكثير من المهارات التي ينبغي إتقانها أثناء التكوين، وبمعنى آخر فإن للمتكون خيارات أكثر عما كان عليه الحال في السابق، ومن خصائص هذا التكوين مايلي:

✚ المشاركة الإيجابية للأفراد المتكونين؛

✚ تفعيل كافة أشكال تقديم المساعدة أثناء العملية التكوينية؛

✚ قدرة المكون على التحكم في عملية التكوين؛

✚ التفاعل النشط والمستمر بين المكون والمتكون؛

✚ تلقي التكوين حسب وقت وموقع المتكون؛

✚ يساعد على إعطاء تغذية عكسية فورية للمتكون حول تقدمه العلمي؛

✚ يمكن المتكون من تقويم ذاته ومهاراته ومراقبة أدائه.

### المطلب الثاني: التكوين الإلكتروني بديل للتكوين التقليدي

من التعاريف السابقة نستنتج أن الحلول التكنولوجية المقترحة في مجال التكوين ستفتح أفاقا واسعة وواعدة أمام المؤسسات الإقتصادية التي تأخذ بها، نظرا لجاذبية التكوين الإلكتروني من حيث توفيره لجملة من المزايا ستجعل منه بديلا للتكوين التقليدي في الخمس إلى العشر السنوات المقبلة، وكانت الولايات المتحدة الأمريكية السبابة لتبني هذا الأسلوب الحديث من التكوين، وذلك حسب تحليل السوق الأمريكي الذي قام به المركز الوطني لإحصائيات التربية في سنة 2000، حيث حققت منه المؤسسات الإقتصادية 79 مليار دولار سنة 2005 بعدما كانت تحقق 52 مليار دولار سنة 1995، ويجمع التكوين الإلكتروني بين مزايا مختلف الأشكال الحديثة للتكوين، وهو ما يتضح لنا من خلال الجدول الآتي:

### الجدول رقم (6-4): التكوين الإلكتروني ومختلف الأشكال الحديثة للتكوين

المساوي	المزايا	الأشكال الحديثة في التكوين
تشخيص ضعيف؛ نسبة نجاح ضعيفة؛ تحضير واستثمار مبدئي.	تكاليف وحدوية قليلة؛ جودة الدعائم.	التكوين عن بعد ذو البث الواسع
قيود في التنفيذ؛ تكوين مكلف؛ صعوبات الإنتشار؛	مسارات مشخصة؛ مراقبة محلية.	التكوين المشخص

تحضير واستثمار مبدئي.		
تشخيص ضعيف؛ إقتصاد وفرّة ضعيف؛ إتصال مكلف؛ المخاطر المرتبطة بالتزامن.	تحضير معقول؛	الأقسام الافتراضية
حادثة ومخاطر؛ ضرورة ملائمة البيداغوجيا؛ التنظيم والتموقع في السوق.	التشخيص؛ إنتشار واقتصاد؛ متابعة ومراقبة مكثفة.	التكوين الإلكتروني: التكوين الموزع عبر الشبكة

Source :Kassem, W. et autres : « Etat de l'art du e-learning »,2004, p :09. Adresse internet :<http://www.lri.fr/~mdr/E-learning3.doc> Le 2/10/2015

ولتبرير الإستثمار في مقاييس التكوين الإلكتروني، صرح مسؤولوا الموارد البشرية المستجوبون بفرنسا من طرف Benchmark Group في إطار دراسة أعدت سنة 2003 حول إستراتيجية الأكسترنيت والأنترنيت للموارد البشرية، أن التكوين الإلكتروني يوفر الإنتاجية، يمنح إمكانية تشخيص التكوين، وبطبيعة الحال يفتح أفاق للإقتصاد في التكاليف.

بصفة عامة يمنح هذا الأسلوب في التكوين عدة مزايا هي:

1- بالنسبة للمؤسسات الإقتصادية: يحسب التكوين الإلكتروني لصالح المؤسسات المستفيدة منه في عدة نقاط هي:

✓ التقليل من التكلفة الإجمالية للتكوين؛ وتعد من أهم مزايا التكوين الإلكتروني بالمقارنة مع التكوين التقليدي، ويتعلق الأمر ب:

- التقليل من بعض المصاريف المرتبطة بالتكوين كمصارف الإقامة والتنقل؛
- جعل مردودية التطبيقات التي يتقاسمها عدد معتبر من المتكونين أكبر ما يمكن؛
- التسيير المحكم للوقت عن طريق التقليل من التكلفة الزمنية (غياب المتكونين عن مناصب عملهم)

التي كانت تتحملها المؤسسات، نتيجة للقيود الزماني والمكاني الذي يفرضه التكوين التقليدي؛

✓ تبني هذا النمط الحديث يضمن المرونة على التكوين، وهذه الميزة تخدم بقدر كبير المؤسسات المتعددة الجنسيات، نظرا لإنتشار مواردها البشرية في مختلف بلدان العالم، وهو ما يضمن لها تكوين متجانسا مهما كان مكان تواجدها؛

✓ إستخدام تكنولوجيات الإعلام والإتصال في التكوين يسمح بتلميع صورة المؤسسات في أعين جمهورها الداخلي والخارجي على حد سواء؛

✓ القدرة على رسملة كفاءات المؤسسة؛

✓ المساهمة في الحفاظ على الرأسمال المعرفي من مخاطر تسرب الموارد البشرية، هذا الأخير يشكل تهديدا للذمة المعرفية للمؤسسات؛

✓ كسب زبون جديد يكلف للمؤسسات ما يقارب الخمس مرات أكبر من أن يحافظ على زبون حالي؛

وهو ما يدفعها لتبني التكوين الإلكتروني الذي يوفر لمواردها البشرية مهارات جديدة من شأنها تحسين الخدمات لربائنها الحاليين

## 2- بالنسبة للموارد البشرية: يقدم هذا النمط الحديث في التكوين عدة مزايا للمتكونين يمكن ذكرها فيما يأتي:

✓ الرفع من فعالية الجهود التكوينية المبذولة من طرف المتكونين، وهذا راجع للخصائص التي يتميز بها التكوين الإلكتروني؛

✓ سهولة تلقينه؛ فإمكان المتعلم أن يتكون وهو متواجد في مقر عمله، في منزله، أو في أي مكان يتوفر على ممر للإنترنت؛

✓ مرونة إدارته؛ حيث باستطاعة المتعلم أن يتكون متى يريد دون وجود قيود زمنية؛

✓ سهولة تلاؤمه مع الحاجات الخاصة للمتكونين؛ فتفاعل وسيلة الإعلام الألي يسهل من تأقلم محتوى التكوين مع الحاجات الخاصة للموارد البشرية المتكونة، أخذاً بذلك في الحسبان كلا من مستوى ووتيرة الإستيعاب الشخصي على حد سواء؛

✓ يمنح إمكانية الذهاب بعيدا في التكوين، وذلك إما عن طريق الخبراء الذين بإمكانهم التأقلم مع أي مستوى، أو بواسطة روابط الإنترنت التي تسمح بتوجيههم إلى مواقع ذات صلة بموضوع التكوين؛

✓ يمنح فرصة تبادل الآراء والمعارف فيما بين المتعلمين، بفضل الملتقيات والدرشة الإلكترونية؛

✓ يسمح بالجمع والتوفيق بين الدراسة والنشاط المهني (الجامعات الافتراضية)؛

وقد بينت الدراسات التي تم إجراؤها في بداية التسعينات أن التكوين الإلكتروني يسمح بتحسين منحنيات التعلم، ورفع مستوى ترسيخهم للمعلومات بنسبة 50%<sup>1</sup>، كما يساهم في تجسيد المقاربة الحديثة للتكوين والمتمركزة على الجماعة، بدل تلك التقليدية التي كانت متمركزة على المكون والمتكون، فهذا النمط الحديث يتلاءم مع معطيات الواقع المعاش حالياً، أين يتطلب الإقدام من جانب المتعلم لجمع المعلومات، والتفاعل مع الآخرين لبناء المعارف والمهارات.

## 3- بالنسبة للمكونين: يستفيد المكونين بدورهم من التكوين الإلكتروني في عدة نواحي نذكر منها:

✓ الإثراء الحيوي لمضمون التكوين؛

✓ التقييم الدقيق نتيجة الإختبارات المتواصلة حول فترة التعلم (تقييم الإنجازات في نهاية المقاييس)؛

✓ تسهيل عملية تحسين المحتوى البداغوجي للتكوين.

بصفة عامة إن تخطي القيود المكانية، الزمانية، البشرية والمالية يعد ميزة رئيسة يتفرد بها التكوين الإلكتروني عن

نظيره التقليدي.

## المطلب الثالث: سيرورة (منهجية) عملية التكوين الإلكتروني

تتضمن دورة أو تربص التكوين الإلكتروني من حيث الشكل ثلاث مراحل وهي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- Le boterf, G. ( 2004 ) : « Construire les compétences individuelles et collectives », éditions d'organisation, Paris, 3<sup>ème</sup> édition, 2004, P : 64 - 66.

<sup>2</sup> سعيد عمير: "مرجع سابق"، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الثالث حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية، بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2005: صص: 19-21.

**1-المرحلة القبلية (مرحلة التخطيط):** يتم إعداد الرؤية العامة للتكوين الإلكتروني والرسالة التي يتوخاها، ومنها يتم اشتقاق فلسفة منظومة التكوين الإلكتروني، متبوعا بتحديد الإحتياجات والمتطلبات خاصة فيما يتعلق بالبنية التقنية المطلوبة من تجهيزات وأجهزة وشبكات وسعات تدفقها وأنظمة إلكترونية لإدارة محتوى التكوين الإلكتروني، ومن ثم اشتقاق الأهداف العامة الموجهة لتنمية الموارد البشرية، مع ضرورة إشراك العديد من متخذي القرار والمتخصصين والخبراء في المجالات الأكاديمية والإقتصادية والتقنية، بعدها يقوم القائمون على التكوين الإلكتروني بتجزئة الأهداف العامة وترجمتها إلى أهداف مرحلية ودقيقة، والعمل على تحقيقها ضمن خطط واستراتيجيات تكوينية متكاملة قصيرة ومتوسطة وبعيدة المدى، ولكي يكون التكوين الإلكتروني فعالا ينبغي إتباع الخطوات المنظومية التالية:

**1-1-الخطوة الأولى التحليل:** يتم في هذه الخطوة تحليل خصائص المتكونين من حيث تحديد أعمارهم ومستوياتهم الفكرية، وقدراتهم المهارية، وخلفياتهم الثقافية، وإمكاناتهم العملية، وميولهم ورغباتهم، بالإضافة إلى تحليل عمليات الإنتاج المتوقعة من حيث تحديد وتوزيع المهام، ونوعية التكنولوجيات المستخدمة، والتكلفة الإجمالية لعمليات الإنتاج، واختيار وسائط الإتصال التعليمية المناسبة التي تستخدم أو تنتج لإيضاح المفاهيم والأفكار، وشرح المحتوى والحصص التعليمية.

**1-2-الخطوة الثانية التصميم:** يتم تصميم محتوى التكوين الإلكتروني وبرامجه العامة، واختيار الوسائط التعليمية المناسبة لتنفيذه، حيث يتم إعداد المحتوى أكاديميا رجوعا إلى ما قد تم تطويره قبل ذلك في نفس المجالات التكوينية مواكبة للتغيرات الحاصلة في الساحة الدولية، وتحسين نقاط قوتها وتجنب نقاط ضعفها بما يحقق أهداف التكوين المرجوة، ويتم وضع المحتوى بتتابع سلس وسهل للأفكار والمفاهيم والنظريات والقوانين بأسلوب يراعي قدرات المتكونين، وتقديمها بطرق تدريس مبتكرة، ليتم بعد ذلك تصميم المحتوى الإلكتروني فنيا وجماليا على صورة مواد تعلم وسائطية، تمكن المتكون من التعلم الذاتي والموجه، فلا تكون المكونات الوسائطية مزدحمة بالمعلومات، أو ذات ترتيب يبعث على الملل، كما يجب مراعاة المبادئ النفسية والتعليمية في التصميم، بحيث يتم الأخذ بنتائج البحوث العلمية في مجالات جذب الإنتباه، وتعزيز الذاكرة وتكرار المعلومات واستثارة النشاط الإيجابي للمتكون.

**1-3-الخطوة الثالثة التطوير:** يتم خلال هذه الخطوة وضع السيناريوهات والمخططات الإنشائية للمراحل التطبيقية للإنتاج والتنفيذ الفعال لمختلف متطلبات التكوين الإلكتروني، فتوضع الأجنحة التفصيلية مقرونة بالجدول الزمني للأنشطة، وتعيين أسماء فرق العمل وأفرادها وتوزيع المهام عليهم، ثم تحول الخطة إلى شكل تخطيطي مصور يوضح الأدوار والإجراءات والمنتجات التكوينية الختامية، مع تحديد المواعيد النهائية حتى إكمال العمل، وتسلم لكل فريق نسخة منها لتصبح دليلا عمليا لكل مشارك في إخراج العمل.

**1-4-الخطوة الرابعة الإنتاج:** بعد التطوير يتم إنتاج مواد التعلم الوسائطية بحيث تدمج في محتواها كافة المكونات الوسائطية التفاعلية، ويحول المحتوى النصي إلى قوالب متعددة الوسائط ومتحركة تقوم على التفاعلية والأدائية، ويوضح بالأشكال والرسوم المثيرة للدافعية المتكون والجاذبة للإنتباه، وتكون كل مادة تعليمية وسائطية مكونا تكوينيا كاملا وقائما بذاته، كما ينبغي عند إنتاج هذه المواد مراعاة معايير الجودة الضرورية لضمان النوعية القياسية للمنتج، وهي كما يلي:

■ بيان الأهداف العامة للتكوين الإلكتروني والأهداف التفصيلية لكل مادة تعليمية؛

- إدراج مواد تعلم ومكونات وسائطية ذات حجم قابل للتحميل على حواسيب المتكويين؛
- توافقية المواد التعليمية الوسائطية مع الأنظمة القياسية العالمية مثل: أنظمة إدارة التكوين الإلكتروني، والنظام المعياري للمواد التشاركية؛ والمستعرضات الشبكية، وأنظمة عرض الوسائط المتعددة؛
- توفير قائمة المحتويات الرئيسية في كل أجزاء المنتج التكويني؛
- تبسيط المعلومات والتقليل منها في كل مادة تعليمية؛
- توفير مصادر إلكترونية ومراجع مناسبة لكل مادة تعليمية؛
- التفاعلية والمرونة والسهولة في عرض المواد التعليمية؛
- وضع إمتحانات تقييمية دورية قصيرة تفاعلية في ختام كل محتوى تكويني.

**1-5- الخطوة الخامسة التجريب:** مع نهاية الخطوة السابقة يقوم خبراء التكوين بالتأكد من تطبيق كافة الخطط وتحقيقها، كما يقومون بالإستعانة بالمطورين للتأكد من تنفيذ البرنامج التكويني لأهداف التكوين، واحتوائه على المكونات الوسائطية الضرورية مثل: الرسوم، الخطوط، التحريك الثلاثي الأبعاد، الفيديو يوهات وغيرها، والتأكد من سلامة التصميم النهائي وحسن إخراجه مثل: التنقل بين صفحات المنتج.

**1-6- الخطوة السادسة إعداد بيئة التكوين الإلكتروني:** بعد ذلك يتم نقل المحتوى التكويني كاملا من أنظمة إدارة محتوى التعلم الإلكتروني، ليتمكن المتكويين من تجريب هذه الأنظمة والتدريب على إدارة البيئة التكوينية الافتراضية تمهيدا لمرحلة التنفيذ والتفاعل مع التكوين.

**2- المرحلة الوسيطة (التنفيذ):** يتم فيها تطبيق فلسفة التكوين المؤسسة واستراتيجياته، وترجمتها في الواقع بغرض تحقيق الأهداف العامة للتكوين الإلكتروني في صورة ورشات ومشاغل تكوينية إلكترونية مفصلة، تعكس الخطط والبرامج المعدة سابقا، وعادة ما يقوم بالتنفيذ مجموعة من الخبراء يساعدهم الفنيون والمصممون والمتخصصون، حيث يتم التنفيذ في بيئة التكوين الافتراضية باستخدام أنظمة إدارة التكوين الإلكتروني، التي يمكن للمكون فيها تسجيل المتكويين والتفاعل معهم وتقييمهم ومتابعتهم، وتتضمن هذه البيئة كل الأدوات التي يحتاجها كل من المكون والمتكوي لتسهيل عملية التكوين كالمراسلة والمناقشة، المحادثة والكتابة وطرح التعيينات والمهام التعليمية، التقويم الجماعي والفردى...، بما يتيح المرونة اللازمة للمتكون لتلقي المعلومات والمهارات والمفاهيم المختلفة، كما يمكن تدعيم الورشات التكوينية بأنشطة أخرى مثل إقامة أو حضور ندوات لإثراء المناقشات وغيرها في مجالات التكوين الإلكتروني التي تحتاج إليها المؤسسات الإقتصادية في الدول النامية خاصة.

**3- المرحلة الختامية (التقويم والمتابعة):** يتم في نهاية إجراء التكوين الإلكتروني قياس أداء المتكويين، ومدى تأثير هذه التقنية في تحسين وتحديد معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم الذهنية والفكرية، ومدى إستيعابهم للتكنولوجيات المستخدمة في التكوين الإلكتروني، ويمكن أن يكون هناك تقويم بنائي من خلال قياس مدى تفاعل المتكويين مع محتوى البرنامج التكويني ومواد التعلم الوسائطية، وبيئة التكوين الافتراضية والإمتحانات التقييمية الدورية.

بالإضافة إلى إجراء تقويم ختامي ممثل في إختبارات شاملة لقياس مستوى الإنجاز والأداء التعليمي، ومدى تحقيق الأهداف، كما يمكن اللجوء إلى إستطلاعات للرأي بالنسبة للمتكونين والمتكويين لمعرفة إتجاهات ومواقفهم نحو تقنية التكوين الإلكتروني، وينبغي أن تتسم عمليات التقويم بالإستمرارية والشمول والمتابعة.



أما من حيث السيورة، فيمكن القول أنّ التكوين الإلكتروني قد يتم بطريقتين هما:<sup>1</sup>

- **التكوين الإلكتروني المتزامن:** يعني أن جميع المكونين والمكونين يتواصلون معاً في وقت واحد تقريباً ووفق جدول زمني محدد مسبقاً ليتلقون ويتبادلون المعرفة على الخط مما يسهل من عملية التعلم
- **التكوين الإلكتروني غير المتزامن:** فهو يعطي المعنى التقليدي للتكوين الإلكتروني حيث يقوم الطلبة بإنجاز مهامهم الدراسية بشكل ذاتي وفي الوقت الذي يلائمهم وذلك بالاعتماد على الأقراص المدجة وشبكة الإنترنت أو الإنترنت . وقد يحصل نوع من المداخلات مع المدرسين من خلال لوحات الإعلانات على الشبكة والبريد الإلكتروني ، أو قد يكون بشكل ذاتي بالكامل ومسند بالروابط الى المراجع بدلاً عن مكون حقيقي.

من خلال ذلك يمكن توضيح بعض الخصائص والسمات للتكوين الإلكتروني غير المتزامن وهي :

- ◀ الإمداد بالتفاعل من حين إلى آخر مع الخبراء والمختصين؛
  - ◀ إمداد المكون بدراسة مستقلة وفردية؛
  - ◀ يتم تلقي المكون للمعرفة من خلال مقررات داخل وخارج المؤسسة التعليمية؛
  - ◀ يعتمد التكوين الإلكتروني غير المتزامن على احتياجات المكون الفعلية.
- ومن خلال ما سبق يمكن استنتاج الفرق بين التكوين الإلكتروني والتكوين التقليدي:

#### الجدول رقم (7-4): مقارنة التكوين الإلكتروني بالتكوين التقليدي

العنصر	التكوين الإلكتروني	التكوين التقليدي
المادة العلمية (من حيث المحتوى والتصميم وأسلوب العرض)	متقنة ومشوقة ودسمة	تقليدية ومحدودة ونمطية
الجودة	ثابتة	متفاوتة
قياس النتائج	تلقائي	صعب
الاحتفاظ بالمعلومات	عالٍ	متفاوت
الكلفة النسبية	منخفضة	عالية
الرضا	عالٍ في الغالب	متفاوت
الملاءمة	عالية جداً	متفاوتة
المرونة	عالية جداً	مقيدة
الاعتماد على النفس	عالٍ جداً	محدود

1- بشير عباس، محمود العلاق: "استثمار أساليب وتقنيات المعلومات والاتصالات في بيئة التعليم الإلكترونية (تجربة التعليم الإلكتروني) مداخله مقدمة إلى المؤتمر الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 26-28 أبريل 2004، ص: 08.

نطاق الحوار	كوني	محلي/اقليمي
فرص الإبداع/الابتكار	عالية	متفاوتة

المصدر: بشير عباس، محمود العلاق: "مرجع سبق ذكره"، ص: 10.

المطلب الرابع: إيجابيات وسلبيات التكوين الإلكتروني

### 1- إيجابيات التكوين الإلكتروني:

مع تعاظم ثورة المعلومات وتزايد كمية المعلومات والانتشار السريع لشبكات الحاسوب والإنترنت، نشأت فكرة التكوين عن بعد والتكوين الإلكتروني للإستفادة من الإمكانيات الهائلة للتكنولوجيا المعاصرة، مما يؤدي إلى التجديد في نظم التكوين التقليدية وتطورها.

وتأسيساً على ما سبق فإن التكوين والتعليم المعتمد على الشبكة العالمية للمعلومات (الإنترنت) يتميز بعدد من المزايا يمكن إجمالها في النقاط الآتية:<sup>1</sup>

1-1- التحرر من قيود المكان والزمان: فالعملية التكوينية يمكن أن تتم في أي وقت ومكان يوجد فيه المتكئون، وذلك باستخدام وسائل تعليمية متعددة مثل: المادة المطبوعة والأشرطة السمعية وأشرطة الفيديو والبريد الإلكتروني، والهاتف والحاسوب والمؤتمرات المسموعة والمرئية وغير ذلك، بدلا من الإعتماد على مصدر واحد كما هو الحال في التكوين التقليدي.

1-2- إختصار وقت التكوين: ويقدر التوفير في الوقت بأنه يتراوح ما بين 20% و 80%، ويفسر ذلك بأن المتكون يتحكم في تدفق المادة، حيث يمكنه تخطي الأجزاء غير الضرورية والتركيز على الأقسام التي يحتاجها.

1-3- مراعاة الفروق الفردية بين المتكئين والسماح للمتكون بالتعلم الذاتي: كما يتيح له إختيار المقررات التكوينية التي لها علاقة بعمله، أو إهتماماته أو أوضاع حياته الخاصة.

1-4- تقدم تقنيات الأنترنت كلا من أدوات التعليم المتزامنة وأدوات التعليم غير المتزامنة في البرنامج التكويني:

فأدوات التعليم غير المتزامنة مثل البريد الإلكتروني وساحات الحوار تسمح للمتكئين بإدارة أوقاتهم بكفاءة، بينما المتزامنة مثل حجرات الثرثرة والمؤتمرات المسموعة والمرئية تعطي الإحساس بالمشاركة الحية، وتحافظ على يقظة المتكون، وتكونه على الإلتزام بالمواعيد والمشاركة المباشرة.

1-5- التكوين الإلكتروني يتم بمعزل عن الآخرين: بحيث يمنح للمتكئين الفرصة للتجربة والخطأ في جو من الخصوصية دون أي شعور بالخرج.

1-6- توفير أساليب ووسائل تعليمية مغايرة: لتلك المستخدمة في المؤسسات التكوينية التقليدية.

1-7- يساعد التكوين الإلكتروني على نقل الجو والبيئة من داخل أسوار المؤسسة التكوينية إلى المنزل، مما يجنب المتكئين الشعور بالخجل عند إلقاء أسئلتهم أو التعبير عن آرائهم.

<sup>1</sup>-Ali Sharaf Al-Musawi, and Abdel-Raheem Ahmed Yousif: « E-learning at Sultan Qaboos University: status and future », British Journal of Educational Technology, Vol 35, N° 3, 2004, pp 363-367.

- 1-8- تطور القدرات الذاتية للأفراد للتكيف مع المتغيرات في إطار والتعليم والتكوين المستمر التي تعزز القدرات الذاتية للأفراد، للتكيف مع المستجدات عن طريق التكوين والتأهيل لمواجهة متطلبات سوق العمل.
- 1-9- رفع كفاءة العامل الذي لا يستطيع التفرغ للدراسة وهو على رأس العمل.
- 1-10- إتاحة الفرصة للمرأة لتوسيع مداركها وتنمية مهاراتها تقديرا لظروف والتنقل.
- 1-11- سهولة الوصول إلى المتكون حتى خارج أوقات التكوين الرسمية.
- 2- سلبيات التكوين الإلكتروني:

لاشك أن أي نظام لا يخلو من سلبيات، ومن سلبيات هذا النظام ما يلي:<sup>1</sup>

- 2-1- إفتقار مشاركة المتكون إيجابيا في تبادل الآراء والأفكار مع المكون من جهة، ومع مجموعة من المتكونين من جهة أخرى.
- 2-2- الصعوبة التي يشعر بها بعض المتكونين عند الرغبة في التواصل المباشر مع المتكونين، وتظهر عملية التواصل والتخاطب عندما يقوم المتكونون بتحديد الواجبات والمهام للمتكونين.
- 2-3- الصعوبة التي تواجه بعض المتكونين في إيصال أفكارهم في المقرر الدراسي الإلكتروني، بالإضافة إلى أن المكون لن يتمكن من متابعة المتكون النشط أو الشارد أو المتضايق أو المكتئب، أو الطالب الذي يظهر عليه الملل، وبالتالي فالتكوين الإلكتروني يفقد المكون والمتكون الرابط الاجتماعي بينهما.
- 2-4- تلاشي وإضعاف دور المكون (الإنسان) كمؤثر تربوي وتعليمي مهم.
- 2-5- قد تؤدي كثرة توظيف التكنولوجيا في المنزل وفي الحياة إلى ملل المتكون أو المتعلم من هذه الوسائط وعدم الجدية في التعامل معها.
- 2-6- عدم الاستفادة من التغذية العكسية نظرا لصعوبة إسترجاع الدروس مع المتكونين لمعرفة مدى إستيعابهم، وذلك لصعوبة وندرة الإتصال المباشر بين المكون والمتكون.
- 2-7- صعوبة الصلة بين المتكونين فيما بينهم لإنعزال المتكون عن غيره عند إستخدامه في بيئة التكوين التقليدي، مما يصيب بعض المتكونين بالإحباط ويقلل من إهتمامهم بالتكوين.
- 2-8- لا يعلم التكوين الإلكتروني المتكون الإحساس بشعور الآخرين واللفف والبشاشة وحسن التعامل مع الآخرين، ولا يعلم المتكون الإحساس بالمسؤولية.
- 2-9- صعوبة تطبيق بعض الممارسات والمهارات المرغوب في تعلمها في بعض البرامج التكوينية، وبالتالي فإن البرامج الكهني والعلمية تحتاج أحيانا إلى أن يغادر المتكون مسكنه أو مقر عمله ويتوجه إلى مركز المؤسسة حتى يسهل التكوين على تعلم المهارة المرغوب فيها.
- 1-10- صعوبة السيطرة على إجراءات إدارة الإمتحانات والتأكد من مصداقيتها، وصعوبة تقييم المتكونين.

---

<sup>1</sup> - Tony Tricker and Margaret Rangecroft and Peter Gilroy: « Evaluation distance education course: the student perception », Assessment & evaluation in higher education, Vol 26, N° 2, 2001, pp: 160 – 177.

من خلال إيجابيات وسلبيات طرق التعلم الذاتي والتعليم التفاعلي وبالنظر إلى إحتياجات وقدرة المتعلم أو مؤسسته يمكن تحديد الطريقة المناسبة للإستفادة من هذه التقنية أو إستبعادها كلياً، والإعتماد على التعليم أو التكوين المباشر.

#### خاتمة الفصل الرابع

إن الإهتمام بالموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية المعاصرة لا يصدر عن إتجاه إنساني، بمفهوم الداعين إلى ما يسمى بـ"العلاقات الإنسانية"، بمعنى رعاية البشر وحسن معاملتهم من منظور الشفقة، ولكن الإهتمام يصدر الآن عن إقتناع علمي بالدور الرائد الذي يقوم به المورد البشري، في صنع التقدم وتحقيق الإنجازات العلمية والتقنية والإنتاجية، التي غيرت ملامح الحياة جميعاً، وبذلك تتعامل إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية مع الإنسان باعتباره المورد الأكثر قدرة والأعلى قدرة، إلى إنتاج القيمة المضافة، وهي مصدر العوائد لرأس المال والعمل.

إن نجاح مؤسسة إقتصادية مرتبط بالدرجة الأولى بالموارد البشرية الذين يشتغلون فيها، فإذا كان هؤلاء العاملين أكفاء كان هناك حسن إستخدام للموارد الأخرى من بينها الآلات، وبالتالي جودة في الإنتاج والعكس صحيح، ومن هنا تظهر لنا أهمية التكوين ودوره في تحقيق أهدافها، والتي يمكن القول أنها مرتبطة إرتباطاً وثيقاً بمدى فعالية ونشاط القوى العمالية، كما لا ننسى أن التكنولوجيا هي في تطور مستمر، ومما يحتم على المؤسسة الإقتصادية مسايرة والتكيف مع هذه المتغيرات، وإدخال كل ما هو جديد للمؤسسة عن طريق التكوين في الخارج، أو غير ذلك من أنواع التكوين.

## الفصل الخامس: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات Somiphos تبسة

تمهيد:

بعد التطرق إلى الجانب النظري الذي إستخلصنا من خلاله أهم المتغيرات الإقتصادية الدولية على رأسها العولمة والتكتلات الإقتصادية وتكنولوجيا المعلومات والإتصالات...، هذه المتغيرات فرضت على المؤسسة الإقتصادية الجزائرية ضغوط ومنافسة شديدة خاصة وأن العميل أصبح مطلع على المواصفات العالمية التي تقدمها كبرى المؤسسات من أجل كسبه وتحقيق رضاه، مما أصبح تنمية الموارد البشرية على مستوى المؤسسة الإقتصادية الجزائرية أمر ضروري عن طريق تبني سياسة التكوين الهادف لمواكبة التطورات العالمية ومحاولة التكيف معها، وبناء على دراسات وبحوث قام بها العديد من المفكرين والباحثين في هذا المجال، سمح ذلك باستنتاج أن تكوين الموارد البشرية باعتبارها أهم مورد لمواجهة المنافسة واكتساب التنافسية بصورة تتماشى والتغيرات الدولية ضرورة حتمية في تحقيق البقاء والإستمرار والتطور في دنيا الأعمال.

بالتالي ولتأكيد ذلك بات تطبيق الدراسة النظرية وإسقاطها على إحدى المؤسسات الإقتصادية، من خلال إختيار مؤسسة جزائرية وهي شركة مناجم الفوسفات Somiphos نظرا للدور الذي تلعبه في تنمية الإقتصاد الوطني من خلال مجموعة من الأنشطة التي تتعلق بمنتوج الفوسفات، والمساهمة في إمتصاص البطالة بتوظيف عدد معتبر من اليد العاملة، بالإضافة إلى طبيعة نشاطها المضر بالبيئة، ولأن معظم تعاملاتها مع زبائن خارج التراب الوطني في ظل منافسة عالمية شرسة يكون فيها تتبع العميل بدقة شديد الحرص على التحسين المستمر، والتكيف مع البيئة الخارجية. وعليه سيتم تخصيص هذا الفصل للدراسة التطبيقية بشركة مناجم الفوسفات Somiphos من خلال إعطاء لمحة تاريخية عنها، والتعريف بأهدافها ومهامها وعلاقتها بمحيطها، إضافة إلى شرح وتفصيل لهيكلها التنظيمي.

يعد التكوين من أهم الوسائل التي تستخدمها مؤسسة مناجم الفوسفات من أجل رفع كفاءة العاملين، وفي سبيل تحقيق ذلك يتوجب عليها تصميم البرامج التكوينية ثم تنفيذها وتقييم مدى تأثيرها بالمستجدات الدولية وتأثيرها على الإنتاجية في المؤسسة، وهذا ما سيتم التعرض إليه في الفصل الخامس. وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى العناصر التالية:

✓ **المبحث الأول:** نظرة عامة حول المؤسسة محل الدراسة؛

✓ **المبحث الثاني:** منهجية الدراسة الميدانية؛

✓ **المبحث الثالث:** عرض بيانات الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات؛

✓ **المبحث الرابع:** نتائج واقتراحات الدراسة.

## المبحث الأول: نظرة عامة حول المؤسسة محل الدراسة Somiphos

أولت الجزائر إهتماما كبيرا باستغلال الثروات الطبيعية المتعلقة بالمعادن التي تمتلكها، وذلك للدور الكبير الذي تلعبه في تنمية وإضفاء القيمة على الإقتصاد الوطني وتحقيق التنمية المنشودة، لذلك قامت الدولة بعد تأميم المناجم بإنشاء المؤسسة الوطنية للأبحاث والإستغلالات المنجمية SONAREM التي سرعان ما تحولت بعد إعادة الهيكلة إلى ستة مؤسسات من أهمها المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات FERPHOS، والتي أصبحت مع مرور الزمن تتميز بمكانة هامة على المستويين الدولي والمحلي، هذه الأخيرة بدورها تفرعت سنة 2005 إلى عدة مؤسسات من أهمها مؤسسة مناجم الفوسفات Somiphos (المؤسسة محل الدراسة)، تتمتع باستقلالية مالية وقانونية، وهيكل تنظيمي خاص ووحدات إستراتيجية تعمل على البحث والتطوير واستخراج ومعالجة وتحويل ونقل وتخزين مادة الفوسفات، من أجل تسويقها في السوق الداخلي والخارجي في ظل منافسة شديدة، ومعطيات جديدة مفرزة في محيطها، والتي تحاول التكيف معها من بينها: العولمة والتكتلات الإقتصادية وتكنولوجيا المعلومات... الخ.

### المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات Somiphos ومراحل تطورها التاريخي

#### 1- التعريف بمؤسسة Somiphos:

هي مؤسسة مناجم الفوسفات " Somiphos " وليدة تقسيم المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات FERPHOS سنة 2004 إلى عدة فروع، بدأت تمارس نشاطها بشكل مستقل عن المؤسسة الأم بموجب المرسوم 05-01 المؤرخ في أول جانفي 2005، متخصصة في عمليات إستخراج، معالجة وتسويق الفوسفات لمختلف الأسواق داخليا وخارجيا.

تعتبر Somiphos مؤسسة مساهمة برأسمال يقدر بـ 1.600.000.000.00 دج حتى سنة 2010، تشرف عليها سلطة وطنية عليا تتمثل في مجلس الإدارة والجمعية العامة المساهمة. تتكون من أربعة وحدات إستراتيجية بما فيها المديرية العامة المتواجدة بعاصمة ولاية تبسة هي:

1-1- المركب المنجمي لجبل العنق<sup>2</sup> CMDO: تعود نشأته إلى بداية القرن العشرين، مع بدأ الإكتشافات والإستغلالات للعديد من المناجم في شرق البلاد في عهد الإستعمار الفرنسي للجزائر، حيث تم إكتشافه ما بين 1906 و 1907، وفي سنة 1950 تم الإنتهاء من الدراسات المعمقة لكيفية إستغلاله، ليبدأ في العمل فعليا سنة 1960، مع الإشارة إلى أنه كان ملكا لشركة أجنبية فرنسية تسمى SDO (شركة تعود ملكيتها للمعمرين).

وفي سنة 1967 تم تأميم المنجم وأصبح ملكا لشركة الأبحاث والإستغلالات المنجمية، ليصبح في سنة 1983 تحت إدارة شركة FERPHOS، وفي سنة 2005 تحت إشراف مناجم الفوسفات. ويعد مركب جبل العنق أكبر منجم جزائري للفوسفات لتربعه على إحتياطي يقدر بأكثر من ملياري طن، ويقع هذا المنجم في بئر العاتر في الجنوب الشرقي لولاية تبسة على بعد 100 كلم، مرفق بمصنع متكامل لمعالجة وتحويل مادة الفوسفات بطاقة إنتاجية تقدر بـ 2 إلى 4 طن سنويا.

<sup>1</sup> -Somiphos : Société des mines de phosphat.

<sup>2</sup> -CMDO : Complexe minier de djebble onk

## 1-2-وحدة المنشآت المينائية بعنابة<sup>1</sup>IPA: تعتبر هذه الوحدة إمتدادا للوحدة الأولى (المركب المنجمي لجبل

العنق) وتمثل مهامها في:

- إستقبال وتفريغ الشحنات من الفوسفات القادمة من المركب المنجمي لجبل العنق بغرض التصدير؛
- شحن الفوسفات في البواخر من أجل نقله إلى البلدان أو الشركات المستوردة من مختلف أنحاء العالم؛
- تمتلك الوحدة مخزن بطاقة تخزينية تبلغ 120.000 طن، بالإضافة إلى رافعات تعمل على شحن السفن.

## 1-3-مركز الدراسات التطبيقية والبحوث التطويرية<sup>2</sup>CERAD: يمكن تلخيص مهام هذا المركز فيما يلي:

- البحث المتواصل قصد تحسين جودة المنتج، وإيجاد الحلول اللازمة للمشاكل المطروحة من طرف الزبائن؛
- الإشراف على عمليات البحث والتنقيب عن مادة الفوسفات؛
- القيام بمشاريع بحثية تدخل في إطار إستراتيجية المؤسسة طويلة المدى والهادفة إلى تثمين مادة الفوسفات، وتحويلها إلى مواد تدخل في بعض الصناعات مثل: الصناعة الصيدلانية والزراعية وغيرها؛
- البحث عن الحلول الناجعة للمشكلات البيئية المرتبطة بالمؤسسة؛
- تقديم خدمات واستشارات لشركات أخرى متعاقدة مع المؤسسة مثل تلك العاملة في صناعة البيتروكيماويات

## 1-4-وحدة المقر: وهي المديرية العامة الموجودة في مدينة تبسة، والتي تشرف على إدارة الوحدات الإستراتيجية

والتنسيق بينها.

## 2-مراحل التطور التاريخي لمؤسسة مناجم الفوسفات Somiphos:

تعتبر Somiphos مؤسسة فرعية تابعة للمؤسسة الأم FERPHOS فإن نشأتها جاءت نتيجة للتطورات والتغيرات الهيكلية الحاصلة في البنية التنظيمية لـ FERPHOS ، لذلك سيتم التعرض إلى مختلف هذه التغيرات وصولا إلى ظهور Somiphos:

-بدأت المؤسسة نشاطها سنة 1962 تحت إشراف "المكتب الجزائري للأبحاث والإستغلالات المنجمية" BAREM حتى تاريخ 06 ماي 1966 أين تم تأميم الموارد الوطنية ونشأت المؤسسة تحت إسم SONAREM، لتنشأ بعدها المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات FERPHOS كحصيلة للتغيرات الهيكلية لـ SONAREM بموجب المرسوم التنفيذي رقم 83-441 الصادر بتاريخ 16 جويلية 1983، وحولت على إثره FERPHOS إلى مؤسسة مساهمة - مؤسسة عمومية إقتصادية- بتاريخ 22 ماي 1990 برأس مال مبدئي قدر بـ 50.000.000.00 دج ثم إرتفع إلى 300.000.000.00 دج ليصل إلى 1.000.000.000.00 دج، ثم إلى 2.241.000.000.00 دج.

-في 08 أكتوبر 2001 وبعد الإنفتاح الرأسمالي الذي شهده الإقتصاد الوطني الجزائري أبرمت المؤسسة عقد شراكة مع متعامل هندي وأصبح مساهم في منجمي ونزة وبوخضرة بنسبة 70% و FERPHOS بنسبة 30% في رأسمال الكيان الجديد الناتج عن الشراكة والذي أطلق عليه إسم ISPAT TEBESSA، ليتم بعد ذلك إعادة تنظيم وهيكلية FERPHOS سنة 2004 إلى ستة شركات أساسية وهي:

## 2-1-شركة مناجم الحديد SOMIFER<sup>3</sup>: مقرها الإجتماعي في ولاية تبسة وتضم الوحدات الإنتاجية التالية:

<sup>1</sup> -IPA : Installation portuaire annaba.

<sup>2</sup> - CERAD : Centre d'études et de recherche appliquée au développement.

<sup>3</sup> -SOMIFER : Société des Mines de fer.

- ✓ منجم عيني (ولاية سطيف)؛
- ✓ منجم رويونة (ولاية عين الدفلى)؛
- ✓ منجم شعبة البلوط (ولاية سوق أهراس)؛
- ✓ منجم سيدي معروف (ولاية جيجل)؛
- ✓ منجم الخنقة (دائرة الكويف ولاية تبسة).

بالإضافة إلى المشاركة بنسبة 30 % في منجمي بوخضرة والونزة بولاية تبسة

2-2- شركة البوزولان مواد البناء SPMC<sup>1</sup>: مقرها الاجتماعي بمدينة بني صاف بعين تيموشنت، وتتكون من وحدة واحدة وهي منجم بني صاف الذي يقوم بإنتاج مادة البوزولان وتسويقها إلى مصانع الإسمنت عبر الوطن.

2-3- شركة السباكة بالونزة SFO<sup>2</sup>: مقرها الاجتماعي بدائرة الونزة ولاية تبسة، تضم وحدة واحدة صغيرة لصهر وسبك القوالب المعدنية.

2-4- شركة نقل الموارد المنجمية SOTRAMINES<sup>3</sup>: مقرها في ولاية تبسة، مهمتها الأساسية نقل المواد المنجمية من مراكز الإنتاج إلى غاية مراكز التخزين والتوزيع، وذلك نظرا للقصور الذي طرأ على شركة السكك الحديدية لعجزها عن نقل الكميات المطلوبة.

2-5- شركة العقارات والبناء: مقرها الاجتماعي بمدينة عنابة

2-6- شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS: وهي الشركة محل الدراسة مقرها الاجتماعي مدينة تبسة، رأس مالها الاجتماعي يساوي 1.600.000.000.00 دج، تتمثل مهامها الأساسية في عملية البحث والتطوير والإستغلال والمعالجة والتحويل وتسويق مادة الفوسفات للسوق المحلية والدولية.

### 3- الأهداف العامة للمؤسسة:

تسعى المؤسسة بصفة عامة لتحقيق جملة من الأهداف الإقتصادية تبنتها وبت إستراتيجياتها على النحو الذي يمكنها من تحقيقها، وأبرز هذه الأهداف وأهمها:

- البحث، التطوير، الإنتاج، التصدير والتوزيع للمنتجات الفوسفاتية على حالتها الطبيعية أو بعد تحويلها؛
- العمل على رفع رأس المال إلى القيمة التي تمكن المؤسسة من تنمية وإستغلال إحتياطات الفوسفات حاليا والمرقب إكتشافها مستقبلا؛
- تحقيق المردودية الإقتصادية والمالية وزيادة حجم النشاط الإنتاجي والبيعي من خلال توسيع القطاعات السوقية وخلق حركية للمؤسسة والتعاون؛
- المحافظة على الزبائن الحاليين والعمل جذب آخرين من خلال إجراء الإتصالات والإستماع لهم لمتابعة تطور رغباتهم، وتوفير طلباتهم بالشكل المرغوب.
- تطوير وتوسيع قطاع المناجم وذلك عن طريق أبحاث التنمية والتطوير؛
- تنظيم وتنمية وتطوير هياكل الصيانة التي تمكن من تحسين القدرات الإنتاجية إلى أعلى درجة؛

<sup>1</sup> -SPMC : Société de la Pouzzolane et des Matériaux de Construction.

<sup>2</sup> -SFO : Société de la fonderie de Ouenza.

<sup>3</sup> - SOTRAMINES: Société des Transports Minières.



- العمل على تكوين وتحسين مستوى العمال؛
- رفع مستوى العاملين المهني والاجتماعيين؛
- العمل على تحقيق معدل ربح متميز وذلك بتحقيق أهداف الإنتاج من حيث الكمية والجودة؛
- الاندماج المنسجم لنشاطها في إطار السياسة الوطنية للتهيئة العمرانية والتوازن الجهوي؛
- إيجاد أسواق عالمية والعمل على دخولها من أجل زيادة الحصة السوقية؛
- تحسين صورة المؤسسة لدى الأطراف ذات العلاقة.

تجدر الإشارة بأن مؤسسة مناجم الفوسفات تضع في إطار أهدافها الإستراتيجية المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة، من خلال تحقيق قيمة مضافة مستدامة للإقتصاد الوطني والحفاظة على البيئة، وذلك بالتقليل من التلوث والترشيد في إستهلاك الطاقة والمياه، وتبني نظام الإدارة البيئية ومتابعة داخل هياكلها والذي جسد فعليا سنة 2007. كذلك تعتمد المؤسسة مبدأ "المؤسسة المواطنة" ومفهوم المسؤولية الإجتماعية من خلال العمل على زيادة عدد الموظفين في مختلف التخصصات في إطار إمتصاص نسبة البطالة المتفشية في المنطقة التي تنشط فيها، وترقية رفاهية عمالها بتحسين الأجور والخدمات الإجتماعية المقدمة، والمساهمة في تحسين ظروف الحياة للمجتمع، من خلال تمويل بعض الأنشطة الرياضية والثقافية والبيئية، وتمويل عنليات التشجير وغيرها.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي العام لـ SOMIPHOS ومواردها البشرية

1-الهيكل التنظيمي: أصبحت شركة مناجم الفوسفات بعد إستقلالها المالي والقانوني الناتج عن إعادة الهيكلة الأخيرة سنة 2005 تتمتع بهيكل تنظيمي خاص مستقل تماما، وسلطة كاملة في إتخاذ القرارات، كما تتعامل مع باقي الفروع التي إستقلت أيضا معها وكأنها متعامل خارجي.

ويمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة مختلف الوحدات الإستراتيجية والمسؤوليات الموزعة على مختلف المسيرين، فالمؤسسة تعتمد في تسيير أنشطتها على الأساس الوظيفي، حيث أخذت على عاتقها هيكلة وتنظيم من خلال أقسام عملية ميدانية من ناحية، وهياكل مهنية أخرى مهمتها المتابعة والتسيير على النحو التالي:<sup>1</sup>

1-1-المديرية العامة: يشرف عليها الرئيس المدير العام وهو أعلى مستوى للسلطة، والمسير الأول يقوم باتخاذ القرارات التي تخص نشاط المؤسسة، والمسؤول عن التفاوض أثناء إقامة العلاقات مع الزبائن أو في حالات الشراكة والمشاريع الضخمة، من مهامه:

- وضع الإستراتيجية وكشف مواطن القوة والضعف في المؤسسة؛
- ضمان التسيير العام والجيد لفروع المؤسسة من خلال التنظيم والتوجيه والتنسيق والإشراف؛
- تمثيل المؤسسة والتحدث باسمها، وكذلك المساهمة في قرارات مجلس الإدارة؛
- مراقبة نشاطات المؤسسة وتوجيهها، ومتابعة مدى نجاحها في تحقيق الأهداف؛
- تمثيل المؤسسة في الخارج والإتصال المباشر بالهيئات العليا داخل وخارج الوطن.

### 1-2-الأمانة العامة (السكرتارية):

تمثل مهامها الأساسية في تنظيم كل ما يتعلق بالرئيس المدير العام من خلال التكفل بكل المكالمات الهاتفية وتحضير المواعيد، وكتابة التقرير والرسائل وغيرها.

### 1-3- المدير المساعد المكلف بالتدقيق والإستشارة:

وهو المسؤول عن عمليات التدقيق الداخلية في حسابات المؤسسة ومختلف عملياتها المالية، ومساعدة المدير العام في مراجعة الميزانيات والأجور لأجل المصادقة عليها، بالإضافة إلى الإشراف على السير الحسن للمدققين الخارجيين، وإعداد التقارير اللازمة لذلك.

### 1-4- المديرية المساعدة المكلفة بإدارة الجودة والبيئة:

تحتل هذه المديرية مكانة هامة في الهيكل التنظيمي لإتصالها مباشرة بالإدارة العليا، مما قد يبين أهمية الجودة والبيئة في المؤسسة محل الدراسة، حيث تعتبر هذه المديرية هي المسؤولة الأولى على نظام إدارة الجودة والبيئة، وذلك بالإشراف على مراقبة جودة المنتج ومدى مطابقتها للمواصفات المعتمدة دولياً، والقيام بالتنسيق مع مختلف الدوائر الأخرى لإجراء المراجعات الدورية فيما يخص الجودة والأمور المتعلقة بالجوانب البيئية، من أجل إعداد تقرير مراجعة الإدارة كل أربعة أشهر، هذا بالإضافة إلى السهر على تنفيذ المشاريع الموجهة للمحافظة على البيئة، ومتابعة مشاريع تطوير وتحسين جودة المنتج.

### 1-5- المدير المساعد المكلف بالإتصالات:

من مهامه تنظيم وتهيئة الإتصالات داخل وخارج المؤسسة، إعداد المخططات والتقارير السنوية للتسيير.

### 1-6- مدير الأمن الصناعي:

هو المسؤول الأول عن الأمن الداخلي للمؤسسة وسلامة الأفراد العاملين من حوادث العمل، والسهر على تهيئة الأماكن والظروف اللازمة للعمل ومراقبتها بصورة مستمرة، والإشراف على توفير كل الوسائل اللازمة من أجل التقليل من حوادث العمل وحفظ سلامة الأفراد بدنياً ونفسياً.

### 1-7- مديرية المركب المنجمي جبل العنق:

الإشراف على تسيير شؤون المركب المنجمي لجبل العنق وتوفير حاجياته، ومراقبة عمليات الإنتاج والقيام بعمليات الصيانة اللازمة وغيرها.

### 1-8- مديرية المنشآت المينائية بعنابة:

الإشراف على تسيير عمال الوحدة وإدارة عمليات إستقبال شحنات الفوسفات وتخزينها، ومن ثم شحنها في السفن ونقلها إلى الزبائن في السوق الدولية، بالإضافة إلى عمليات الصيانة الدورية للسفن والقيام بالإجراءات الإدارية والجمركية اللازمة.

### 1-9- مديرية الدراسات والبحوث التطويرية:

تشرف هذه المديرية على دراسة العينات من المنتج النهائي، ودراسة مدى مطابقتها مع المواصفات المحددة، والقيام بإدارة البحوث التطويرية اللازمة لتحسين جودة المنتج وتثمينه، وإيجاد الحلول الناجعة للمشاكل البيئية المتعلقة المتعلقة بالمؤسسة، بالإضافة إلى تقديم خدمات بحثية وإستشارية لبعض المؤسسات الأخرى.

### 1-10- مديرية التجارة والتسويق:

تشرف على العمليات المتعلقة بالأنشطة البيعية وتنمية المبيعات والأعمال المتعلقة بها، كدراسة الأسواق والإشهار والإعلان، وإنشاء العقود التي تتضمن الكمية والسعر والوقت الخاص بالمبيعات، وإبرام الصفقات وفقا لما تقتضيه مستلزمات السوق، وكذا البحث عن أسواق وعملاء جدد، والمحافظة على زبائن المؤسسة من خلال كسب ثقتهم بتقديم أحسن الخدمات، وتشرف على ثلاث دوائر هي: دائرة التصدير، دائرة العلاقات مع الزبائن، ودائرة المشتريات.

1-10-1- دائرة التصدير: تقوم بجميع العمليات التصديرية من خلال تحضير وتنفيذ الطلبات المتعلقة بالزبائن المتواجدين في المنطقة الأولى، التي تضم على وجه الخصوص دول أوروبا، كما تعمل على تنفيذ العمليات التصديرية المرتبطة بالمنطقة الثانية والتي تشمل دول آسيا وأمريكا اللاتينية، أي الأسواق الجديدة بصفة عامة.

1-10-2- دائرة العلاقات مع الزبائن: تتمثل مهمتها أساسا في المحافظة على الزبائن الحاليين، والعمل على تطوير وتنمية وتوطيد العلاقة معهم وتلبية رغباتهم، والسعي الدائم للحصول على متعاملين جدد، والإشراف على إبرام الإنفاقيات مع العملاء والتعاقد معهم.

1-10-3- دائرة المشتريات: تقوم بإجراءات الشراء لكل ما تحتاجه المؤسسة من آلات وقطع غيار وتجهيزات وشاحنات وغيرها.

#### 1-11-1- مديرية المالية والمحاسبة:

من مهام هذه المديرية الإشراف على كل العمليات المالية والمحاسبة بالمؤسسة وتوجيهها، وإعداد وتحديد موارد المؤسسة واستخدامها وتقسيماتها. وتنقسم هذه المديرية إلى دائرتين: الأولى تخص دائرة المحاسبة والثانية دائرة المالية.

1-11-1- دائرة المحاسبة: مهمتها تسجيل كافة العمليات المحاسبية ومسك مختلف الوثائق والملفات الخاصة بعمليات الشراء والبيع، والعمليات المرتبطة بالبنوك ومراقبة مدى مطابقتها للواقع، والتسجيل المحاسبي لمختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسة يوميا، وتسجيل الإهلاكات والمؤونات ومتابعة حركة المخزون بالتنسيق مع مصلحة المحاسبة التحليلية، والمشاركة في عمليات الجرد المادي للإستثمارات، وإعداد الميزانيات الختامية لكل سنة مالية، وإرسال الوثائق ومختلف المعلومات المتوفرة لدى المصلحة عند طلبها من المصالح الأخرى.

1-11-2- دائرة المالية: من مهامها متابعة التسيير المالي ومراقبة التدفقات المالية الداخلة والخارجة، وإعداد الميزانيات التقديرية، وتسوية ديون المؤسسة بناء على طلبات التسديد الواردة إلى المصلحة، والتنسيق مع مصلحة المحاسبة فيما يتعلق بمراقبة النفقات والإيرادات.

#### 1-12-1- مديرية الموارد:

مهمتها الإشراف على تسيير الموارد التقنية والبشرية، وتعمل على توفيرها بالشكل الذي تتطلبه وظائف المؤسسة، وتتفرع منها خمسة دوائر هي: دائرة الموارد البشرية، دائرة التكوين، دائرة الشؤون القانونية، دائرة المعلوماتية، دائرة الإدارة العامة.

1-12-1- دائرة الموارد البشرية: تقوم هذه الدائرة بمتابعة المسار المهني وتنظيم مختلف إحتياجات المؤسسة من اليد العاملة، وكذا مراجعة ملفات أفراد المؤسسة الحاليين على التقاعد، وتنظيم وتقدير الإحتياجات المتعلقة بالتوظيف والتكوين، وكذا ترقية وتوزيع العاملين، كما تقوم بوضع النظام الداخلي للمؤسسة وكل ما يتعلق بأجورهم.

1-12-2-دائرة التكوين: القيام ببرمجة دورات تكوينية مستمرة لليد العاملة على مستوى المؤسسة أو تلك الموظفة حديثاً، والسهر على تنفيذها وفق ما هو مخطط للعملية التكوينية.

1-12-3-دائرة الشؤون القانونية: تهتم هذه الدائرة بالفصل في القضايا المتعلقة بالمؤسسة، وكذا فض النزاعات بين العمال والإدارة في إطار ما ينص عليه قانون العمل، بالإضافة إلى تسوية النزاعات مع الأطراف الخارجية.

1-12-4-دائرة المعلوماتية: من مهام هذه الدائرة ما يلي:

- ❖ إبراز صورة المؤسسة في المعارض والصالونات الدولية، وجمع المعلومات التقنية التي تخص المؤسسة؛
- ❖ جمع ونقل المعلومات اللازمة التي تحتاجها المؤسسة سواء كانت هذه المعلومات داخلية تتعلق بالمؤسسة، أو خارجية تتعلق بالمحيط الذي تتعامل معه؛
- ❖ تتولى مهمة نقل المعلومة بين مختلف الوحدات داخل المؤسسة؛
- ❖ هي المسؤولة عن خلق مجالات التواصل بين المؤسسة والمتعاملين معها؛
- ❖ السهر على السير الحسن لأجهزة الإعلام الألي وتطبيقات وبرامج تكنولوجيات المعلومات، وصيانتها في مختلف الأقسام.

1-12-5-دائرة الإدارة العامة: تعمل على توفير مختلف الموارد الضرورية لكل الأقسام بالمؤسسة، وتعنى كذلك بالتعاملات الخارجية وإبرام العقود مع الزبائن والموردين، وتنظيم المعارض الإقتصادية والندوات، كل ذلك يندرج تحت مصطلحين أساسيتين هما: مصلحة الوسائل العامة، ومصلحة العلاقات الخارجية.

1-13-المديرية التقنية:

تشرف على عمليات الإنتاج من خلال تحقيق وإنجاز الإنتاج المقدر سنويا، والعمل على صيانة العتاد والتجهيزات الكهربائية والصناعية في المؤسسة، بالإضافة إلى تخطيط الإستثمارات اللازمة والسهر على تنفيذها فيما يخص تطوير العملية الإنتاجية وعمليات الصيانة، ولتجسيد ذلك فالمديرية مقسمة إلى ثلاثة دوائر هي: دائرة الإنتاج، دائرة الصيانة ودائرة خاصة بالإستثمارات.

**المطلب الثالث: طبيعة نشاط مؤسسة مناجم الفوسفات وعلاقتها بمحيطها**

تقوم مؤسسة مناجم الفوسفات العديد من الأنشطة، فنشاطها لا يقتصر على الإنتاج فقط بل يتعدى ذلك ليشمل الأنشطة التجارية والخدمية والتطويرية، وهذا من أجل بلوغ الأهداف المسطرة وتوطيد علاقتها ببيئتها.

1-أنشطة المؤسسة:

1-1-الأنشطة الإنتاجية: تعمل مؤسسة مناجم الفوسفات على الوفاء بالطلب لعملائها من خلال تقديم منتجها بالمواصفات العالمية وبالجودة المطلوبة، حيث تقوم المؤسسة بإنتاج الفوسفات الطبيعي المحضر للبيع، وتقوم الدول المستوردة الأخرى بتحويله إلى حمض الفوسفور وكذلك إلى الأسمدة، ويتكون الفوسفات الخام من بقايا الحيوانات أو عظام الحوت، لذلك يطلق عليه إسم BPL التي تعني "BORN PHOSPHAT LINE"، بحيث تختلف النسب المكونة له من بلد إلى آخر وتقوم مؤسسة مناجم الفوسفات بإنتاج أربعة أنواع من المنتجات مصنفة تصنيف

عالمي تجاري، وأهم المجالات التي تستعمل فيها هي: الصناعة الغذائية، الزراعية والحيوانية، الصناعة الثقيلة، الصناعة الكيماوية، صناعة الكبريت، صناعة المنظفات (مواد التنظيف) والصناعة الصيدلانية. ويمكن التطرق إليها فيما يلي:<sup>1</sup>

✓ المنتج المسوق BPL % 75/73 الذي يعادل 34% من  $P_2 O_5$ : يمتاز هذا النوع من الفوسفات بارتفاع نسبة الراسب الكلسي، حيث تنزع منه الشوائب بوضعه في الفرن ذات درجة عالية من الحرارة تقدر 900<sup>0</sup>، ويستخدم هذا النوع أساساً في صناعة الأسمدة المجهزة والمنتجات الكيماوية؛

✓ المنتج المسوق BPL % 72/70 الذي يعادل 32% من  $P_2 O_5$ : يمتاز هذا النوع بارتفاع نسبة الراسب الكلسي فيه، ويتم الحصول عليه بواسطة التحميص في درجة حرارة تبلغ 800<sup>0</sup>، ويستخدم في الصناعة لتصنيع الأسمدة الزراعية والمنتجات الكيماوية والمواد الصيدلانية؛

✓ المنتج المسوق BPL % 68/66 الذي يعادل 31% من  $P_2 O_5$ : يتمثل في المنتج المخصص أساساً لتصنيع الأسمدة القابلة للإذابة في التربة وإثرائها لزيادة إنتاجها؛

✓ المنتج المسوق BPL % 65/63 الذي يعادل 29% من  $P_2 O_5$ : يطلق على هذا النوع مزبل الغبار، ويستخدم في بعض مجالات الصناعة والزراعة ويعد من أهم مبيعات المؤسسة.

أما أهم المواصفات الواجب توفرها في المنتج لكي يكون مقبول دولياً هي أن يكون خالي من المغنيزيوم والكاديوم فالزبائن لا يجذونه، نظراً للأضرار التي يسببها خلال عملية التحويل، وأن يكون كذلك خالياً من الفلور لأنه مضر بالبيئة والحيوانات. وتتم العملية الإنتاجية بمؤسسة مناجم الفوسفات بعدة مراحل تبدأ باستخراج الفوسفات وتنتهي بالحصول على الفوسفات المكلس الجاف، وعليه فالعملية الإنتاجية تمر بمرحلتين هما:

- **إستخراج الفوسفات:** يتمثل في الهدم عن طريق التفجير واستخراج الفوسفات من المركب المنجمي بجبل العنق؛

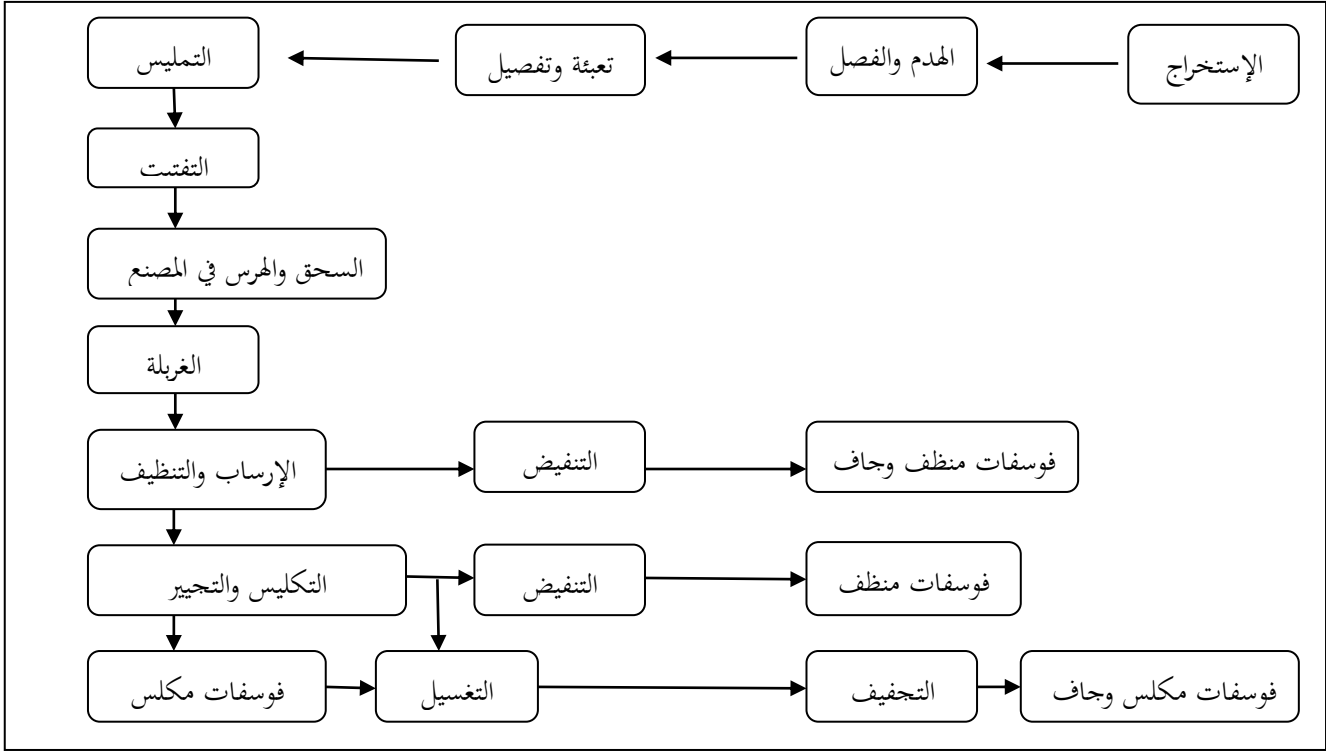
- **معالجة الفوسفات:** تتكون سلسلة المعالجة لمادة الفوسفات للمركب المنجمي جبل العنق من: التكسير، التحضير، المعالجة بالطريقة المائية، المعالجة بالطريقة الجافة، الإنتقاء الهوائي.

فيتم في المرحلة الأولى إستغلال آلة واحدة من نوع جيراتور GIRATOIRE ذات متوسط إنسياب 900 طن في الساعة، من أجل تحطيم وتكسير الكتل الكبيرة، وفي الثانية يتم الطحن والغرلة، أما بالنسبة للمرحلة الثالثة هي المعالجة بالطريقة المائية من خلال أربعة ورشات تتمثل في الترويق، التحميص، الغسل والتجفيف، إذ يتم في الأولى إزالة الشوائب الأكثر من 12.5 ملم والأقل من 80 ملم، وهي الفقيرة من عنصر  $P_2 O_5$ ، ويتم التحميص بواسطة ثلاثة أفران من نوع دورليفير DORLIVERE من أجل تفكيك وإزالة المواد العضوية الموجودة في مادة الفوسفات المروق، وفي الثالثة يستخدم الهيدروسيكلونات، وكذلك المواد الجيرية ويستعمل في التجفيف فرنين دائريين من نوعية بتسون روكات، وذلك من أجل إزالة نسبة الرطوبة وإرجاعها من 13% إلى 0.2% وتبلغ الطاقة السنوية للتجهيزات المستعملة في هذه الطريقة 500.000 طن سنوياً من المادة المحمصة والمغسولة والمجففة.

أما بالنسبة للمعالجة بالطريقة الجافة فتتم من خلالها التجفيف والغرلة والطحن، إذ يتم التجفيف من خلال فرنين لإزالة نسبة الرطوبة من 9% إلى 1%، وفي الثانية يتم الغرلة بواسطة غرابيل حديثة تسمى RHEWUN

وعدددهم أربعة، ويتم الطحن بثلاثة مطاحن من نوعية DRAGAN. أما في المرحلة الأخيرة وهي الإنتقاء الهوائي التي تهدف إلى إزالة الغبار والحبيبات الدقيقة الفقيرة من مادة  $P_2 O_5$ ، والشكل الموالي يوضح مراحل العملية الإنتاجية في مؤسسة مناجم الفوسفات.

### شكل رقم (2-5): مراحل العملية الإنتاجية في المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات



المصدر: بناء على المعلومات المقدمة من مسؤول المديرية التقنية للمؤسسة.

### 1-2- الأنشطة التجارية: إن من أهم العمليات التي يتضمنها النشاط التجاري للمؤسسة تتمثل فيما يلي:

- التكفل بتحقيق الإجراءات الإدارية اللازمة في إطار النشاط التجاري للمؤسسة؛
- البحث عن الزبائن وإبرام الصفقات؛
- متابعة التخزين في الميناء، والشحن في السفن لإيصال المنتج للمستهلك النهائي؛
- تسيير المنتجات الموجهة للعملاء وفقا للعقود المبرمة، وكذلك القيام بالتغطية التجارية في المواعيد المحددة.

1-3- الأنشطة الخدمية: تقوم مؤسسة مناجم الفوسفات بعدة أنشطة خدمية تتمثل في خدمات النقل (نقل المواد المنجمية)، حيث لا تقتصر فقط على المستوى المحلي وإنما تتعدى لتشمل الخارج، فمثلا المنشآت المينائية بعناية تقوم بنقل الفوسفات وتهتم بعملية تصديره للخارج، كما تقدم خدمات للزبائن خارج المؤسسة كالقيام بالإجراءات الجمركية، صيانة السفن وتحويلها من موضعها.

ويقوم مركز الدراسات والبحوث التطويرية التابع للمؤسسة محل الدراسة بتقديم خدمات متمثلة في دراسات واستشارات لمؤسسات أخرى متعاقدة معها، مثل تلك العاملة في صناعة الببتروكيماويات.

كذلك يقوم المركب المنجمي بجبل العنق بتقديم خدمات الصيانة، الدراسات الأولية لعمليات التفجير في مقالع ومناجم أخرى غير تابعة للمؤسسة تستخرج منها المواد الأولية لصناعة الإسمنت وغيرها.

1-4- الأنشطة التطويرية: تهدف المؤسسة محل الدراسة من خلال نشاطها التطويري إلى تقديم منتج متميز مطابق للمواصفات الدولية، والتي تتوفر عليها منتوج المؤسسات المنافسة في هذا المجال، وذلك من أجل زيادة حصة المؤسسة السوقية باعتبارها ضعيفة جدا بالمقارنة بمنافسيها خاصة تونس والمغرب، فالمؤسسة تقوم بتطوير منتجاتها من خلال الدراسات والبحوث المنجزة على مستوى مركز الدراسات التطويرية والبحوث التطبيقية، كما تحمل الأنشطة التطويرية في طياتها ما يلي:

- متابعة سياسة الإصغاء للزبون وحل الإختلالات المطروحة؛
- متابعة وتكثيف برامج البحث المنجمي؛
- تطوير الطاقة الإنتاجية للوصول إلى إنتاج أربعة ملايين طن سنويا؛
- السعي من أجل تفعيل عملية الشراكة الوطنية والأجنبية في جميع المجالات ذات الفائدة وقابلة للتطوير خاصة في مجال الإستغلال المنجمي وحماية البيئة؛
- تامين مادة الفوسفات من خلال البحوث والدراسات التي أنجزت من أجل تحويل الفوسفات إلى أسمدة ومواد أخرى تدخل في بعض الصناعات الصيدلانية والكيميائية والغذائية، والتي ستتجسد من خلال البدء في إنشاء مشروع القطب الصناعي لتحويل الفوسفات في مدينة بوشقوف بولاية سوق أهراس.

#### المطلب الرابع: علاقة مؤسسة مناجم الفوسفات بمحيطها الخارجي

تمارس المؤسسة نشاطها وسط محيط متنوع وتربطها علاقات متعددة في إطار تبادل المصالح على المستوى المحلي والدولي، فهي تعمل وتسهر على توسيع وتطوير علاقاتها مع الأطراف ذات العلاقة وطنيا ودوليا، ويمكن تلخيص علاقة المؤسسة بمحيطها فيما يلي:

1-المحيط الإجتماعي: تسعى المؤسسة إلى تحسين المهارات وتجديد المعارف لعمالها عن طريق التكوين المستمر، وذلك لمسايرة التغيرات والتحكم في التقنيات الحديثة في العمل، كما تساهم المؤسسة في تقليص وامتصاص البطالة عن طريق توظيف اليد العاملة، هذا بالإضافة إلى مساهمتها في تمويل عدد من الجمعيات ذات الطابع الإجتماعي والثقافي والبيئي.

#### 2-المحيط الإقتصادي: يمكن تلخيصه فيما يلي:

2-1-الزبائن: تتعامل المؤسسة مع زبائن خارج الوطن من دول أوروبا الغربية والشرقية، ودول آسيا ودول أمريكا الجنوبية<sup>1</sup>، هذا بالإضافة إلى تعاملها مع زبائن داخل الوطن من بينهم شركة أسميدال وصيدال ومؤسسة الإسمنت وغيرهم.

2-2-الموردين: تتعامل المؤسسة مع موردين من أوروبا الغربية وخاصة فرنسا وألمانيا وكذلك الولايات المتحدة الأمريكية، إذ تستورد العتاد اللازم للإنتاج وتحديثه بصورة مستمرة، إضافة إلى إستيراد قطع الغيار، وتتعامل المؤسسة مع موردين محليين من أجل شراء أجهزة الإنتاج ووسائل أخرى.

1- أوروبا الغربية: النمسا، الدانمارك، بلجيكا، فرنسا، فنلندا، اليونان، ألمانيا، إسبانيا، إيطاليا، سويسرا، هولندا، البرتغال وإيرلندا.

-أوروبا الشرقية: بولونيا، ألبانيا، المجر وبلغاريا.

-دول آسيا: ماليزيا، أندونيسيا، الصين، تركيا، أوكرانيا، بنغلاديش.

-دول أمريكا الجنوبية: كوبا، البرازيل.

2-3-البنوك: بالنسبة للجانب المالي من تمويل وإقراض وتحويل فإن المؤسسة تتعامل مع البنك الوطني الجزائري BNA، والصندوق الوطني للتوفير والإحتياط CNEP، والبنك الخارجي الجزائري BEA.

2-4-شركات التأمين: حيث تدفع مبالغ ضخمة لهذه المؤسسات لغرض التأمين على ممتلكاتها.

2-5-الدولة: هي مالكة للمؤسسة وغير متدخلة في إدارتها، ودورها الأساسي هو سن القرارات والقوانين (قرارات إعادة الهيكلة التي تعرضنا لها سابقه)، وأخذ نسبة معتبرة من الأرباح كل سنة.

3-المحيط التكنولوجي: تسعى المؤسسة إلى التطور تكنولوجيا عن طريق إدخال تقنيات ووسائل جديدة، ومن أهم المعاهد التي تربطها بهم علاقة في هذا المجال نذكر منها:

- المعهد العالمي للفوسفات بالمغرب؛
- الإتحاد العربي للحديد والفولاذ؛
- المعهد العالي للتسيير والإنتاجية بالجزائر؛
- معهد الحديد والفولاذ بفرنسا.

### المبحث الثاني: الموارد البشرية لمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة- وعملية تكوينها

تعد الموارد البشرية في مؤسسة مناجم الفوسفات محورا للإهتمام من قبل إدارة المؤسسة، فاليئة تفرض عليها إجراء تحسينات الضرورية لمواكبة التغيرات السريعة والمتلاحقة في دنيا الأعمال خاصة في قطاع نشاط المؤسسة، والمنافسة الشديدة التي تفرضها دول الجوار خاصة المغرب في مجال البحث واستخراج ومعالجة الفوسفات، ويعتبر المحور الخاص بالموارد البشري حجر الزاوية بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة يجب الإهتمام به وتطويره وتحديد معارفه عن طريق العملية التكوينية المستمرة للرفع من القدرات الفكرية والذهنية للعاملين.

### المطلب الأول: الموارد البشرية لمؤسسة SOMIPHOS

نظرا لطبيعة عمل مؤسسة مناجم الفوسفات (نشاطات منجمية، خدماتية وتجارية...) فإنها تستلزم توفير يد عاملة متنوعة للقيام بنشاطها سواء كانت مؤهلة أو بسيطة، وتتوفر SOMIPHOS حاليا على حوالي 1998 يد عاملة حتى سنة 2015 موزعة على مختلف وحداتها.

### 1-توزيع اليد العاملة حسب طبيعة عقد العمل (دائمة ومتعاقدة):

جدول رقم (1-5): توزيع الأفراد حسب طبيعة عقد العمل

المجموع	متعاقدين	دائمين	البيان
5	5	0	إطارات توجيه وتحكم
49	2	47	إطارات عليا
172	11	161	إطارات
1297	257	1040	أعوان التحكم
475	287	188	أعوان التنفيذ
1998	562	1436	المجموع

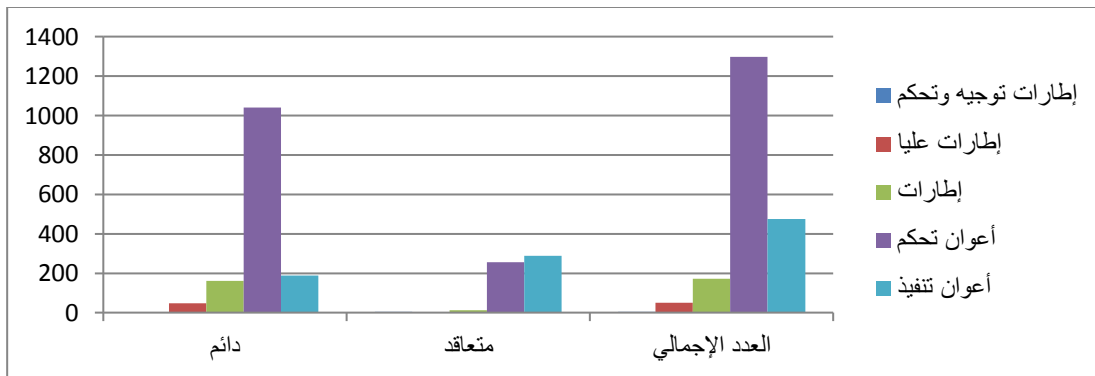
المصدر: بناء على المعلومات المقدمة من طرف مصلحة التكوين.



من خلال الجدول السابق بلغ مجموع اليد العاملة المتعاقدة حوالي 562 عامل خلال سنة 2015 موزعة كمايلي:

- 05 إطارات توجيه وتحكم أجنبية متخصصة في مجال البحث والتنقيب عن الفوسفات يعملون بالتوازي مع إطارات المؤسسة؛
- 12 عامل ما بين إطار وإطار سامي من بينهم خريجي الجامعة الجزائرية من مهندسين في الإعلام الألي والمناجم؛
- 279 عون تحكم موزعين على مختلف الوحدات العملية للمؤسسة؛
- 266 عون تنفيذ معظمهم مسجلين بالمركب المنجمي لجبل العنق بئر العاتر أين تتم عمليات البحث واستخراج ومعالجة الفوسفات.

شكل رقم (3-5): توزيع الأفراد حسب طبيعة عقد العمل



المصدر: بناء على بيانات الجدول رقم (5-01).

## 2- توزيع اليد العاملة حسب الجنس:

جدول رقم (2-5): توزيع اليد العاملة حسب الجنس

المجموع	أنثى	ذكر	البيان
5	00	5	إطارات توجيه وتحكم
49	7	42	إطارات عليا
172	41	131	إطارات
1297	36	1261	أعوان التحكم
475	14	461	أعوان التنفيذ
1998	98	1900	المجموع

المصدر: بناء على المعلومات المقدمة من طرف مصلحة التكوين.

من خلال الجدول السابق نجد:

نسبة الإطارات مقارنة بمجموع اليد العاملة في المؤسسة:

$$\text{نسبة الإطارات} = \frac{\text{عدد الإطارات}}{\text{مجموع اليد العاملة}}$$

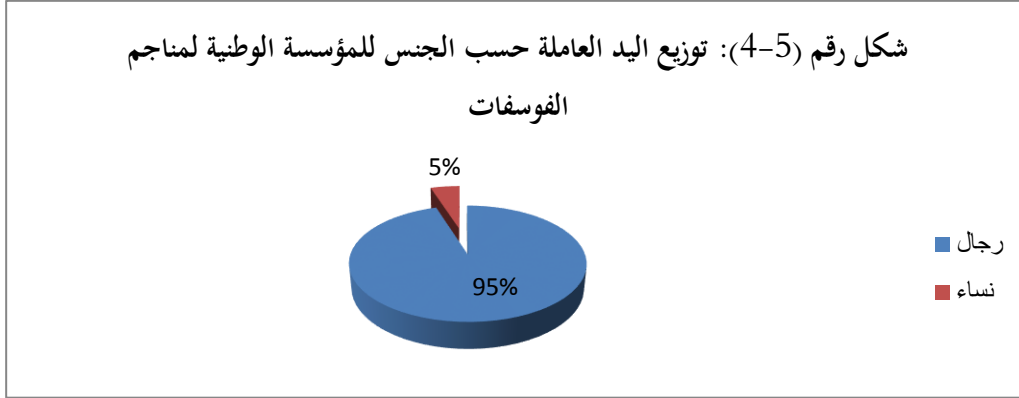
$$\text{نسبة الإطارات} = \frac{226}{1998} = 11.31\%$$

نسبة المرأة العاملة مقارنة بمجموع اليد العاملة في المؤسسة:

$$\text{نسبة المرأة العاملة} = \frac{\text{عدد المرأة العاملة}}{\text{مجموع اليد العاملة}}$$

$$\text{نسبة المرأة العاملة} = \frac{98}{1998} = 4.90\%$$

من خلال النتائج المتحصل عليها يفسر العدد الإجمالي للإطارات 226 إطار بأن مؤسسة مناجم الفوسفات تشرف على أربعة وحدات بما فيها المديرية العامة وهي المركب المنجمي لجبل العنق ووحدة المنشآت المينائية بعنابة، مركز الدراسات التطبيقية والبحوث التطويرية، هذه الوحدات تحتاج لهذا النوع من اليد العاملة سواء في الإدارة أو التسيير أو الإشراف والتوجيه، في حين سجلنا نسبة ضعيفة من اليد العاملة النسوية تقدر بـ 4.90% تتواجد معظمها في الإدارات والمصالح نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يحتاج إلى يد عاملة رجالية أكثر منها نسوية، خاصة ف منطقة الإنتاج المتواجدة بالمركب المنجمي لجبل العنق ببئر العاتر، كما يوضحه الشكل الموالي



المصدر: بناء على البيانات الموضحة في الجدول رقم (5-02).

3- توزيع اليد العاملة حسب الوحدات:

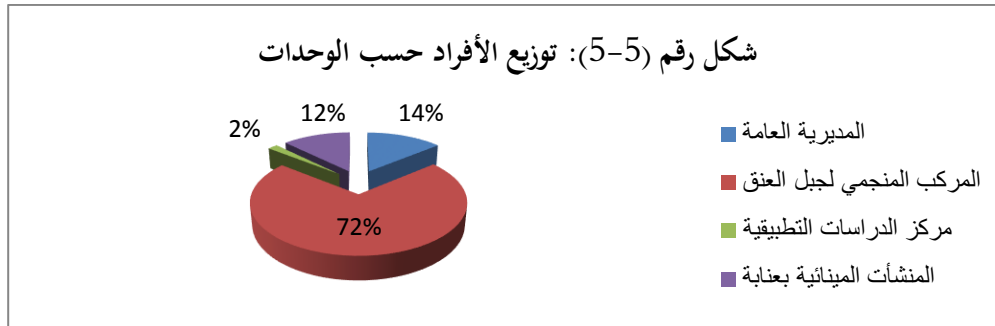
جدول رقم (3-5): توزيع الأفراد حسب الوحدات التابعة للمؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات

النسبة %	مجموع الأفراد	البيان
13.96%	279	المديرية العامة
71.67%	1432	المركب المنجمي لجبل العنق
1.80%	36	مركز الدراسات التطبيقية والبحوث التطويرية
12.57%	251	وحدات المنشآت المينائية بعنابة
100%	1998	المجموع

المصدر: بناء على المعلومات المقدمة من طرف مصلحة التكوين.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معظم اليد العاملة والمقدر عددها بـ 1432 عامل تتركز بالمركب المنجمي لجبل العنق ببئر العاتر، أين يتم البحث واستخراج ومعالجة الفوسفات وإنتاج مختلف مشتقاته وهو النشاط

الرئيسي للمؤسسة محل الدراسة، في حين يتواجد 279 عامل على مستوى المديرية العامة بمختلف مصالحها وأقسامها، أما وحدات المنشآت المينائية بعنابة يعمل بها حوالي 25 عامل أين يتم تخزين ونقل وشحن منتجات الفوسفات الموجه للتصدير، وأقل عدد من اليد العامل موجود في مركز الدراسات التطبيقية والبحوث التطويرية.



المصدر: بناء على البيانات الموضحة في الجدول رقم (5-03)

-توزيع اليد العاملة حسب السن:

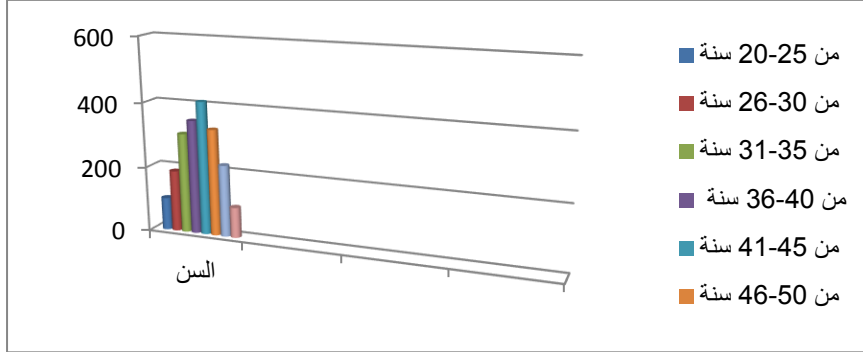
جدول رقم (4-5): توزيع اليد العاملة حسب السن للمؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات

عدد الأفراد	السن
100	من 20 - 25 سنة
188	من 26 - 30 سنة
307	من 31 - 35 سنة
350	من 36 - 40 سنة
410	من 41 - 45 سنة
328	من 46 - 50 سنة
221	من 51 - 55 سنة
94	أكثر من 55 سنة
<b>1998</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: بناء على المعلومات المقدمة من دائرة التكوين.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أكبر عدد من اليد العاملة والمقدر بـ 410 فرد من الفئة التي يتراوح معدل العمر ما بين 40-45 سنة، تليها الفئة من 35-40 سنة بعدد يقدر بـ 350 فرد، ثم الفئة من 45-50 سنة بعدد يقدر بـ 325 فرد وهكذا، ويفسر ذلك على أن المؤسسة تعتمد على اليد العاملة ذوي الخبرة في مجال البحث وإستخراج ومعالجة الفوسفات، بالإضافة إلى اليد العاملة المتخصصة في العمل الإداري والتسيير، مع مزجها باليد العاملة الفتية حتى يتم رسكلتها عن طريق التكوين والإحتكاك باليد المؤهلة، وهكذا حتى تحافظ المؤسسة محل الدراسة على مخزونها من الموارد البشرية من جميع الفئات والأعمار.

شكل رقم (6-5): توزيع الأفراد حسب السن



المصدر: بناء على بيانات الجدول رقم (5-4).

6- حركة اليد العاملة دخولا وخروجها خلال سنة 2015:

6-1- حركة اليد العاملة خروجها:

جدول رقم (5-5): حركة اليد العاملة خروجها

المجموع	Sortie						البيان
	إستقالة	وفاة	نحاية العقد	النقل	الإحالة على التقاعد	تسريح	
16	01	02	03	00	05	05	التنفيذ
40	00	03	01	03	27	06	التحكم
12	03	02	00	02	05	00	الإطارات
09	01	00	00	04	04	00	الإطارات العليا
77	05	07	04	09	41	11	المجموع

المصدر: بناء على المعلومات المقدمة من طرف دائرة التكوين.

6-2- حركة اليد العاملة دخولا:

جدول رقم (6-5): حركة اليد العاملة دخولا

المجموع				البيان
	ترقية	نقل	توظيف	
82	01	00	81	التنفيذ
12	02	04	06	التحكم
07	00	03	04	الإطارات

03	01	02	00	الإطارات العليا
104	04	09	91	المجموع

المصدر: بناء على المعلومات المقدمة من طرف دائرة التكوين.

من خلال الجدولين السابقين نستخلص النتائج الآتية:

$$\frac{\text{عدد اليد العاملة الداخلة}}{\text{مجموع اليد العاملة}} = \text{نسبة اليد العاملة دخولا}$$

$$\%5.20 = \frac{104}{1998} = \text{نسبة اليد العاملة دخولا}$$

$$\frac{\text{عدد اليد العاملة الخارجة}}{\text{مجموع اليد العاملة}} = \text{نسبة اليد العاملة خروجاً}$$

$$\%3.85 = \frac{77}{1998} = \text{نسبة اليد العاملة خروجاً}$$

$$\%9.05 = \%5.20 + \%3.85 = \text{نسبة اليد العاملة (دخولاً و خروجاً)}$$

ملخص حركة اليد العاملة خلال سنة 2015 :

إجمالي اليد العاملة 2014	إجمالي اليد العاملة 2015	الخروج	الدخول	البيان
1794	1998	77	104	

من خلال الملخص نجد أن هناك زيادة في عدد اليد العاملة لسنة 2015 مقارنة بسنة 2014 قدرها 204 عامل

أي بنسبة 12.21% وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة محل الدراسة الذي يحتاج لكثافة اليد عاملة سواء المتخصصة، المنفذة أو المتحركة، كما أن هذه الأخيرة تولي إهتمام كبير بالموارد البشري من أجل تحسين إنتاجها ورفع سقفه حفاظاً على حصتها السوقية أو زيادتها.

7- معدل الغيابات لسنة 2015:

جدول رقم (7-5): معدل غياب الموارد البشرية من الجنسين خلال سنة 2015

	Taux moyen d'absentéisme	
	رجال	نساء
الإطارات	% 0.66	% 0.66
أعوان التحكم	% 4.86	% 0.84
أعوان التنفيذ	% 1.23	% 0.13
Taux d'absentéisme Globale = 2.79%		

المصدر: بناء على المعلومات المقدمة من طرف مصلحة التكوين والموارد البشرية.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أعلى نسبة غياب سجلت من طرف أعوان التحكم بنسبة 4.86 %

رجال، تليها أعوان التنفيذ بنسبة 1.23% ثم الإطارات بنسبة 0.66% وذلك لسنة 2015، في حين تقل هذه النسب للعنصر النسوي وهذا راجع لإقتصار عملهم على مستوى الإدارات والمصالح فقط مقارنة بالرجال نظراً لطبيعة نشاط المؤسسة.

المطلب الثاني: تطور العملية التكوينية في مؤسسة مناجم الفوسفات

إن إهتمام المؤسسة بالعملية التكوينية في إطار تحسين أدائها الإقتصادي والإجتماعي يعد ضمن مسؤوليتها الداخلية، ولهذا تقوم مؤسسة مناجم الفوسفات بالعديد من التكوينات المتنوعة لعمالها في العديد من مراكز التكوين الداخلية والخارجية (داخل المؤسسة وخارجها، داخل الوطن وخارجه)، وهي تولي إهتمام كبير بهذا المجال في كل سنة بإجراء عمليات التكوين، وتنفيذها بحسب أولويتها، ووفق ما يتوافق وأهدافها الإنتاجية والجودة والمحافظة على البيئة.

#### 1- النصوص القانونية التي تخضع لها المؤسسة في إطار تكوين عمالها:<sup>1</sup>

- المرسوم رقم 298-82 المؤرخ بتاريخ 1982/09/04 المتعلق بتنظيم وتمويل التكوين المهني؛
  - قرار رقم 287-71 المؤرخ بتاريخ 1971/09/03 المحدد للمبلغ المدفوع والخاص بالطلبة (التعليم العالي ومعاهد التكنولوجيا والمدارس المتخصصة)؛
  - قرار رقم 214-64 المؤرخ بتاريخ 1964/08/03 الذي يبين إجبارية المؤسسات على أن يكون لديها مصلحة خاصة أو مقر خاص بالتكوين المهني والترقية العمالية؛
  - قرار رقم 243-74 المؤرخ بتاريخ 1974/11/22 الذي يصدر نسب الخاصة بشبه الأجر الموضوع في قرار 81-17 المؤرخ بتاريخ 1981/02/14 والمحدد للشروط المتعلقة بالتكوين المهني بالخارج.
- أما القانون الداخلي المتعلق بالتكوين في المؤسسة يتمثل في:

#### المادة 58: الأهداف

- إعطاء المعارف الأساسية النظرية والتطبيقية للتحكم الحسن في منصب عملهم؛
- السماح عن طريق التكوين المستمر للعمال مهما كان مستواهم التكويني الأصلي بالحصول على المهارة اللازمة للتحكم في التقنيات المهنية الجديدة.

#### المادة 59: الشروط

- كل عامل يعتبر تكوينه ضروريا يجب عليه أن يخضع لمتابعة هذه الدروس سواء كانت خاصة بالدورات أو الندوات؛
- يجب أن ينظر للتكوين على أنه وسيلة ضرورية للبقاء التكنولوجي للمؤسسة، والعامل يجب أن يكون منبعا للمنافسة.

#### المادة 60: عقد التكوين.

#### المادة 61: التعيين بعد التكوين.

#### المادة 62: التشجيع.

#### 2- تحديد الإحتياجات التكوينية في المؤسسة:

تقع مسؤولية التكوين في المؤسسة على مصلحة التكوين بالدرجة الأولى؛ فقبل بداية كل سنة وبناء على كمية الإنتاج المرغوب في توفيرها، يطلب من الوحدات التابعة للمؤسسة بتحديد الإحتياجات التكوينية وفق متطلبات العمل، ويتولى المشرفون ورؤساء العمل على تحديد هذه الإحتياجات، وتجدر الإشارة أن معالجة الإحتياجات التكوينية

<sup>1</sup> -بناء على المعلومات المحصل عليها من دائرة التكوين بمؤسسة مناجم الفوسفات.

لا يكون دفعة واحدة وإنما تكون حسب جدول زمني بناء على أولويات المؤسسة، وذلك من خلال وضع خطة التكوين السنوية والميزانية التي يمكن من تغطية العمليات الواردة في الخطة وتهدف خطة التكوين السنوية إلى:

- تأهيل عدد كبير من العاملين؛
- تنمية مسيرة العاملين عن طريق عملية التكوين السنوية؛
- تطوير قدرات الجامعيين الذين تم توظيفهم في المؤسسة على استخدام الوسائل التقنية الحديثة المستعملة داخل المؤسسة؛
- رفع أداء الأفراد من أجل تحسين الإنتاج والإنتاجية؛
- تكوين الطلبة بالخارج في إطار التعاقد مع المؤسسات الموردة للأليات المستخدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة؛
- إعادة التكوين للعمال في إطار الرسكلة؛
- تكوين العاملين في إطار المركز الوطني للتكوين والتمهين.

### المطلب الثالث: مخطط التكوين لسنة 2016 على مستوى مؤسسة مناجم الفوسفات

تنشأ عملية التكوين نتيجة للتغير المستمر داخل المؤسسة وخارجها خاصة وأن الجزائر أبرمت إتفاق الشراكة مع الإتحاد الأوروبي سنة 2001/04/22 ودخل حيز التنفيذ في سبتمبر 2005، وقطعت أشواطاً متقدمة في المفاوضات مع منظمة التجارة العالمية على أمل الانضمام إليها، وعليه تعمل مؤسسة مناجم الفوسفات Somiphos على تأطير عمليات تكوين مواردها البشرية بما يتماشى والتطورات الحاصلة، خاصة وأنها تنشط في قطاع إستراتيجي ألا وهو البحث واستخراج ومعالجة الفوسفات وتملك حصة سوقية جد معتبرة، ولديها زبائن داخل وخارج الوطن. بناء على ذلك يمكن عرض مخطط التكوين لسنة 2016 كما يلي:<sup>1</sup>

#### 1- سياسة التكوين في المؤسسة:

##### 1-1- الדיباجة:

نظراً للتحوّلات الاقتصادية الحاصلة دولياً وتأثيرها على مسارات التحوّل على المستوى الداخلي، وبمّحكم العلاقات الاقتصادية الداخلية والخارجية الناشئة من خلال الأنشطة المنجمية بالجزائر لا سيما تصدير الحصة الأكبر لإنتاجها من الفوسفات إلى الخارج ما يآثر على وتيرة التقدّم المنشود للقطاع المنجمي جزاء توقّر الظروف بعوامل متعددة من شأنها تقليص السوق الخارجية وظهور منافسة كاسحة في هذا الميدان ما يشكّل تحدياً للاقتصاد الوطني علماً أن مركب الفوسفات يعتبر الشريان الحيوي لشركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS. كذلك توقّر الجزائر على قدرات معتبرة لمادة الفوسفات وارتباط زبائنها في الخارج بمصانع معدّة وفق خصائص الفوسفات الجزائري المصدر لها وزيادة الطلب وإمكانية توفير بيئة مرافقة للاستغلال المنجمي بالجزائر وتعزيز سبل الشراكة والتعاون من خلال إطلاق عملية تحويل الفوسفات بالجزائر لا سيما اهتمام الدولة بالصناعات الثقيلة ومشتقاتها، ودور تطبيقات الدبلوماسية الاقتصادية في المساهمة بتثبيت الشركة SOMIPHOS في التعاملات الخارجية. في هذا الإطار مخطط التكوين لسنة 2016 يتوخى تحقيق النقاط الآتية:

✓ المذكرة التوجيهية رقم 2015/518 المؤرخة بتاريخ 2015/09/29 المتعلقة بإعداد الخطط والميزانيات لسنة 2016؛

✓ تغطية الثغرات في المهارات التي كشفت عنها عملية تقييم الموظفين، وتحليل أسباب العجز في العمليات التشغيلية؛

✓ الأنشطة التكوينية الهامة التي تأجلت كلياً أو جزئياً في سنة 2015 ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار مع دقة مضمونها؛

✓ إدارة التكوين في مجال الصحة والسلامة والطب المهني؛

✓ تكوين الموظفين المسؤولين عن عمليات مراقبة الميزانية وتكاليف الرصد؛

✓ تكوين الموظفين المسؤولين عن إدارة التأمين.

إن التعامل مع المدرسة ومعهد التعدين الوطنية (EMEA et IAM) والمؤسسات الوطنية المتخصصة في التكوين أولوية لا يمكن تجاهلها، لذا تم بناء خطة التكوين لسنة 2016 على نحو منهجي يتماشى ومشاريع الشركة مع التركيز على احتياجات مهارات الموظفين.

## 1-2- الأهداف المحددة من مخطط التكوين لسنة 2016:

✓ تلبية متطلبات العمل والإنتاج؛

✓ تعزيز القدرات الذهنية والفكرية لليد العاملة باختلاف مستوياتها؛

✓ تنمية مهارات اليد العاملة والمساهمة في تأهيلها؛

✓ مواكبة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا الحديثة.

## 1-3- شروط نجاح مخطط التكوين لسنة 2016:

■ متابعة عملية التكوين لسنة 2016 تحت إشراف المدير العام للشركة؛

■ التحديد بدقة لوسائل التكوين وإجراءاته؛

■ تزامن التكوين النظري والتطبيقي معاً؛

■ تفعيل قنوات التواصل بين المتكويين والمشرفين عليهم؛

■ تقييم فعالية إجراءات التكوين من قبل الإدارة والمسؤولين على عملية التكوين.

## 2- الأحكام القانونية واللوائح المنظمة لعملية التكوين:

تبعاً للمرسوم التنفيذي رقم 149/1998 المؤرخ في 13 ماي 1998 لتطبيق إجراءات الإعفاء من الضرائب، يجب على صاحب العمل أن يخصص على الأقل مبلغاً نسبته لا تقل عن 1% من الأجر السنوي للتكوين والتدريب المهني المستمر، ومبلغ آخر لا يقل كذلك عما نسبته 1% من الأجر السنوي لمتابعة التعليم وتحسين المستوى. تبلغ قيمة الجهد في التكوين المهني المستمر وفقاً لعدد الساعات التي تنفق على التكوين حسب الفئة المهنية مقسمة على النحو التالي:

○ 40% من العدد النظري لساعات التكوين ينبغي أن يخصص لتكوين الكوادر؛

○ 40% من العدد النظري لساعات التكوين يجب أن يكون مخصصاً للمشرفين؛



○ 20 % من العدد النظري لساعات التكوين يجب أن يكرس لأعوان التنفيذ والتحكم.

في نهاية كل فصل دراسي وقبل إجتماع لجنة الولاية يقدم صاحب العمل بالتنسيق مع الجهات المسؤولة عن التكوين المهني طلبات الحصول على شهادة الإعفاء، التي ترد على قطع الغيار، فواتير، مذكرات الخصم، صحف... الخ، التي تبرر الجهود المبذولة من قبل الشركة في سبيل تحقيق التكوين والتعليم المهنيين.

### 3-المسؤوليات:

#### 3-1-مسؤولية مراكز نشاط التكوين: تسهر هذه الأخيرة على ما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ تحليل وتحديد الإحتياجات التكوينية بالتنسيق مع رؤساء المصالح والأقسام على مستوى كل الوحدات التابعة للشركة، وذلك باستخدام طريقة الإستبيان؛
- ✓ ترتيب وتصنيف أولويات الإحتياجات التكوينية؛
- ✓ تطوير خطة التكوين؛
- ✓ إرسال الخطة التكوينية للجنة التنفيذية لمراجعتها والموافقة عليها؛
- ✓ الأخذ بعين الإعتبار توصيات اللجنة التوجيهية؛
- ✓ إرسال الخطة التكوينية لإدارة الموارد البشرية.

#### 3-2-مسؤولية هيئة التكوين:

بشكل عام عندما يتعلق الأمر بتكوين متوسط المدى أو بعيد المدى فإن مهام ومسؤوليات هيئة التكوين يجب أن تكون محددة بوضوح في إتفاقية التكوين الممضاة بين مراكز ومدارس التكوين والشركة، أما بشكل خاص وبغض النظر عن مدة التكوين يجب على الهيئة أن تدعم ما يلي:

- ✓ تطوير تخطيط أنشطة التكوين وفقا للمعايير العلمية والموضوعية المعمول بها؛
- ✓ تنفيذ برامج التكوين بحذافره؛
- ✓ التقييم الدوري والنهائي لنتائج المتحصل عليها من طرف المتكويين؛
- ✓ تقييم فعالية التكوين ككل.

#### 3-3-مسؤولية إدرة الموارد البشرية:

- ✓ رصد تنفيذ خطة التكوين؛
- ✓ مساعدة الوحدات كجزء من التفاوض، ووضع إتفاقيات التكوين مع المعاهد والمدارس المتخصصة؛
- ✓ يرجى إحترام الإلتزامات من طرف هيئة التكوين؛
- ✓ دمج أي فرصة للتكوين غير منصوص عليها في الخطة التكوينية إذا ثبتت منفعتها للجميع؛
- ✓ تنسيق برامج التكوين المختلفة التي أطلقتها مراكز التكوين؛
- ✓ تجميع ومراجعة التقارير التكوينية المختلفة من مراكز ووحدات التكوين؛
- ✓ المشاركة في تقييم فعالية أنشطة التكوين المنجزة.

#### 4-أنشطة التكوين حسب كل وحدة من الوحدات التابعة لمؤسسة مناجم الفوسفات:

4-1-المديرية العامة:

جدول رقم (8-5): مخطط التكوين على مستوى المديرية العامة لسنة 2016

(الوحدة: دج)

N	البيان	الأولوية	المدة	تاريخ بداية التكوين	تاريخ نهاية التكوين	الميزانية المتوقعة
1	تكوين حول عقود التأمين على حوادث العمل	1	حسب العرض	جانفي 2016	أفريل 2016	800 000
2	تكوين حول معالجة الأجرور	1	5 أيام	مارس 2016	سبتمبر 2016	450 000
3	تكوين حول الأسواق العمومية	1	5 أيام	أفريل 2016	ماي 2016	250 000
4	تكوين حول الإعلام الألي Office-2010	1	5 أيام	فيفري 2016	ديسمبر 2016	250 000
5	تكوين حول سلاسل الإمداد	1	4 أيام	جانفي 2016	مارس 2016	150 000
6	تكوين حول تقنيات التجارة الإلكترونية	1	10 أيام	فيفري 2016	مارس 2016	600 000
7	تكوين حول إستراتيجية التجارة والتسويق	1	6 أيام	فيفري 2016	جويلية 2016	300 000
8	تكوين حول التدقيق الداخلي	1	25 يوم	جانفي 2016	مارس 2016	200 000
9	تكوين حول التشخيص المالي والقرار الإستراتيجي	1	4 أيام	مارس 2016	سبتمبر 2016	200 000
1	تكوين حول النظام المحاسبي الجديد SCF	1	5 أيام	فيفري 2016	جوان 2016	400 000
1	تكوين حول سيرورة التدقيق الداخلي	1	حسب العرض	فيفري 2016	أكتوبر 2016	400 000
1	تكوين حول تسيير وإدارة الموارد البشرية	1	10 أيام	فيفري 2016	أكتوبر 2016	300 000
1	تكوين حول اللغة الإنجليزية	1	حسب العرض	فيفري 2016	أكتوبر 2016	500 000
3						
1	تكوين حول تقنيات الإستثمار	1	6 أيام	فيفري 2016	أكتوبر 2016	200 000
4						
<b>المجموع</b>						<b>5 000 000</b>

المصدر: بناء على المعلومات الواردة في مخطط التكوين لسنة 2016 .

4-2-المركب المنجمي جبل العنق:

جدول رقم (9-5): مخطط التكوين خاص بالمركب المنجمي لجبل العنق لسنة 2016

(الوحدة: دج)

N	البيان	الأولوية	المدة	تاريخ بداية التكوين	تاريخ نهاية التكوين	الميزانية المتوقعة
01	تكوين حول إدارة المعارف	1	حسب العرض	جانفي 2016	ديسمبر 2016	5 000 000
02	تكوين حول النظام المحاسبي الجديد SCF	1	حسب العرض	فيفري 2016	سبتمبر 2016	900 000
03	تكوين حول تقنيات اللغة الإنجليزية	1	حسب العرض	فيفري 2016	نوفمبر 2016	600 000
04	تكوين حول تقنيات تسيير المورد البشرية	1	حسب العرض	فيفري 2016	نوفمبر 2016	400 000
05	تكوين حول مساعد/مساعدة إداري (ة)	1	حسب العرض	مارس 2016	سبتمبر 2016	400 000
06	تكوين حول الإتصالات والتحكم في اللغة الفرنسية	1	حسب العرض	فيفري 2016	نوفمبر 2016	400 000
07	تكوين حول تقنيات التمريض	1	حسب العرض	فيفري 2016	سبتمبر 2016	400 000
08	تكوين حول تقنيات إستغلال المناجم	1	حسب العرض	مارس 2016	أكتوبر 2016	500 000
09	Formation Perfectionnement sur la Conduite des Sondeuses « ATLAS-COPCO »	1	10 أيام	فيفري 2016	جوان 2016	500 000
10	Formation Perfectionnement des Conducteurs des Engins	1	حسب العرض	فيفري 2016	ماي 2016	900 000

					LIEBHERR & CATERPILLAR.	
900 000	سبتمبر 2016	فيفري 2016	حسب العرض	1	تكوين حول الأمن المنجمي	11
600 000	نوفمبر 2016	فيفري 2016	دوريا	1	Formation Spécifique BOUTEFEU « Initiale & Recyclage »	12
400 000	سبتمبر 2016	فيفري 2016	حسب العرض	1	تكوين حول إعداد المعايرة وما بعد المعايرة	13
400 000	سبتمبر 2016	فيفري 2016	حسب العرض	1	تكوين حول جيو-إحصاء	14
400 000	أكتوبر 2016	مارس 2016	حسب العرض	1	Formation Spécifique sur le Logiciel Technique COVADIS.	15
500 000	ماي 2016	فيفري 2016	حسب العرض	1	Formation Spécifique sur la Détection des Pannes Hydraulique & Circuits Comprimé Sondeuses ATLAS-COPCO.	16
400 000	سبتمبر 2016	فيفري 2016	حسب العرض	1	Formation Spécifique sur la Chaîne Cinématique des BUS MERCEDES	17
400 000	جوان 2016	فيفري 2016	حسب العرض	1	Formation Spécifique sur la Chaîne Cinématique des Camions RENAULT KERAX 380DXI &PREMUM 320DXI.	18
400 000	جوان 2016	فيفري 2016	حسب العرض	1	Formation Spécifique sur les Transmission des Engins CATERPILLAR & LIEBHERR.	19
400 000	سبتمبر 2016	فيفري 2016	10 أيام	1	Formation Perfectionnement en Vulcanisation.	20
400 000	أكتوبر 2016	فيفري 2016	حسب العرض	1	Formation Spécifique sur les Variateurs de Vitesse ATV71 & UMV4301.	21
500 000	جوان 2016	فيفري 2016	حسب العرض	1	Formation Spécifique sur les Automates Programmables SCHNEIDER.	22
500 000	جوان 2016	مارس 2016	حسب العرض	1	Formation Spécifique sur les Automates Programmables SIEMENS & PUPITRES opérateurs SIEMENS.	23
500 000	سبتمبر 2016	مارس 2016	حسب العرض	1	Formation Spécifique sur les Démarreurs Progressifs.	24
400 000	سبتمبر 2016	مارس 2016	حسب العرض	1	Formation Spécifique sur l'Alignement des Arbres & Mesures Vibratoires.	25
400 000	سبتمبر 2016	مارس 2016	حسب العرض	1	Formation Spécifique sur l'Utilisation de Diviseur & Plateau Circulaire.	26
500 000	سبتمبر 2016	فيفري 2016	حسب العرض	1	Formation Spécifique sur les Techniques d'Elingage.	27
500 000	أكتوبر 2016	فيفري 2016	حسب العرض	1	تكوين حول تقنيات التحكم في إستغلال الكهرباء HT-MT-BT	28
2.000.000	سبتمبر 2016	مارس 2016	حسب العرض	1	تكوين حول برنامج SURPAC	29
500 000	نوفمبر 2016	فيفري 2016	حسب العرض	1	تكوين حول الأمن الصناعي	30
<b>21 000 000</b>	<b>المجموع</b>					

المصدر: بناء على المعلومات الواردة في مخطط التكوين لسنة 2016 .

3-4-وحدة المنشآت المينائية بعنابة:

جدول رقم (10-5): مخطط التكوين خاص بوحدة المنشآت المينائية بعنابة

(الوحدة: دج)

N	البيان	الأولوية	المدة	تاريخ بداية التكوين	تاريخ نهاية التكوين	الميزانية المتوقعة
01	تكوين حول إدارة المعارف	2	5 أيام	فيفري 2016	ديسمبر 2016	1 900 000
02	تكوين حول قواعد وإجراءات الأمن الصناعي	1	15 أيام	فيفري 2016	جوان 2016	400.000

300.000	جوان 2016	مارس 2016	10 أيام	1	تكوين حول التكنولوجيا المركزية الكهرو-مائية	03
300.000	جويلية 2016	مارس 2016	10 أيام	1	تكوين حول تكنولوجيا المضخات	04
500.000	جويلية 2016	مارس 2016	10 أيام	1	تكوين حول برنامج القيادة الآلية للألات	05
300.000	جوان 2016	مارس 2016	15 يوم	1	تكوين حول تغيرات السرعة الآلية	06
200.000	ديسمبر 2016	جويلية 2016	15 يوم	1	تكوين حول إدارة الضمان والحماية الإجتماعية	07
300.000	ديسمبر 2016	جويلية 2016	10 أيام	2	تكوين مساعد إجتماعي	08
300.000	جوان 2016	أفريل 2016	8 أيام	2	تكوين في مجال المراقبة والتحكم	09
300.000	ديسمبر 2016	جويلية 2016	15 يوم	2	Formation sur le shipping –règles et procédures.	10
300 000	جوان 2016	فيفري 2016	10 أيام	1	تكوين حول قيادة المحركات الآلية	11
300.000	ديسمبر 2016	مارس 2016	6 أيام	1	Formation operateur ponts bascule.	12
600.000	ديسمبر 2016	فيفري 2016	15 يوم	1	Formation sur les techniques de sauvetages et secourisme.	13
<b>6 000 000</b>	<b>المجموع</b>					

المصدر: بناء على المعلومات الواردة في مخطط التكوين لسنة 2016 .

4-4-مركز البحوث التطبيقية والتطوير:

جدول رقم (11-5): مخطط التكوين خاص بمركز البحوث التطبيقية والتطوير (الوحدة: دج)

الميزانية المتوقعة	تاريخ نهاية التكوين	تاريخ بداية التكوين	المدة	الأولوية	البيان	N
1. 000.000	ديسمبر 2016	جانفي 2016	حسب العرض	2	تكوين حول تنمية وتجديد المعارف	01
2.000.000	جوان 2016	فيفري 2016	15 يوم		Formation SURPAC GEMCOM.	02
200.000	ديسمبر 2016	أكتوبر 2016	5 يوم	1	تكوين حول الأمن المنجمي	03
200.000	نوفمبر 2016	جويلية 2016	10 أيام	1	تكوين حول إدارة المشاريع	04
200.000	جوان 2016	جانفي 2016	حسب العرض	1	Formation sur la Stabilité des Bords	05
400.000	ديسمبر 2016	جانفي 2016	15 يوم		Formation sur les Logiciels : Aveva, Usim Pac, HSC Outotec.	06
<b>4.000 000</b>	<b>المجموع</b>					

المصدر: بناء على المعلومات الواردة في مخطط التكوين لسنة 2016 .

المطلب الرابع: نقاط القوة والضعف للمؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات SOMIPHOS<sup>1</sup>:

تتمتع مؤسسة SOMIPHOS بثقل إقتصادي معتبر وهام في الإقتصاد الوطني نتيجة ما تتمتع به من نقاط قوة، إلا أن ذلك لا يعني أنها لا تمتلك نقاط ضعف، إضافة إلى أنها تتوفر على فرص إقتصادية يمكن إستغلالها والإستفادة منها إذا تمكنت من تجاوز التهديدات التي تواجهها.

1-نقاط القوة والضعف:<sup>2</sup>

1-1-نقاط القوة: هي عديدة ومتنوعة وتتحكم مباشرة في النجاح الإقتصادي للمؤسسة من أهمها مايلي:

-بناء على المعلومات المقدمة من طرف المصلحة التقنية<sup>1</sup>

-بناء على المعلومات المقدمة من طرف المصلحة التقنية<sup>2</sup>

- ✓ تتوفر SOMIPHOS على مخزون إحتياطي للفوسفات يقدر 2 مليار طن؛
- ✓ تتوفر على طاقة إنتاجية تصل إلى 2 مليون و100 ألف طن سنويا؛
- ✓ تتوفر على نظام عمل ثلاث دوريات إنتاج يوميا على مستوى مركب جبل العنق لإستخراج الفوسفات؛
- ✓ تعتمد في معالجتها للفوسفات المستخرج على الغاز الطبيعي الأقل تكلفة كبديل للنفط ذو التكلفة المرتفعة مع إمكانية إستعمالهما للإثنين؛
- ✓ تتوفر على مجموعة منتجات قليلة وغير متنوعة تنحصر في ثلاث منتجات رئيسية مما يسهل عملية التحكم فيها، ويسمح بزيادة حجم الإنتاج ومن ثم زيادة حجم المبيعات، التي تساهم في تحقيق هامش ربح جيد؛
- ✓ تمتلك المؤسسة طاقة تخزين مختبرة تقدر بحوالي 300 ألف طن على مستوى مركب جبل العنق، و 90 ألف طن على مستوى منشآت المينائية بعنابة؛
- ✓ تتوفر على مصالح خاصة لمراقبة الجودة في المنجم والميناء مما يسمح بالتحكم في المشاكل المتعلقة بالجودة ومعالجتها في أسرع وقت، ومسايرة المواصفات المطلوبة من الزبائن فيما يخص الفوسفات المصدر؛
- ✓ تمكنها من تكوين علاقات تجارية وطيدة وجيدة مع عملائها خاصة القدامى لدرجة أنها تعتبر ممول قوي للكثير منهم؛
- ✓ إمتلاك SOMIPHOS لعلامة تجارية خاصة بها ومعروفة بها عالميا وحاصلة على شهادة الإيزو؛
- ✓ تخصص ميزانية خاصة للترويج لنشاطها تتراوح ما بين 20 إلى 30 مليون دج للسنة من خلال وسائل الإعلام والممثلات والقنصليات بالخارج؛
- ✓ الأموال الخاصة للمؤسسة محل الدراسة تحقق فوائد سنوية بحوالي 28.99%؛
- ✓ تتمتع المؤسسة بمرونة في عملية التوظيف وذلك من خلال إتمادها كذلك على نظام العقود، وكذا توفرها على عدد هام من اليد العاملة المؤهلة والكفأة؛
- ✓ تتمتع المؤسسة بخبرة تجريبية وميدانية هامة في مجال تصدير الفوسفات الخام وعدم وجود منافس على المستوى المحلي.

## 1-2- نقاط الضعف: تعاني SOMIPHOS من نقاط ضعف عديدة تحد من فاعلية نشاطها أبرزها مايلي:

- ✓ تميز منشأتها بالقدم خاصة منها المنجمية والتي تحتاج إلى إستثمارات كبيرة ومبالغ ضخمة لتجديدها أو صيانتها؛
- ✓ نقطة التعادل لديها مرتفعة جدا نتيجة إرتفاع التكاليف الثابتة بالنسبة لحجم الإنتاج؛
- ✓ تميز فوسفات منجم جبل العنق بالصلابة مما يصعب عملية طحنه ومعالجته، إضافة إلى إحتوائه على نسب عالية من المغنيزيوم غير المرغوب فيه صناعيا؛
- ✓ إتماد المؤسسة على تصدير الفوسفات الطبيعي والذي بدأ الطلب العالمي عليه يتراجع، وافتقارها إلى توفر الصناعات التحويلية المتعلقة بالفوسفات التي يزداد الطلب عليها يوما بعد يوم؛

- ✓ إقتصار نقل الفوسفات من مركب جبل العنق إلى ميناء عنابة على وسيلة نقل واحدة تتمثل في السكك الحديدية، والتي تتميز بالمحدودية وارتفاع أسعارها مما أدى بالمؤسسة اللجوء إلى النقل بواسطة الشاحنات التابعة لقطاع الخواص والتي تتميز بارتفاع تكاليفها أيضا؛
- ✓ عدم حصول المؤسسة محل الدراسة على تدعيم أسعار بيعها من طرف الدولة؛
- ✓ عدم توفر المؤسسة على وسائل نقل خاصة بها مما يشكل عائق كبير لعملياتها التصديرية؛
- ✓ وجود سياسة فلاحية مشتركة تحتم على المؤسسة مناجم الفوسفات ضرورة بيع نفس النوعية من الأسمدة لكل البلدان الأوروبية؛
- ✓ على المؤسسة بعض الديون بالإضافة إلى محدودية تمويلها الذاتي.

## 2- الفرص والتحديات:

2-1- الفرص: تتوفر مؤسسة SOMIPHOS على فرص هامة لتوسيع نشاطها أبرزها:

- ✓ وجود أسواق هامة من الفوسفات؛
- ✓ وجود ملايين من الهكتارات من الأتربة ذات درجة الملوحة والحموضة العالية الواجب تحسينها مما يستلزم إستعمال أكثر للأسمدة؛
- ✓ التوجه إلى وحدات التحويل في العالم؛
- ✓ مخطط تنموي للفلاحة على مستوى وطني (إستخدام الأسمدة الفوسفاتية)؛
- ✓ القدرات الإنتاجية للمؤسسة التي يمكن تطويرها؛

2-2- التحديات: تتعرض SOMIPHOS لعدة تحديات من البيئة الخارجية أهمها:

- ✓ وجود إحتياجات كبيرة من الفوسفات عبر العالم؛
- ✓ سهولة التحكم في عناصر التسويق بالنسبة للمنافسين؛
- ✓ تكلفة النقل البحري المرتفعة؛
- ✓ حقوق عبور قناة السويس مرتفعة مما يعرقل النفاذ إلى الأسواق الآسوية؛
- ✓ التحكم الجيد في القنوات اللوجستية للمنافسين؛
- ✓ إشتداد المنافسة الدولية التي تواجهها مؤسسة مناجم الفوسفات خاصة من طرف المغرب وتونس.

## المبحث الثالث: الإطار المنهجي في الدراسة الميدانية

سيتم التعرض في هذا المبحث إلى الدراسة الميدانية حالة مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS ، حيث تناول كيفية إختيار مجتمع الدراسة وحدودها، النموذج المقترح للدراسة والتعريف بمتغراتها، كيفية قياسها، بالإضافة إلى الإجراءات المنهجية المتبعة في تحضير الإستبانة وتوزيعها وجمع البيانات.

### المطلب الأول: تحديد مجتمع الدراسة

1- تقديم مجتمع الدراسة وأسباب إختياره:

يتكون مجتمع الدراسة من إطارات وإطارات سامية البالغ عددهم 208 والتي تتوزع على المديرية العامة ومختلف فروعها، وتعود أسباب إختيارنا لمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS كونها مؤسسة رائدة في مجال

الفوسفات، وتساهم في تنمية الإقتصاد الوطني خاصة من خلال توفرها على الأسمدة التي تستخدم في الزراعة والصناعة، إضافة إلى توفير مناصب الشغل والقضاء على البطالة، وبالتالي تعد دعامة تنمية إستراتيجية، إلى جانب أنها مؤسسة تهتم بالزيائن ليس على المستوى المحلي فقط بل على المستوى الدولي كذلك.

## 2- واقع مجتمع الدراسة:

بعد حصرنا لمجتمع الدراسة بمؤسسة SOMIPHOS والتي لها عدة فروع وهذا ما يعكس حجم اليد العاملة الهائلة من عمال دائمون ومتعاقدون، وذلك من خلال أسلوب المعاينة الطبقية قصد تحديد مكونات مجتمع الدراسة. ثم أستخدم أسلوب المعاينة العشوائية لتوزيع الإستبيانات داخل كل فرع أو مصلحة، ولأنه كان علينا الحصول على عينة إنتقلنا إلى مقر المؤسسة المتواجد بعاصمة ولاية تبسة، لمعرفة حجم اليد العاملة والتعرف على مختلف المصالح والأقسام، وتعمدنا التريث في توزيع الإستبانة بغرض التعرف على المؤسسة من الداخل، حيث تم الإنتقال الشخصي إلى المقر الإجتماعي وإلى وحداتها الإستراتيجية المرتبطة بمجال البحث لإجراء الدراسة الميدانية مع إطارات هذه المؤسسة وهم: المدير العام في بعض الأحيان حسب توفر الفرصة. إطار مسؤول في مصلحة الموارد البشرية والتكوين السيد "الطيب حيدر"، المعلوماتية والتسويق والأمن الصناعي.

ومن أجل ذلك حاولنا الدخول في حوارات مع مسؤولين وعمال مختلفين، مدير عام، رؤساء المصالح، رؤساء المكاتب، مهندسين، عمال مهنيين، وذلك لإدراكنا أنه يمكننا الحصول على بعض المعلومات التي تساعدنا على إنجاز الدراسة الميدانية، كما تنقلنا إلى مخابر الجودة وبعض مستودعات المؤسسة بمعية مسؤولين على مستوى وحداتها وفروعها، خاصة على مستوى مركب جبل العنق ببئر العاتر، وذلك من أجل التعرف أكثر على المؤسسة ونشاطها، ولملاحظة أسلوب وبيئة العمل داخل المصنع.

ونظرا لصعوبة الإتصال بكل مجتمع الدراسة قام الباحث وباستشارة المؤطر باختيار عينة وفق متطلبات خاصة لكي تكون قابلة للتعميم على المجتمع ككل وممثلة له.

## 3- تحديد أداة الدراسة:

تتمثل الأداة الرئيسية للدراسة الميدانية في الإستبانة ومنه توزيع 50 إستمارة أسترجم منها 42 فقط صالحة للدراسة، وتم إلغاء الإستبيانات الأخرى نظرا لعدم صلاحيتها أو التي لم يتم الإجابة عنها من طرف الأفراد.

### جدول رقم (5-12): توزيع الإستبانات المرسله والمسترجعة

المركب المنجمي لجبل العنق		مركز دراسات البحث والتطوير		المديرية العامة		الوحدات	الإستبانات
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
30 %	15	10 %	05	60 %	30		الإستبانات الموزعة
42.86 %	03	--	00	57.14 %	04		الإستبانات غير الصالحة
24.36 %	12	15 %	05	60.64 %	25		الإستبانات المسترجعة
100 %		42					الإستبانات الصالحة للدراسة

المصدر: من إعداد الباحث بناء على الإستبانات المسترجعة.

## 4- تحديد عينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد الإداريين بمؤسسة SOMIPHOS والبالغ عددهم 208 فرد، أما عينة الدراسة فقد تم إختيارها بطريقة المعاينة العشوائية وهي الطريقة الأنسب في حالة وجود تجانس بين أفراد المجتمع، وعدم وجود فروقات ذات دلالة معنوية بين المستجوبين، كذلك عدم إهمال عنصر الزمن أو البعد الزمني للدراسة، بالإضافة إلى الإمكانيات المحدودة لدى الباحث والتي تجعل عملية إستجواب جميع الإطارات من الأمور الصعبة، خاصة وأن عملية تقديم الإستبانات تتطلب عقد لقاءات مع الأطراف المستجوبة لإقناعهم بأهمية الدراسة ولتوضيح بعض الأمور والإجابة على بعض التساؤلات، وكذلك الإلتزام بالهيكل السلمي من خلال التوجه أولاً إلى مديرية الموارد البشرية على مستوى كل وحدة ليقوم المسؤولون بتوجيهنا وإرشادنا إلى الأفراد المعنيين

### المطلب الثاني: إطار الدراسة الميدانية

1-الإطار البشري: للإجابة على الإستبانة الموجهة للمؤسسة تم إختيار عينة من إطاراتها وكوادرها الإدارية على أساس الخبرة العملية والمستوى العلمي، وبعض الإطارات المختصة حسب الظروف نظراً للإلتزامات والمسؤوليات الكثيرة لهم، فالمؤسسة لها خبرة طويلة في مجال إستخراج، إستغلال وبيع الفوسفات هذا له دلالة كبيرة على وجود خبرات وكفاءات تكونت من خلال التراكمات والتجارب التي عايشتها. وعليه يتمثل المجال البشري للدراسة في أفراد الإدارة العليا (كل من المدير العام ونائب المدير)، وأفراد الإدارة الوسطى يمكن حصرهم في رؤساء الأقسام والمصالح والمهندسين.

2-الإطار المكاني: إنحصرت الدراسة في مؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة والمركب المنجمي لجبل العنق ببئر العاتر باعتباره مركز نشاط المؤسسة.

3-الإطار الزمني: الدراسة الميدانية إنطلقت إبتداءً من الأسبوع الأول من شهر أفريل 2016 وامتدت حتى الأسبوع الأول من شهر جوان 2016 .

### المطلب الثالث: تحديد أدوات جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية

#### 1-إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية:

لقد تطلب القيام بالدراسة مجموعة إجراءات ضرورية هي:

- ✓ قام الباحث بالإتصال بالمؤسسة محل الدراسة وأخذ الموافقة على قبول التبرص؛
- ✓ قام الباحث بطرح أسئلة على شفوية ترتبط بالتعريف بالمؤسسة وطبيعة نشاطها وهيكلها التنظيمي، وأخرى متعلقة بالجانب الإجتماعي (المورد البشري) وكلها معلومات تساعد على دعم الإستبانة؛

2-أدوات جمع البيانات: تعتبر الإستبانة والمقابلة الأداة الرئيسية للدراسة الميدانية إضافة إلى الملاحظة.

#### 2-1-الإستبانة:

وهي نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه للأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف<sup>1</sup>، أو هي مجموعة من الأسئلة يتم تصميمها لجمع البيانات الضرورية بهدف إنجاز أهداف دراسة معينة، فهي وسيلة تمثل معياراً لتوحيد نمط البيانات التي تم جمعها بطرق الإستقصاء المختلفة من خلال طرح أسئلة نفسها على مفردات العينة

<sup>1</sup>-رشيد زرواتي: "تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة، 2008، ص: 182.





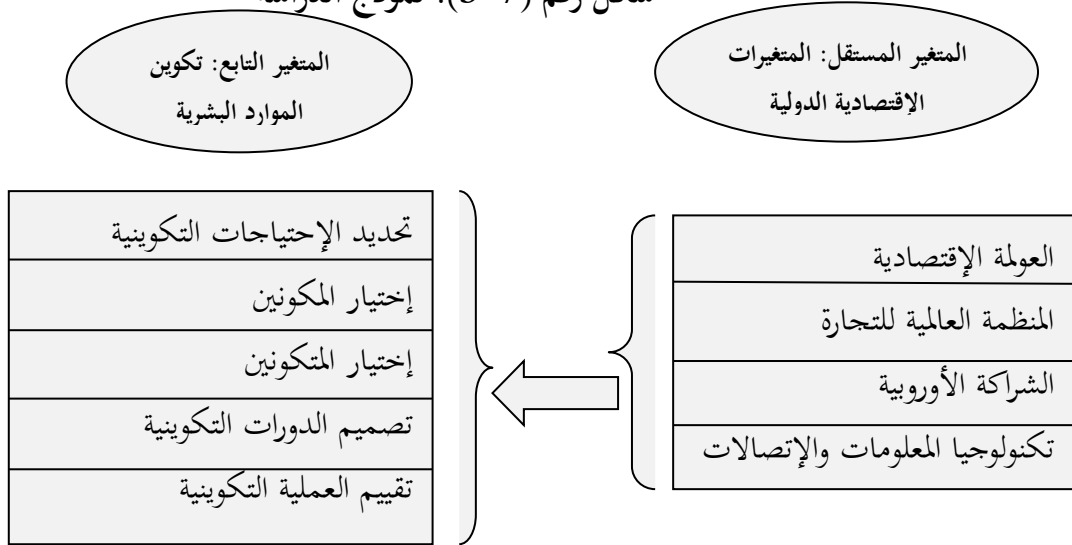
- ✓ إختيار المستجوبين لأنه من حق الشخص المقابل أحيانا إختيار أشخاص لعينة خاصة بطريقة الحصص، حيث تتوقف جودة المقابلة كذلك بنوعية العينة المختارة؛
- ✓ يجب على الشخص المقابل فهم الأجوبة جيدا حتي تسهل عليه عملية الترميز لاحقا، وعلى هذا الأساس فهي تحتاج إلى نوع خاص من المقابلين من حيث المستوى العلمي والثقافي، والقدرة الكبيرة على الإقناع والتجاوب مع الآخرين.

3-2-الملاحظة: تعتبر الملاحظة من الأدوات المساعدة في الدراسة الميدانية، فمن خلالها يمكن ملاحظة سلوكيات العاملين وإدراكاتهم حول موضوع "مدى تأثير العولمة والمنظمة العالمية للتجارة وعقد الجزائر لإتفاق الشراكة مع الإتحاد الأوروبي، وخاصة تسارع وتيرة تكنولوجيا المعلومات والإتصالات على تطور أنماط التكوين وأساليبه في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية.

### المطلب الرابع: نموذج الدراسة، متغيرات الدراسة وكيفية قياسها 1-نموذج الدراسة:

إنطلاقا من الدراسات السابقة القريبة من الموضوع والدراسة النظرية التي تطرقت لتكوين الموارد البشرية ومدى تأثيرها بالتقلبات الإقتصادية الدولية، وكذلك بعد الإطلاع على بعض الدراسات الميدانية بالخصوص، وعلى ضوء إشكالية الدراسة وأهدافها، حيث عمدت دراستنا للإجابة على الأسئلة واختبار صحة الفرضيات، من خلال التعرض إلى أهم المتغيرات الإقتصادية الدولية كمتغير مستقل ووظيفة تكوين الموارد البشرية كمتغير تابع، كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (7-5): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث.

### 2-متغيرات الدراسة:

من أجل الخوض في الدراسة والتعمق فيها وفهم العلاقة بين المتغيرين كان لا بد من تحديد المتغير المستقل والمتمثل في المتغيرات الإقتصادية الدولية والمتغير التابع المرتبط بوظيفة تكوين الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية، وكذا معرفة

الجزئيات المكونة لهذين المتغيرين من أجل معرفة كيف يؤثر المتغير المستقل في المتغير التابع، وأية جزئية من جزئيات المتغير المستقل لها بالغ الأثر أو لها وزن كبير في التأثير على المتغير التابع، هذا إن كانت هناك علاقة بطبيعة الحال في مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة-.

## 2-1- المتغير المستقل: المتغيرات الدولية

يتم تناول المتغير المستقل بالدراسة والذي يتمثل في المتغيرات الدولية من خلال العناصر المشكلة لها، وهل لها تأثير على المؤسسة الوطنية باعتبارها جزء من المنظومة الاقتصادية الوطنية، إنطلاقاً من العولمة الاقتصادية، مفاوضات الجزائر مع المنظمة العالمية للتجارة وقرب توقيع إتفاقية الإنضمام إليها بعد قطع أشواط من المفاوضات العسيرة حول القيود المفروضة على حركة التجارة الخارجية، وقبل ذلك توقيع عقد الشراكة مع الإتحاد الأوروبي وصولاً إلى تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

أ-العولمة الاقتصادية: في هذا المحور نحاول معرفة تحاول المؤسسة محل الدراسة التكيف مع التطورات الحاصلة في العالم خاصة فيما يخص الجانب الاقتصادي، وذلك إنطلاقاً من بناء إستراتيجية تكوينية تأخذ في الحسبان ما هو حديث أم لا.

ب-المنظمة العالمية للتجارة: في هذا المحور نحاول معرفة مدى حركية المؤسسة من أجل تهيئة مواردها البشري لمواجهة المنافسة الشرسة من طرف المؤسسات الأجنبية بعد رفع الحواجز التي تعرقل إنضمام الجزائر إليها.

ج-الشراكة مع الإتحاد الأوروبي: من خلال هذا المحور نحاول معرفة مدى إستفادة المؤسسة محل الدراسة من عقد الشراكة مع الإتحاد الأوروبي خاصة فيما تعلق بجانب تكوين وتأهيل الموارد البشرية.

د-تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: نحاول من خلال هذا المحور معرفة ما إذا كانت العملية التكوينية في المؤسسة محل الدراسة تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحديد وتصميم وتنفيذ البرامج التكوينية أو مازالت تعتمد على الطرق التقليدية، بالإضافة إلى ما إذا كانت المؤسسة املك التكنولوجيا من معدات وأجهزة ووسائل الإعلام الألي والأنظمة لمساعدتها على تشخيص نقاط القوة والضعف الخاصة بالعملية التكوينية أم لا.

## 2-2-المتغير التابع: وظيفة تكوين الموارد البشرية

في الجزء الثاني من الإستبانة نسعى إلى معرفة كيف تحدد المؤسسة إحتياجاتها التكوينية، وعلى أي أساس يتم إختيار المكونين والمكونين، على ماذا يعتمد تصميم الدورات التكوينية وكيف يتم تنفيذها...وقد تم تقسيم هذا الجزء إلى خمسة محاور هي على الترتيب:

أ-تحديد الإحتياجات التكوينية: نحاول من خلال هذا العنصر معرفة كيفية توضيح الإحتياجات التكوينية للعمال، وما هي المعايير المعتمدة في ذلك.

ب-إختيار المكونين: يركز هذا العنصر على تحديد عملية إختيار المكونين سواء الذين يملكون مؤهلات أكاديمية أو الإعتماد على الكفاءات من خارج المؤسسة، وما مدى إستخدامهم للتقنيات الحديثة في عمليات التكوين.

ج-إختيار المكونين: يعتمد هذا العنصر على توضيح كيفية التي تتبناها المؤسسة محل الدراسة في إختيار المكونين سواء عن طريق التحديد المسبق للمهارات والمعارف، أو عن طريق تساوي الفرص بين العاملين في الحصول على الدورات التكوينية.

د-تصميم الدورات التكوينية: نحاول في هذا العنصر معرفة كيف يتم تقديم مواد الدورات التكوينية، وعلى أساس تصميم هذه الأخيرة، وهل هناك تكرار محتوى الدورات التكوينية.

ه-تقييم العملية التكوينية: تعتمد المؤسسة محل الدراسة على معايير معينة في تقييم عمليات تكوين مواردها البشرية مع مطابقة أهداف العملية قبل وبعد تنفيذها.

-فرضية الدراسة: تساهم المتغيرات الاقتصادية الدولية في تفعيل أساليب تكوين الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من أجل تجديد المعارف والمهارات والقدرات للتكيف والتأقلم مع البيئة الخارجية.

3-كيفية قياس المتغيرات: تعد الإستبانة الموحدة في الملحق رقم (...). أداة القياس الخاصة بالدراسة إذ إحتوت على 45 عبارة موزعة على محورين؛ الأول يقيس المتغير المستقل المتمثل في المتغيرات الاقتصادية الدولية في حين أن الثاني يقيس وظيفة تكوين الموارد البشرية.

3-1-الجزء الأول: المتغيرات الاقتصادية الدولية ترحم إلى أربعة محاور فرعية تتمثل في العولمة ويتم قياسها من خلال خمسة عبارات، المنظمة العالمية للتجارة يتم قياسها من خلال خمسة عبارات كذلك، الشراكة الأوربية-الجزائرية يتم قياسها من خلال خمسة عبارات، وأخيرا ثورة المعلومات والإتصالات هي كذلك سيتم قياسها من خلال خمسة عبارات.

3-2-الجزء الثاني: وظيفة تكوين الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ترحم هذا الجزء بدوره إلى أربعة محاور فرعية تتمثل في: تحديد الإحتياجات التكوينية، إختيار المكونات والتكوين، تصميم الدورات التكوينية،تقييم العملية التكوينية، دور المتغيرات الاقتصادية الدولية في تفعيل عملية التكوين.

#### 4-إختيار مقياس الإستبانة:

لقد تم إختيار مقياس ليكرت (likert) الخماسي والسبب في ذلك أنه يعتبر من أكثر المقاييس إستخداما في قياس الآراء بسهولة فهمه وتوازن درجاته، حيث يعبر الأفراد المحييون عن مدى موافقتهم على كل عبارة من العبارات وفق خمسة درجات كما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم (13-5): مقياس ليكرت (likert) الخماسي

موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق إطلاقا
(5) درجات	(4) درجات	(3) درجات	(2) درجات	(1) درجات

المصدر: من إعداد الباحث.

5-الإختبارات الخاصة بأداة القياس: بعد أن تم صياغة الإستبيان في شكله الأولي كان لابد من إخضاعها لإختباري الصدق والثبات.

5-1-إختبار الصدق: يقصد باختبار الصدق التحقق من أن أداة القياس صالحة لإختبار ما تهدف إلى قياسه؛ أي أن الأسئلة أو العبارات التي تحتويها الإستبانة صالحة للحصول على البيانات المرغوب في الحصول عليها، ولأجل ذلك تم عرض الإستبانة على جملة من الأساتذة والمحكمين.<sup>1</sup>

كما تم توزيع الإستبانة على عينة من أفراد المؤسسة محل الدراسة لمعرفة هل العبارات مفهومة؟ وهل هناك صعوبة أو لبس أو غموض في العبارات أو المفردات المستعملة؟ وعلى ضوء ذلك كله تم تعديل بعض العبارات التي تحمل نوع من الغموض، بالإضافة إلى حذف بعض العبارات وكذا إنقاص عدد من العبارات من 72 عبارة إلى 45 عبارة.

#### 5-2-إختبار الثبات باستعمال قانون ألفا-كرونباخ:

للحصول على أداة قياس قادرة على جمع معلومات دقيقة لا بد أن تكون تلك الأداة لها القدرة على إعطاء إجابات ثابتة نسبياً، وللتحقق من درجة ثبات المقياس قمنا بتوزيع الإستبانة على عينة مكونة من 50 فرداً من المؤسسة محل الدراسة وتم إدخال النتائج المحصل عليها إلى الحاسب الألي ببرنامج SPSS وباستعمال معامل ألفا-كرونباخ تبين أن:

#### 5-2-1-إختبار الثبات بالنسبة للمتغير المستقل "المتغيرات الدولية"

مقياس هو 0.82 أي بنسبة 82% وهي نسبة عالية أكبر من النسبة المقبولة إحصائياً 60%، وبذلك تكون أداة القياس صالحة ويمكننا من خلالها الحصول على بيانات صادقة كما هي موضحة في الشكل التالي:

جدول رقم (14-5): إختبار الثبات للمتغيرات الدولية

المتغيرات الدولية	
0.824	ألفا كرونباخ
20	عدد المفردات

المصدر: معلومات مستخرجة من برنامج SPSS

#### 5-2-2-إختبار الثبات بالنسبة للمتغير التابع "وظيفة التكوين"

مقياس الثبات بالنسبة للمتغير التابع هو 0.97 أي بنسبة 97% وهي نسبة عالية جداً، وأعلى من النسبة المقبولة إحصائياً 60%، وبذلك تكون أداة القياس صالحة ويمكننا من خلالها الحصول على بيانات صادقة كما هي موضحة في الشكل التالي:

جدول رقم (15-5): إختبار الثبات للتكوين

التكوين	
0.971	ألفا كرونباخ
25	عدد المفردات

المصدر: معلومات مستخرجة من برنامج SPSS.

#### 6-إجراءات توزيع الإستبانة وجمع البيانات:

1- د. عولمي بسمة جامعة تبسة، د. عيسى بنشوري جامعة تبسة، أ. عمر عمروش جامعة تبسة، أ. سليم جابو جامعة تبسة.

بعد إكمال إجراءات تحضير الإستمائة وتقييمتها في شكلها النهائي والتأكد من صدقها وثباتها، تم توزيعها على أفراد المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات Somiphos، وقمنا باستلامها بعد فترة زمنية وذلك بعد تقديمنا لشرح مفصل لأبعاد الإستمائة، وشرحها وتبسيطها وعندما لا يفهمها المستجوب نعطي له بدائل الإجابات، كما أن هناك من المستجوبين من إمتنعوا عن الإجابة على بعض الأسئلة والعبارات لأنه حسب رأيهم أن هذا النوع من المعلومات تعتبر أسرار المؤسسة لا يمكن مناقشتها أو التكلم عنها مع أي شخص خارج المؤسسة، و أن هناك من المستجوبين لم يعيدوا الإستمائات نهائيا بحجة ضياعها، بالإضافة إلى أن البعض الآخر قدم إستمائات ناقصة الإجابة بشكل كبير تم إستماعادها نهائيا وبذلك تحصلنا على 42 إستمائة صالحة من أصل 50 لإجراء الدراسة.

### المبحث الرابع: عرض بيانات الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات

يهدف هذا المبحث إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية في شكل جداول تم الحصول عليها من خلال معالجة البيانات عن طريق برنامج Spss، ثم تحليل هذه النتائج وعلى ضوء ذلك نقوم باختبار فرضيات الدراسة وذلك للوقوف على مدى تحققها أو عدم تحققها.

#### المطلب الأول: أساليب المعالجة الإحصائية

تختلف أساليب المعالجة الإحصائية باختلاف هدفها الإجرائي من حيث شموليتها وعمقها وتعقيدها والهدف من إجرائها، وبغية الوصول إلى مؤشرات معتمدة تحقق أهداف الدراسة وتختبر فرضياتها، ثم فحص البيانات وتبويبها وترتيبها ليسهل لتعامل معها بواسطة الكمبيوتر باستخدام منظومة أو حزمة تحليل البيانات الإحصائية في العلوم الإجتماعية (Spss) التي بفضلها تم إستخراج كل أنواع الجداول والمقاييس الإحصائية المناسبة لهذه الدراسة ، والمتمثلة أساسا فيما يلي:

1-الثبات باستعمال قانون ألفا كرونباخ: حيث تأكدنا من ثبات كلا المقياسين 'المتغيرات الدولية وكذا عملية التكوين' ، وبذلك يمكن القول أن المستجوبين يفهمون بنودهما بنفس الطريقة وكما يقصدها الطالب، وبالتالي فالإستبيان يقيس ما أنجز لأجله ويمكن الوثوق بنتائج هذه الدراسة.

2-المتوسط الحسابي: من أجل معرفة متوسط إجابات المستجوبين حول بحوث الإستبيان ومقارنتها بالمتوسط الفرضي المقدّر بـ "3" لأن التنقيط يتراوح من "1 إلى 5" ، وكذا لأجل إتخاذ القرار بشأن مستوى مكونات المتغيرات الدولية وعملية تكوين الموارد البشرية على مستوى المؤسسة محل الدراسة.

3-الإنحراف المعياري: من أجل معرفة مدى وجود فروق بين أفراد الدراسة لكل من مستوى مكونات المتغيرات الدولية وكذا عملية التكوين.

4-معامل بيرسن: من أجل معرفة مدى وجود علاقة بين المتغيرات الدولية المتمثلة أساسا في العولمة الإقتصادية، المنظمة العالمية للتجارة، الشراكة الأوروبية وكذا تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبين المتغير التابع هو عملية تكوين الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، ومن ثم تحديد طبيعتها ودرجة هذه العلاقة.

#### المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج بيانات الدراسة الميدانية

بعد إسترجاع الإستمائات الموزعة على أفراد المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات Somiphos قمنا بمعالجتها من خلال برنامج Spss فتحصلنا على النتائج التي سيتم عرضها فيما يلي:

## 1- عرض وتحليل بيانات الجزء الأول:

يتمثل الجزء الأول من الإستبانة في عناصر المتغيرات الدولية والتي تشتمل على: العولمة الإقتصادية، المنظمة العالمية للتجارة، الشراكة الأورو-جزائرية وأخيرا تكنولوجيا المعلومات والإتصالات.

الجدول رقم (16-5): تمثل العولمة الإقتصادية أهم التحديات التي تواجه المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات

القرار	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تحديات العولمة
قوي	03	1.763	4.038	تساهم العولمة في زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية
قوي		0.880	4.026	العولمة هي تكريس لهيمنة الدول الرأسمالية على دول العالم الثالث
قوي		1.685	4.024	تساهم العولمة في تحرير التجارة الخارجية وإنتشار الشركات متعددة الجنسيات
قوي		1.574	4.032	إن النظرة للمورد البشري) إطارا كان أم منفذا (لم تعد تقتصر على ما يجوزته من شهادات، وإنما ما يمكنه أن يقدم للمؤسسة حاليا ومستقبلا.
قوي		1.360	4.003	يعتمد التنافس بين المؤسسات على تكوين الموارد البشرية داخليا وخارجيا كخيار إستراتيجي ما يسمح بالإندماج في الإقتصاد العالمي.
قوي		1.452	4.024	تحديات العولمة

■ المتوسط الحسابي يقدر بـ (03) لأن التنقيط يتراوح ما بين (01) و (05).

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد محل الدراسة حول تحديات العولمة التي تواجه المؤسسة الإقتصادية الجزائرية يقدر بـ 4.024 وهو أكبر من المتوسط الفرضي، أي أن تحديات العولمة بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة قوي، كما نجد أن جميع العبارات الواردة في الجدول أعلاه ساهمت في التوصل إلى هذه النتيجة، وهذا يدل على أن المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات تأخذ بعين الإعتبار التطورات الحاصلة في العالم من شركات متعددة الجنسيات وصولا إلى تكنولوجيا عالية تستخدم في جميع المجالات من إنتاج وتسعير وتوزيع وترويج...، هذا دون أن ننسى أن العولمة تؤدي إلى نمو رؤوس الأموال المتداولة على نطاق واسع بشكل أكبر من الإستثمارات المباشرة.

والجدول الموالي يوضح الغرض من التوقيع على إتفاقية الإنضمام للمنظمة العالمية للتجارة وما تأثير ذلك على

المؤسسة الإقتصادية الجزائرية:

الجدول رقم (17-5): يمثل مزايا إنضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة

القرار	المتوسط الفرضي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مزايا إنضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة
قوي	03	1.002	3.997	تسعى الجزائر لعضوية المنظمة العالمية للتجارة لتشجيع الإستثمار وتنويع الصادرات
قوي		1.271	3.968	يحقق إنضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة الإستفادة من المزايا التي تمنح للدول النامية الأعضاء بالمنظمة
قوي		1.132	3.965	يساهم إنضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة في رفع المستوى العام للقدرة التنافسية للقطاع الصناعي
قوي		0.528	4.015	من متطلبات إنضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة تأهيل المؤسسات الإقتصادية.
قوي		1.208	3.909	يؤدي إنضمام الجزائر إلى منظمة العالمية للتجارة تنويع صادراتها مما يفرض على المؤسسة الوطنية إعادة النظر في برامج التكوين بما يتوافق مع المنافسة المرتقبة.
قوي		1.028	3.970	مزايا إنضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة

■ المتوسط الحسابي يقدر بـ (03) لأن التنقيط يتراوح ما بين (01) و (05).

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد محل الدراسة حول تحديات العوالة التي تواجه المؤسسة الإقتصادية الجزائرية يقدر بـ 3.970 وهو أكبر من المتوسط الفرضي، حيث نجد أن عبارة "من متطلبات إنضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة تأهيل المؤسسات الإقتصادية" بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.015 ساهمت في تحقق هذه النتيجة الخاصة بالمتوسط الحسابي العام، وهذا دلالة على أن المؤسسات الجزائرية مطالبة بالتأهيل وتكوين مواردها البشرية لدفع عجلة الإبداع والابتكار والتجديد حتى تتمكن من التكيف مع الرهانات التي يفرضها إنضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة من منافسة شديدة يكون البقاء فيها للأقوى، ولكنه في نفس الوقت يكون المستهلك هو المستفيد الأكبر من أجل الحصول على منتج ذو جودة عالية، بأسعار معقولة وسهولة في الاستخدام، وكنتيجة حتمية تحسين رفاهية أفراد المجتمع.

الجدول رقم (18-5): إتفاقية الشراكة الموقعة بين الجزائر والإتحاد الأوروبي من مظاهر التكامل الإقتصادي

القرار	المتوسط الفرضي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مزايا إتفاقية الشراكة الأورو-جزائرية
قوي	03	1.317	3.991	تعتبر الشراكة الأوروبية-الجزائرية من أهم



				إفرازات ظاهرة تنامي التكتلات الإقليمية والدولية
قوي		1.848	3.962	تحقق الشراكة الأوروبية-الجزائرية الإستفادة من خبرات التقدم العلمي والتكنولوجي.
قوي		1.890	3.965	تساهم الشراكة الأوروبية-الجزائرية في زيادة فرص الإستثمار للمدخرات من رؤوس الأموال المحلية.
قوي		1.901	3.988	يؤدي التحالف بين الشركات الكبرى خلق كيانات كبرى مما يترتب عليه غياب المنافسة وتدهور القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية.
قوي		1.416	3.932	يترتب على الشراكة الأوروبية-الجزائرية تدهور القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية مما يتطلب إدراج تبادل الخبرات في مجال تكوين المورد البشري.
قوي		1.674	3.967	مزايا إتفاقية الشراكة الأورو-جزائرية

■ المتوسط الحسابي يقدر بـ (03) لأن التنقيط يتراوح ما بين (01) و (05).

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد محل الدراسة حول مزايا إتفاقية الشراكة الأورو-جزائرية التي تواجه المؤسسة الإقتصادية الجزائرية يقدر بـ 3.967 وهو أكبر من المتوسط الفرضي، أي أن إتفاق الشراكة الموقع بين الجزائر والإتحاد الأوروبي بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة قوي، كما نجد أن جميع العبارات الواردة في الجدول أعلاه ساهمت في التوصل إلى هذه النتيجة، وعليه تحقق الشراكة الأوروبية-الجزائرية الإستفادة من خبرات التقدم العلمي والتكنولوجي بالنسبة للمؤسسات الجزائرية، كما يؤدي التحالف بين الشركات الأجنبية والوطنية إلى خلق كيانات جديدة يترتب عليها رفع القدرة التنافسية للطرفين، هذا دون أن ننسى زيادة فرص الإستثمار للمدخرات من رؤوس الأموال المحلية في الأسواق الخارجية.

الجدول رقم (19-5): إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات

القرار	المتوسط الفرضي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تكنولوجيا المعلومات والإتصالات
ضعيف	03	1.960	3.018	تتيح شبكة المعلومات الخارجية (الأكسترانت) إمكانية تحديد التغيرات الخارجية المؤثرة على المؤسسة والتعرف على الفرص والتهديدات التي تتعرض لها
قوي		0.516	4.015	تتيح تكنولوجيا المعلومات إمكانية تقديم

				برامج تكوينية محددة طبقا لمستوى المتكون ، وتقديم المادة التكوينية بطريقة تتناسب مع مستواه الفعلي .
قوي		1.399	3.994	تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التقييم المستمر لكفاءة العملية التكوينية لتحديد نقاط القوة والضعف .
قوي		0.592	4.021	تحقق شبكة المعلومات الداخلية (الإنترنت) إمكانية قياس تدفق العمل قبل العملية التكوينية وبعدها لمعرفة القيمة الفعلية للعلمية التكوينية
قوي		1.393	4.994	تتيح شبكة المعلومات الداخلية (الإنترنت) إمكانية تتبع إجراءات العمل المختلفة وتحديد نقاط الإختناق الناتج عن نقص في الخبرة والمهارة
قوي		1.172	4.008	إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

■ المتوسط الحسابي يقدر بـ (03) لأن التنقيط يتراوح ما بين (01) و (05).

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد محل الدراسة حول إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات يقدر بـ 4.008 وهو أكبر من المتوسط الفرضي، أي أن إعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة قوي، كما نجد أن العبارتين " تحقق شبكة المعلومات الداخلية (الإنترنت) إمكانية قياس تدفق العمل قبل العملية التكوينية وبعدها لمعرفة القيمة الفعلية للعملية التكوينية " و " تتيح شبكة المعلومات الداخلية (الإنترنت) إمكانية تتبع إجراءات العمل المختلفة وتحديد نقاط الإختناق الناتج عن نقص في الخبرة والمهارة " الواردة في الجدول أعلاه ساهمتا بشكل كبير في تحقق النتيجة الخاصة بالمتوسط الحسابي العام، وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد بشكل كبير على تخزين معرفتها على الأنظمة التكنولوجية التطورة والتي تسهل عملية إدخال وإخراج المعلومات والإستفادة منها عند الإقتضاء. وعليه يمكن القول أن المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات تعتمد في عملية تخزين معارفها على جميع الوسائل المتاحة لديها سواء البشرية(عقول الأفراد العاملين لديها)، وكذلك الحواسيب والبرمجيات كونها تمتلك قاعدة معلومات هامة خاصة على مستوى المديرية العامة والتي تحوي على نسب هائلة من المعلومات التي تترجم الى معرفة، كما يمكن الإستفادة منها بصفة مباشرة عند الحاجة، وبدرجة أقل الأرشيف الورقي (السجلات والمستندات المتوفرة لديها).

2- عرض وتحليل بيانات الجزء الثاني:

يتمثل الجزء الثاني من الإستبانة في مكونات التكوين من تحديد الإحتياجات التكوينية، إختيار المكونين والمتكونين، تصميم الدورات التكوينية، تقييم العملية التكوينية.

#### الجدول رقم (20-5): تحديد الإحتياجات التكوينية في المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات Somiphos

القرار	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإحتياجات التكوينية
متوسط	03	1.939	2.079	يتم تحديد الإحتياجات التكوينية للعمال عن طريق التقييم الدوري للأداء
متوسط		1.940	2.071	يتم تحديد الإحتياجات التكوينية للعمال من خلال الملاحظة المباشرة
قوي		0.938	4.068	يتم تحديد الإحتياجات التكوينية للعمال من خلال المقارنة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي
متوسط		1.824	2.075	يتم تحديد الإحتياجات التكوينية بناء على معايير عملية قابلة للقياس
ضعيف		1.841	1.074	يتم تحديد الإحتياجات التكوينية نتيجة إعتداد تكنولوجيا معينة في المؤسسة
متوسط		1.696	2.273	تحديد الإحتياجات التكوينية

■ المتوسط الحسابي يقدر بـ (03) لأن التنقيط يتراوح ما بين (01) و (05).

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد محل الدراسة حول تحديد الإحتياجات التكوينية في المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات يقدر بـ 2.273 وهو أقل من المتوسط الفرضي، أي أن تحديد الإحتياجات التكوينية في المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات متوسط، حيث نجد عبارة مفادها " يتم تحديد الإحتياجات التكوينية نتيجة اعتماد المؤسسة على تكنولوجيا معينة" بمتوسط أقل بكثير من المتوسط الفرضي، حيث يقدر بـ 1.074 وهي التي أثرت بقوة في ورود النتيجة المتوسطة، وهذا دلالة على أن المؤسسة محل الدراسة لا تعتمد على معايير عملية موضوعية تحدد إحتياجاتها التكوينية، لأي تكون مبنية على أسس علمية قابلة للقياس، بالرغم من أنها تقوم على مقارنة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي، وربما هذا ما يفسر عدم تحقيق المؤسسة لمجمل أهدافها المعدة مسبقا.

#### الجدول رقم (21-5): إختيار المكونين في المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات Somiphos

القرار	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	إختيار المكونين
قوي	03	1.922	5.086	يتم إختيار المكونين الأكفاء من ذوي المؤهلات الأكاديمية المناسبة لتغطية الدورات التكوينية

قوي		1.998	5.107	توفير المكونين من خارج المؤسسة يزيد من مهارات وقدرات المتكويين
قوي		0.078	4.079	تؤثر خبرة المكونين في تغيير الإتجاهات السلوكية للمتكويين نحو الأداء الأفضل
قوي		1.054	3.107	تتوفر المخصصات المالية للتكويين مما يتيح إختيار المكونين من ذوي الخبرة العالية
قوي		0.054	3.064	المكونون في المؤسسة قادرون على إستخدام التقنيات التكوينية الحديثة بكفاءة عالية
قوي		1.021	4.088	إختيار المكونين

■ المتوسط الحسابي يقدر بـ (03) لأن التنقيط يتراوح ما بين (01) و (05).

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد محل الدراسة حول إختيار المكونين في المؤسسة الوطنية لمناحم الفوسفات يقدر بـ 4.088 وهو أكبر من المتوسط الفرضي، كما نجد أن جميع العبارات الواردة في الجدول أعلاه ساهمت في التوصل إلى هذه النتيجة، أي أن إختيار المكونين بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة قوي، وهذا يدل على أنها تسعى لإختيار مكونين أكفاء من ذوي المؤهلات العلمية حتى وإن تتطلب الأمر البحث عنهم خارج المؤسسة، كما أن خبرة المكونين تساهم في تغيير الإتجاهات السلوكية للمتكويين نحو أداء أفضل، هذا دون أن ننسى أن المؤسسة محل الدراسة تخصص دزء معتبر من مداخيلها والتي قدرت في سنة 2016 لوحدها بـ 40.000.000 دج مما يتيح إختيار المكونين من ذوي الخبرة العالية حسب مخطط التكوين المقدم من طرف مسؤول التكوين لنفس السنة، كما يسمح بإستخدام التقنيات التكوينية الحديثة بكفاءة عالية.

الجدول رقم (22-5): إختيار المتكويين في المؤسسة الوطنية لمناحم الفوسفات Somiphos

القرار	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	إختيار المتكويين
قوي	03	1.993	3.093	يتم إختيار المتكويين في المؤسسة بناء على التحديد المسبق للمهارات والمعارف اللازمة لممارسة وظائفهم
قوي		0.962	5.089	تتساوى الفرص بين العاملين في الحصول على الدورات التكوينية وفق معايير معلنة وواضحة
قوي		0.982	4.064	نتائج تقارير تقييم الأداء هي السياسة المتبعة في إختيار المتكويين

متوسط		1.995	2.111	المؤهل العلمي له الأفضلية لإختيار العاملين للدورات التكوينية
متوسط		1.086	2.064	الأقدمية لها الأفضلية لإختيار العاملين للدورات التكوينية
قوي		1.403	3.284	إختيار المتكويين

■ المتوسط الحسابي يقدر بـ (03) لأن التنقيط يتراوح ما بين (01) و (05).

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد محل الدراسة حول إختيار المتكويين في المؤسسة الوطنية لمناحم الفوسفات يقدر بـ 3.284 وهو أكبر من المتوسط الفرضي، حيث ساهمت العبارة التي مفادها " تتساوى الفرص بين العاملين في الحصول على الدورات التكوينية وفق معايير معلنة وواضحة" حققت أعلى متوسط حسابي 5.089 وهذا يدل على أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة بتكوين اليد العاملة دون إعتبار لعاملي الخبرة والمؤهل العلمي وأنهم على درجة كبيرة من الأهمية حتى لا يحدث تشققات أو حساسيات فيما بينهم، وأن تجعلهم على دراية بكل ما يحصل من مستجدات خاصة في مجال نشاطها، تليها العبارة " نتائج تقارير تقييم الأداء هي السياسة المتبعة في إختيار المتكويين" بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.064 هذا يعني أن المؤسسة تستند على تقارير نتائج تقييم العملية التكوينية الواردة إليها من طرف معاهد أو مدارس التكوين المتعاقدة معها، أو من طرف المسؤولين المباشرين كل حسب المصلحة التي يشرف عليها بحكم أنهم الأدرى برودة فعل الأفراد العاملين بعد حضورهم لحلقات التكوين ومنه تقييم الجانب التقني والفني لكل واحد على حدى.

الجدول رقم (23-5): تصميم الدورات التكوينية في المؤسسة الوطنية لمناحم الفوسفات Somiphos

القرار	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الدورات التكوينية
قوي	03	0.937	4.082	يقوم تصميم الدورات التكوينية على أهداف واضحة ومكتوبة
متوسط		1.034	2.029	هناك تكرار مستمر في محتوى الدورات التكوينية وفقا لإحتياجات العمل
قوي		1.047	3.071	يتم تقديم مادة الدورات التكوينية وفقا لأسلوب المحاضرات
قوي		1.007	3.075	يتم تقديم مادة الدورات التكوينية وفقا لأسلوب المؤتمرات
قوي		0.042	4.071	يتم تقديم مادة الدورات التكوينية وفقا لأسلوب الندوات وحلقات النقاش
قوي		0.813	3.265	تصميم الدورات التكوينية

■ المتوسط الحسابي يقدر بـ (03) لأن التنقيط يتراوح ما بين (01) و (05).

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد محل الدراسة حول تصميم الدورات التكوينية في المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات يقدر بـ 3.265 وهو أكبر من المتوسط الفرضي، كما نجد أن أغلب العبارات الواردة في الجدول أعلاه ساهمت في التوصل إلى هذه النتيجة، أي أن تصميم الدورات التكوينية بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة قوي، وهذا يدل على أن الدورات التكوينية التي تمنحها المؤسسة لأفرادها وفقاً لأسلوب الندوات وحلقات النقاش أو من خلال جلسات دورية تطرح فيها أسئلة مباشرة يتم الإجابة عنها من طرف المشرفين على عملية التكوين تكون موفقة وناجعة يستطيعون من خلالها الحصول على حلول إيجابية للمشاكل التي تعترضهم أثناء قيامهم بأعمالهم، وبالتالي تصب كلها في مصلحة المؤسسة محل الدراسة وهي تحقيق أهدافها وغاياتها.

الجدول رقم (24-5): تقييم العملية التكوينية في المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات Somiphos

القرار	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الدورات التكوينية
قوي	03	0.924	5.096	يستخدم أسلوب مقارنة أداء المتكون قبل التكوين وبعده لملاحظة التغيرات في المهارات والقدرات
متوسط		1.980	2.082	يستخدم أسلوب فعالية الدورة التكوينية بعد إنتهاء التكوين
قوي		0.994	4.093	يتم تقييم نتائج الدورات التكوينية من خلال إنعكاسها على أداء المتكونين
قوي		1.982	3.100	تتطابق أهداف العملية التكوينية مع الأهداف التي ترمي إليها المؤسسة
قوي		0.929	4.096	يتم تقييم المتكون أثناء أدائه للعمل للوقوف على مدى إتقانه واكتسابه للمهارات والمعلومات التكوينية
قوي		1.361	3.693	تقييم العملية التكوينية

■ المتوسط الحسابي يقدر بـ (03) لأن التنقيط يتراوح ما بين (01) و (05).

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد محل الدراسة حول تقييم العملية التكوينية في المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات يقدر بـ 3.693 وهو أكبر من المتوسط الفرضي، كما نجد أن أغلب العبارات الواردة في الجدول أعلاه ساهمت في التوصل إلى هذه النتيجة، أي أن تقييم العملية التكوينية بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة قوي، حيث نجد أن العبارة التي مفادها "يستخدم أسلوب مقارنة أداء المتكون قبل التكوين وبعده لملاحظة التغيرات في المهارات والقدرات" بمتوسط حسابي يقدر بـ 5.096 تدل على أن المؤسسة لا تكتفي

فقط بالنتائج النظرية لعملية تكوين مواردها البشرية الواردة إليها من طرف المشرفين على عملية التكوين، بل يتم تقييم المتكون أثناء أدائه لعمله للوقوف على مدى إتقانه واكتسابه للمهارات والمعارف والمعلومات التكوينية، وبالتالي مدى إنعكاسها على أداء المتكونين وخاصة ونحن نعلم أن المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات تواجه منافسة شديدة في ميدان عملها خاصة من مؤسسات دول الجوار ونعني بالذكر المؤسسات الناشطة في الدولة الشقيقة المغرب، كما أنها تتعامل مع زبائن خارج الحدود الجغرافية للدولة الجزائرية، وعليه تسعى المؤسسة محل الدراسة إلى أن تكون على إطلاع دائم وبشكل مستمر على آخر المستجدات على الساحة العالمية.

#### الجدول رقم (25-05): العلاقة بين المتغيرات الدولية وتحديد الإحتياجات التكوينية

القرار	مستوى الدلالة	مستوى الخطأ	قيمة معامل الارتباط	المتغيرات الدولية
دال	0.00	0.05	0.348	العملة الإقتصادية
دال	0.00		0.451	قرب إنضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة
دال	0.00		0.253	إتفاق الشراكة الأوروبية-جزائرية
دال	0.00		0.582	تكنولوجيا المعلومات والإتصالات
دال	0.00		<b>0.408</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتمادا على مخرجات برنامج spss .

بعدها قمنا بتحديد المتغيرات الدولية ممثلة في عناصرها تحديات العملة، قرب إنضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة واتفاق الشراكة المبرم بين الجزائر والإتحاد الأوروبي وصولا إلى تكنولوجيا المعلومات والإتصالات، وجدنا أنها تتراوح بين المتوسط والقوي، وبعدها قمنا بتوضيح كيفية تحديد الإحتياجات التكوينية في المؤسسة محل الدراسة وجدنا أنها أقل من المتوسط، قمنا بالبحث في مدى وجود علاقة إرتباط بين المتغيرات الدولية عن طريق كل عنصر من عناصرها، والطريقة أو الطرق المعتمدة من قبل المؤسسة في تحديد إحتياجاتها التكوينية نلاحظ من خلال الجدول رقم (25-5) أن قيم معامل الإرتباط بين المتغيرات الدولية وتحديد الإحتياجات التكوينية في مجمله أقل من المتوسط **0.408** وهي قيمة دالة عند مستوى خطأ 0.05 بمستوى دلالة 0.00 .

كما أن معامل الإرتباط بين المتغيرات الدولية أي عنصر من عناصرها وعملية تحديد الإحتياجات التكوينية فهي أقل من المتوسط باستثناء تأثير تكنولوجيا المعلومات والإتصالات فيقدر معامل إرتباطها بـ 0.582 وهذا يعني أن المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات لا تأخذ بعين الإعتبار تأثيرات العملة وقرب إنضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة، إتفاق الشراكة المبرم بين الجزائر والإتحاد الأوروبي باستثناء أن شبكة المعلومات الداخلية (الإنترنت) تحقق إمكانية تتبع إجراءات العمل المختلفة وتحديد نقاط الإختناق الناتج عن نقص في الخبرة والمهارة بما يمكن مدير التكوين من تحديد المتطلبات التفصيلية للعاملين، وذلك باستخدام التكنولوجيا الحديثة في مجال المعلوماتية. مما سبق يمكن القول أنه توجد علاقة أقل من المتوسط بين المتغيرات الدولية وتحديد الإحتياجات التكوينية في المؤسسة محل الدراسة.

الشكل رقم (26-05): يوضح العلاقة بين المتغيرات الدولية وإختيار المكونات

القرار	مستوى الدلالة	مستوى الخطأ	قيمة معامل الارتباط	المتغيرات الدولية
دال	0.00	0.05	0.481	العملة الإقتصادية
دال	0.00		0.384	قرب إنضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة
دال	0.00		0.502	إتفاق الشراكة الأوروبية-جزائرية
دال	0.00		0.653	تكنولوجيا المعلومات والإتصالات
دال	0.00		<b>0.505</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتمادا على مخرجات برنامج ssps .

بعدها قمنا بتحديد المتغيرات الدولية ممثلة في عناصرها تحديات العملة، قرب إنضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة واتفاق الشراكة المبرم بين الجزائر والإتحاد الأوروبي وصولا إلى تكنولوجيا المعلومات والإتصالات، وجدنا أنها تتراوح بين المتوسط والقوي، وبعدها قمنا بتوضيح طريقة إختيار المكونات في المؤسسة محل الدراسة تبين لنا أن هذا المستوى قوي ، قمنا بالبحث في مدى وجود علاقة إرتباط بين المتغيرات الدولية عن طريق كل عنصر من عناصرها، والطريقة أو الطرق المعتمدة من قبل المؤسسة في إختيار المكونات نلاحظ من خلال الجدول رقم (26-5) أن قيم معامل الإرتباط بين المتغيرات الدولية وإختيار المكونات في مجملها متوسطة **0.505** وهي قيمة دالة عند مستوى خطأ 0.05 بمستوى دلالة 0.00 .

كما أن معامل الإرتباط بين المتغيرات الدولية أي عنصر من عناصرها وعملية إختيار المكونات فهي تتأرجح بين أقل من المتوسط والمتوسط باستثناء تأثير تكنولوجيا المعلومات والإتصالات فيقدر معامل إرتباطها بـ 0.653 وهذا يعني أن المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات تعتمد على إختيار المكونات من ذوي المؤهلات والخبرة العالية القادرون على إستخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة بكفاءة عالية سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها، مكونين أكاديميين أو مهنيين، وبدرجة أقل المكونات من الخارج الوطن في إطار الشراكة مع بعض الدول الأوروبية بمعامل إرتباط يقدر بـ 0.502 بالرغم من تخصيص المؤسسة لنسبة من مداخيلها موجهة لتكوين مواردها البشرية سواء في مجال الإستخراج والمعالجة والإنتاج.

مما سبق يمكن القول أنه توجد علاقة إرتباط متوسطة بين المتغيرات الدولية وإختيار المكونات في المؤسسة محل الدراسة.

الشكل رقم (27-05): العلاقة بين المتغيرات الدولية و إختيار المتكويين

القرار	مستوى الدلالة	مستوى الخطأ	قيمة معامل الارتباط	المتغيرات الدولية
دال	0.00	0.05	0.407	العملة الإقتصادية
دال	0.00		0.346	قرب إنضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة



دال	0.00		0.355	إتفاق الشراكة الأوروبية-جزائرية
دال	0.00		0.564	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
دال	0.00		<b>0.418</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتمادا على مخرجات برنامج spss .

بعدها قمنا بتحديد المتغيرات الدولية ممثلة في عناصرها تحديات العولمة، قرب إنضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة واتفاق الشراكة المبرم بين الجزائر والإتحاد الأوروبي وصولا إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وجدنا أنها تتراوح بين المتوسط والقوي، وبعدها قمنا بتوضيح طريقة إختيار المتكونين في المؤسسة محل الدراسة تبين لنا أن هذا المستوى قوي، قمنا بالبحث في مدى وجود علاقة إرتباط بين المتغيرات الدولية عن طريق كل عنصر من عناصرها، والطريقة أو الطرق المعتمدة من قبل المؤسسة في إختيار المتكونين نلاحظ من خلال الجدول رقم (27-5) أن قيم معامل الإرتباط بين المتغيرات الدولية وطريقة إختيار المتكونين في مجملها أقل من المتوسط **0.418** وهي قيمة دالة عند مستوى خطأ 0.05 بمستوى دلالة 0.00 .

كما أن معامل الإرتباط بين المتغيرات الدولية أي عنصر من عناصرها وعملية إختيار المتكونين فهي أقل من المتوسط باستثناء تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فيقدر معامل إرتباطها بـ 0.564 وهذا يعني أنه يتم إختيار المتكونين من اليد العاملة على مستوى المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات بناء على التحديد المسبق للمهارات والمعارف والمتطلبات اللازمة لممارسة وظائفهم خاصة في مجال إستخدام المعلوماتية والتكنولوجيا الحديثة من آلات ومعدات للرفع من القدرة الإنتاجية وتحسين جودة المنتج باعتبار أن الجزائر من بين الدول المصدرة للفوسفات وتعاني من منافسة شرسة من طرف الدولة الشقيقة المغرب، كما تتساوى الفرص بين العاملين في الحصول على الدورات التكوينية وفق معايير معلنة وواضحة.

مما سبق يمكن القول أنه توجد علاقة إرتباط أقل من متوسطة بين مجمل المتغيرات الدولية وإختيار

المتكونين في المؤسسة محل الدراسة.

الشكل رقم (28-05): العلاقة بين المتغيرات الدولية و تصميم الدورات التكوينية

القرار	مستوى الدلالة	مستوى الخطأ	قيمة معامل الإرتباط	المتغيرات الدولية
دال	0.00	0.05	0.318	العولمة الإقتصادية
دال	0.00		0.325	قرب إنضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة
دال	0.00		0.385	إتفاق الشراكة الأوروبية-جزائرية
دال	0.00		0.614	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
دال	0.00		<b>0.410</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتمادا على مخرجات برنامج spss .

بعدها قمنا بتحديد المتغيرات الدولية ممثلة في عناصرها تحديات العولمة، قرب إنضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة واتفاق الشراكة المبرم بين الجزائر والإتحاد الأوروبي وصولاً إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وجدنا أنها تتراوح بين المتوسط والقوي، وبعدها قمنا بتوضيح طريقة إختيار المتكونين في المؤسسة محل الدراسة تبين لنا أن هذا المستوى قوي، قمنا بالبحث في مدى وجود علاقة إرتباط بين المتغيرات الدولية عن طريق كل عنصر من عناصرها، وتصميم الدورات التكوينية من قبل المؤسسة محل الدراسة نلاحظ من خلال الجدول رقم (28-5) أن قيم معامل الإرتباط بين المتغيرات الدولية وتصميم الدورات التكوينية في مجملها أقل من المتوسط **0.410** وهي قيمة دالة عند مستوى خطأ **0.05** بمستوى دلالة **0.00**.

كما أن معامل الإرتباط بين المتغيرات الدولية أي عنصر من عناصرها وعملية تصميم الدورات التكوينية فهي أقل من المتوسط باستثناء تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فيقدر معامل إرتباطها بـ **0.614** وهذا يعني أن تكنولوجيا المعلومات تتيح إمكانية تقديم برامج تكوينية محددة طبقاً لمستوى المتكون ونقاط القوة والضعف، وتقديم المادة التكوينية بطريقة تناسب مع مستواه الفعلي، كما تحقق شبكة المعلومات الداخلية (الإنترنت) واستخدام أساليب تدفق العمل عليها إمكانية قياس تدفق العمل قبل العملية التكوينية وبعدها معرفة القيمة الفعلية للعملية التكوينية وليست القيمة النظرية فقط، وهذا وفقاً لأسلوب الندوات وحلقات النقاش. مما سبق يمكن القول أنه توجد علاقة إرتباط أقل من متوسطة بين المتغيرات الدولية وتصميم الدورات التكوينية في المؤسسة محل الدراسة.

الشكل رقم (29-05): العلاقة بين المتغيرات الدولية تقييم العملية التكوينية

القرار	مستوى الدلالة	مستوى الخطأ	قيمة معامل الإرتباط	المتغيرات الدولية
دال	0.00	0.05	0.348	العولمة الاقتصادية
دال	0.00		0.325	قرب إنضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة
دال	0.00		0.385	إتفاق الشراكة الأوروبية-جزائرية
دال	0.00		.0684	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
دال	0.00		<b>0.354</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماداً على مخرجات برنامج spss.

بعدها قمنا بتحديد المتغيرات الدولية ممثلة في عناصرها تحديات العولمة، قرب إنضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة واتفاق الشراكة المبرم بين الجزائر والإتحاد الأوروبي وصولاً إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وجدنا أنها تتراوح بين المتوسط والقوي، وبعدها قمنا بتوضيح طريقة تقييم العملية التكوينية في المؤسسة محل الدراسة تبين لنا أن هذا المستوى قوي، قمنا بالبحث في مدى وجود علاقة إرتباط بين المتغيرات الدولية عن طريق كل عنصر من عناصرها، وتقييم العملية التكوينية من قبل المؤسسة محل الدراسة نلاحظ من خلال الجدول رقم (29-5) أن قيم معامل الإرتباط بين المتغيرات الدولية وتقييم العملية التكوينية في مجملها ضعيفة **0.354** وهي قيمة دالة عند مستوى خطأ **0.05** بمستوى دلالة **0.00**.

كما أن معامل الارتباط بين المتغيرات الدولية أي عنصر من عناصرها وعملية تصميم الدورات التكوينية فهي أقل من المتوسط باستثناء تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فيقدر معامل ارتباطها بـ 0.684 وهذا يعني أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تساهم في إمكانية التقييم المستمر لكفاءة العملية التكوينية من خلال التفاعل بين المستخدم والبرنامج التكويني بصورة كاملة تمكن من تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة محل الدراسة. مما سبق يمكن القول أنه توجد علاقة ارتباط ضعيفة بين مجمل المتغيرات الدولية وتقييم العملية التكوينية في المؤسسة محل الدراسة.

### المطلب الثالث: إختبار الفرضيات

بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية سنحاول مناقشتها في ضوء الفرضيات للوقوف على درجة تحققها أو بطلانها:

1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى والتي مفادها: "تؤخذ المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات SOMIPHOS المتغيرات الدولية في الحسبان عند تحديد إحتياجاتها التكوينية" تشير نتائج الدراسة الميدانية المأخوذة من الجدول رقم (25-5) إلى:

- إن هناك علاقة ارتباطية ضعيفة 0.348 بين العولمة الإقتصادية وتحديد الإحتياجات التكوينية؛
- إن هناك علاقة ارتباطية ضعيفة 0.451 بين إقتراب إنضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة وتحديد الإحتياجات التكوينية؛
- إن هناك علاقة ارتباطية ضعيفة 0.253 بين إتفاق الشراكة الأوروبية-الجزائرية وتحديد الإحتياجات التكوينية؛
- إن هناك علاقة ارتباطية متوسطة 0.582 بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحديد الإحتياجات التكوينية؛

مما سبق نستنتج أن هناك علاقة ارتباطية ضعيفة بين المتغيرات الدولية وتحديد الإحتياجات التكوينية في المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات Somiphos ، وعليه يمكن القول أن المتغيرات الدولية باستثناء تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لا تفاعل عملية تحديد الإحتياجات في المؤسسة محل الدراسة. وبناء على ذلك يمكن القول أن الفرضية الأولى غير محققة وبالتالي رفضها بالنسبة للمتغيرات الثلاثة الأولى في حين يمكن قبولها بالنسبة للمتغير الخاص بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية والتي مفادها: "تعتمد المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات SOMIPHOS عند إختيار المشرفين على عمليات التكوين القادرين على توجيه سلوك العاملين بما يتماشى مع تحديات المتغيرات الدولية الراهنة"

تشير نتائج الدراسة الميدانية المأخوذة من الجدول رقم (26-5) إلى:

- إن هناك علاقة ارتباطية ضعيفة 0.481 بين العولمة الإقتصادية واختيار المشرفين على عملية التكوين؛
- إن هناك علاقة ارتباطية ضعيفة 0.384 بين إقتراب إنضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة واختيار المشرفين على عملية التكوين؛

- إن هناك علاقة إرتباطية متوسطة 0.502 بين إتفاق الشراكة الأوروبية-الجزائرية واختيار المشرفين على عملية التكوين؛

- إن هناك علاقة إرتباطية قوية 0.653 بين تكنولوجيا المعلومات والإتصالات واختيار المشرفين على عملية التكوين.

مما سبق نستنتج أن هناك علاقة إرتباطية متوسطة بين المتغيرات الدولية واختيار المشرفين على عملية التكوين في المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات Somiphos ، وعليه يمكن القول أن المتغيرات الدولية ممثلة في إتفاق الشراكة الأوروبية-جزائرية وتكنولوجيا المعلومات والإتصالات تؤثر في اختيار المشرفين على عملية التكوين في المؤسسة محل الدراسة وبالتالي يمكن قبول الفرضية الثانية بالنسبة لهذين المتغيرين، ورفضها بالنسبة للعمولة والمنظمة العالمية للتجارة.

3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة والتي مفادها: "تحدد المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات SOMIPHOS فئة المتكونين من العاملين لديها بناء على مستجدات المتغيرات الدولية ومتطلبات العمل" تشير نتائج الدراسة الميدانية المأخوذة من الجدول رقم (27-5) إلى:

- إن هناك علاقة إرتباطية ضعيفة 0.407 بين العمولة الإقتصادية واختيار المتكونين في المؤسسة محل الدراسة؛  
- إن هناك علاقة إرتباطية ضعيفة 0.346 بين إقتراب إنضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة واختيار المتكونين في المؤسسة محل الدراسة؛

- إن هناك علاقة إرتباطية ضعيفة 0.355 بين إتفاق الشراكة الأوروبية-الجزائرية واختيار المتكونين في المؤسسة محل الدراسة؛

- إن هناك علاقة إرتباطية متوسطة 0.564 بين تكنولوجيا المعلومات والإتصالات واختيار المتكونين في المؤسسة محل الدراسة.

مما سبق نستنتج أن هناك علاقة إرتباطية ضعيفة بين المتغيرات الدولية واختيار المتكونين في المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات Somiphos ، وعليه يمكن القول أن المتغيرات الدولية باستثناء تكنولوجيا المعلومات والإتصالات التي تساهم في اختيار فئة المتكونين في المؤسسة محل الدراسة، على عكس بقية المتغيرات الأخرى التي لا تؤثر في اختيار المتكونين، وبناء على ذلك يمكن القول أن الفرضية الثالثة محققة بالنسبة لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات وبالتالي قبولها، وغير محققة بالنسبة لبقية المتغيرات وبالتالي رفضها.

4- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الرابعة والتي مفادها: "تؤثر المتغيرات الدولية على تصميم

الدورات التكوينية في المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات SOMIPHOS وفقا لأساليب المؤتمرات والحلقات والندوات"

تشير نتائج الدراسة الميدانية المأخوذة من الجدول رقم (28-5) إلى:

- إن هناك علاقة إرتباطية ضعيفة 0.318 بين العمولة الإقتصادية وتصميم الدورات التكوينية في المؤسسة محل الدراسة؛

- إن هناك علاقة إرتباطية ضعيفة 0.325 بين إقتراب إنضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة وتصميم الدورات التكوينية في المؤسسة محل الدراسة؛
- إن هناك علاقة إرتباطية ضعيفة 0.385 بين إتفاق الشراكة الأوروبية-الجزائرية وتصميم الدورات التكوينية في المؤسسة محل الدراسة؛
- إن هناك علاقة إرتباطية قوية 0.614 بين تكنولوجيا المعلومات والإتصالات و تصميم الدورات التكوينية في المؤسسة محل الدراسة.

مما سبق نستنتج أن هناك علاقة إرتباطية ضعيفة بين المتغيرات الدولية وتصميم الدورات التكوينية في المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات Somiphos ، وعليه يمكن القول أن المتغيرات الدولية باستثناء تكنولوجيا المعلومات والإتصالات التي معامل إرتباطها قوي وتساهم بشكل فعال في تصميم وتطوير البرامج التكوينية، أما بقية المتغيرات لا تؤثر في تصميم الدورات التكوينية في المؤسسة محل الدراسة. وبناءا على ذلك يمكن القول أن الفرضية الرابعة غير محققة فيما يخص العولمة الإقتصادية وقرب إنضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة واتفاق الشراكة الأوروبية-جزائرية وبالتالي رفضها، على عكس تكنولوجيا المعلومات والإتصالات فهي تؤثر بدرجة كبيرة في تصميم برامج التكوين في المؤسسة محل الدراسة وبالتالي قبول الفرضية الرابعة.

5- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى والتي مفادها: "تساهم المتغيرات الدولية في إمكانية التقييم المستمر لكفاءة العملية التكوينية من خلال تحديد نقاط القوة والضعف بين الأداء الفعلي والمتوقع".

تشير نتائج الدراسة الميدانية المأخوذة من الجدول رقم (29-5) إلى:

- إن هناك علاقة إرتباطية ضعيفة 0.348 بين العولمة الإقتصادية وتقييم العملية التكوينية في المؤسسة محل الدراسة؛
- إن هناك علاقة إرتباطية ضعيفة 0.325 بين إقتراب إنضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة وتقييم العملية التكوينية في المؤسسة محل الدراسة؛
- إن هناك علاقة إرتباطية ضعيفة 0.385 بين إتفاق الشراكة الأوروبية-الجزائرية وتقييم العملية التكوينية في المؤسسة محل الدراسة؛
- إن هناك علاقة إرتباطية قوية 0.684 بين تكنولوجيا المعلومات والإتصالات وتقييم العملية التكوينية في المؤسسة محل الدراسة.

مما سبق نستنتج أن هناك علاقة إرتباطية ضعيفة بين المتغيرات الدولية وتقييم العملية التكوينية في المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات Somiphos ، وعليه يمكن القول أن المتغيرات الدولية باستثناء تكنولوجيا المعلومات والإتصالات التي معامل إرتباطها قوي وتساهم بشكل فعال في التقييم المستمر لكفاءة العملية التكوينية من خلال تحديد نقاط القوة والضعف بين الأداء الفعلي والمتوقع، أما بقية المتغيرات لا تؤثر في تقييم العملية

التكوينية في المؤسسة محل الدراسة. وبناء على ذلك يمكن القول أن الفرضية الخامسة غير محققة فيما يخص العولمة الاقتصادية وقرب إنضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة واتفاق الشراكة الأوروبية-جزائرية وبالتالي رفضها، على عكس تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فهي تؤثر بدرجة قوية في تقييم العملية التكوينية في المؤسسة محل الدراسة وبالتالي قبول الفرضية الخامسة.

## خاتمة الفصل الخامس

تم التعرف من خلال هذا الفصل على المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات -تبسة- وذلك بالتعرض لأهم المتغيرات التي مهدت لبروزها كمؤسسة مستقلة، ودراسة طبيعة نشاطها ومحيطها وهيكلها التنظيمي، وكذا نقاط القوة والضعف للمؤسسة محل الدراسة وذلك بمعرفة وضعيتها الحالية والتنافسية بفضل الوثائق الرسمية، والمعلومات التي أمكن الحصول عليها بمساعدة رئيس دائرة التكوين وبعض الإطارات الأخرى وموقعها الإلكتروني على الإنترنت.

وسمحت هذه الدراسة بالكشف عن التصورات أفراد في مؤسسة تنشط في مجال البحث، إستغلال وبيع الفوسفات، وقد شارك في الدراسة مختلف الإطارات والكوادر الإدارية من أفراد عينة مقصودة، أما الأداة فهي إستبانة من نوع ليكرت مكونة من ثلاثة محاور: المحور الأول عبارة عن معلومات شخصية عن الأفراد من حيث الجنس والسن، المؤهل العلمي والأقدمية، أما المحور الثاني يتكون من عشرون عبارة موزعة على أربع عناصر خاصة بالمتغيرات الدولية، في حين يتكون المحور الثالث والأخير من خمسة و عشرون عبارة موزعة على خمسة عناصر خاصة بتكوين الموارد البشرية، وقد أظهرت النتائج المحصل عليها أنه توجد علاقة ارتباط ضعيفة بين كل من العولمة الاقتصادية وقرب إنضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة، وبدرجة أقل إتفاق الشراكة بين الإتحاد الأوروبي والجزائر وكل من تحديد الإحتياجات التكوينية، إختيار المكونين والمتكونين، تصميم الدورات وتقييم العملية التكوينية، في حين كانت هناك علاقة ارتباط قوية بين المتغير الأخير ألا وهو تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعناصر العملية التكوينية المذكورة سابقا.

## الخاتمة:

تعتبر المؤسسات الاقتصادية في الجزائر أداة فعالة للتوسع الاقتصادي والتنمية، بالنظر لمساهمتها المستقبلية في النمو وتكثيف النسيج الصناعي وتحقيق القيمة المضافة، خاصة إذا علمنا أن هذه المؤسسات عرفت واقعا جديدا من خلال عمليات الخوصصة والتأهيل، التي تساعدها على التكيف مع المحيط الجديد، واستغلال الفرص المتاحة في السوق وتحسين موقعها في إطار الاقتصاد التنافسي ورفع أدائها الاقتصادي...، كل هذا في ظل تزايد المنافسة والتحديات الكثيرة التي يفرضها الواقع الجديد ستخلق وضعا جديدا بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، من خلال مجموعة الفرص التي توفرها: كإكتناء المهارات والمناهج والطرق التيسيرية الحديثة، واكتساب التكنولوجيا والتحكم فيها، وتوفير رؤوس الأموال الضرورية للتمويل وغيرها، الأمر الذي يساعد على التقليل من حدة المنافسة ويسهل الدخول إلى السوق الأوروبية، ويقلل من المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة أو على الأقل السيطرة النسبية على الآثار السلبية المرتبطة بهذه المخاطر، بالإضافة إلى اكتساب القدرات لمواجهة ظاهرة العولمة التي شملت المجالات المالية والتسويقية والتكنولوجية، كما شملت أسواق السلع والخدمات والعمالة. مما زاد الإهتمام بموضوع التكوين في السنوات الأخيرة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية نتيجة للتطور التكنولوجي السريع وزيادة الحاجة للمهارات المطلوبة في تقنيات الإنتاج، والرغبة في التصنيع السريع، والإنتقال من الإقتصاد الريعي إلى إقتصاد صناعي متطور خلال فترة زمنية محددة، وما يتطلب ذلك من يد عاملة مكونة ومؤهلة تأهيلا علميا قادرة على إستيعاب التقنيات المتطورة المستوردة.

## النتائج:

### 1- النتائج المتعلقة بالمتغيرات الدولية:

- للمؤسسة الجزائرية دور هام في الاقتصاد الوطني أو حتى العالمي خصوصا مع التطورات الأخيرة مثل دخول اقتصاد السوق و ظاهرة العولمة... الخ، فقد زادت أهميتها و أصبحت بواسطتها تتطلب اهتماما ودقة كبيرين، كما أنه على المسيرين التصرف بعقلانية مع الأوضاع الجديدة؛
- هناك العديد من العوامل التي أعاققت جهود المؤسسة الجزائرية و من أهم هذه العوامل : تبعية الاقتصاد الجزائري وذلك بسبب اعتماده على قطاع المحروقات الذي يغطي أكثر من 95% من الصادرات الجزائرية، وعدم قدرة الجهاز الإنتاجي على تغطية حاجاته من السلع الوسيطة و المعدات الإنتاجية، وعدم قدرته على المنافسة لافتقاره في قطاعات كثيرة للتكنولوجيا الحديثة في التصنيع، وبالتالي فإن التجارة الخارجية تلعب أكثر من دور فعال في الاقتصاد الوطني للجزائر إلى الأسواق العالمية و الجهوية للحصول على مستلزمات مختلف المواد السلع المذكورة، فلا يمكن للجزائر أن تتعد عن ساحة العلاقات الاقتصادية الدولية إذا أرادت أن تسير التطورات الحديثة.
- هناك العديد من المقترحات بشأن تفعيل الاقتصاد الجزائري من أهمها إرساء إستراتيجية للعمل، إصلاح النظام الاقتصادي و الجمركي و المالي، تحقيق الاستقرار الاقتصادي، إعادة هيكلة القاعدة الإنتاجية، زيادة حجم الاستثمارات العربية والأجنبية، تحفيز وتشجيع مبادرات التكامل بين مؤسسات القطاع الخاص و العام

- إن الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة أصبحت ضرورة حتمية تتطلبها مصالح الدول، والجزائر كغيرها من الدول تريد الانضمام لهذه المنظمة لتحرير تجارتها الخارجية وتقوية علاقاتها مع الدول الأخرى؛
- تسعى الجزائر للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة وذلك لجعلها وسيلة لتحفيز وتطبيق الإصلاحات من خلال تنويع التجارة ورفع المستوى العام للقدرة التنافسية، وتشجيع الاستثمارات اعتمادا على الإصلاحات المطبقة؛
- إن انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة سوف يؤثر بالإيجاب على مؤسساتها الاقتصادية من خلال إيجاد أسواق جديدة لتصريف منتجاتها، وتعد فرصة للإحتكاك بالمؤسسات الأجنبية قصد عقد شراكة في مجال تبادل الخبرات والمعارف والتكنولوجيا الأجنبية، ويؤثر بالسلب من ناحية المنافسة الشديدة التي تفرضها المؤسسات الأجنبية، حيث أن المؤسسات الاقتصادية لا تزال في طور النمو ولا تقوى على المنافسة؛
- توفر الشراكة الأورو-جزائرية فرص للمؤسسات الاقتصادية كإكتناء المهارات والمناهج والطرق التسييرية الحديثة، واكتساب التكنولوجيا والتحكم فيها وتوفير رؤوس الأموال الضرورية للتمويل، لكن المؤسسة محل الدراسة لا تستغل بالشكل المطلوب إحدى هذه الفرص من أجل عقد توأمة مع المؤسسات الأوروبية خاصة في مجال تبادل الخبرات والمعارف؛
- لا تسعى المؤسسة محل الدراسة للإستفادة القصوى من البنود الواردة في إتفاق الشراكة، وذلك من خلال العمل الجاد والمتواصل لتطوير عمليات إستخراج ومعالجة منتوجها من مادة الفوسفات، وبالتالي زيادة تنافسيتها في الأسواق الأوروبية، أي أنها لا تدرس بعناية متطلباتها وتوضع الإستراتيجيات والخطط لإختراق هذه الأسواق بمنتوج جزائري متميز في المواصفات والسعر؛
- تتوفر المؤسسة محل الدراسة على رصيد معرفي هام يتمثل إما في الكوادر ذوي الخبرة والكفاءة، حيث أن أغلبهم لديه خبرة تتجاوز عشر السنوات، كما تتوفر على أرشيف ورقي المزودة بقاعدة معلومات لإدخال وإخراج المعلومة عند الحاجة إليها، إلى جانب وسائل الإتصال الداخلية مثل الهاتف والأنترنيت المتاحة في جل الوحدات، وهنا نشير إلى أن هذه المعارف محمية بالصيغ القانونية المعروفة؛
- يستطيع العاملون تبادل المعلومات والمعارف داخل الوحدة الواحدة بسهولة ويسر، أما على مستوى ما بين الوحدات فهناك صعوبة مسجلة في إيصال المعرفة في الوقت المناسب أو عدم وصولها إطلاقا، وذلك يرجع إلى اللامبالاة والإهمال من طرف وحدات البحث والإطارات ذوي الخبرة نظرا إما لقلة الحوافز على العمل، أو الذهنيات الشاذة المحبة للأنانية والإحتفاظ بالمعارف الشخصية وعدم إذاعتها؛
- تمتلك المؤسسة قدرا كافيا من القدرات والوسائل المختلفة لإيصال المعرفة للعاملين، فهي تتوفر على شبكة إتصال داخلية تربط جميع وحدات العمل بعضها ببعض وهي متاحة في أي وقت ولجميع العاملين سواء أجهزة الهاتف، أو الشبكة الداخلية أو العنكبوتية التي تربط معظم المكاتب بالوحدات؛

## 2- النتائج المتعلقة بالتكوين:

إذا كانت مهمة مسؤولي التكوين حيوية وضرورية للرفع من فعالية أداء الموارد البشرية على مستوى مختلف التنظيمات الموجودة في المؤسسة، إلا أن هناك عدة عراقيل تمنعها من تحقيق أهدافها من أبرزها:



- تسعى المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات بشتى الطرق وبكل الوسائل المتاحة سواء المادية أو المعنوية لتكوين اليد العاملة لديها وذلك عن طريق إما البعثات التكوينية على المستوى الوطني أو بالممارسات في محيط العمل، أو عقد إجتماعات وجلسات دورية لمناقشة وتباحث المشاكل وتقديم الإقتراحات والحلول المناسبة والإستفادة من المعارف الجديدة؛
- تعمل المؤسسة محل الدراسة على مستوى قسم التكوين والموارد البشرية على تسطير برامج مدروسة لتكوين وتأهيل العاملين بالمؤسسة، حيث يقوم مسؤول التكوين بالإنتقال إلى جميع الوحدات والإجتماع مع المسؤولين هناك، تسجيل آرائهم واقتراحاتهم والنقائص المسجلة، ثم يقوم بإعداد قائمة للدورات التكوينية تتضمن المواضيع الهامة والحساسة لمعالجة المشاكل المطروحة، ومن ثم الخروج بحلول قابلة للتطبيق المباشر في الميدان؛
- تحاول المؤسسة محل الدراسة تقديم الدعم للبحث والتطوير وإعطاء الأسبقية في مجال البحث العلمي لحل المشكلات التي تواجه المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات؛
- جهل بعض المسؤولين لأهمية الدور الذي يمكن لمصلحة التكوين أن تلعبه، وبالتالي إعتبرها مصلحة إدارية موجودة لأنها واردة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وظيفتها أخذ ملفات الموظفين الجدد إلى مصلحة المستخدمين واستقبالهم الأولي؛
- إعتبر مصلحة التكوين غير منتجة مثلها مثل المصالح الإدارية الأخرى وبذلك تقل أهميتها وأهمية الدور المنوط بها؛
- هناك إعتقاد لدى بعض العاملين بأن الدورات التكوينية تمثل عدم قدرة العامل على القيام بعمله، وهذا يوضح إفتقار العاملين إلى الفهم السليم بأهمية التكوين ومدى منفعتهم للمؤسسات التابعين لها، مما يؤدي بهم إلى النظر إلى التكوين بأنه تقليل من قدرتهم ومكانتهم؛
- عدم توفر المكونين الأكفاء المعدين إعدادا بيداغوجيا مناسباً يمكنهم من فهم العملية التكوينية أو فهم نفسية الموظف المتكون، فالتكوين علم له منهجيته وأصوله العلمية وأدواته وأساليبه، لهذا فعدم وجود مكونين متخصصين في العملية التكوينية يحول دون تحقيق أهداف التكوين؛
- عدم وضوح أهداف البرنامج التكويني الذي يمثل أساساً لنجاح الدورة في بعض الأحيان، ومع إنعدام الوضوح في تحديد الأهداف الخاصة بالتكوين ينعدم التقويم العلمي ولا يكون ممكناً؛
- إفتقاد الدورة التكوينية للأسس العلمية والعملية في تخطيط وتنفيذ وتقييم ومتابعة النشاط التكويني، حيث الإعتماد الغالب في هذه الدورات على الأساليب التقليدية التي تحول دون إمكانية تقدم أو تطوير أنشطة المؤسسة، أو تحقيق كفاءة وفعالية العملية التكوينية.

#### الإقتراحات:

- ضرورة تغيير نمط إدارة المؤسسات، والتركيز على إتباع المنهج العلمي في الإدارة، والتركيز على أنشطة ضبط الجودة والتسويق؛

- الاستثمار في البحث والتطوير، وتعزيز الروابط مع مؤسسات البحث العلمي المحلية، والاستفادة من الإمكانيات الموجودة في هذه المؤسسات، خاصة فيما يتعلق بتطوير المنتجات وخطوط الإنتاج وإدخال منتجات جديدة؛
  - ضرورة الاستفادة القصوى من الفرص المتاحة ضمن اتفاق الشراكة، وذلك من خلال العمل الجاد والمتواصل لتطوير المنتجات الصناعية والزراعية الجزائرية وزيادة تنافسيتها في الأسواق الأوروبية، التي يجب أن تُدرس متطلباتها بعناية شديدة، وأن تُوضع الاستراتيجيات والخطط لاختراق هذه الأسواق بمنتجات جزائرية متميزة في المواصفات والأسعار؛
  - محاولة الاستفادة القصوى من برامج التأهيل المقترحة؛
  - استغلال مزايا اتفاق الشراكة ومحاولة الاستفادة أكثر من المساعدات الأوروبية، سواء المالية في إطار برنامج "ميدا" أو المساعدات التقنية والتي تدخل في إطار التعاون الاقتصادي؛
  - تشجيع البحث العلمي والتجديد التكنولوجي، وهذا بتخصيص مبالغ معتبرة لتمويل هذا المجال، وكذا تشجيع المؤسسات الجزائرية على إنشاء مخابر البحث والابتكار.
  - وضع نظام تعليم وتكوين مهني ناجح؛
  - تقديم الدعم لمؤسسات البحث والتطوير، وإعطاء الأسبقية في مجال البحث العلمي لحل المشكلات التي تواجه مؤسساتنا الاقتصادية؛
  - تكوين الإطارات بالخارج من أجل تحكّم أحسن في تقنيات العمل، واكتساب الخبرات والمهارات؛
  - العمل على تطوير الاتصال وخلق ثقافة المؤسسة؛
  - العمل على اكتساب مواصفات ومعايير الجودة الشاملة، التي تسمح لمؤسساتنا من تلبية شروط الأسواق الدولية. الأمر الذي يسمح لها بكسب ثقة الزبائن والموردين وبالتالي تحسين تنافسيتها وزيادة حصصها في السوق؛
- وفي الأخير تبقى هذه الدراسة مجرد محاولة لإثارة موضوع دور المتغيرات الدولية على وظيفة التكوين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وما قد يترتب عنها من آثار على مؤسساتنا، وهي بذلك تفتح المجال واسعا أمام دراسات قادمة تركز على تحليل وتقييم آثار الوضع الراهن على المدى المتوسط والبعيد، وعلى كل الأصعدة والمستويات.

قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان

الوظيفة	إسم ولقب المحكم	الرقم
أستاذ محاضر "أ" بقسم العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.	د. بسمة عولمي	01
أستاذ محاضر "ب" بقسم العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.	د. عيسى بنشوري	02
أستاذ مساعد "أ" بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.	أ. عمر عمروش	03
أستاذ مساعد "أ" بقسم المحاسبة والمالية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.	أ. سليم جابو	04

## قائمة المراجع

### أولاً: باللغة العربية

- 1- أحمد طرطار: "الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1993.
- 2- أحمد صقر عاشور: "إدارة القوى العاملة"، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 1995.
- 3- أحمد سيد مصطفى: "تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي"، دار الكتب، القاهرة، الطبعة الرابعة، 2003.
- 4- أحمد ماهر: "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، الطبعة الخامسة، 2001.
- 5- أحمد منصور: "قراءات في تنمية الموارد البشرية"، وكالة المطبوعات للطباعة والنشر، الكويت، 1975، ص: 195.
- 6- أحمد وصفي عقيلي: "إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي"، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، الطبعة الأولى، 2002.
- 7- السيد عليوة: "تحديد الإحتياجات التدريبية"، دار إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
- 8- المنظمة العربية للتنمية الزراعية: "الإطار العام لاتفاقيات الشراكة العربية الأوروبية (الأهداف والمضامين)"، الجزائر، نوفمبر 1999.
- 9- أسامة أمين الخولي: "العرب والعولمة"، بحوث ومناقشات الندوة الفكرية، مركز دراسات الوحدة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، 1998.
- 10- أمين ساعاتي: "إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق"، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 1998.
- 11- إيمان فاضل السمراي، هيثم محمد الزغي: "نظم المعلومات الإدارية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.
- 12- باري كشواي: "إدارة الموارد البشرية"، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ترجمة قسم الترجمة بالدار، القاهرة، الطبعة الثانية، 2006.
- 13- باسم غدير غدير: "إقتصاد المعرفة"، مكتبة الشعاع للنشر والعلوم، حلب، سوريا، 2010.
- 14- بوحنة قوي: "تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات"، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- 15- بن عنتر عبد الرحمان: "إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس والإستراتيجية والأبعاد"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 16- جمال الدين محمد مرسي: "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"، الدر الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002.
- 17- جمال الدين محمد مرسي: "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
- 18- جينيفر حوي ماثيوز وآخرون، ترجمة علاء أحمد صلاح: "تنمية الموارد البشرية"، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2008.

- 19- حسن إبراهيم: "إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي"، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، 2002.
- 20- حميد الجميلي: "دراسات في التطورات الاقتصادية العالمية والإقليمية المعاصرة"، دار الشط للأعمال الفنية والإخراج الصحفي، طرابلس، 1998.
- 21- جنفي عبد الغفار: "السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
- 22- خيرى خليل الجميلي: "التنمية الإدارية والإجتماعية"، المكتب الجامعي الحديث للنشر، مصر، 1998.
- 23- داني رودريك: "أسبقية المؤسسات: ماذا تعني وماذا لا تعني"، مجلة التمويل والتنمية، المجلد 40، العدد 02، جوان 2003.
- 24- رابح تركي: "أصول التربية والتعليم"، ديوان المطبوعات الجامعية لطباعة والنشر، الجزائر، الطبعة الثانية، 1990.
- 25- رعد حسن العدن: "صناعة التنمية الإدارية في القرن الواحد والعشرين"، دار الرضا للنشر، دمشق، 2002.
- 26- رفعت عبد الرحيم الفاعوري: "إدارة الإبداع التنظيمي"، منشورات المنظمة العربية للتنمية المحلية، القاهرة، 2005.
- 27- زاهر عبد الرحيم عاطف: "هندرة المنظمات: الهيكل التنظيمي للمنظمة"، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 28- زاهر عبد الرحيم عاطف: "الهيكل التنظيمي للمنظمة"، دار الريه للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 29- زكي محمود مسعود: "إدارة الموارد البشرية"، منشورات جامعة الكويت، الكويت، 1999.
- 30- زكي محمود هاشم: "إدارة الموارد البشرية"، دار ذات السلاسل للطباعة والنشر، الكويت، 1996.
- 31- زينب حسين عوض الله: "الاقتصاد الدولي (نظرة عامة على بعض القضايا)"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1998.
- 32- ساسين عساف: "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.
- 33- سامح عبد المطلب عامر: "إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية"، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
- 34- سعاد نائف برنوطي: "إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)"، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001.
- 35- سليم سعداوي: "الجزائر والمنظمة العالمية للتجارة: معوقات الإنضمام وأفاقه"، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
- 36- سميح مسعود برقواوي: "المشروعات العربية المشتركة، الواقع والأفاق"، مركز دراسات الوحدة العربية، سلسلة الثقافة القومية، بيروت، الطبعة الأولى، 1988.

- 37- سمير اللقمانى: "منظمة التجارة العالمية وأثارها الإيجابية والسلبية على أعمالنا الحالية والمستقبلية"، دون ناشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008.
- 38- سمير صارم: "أوروبا والعرب: من الحوار إلى الشراكة"، دار الفكر للنشر والتوزيع، سوريا، 2000.
- 39- سهيلة محمد عباس، علي حسن علي: "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1999.
- 40- شوقي حسين عبد الله: "سياسات الأفراد: دراسة في التنظيم"، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 1968.
- 41- صبحي العتيبي: "تطور الفكر والأنشطة الإدارية"، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2002.
- 42- صلاح الدين عبد الباقي: "الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- 43- عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي: "نظم المعلومات الإدارية"، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 44- عبد الحميد عبد المطلب: "الجات وأليات منظمة التجارة العالمية، من أورجواي لسياتل وحتى الدوحة"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2005.
- 45- عبد الرحمن العيساوي: "الكفاءة الإدارية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 1999.
- 46- عبد القادر تومي: "العولمة فلسفتها، مظاهرها وتأثيراتها"، كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009.
- 47- عبد القادر دبون: "دور مداخل التكيف التكنولوجي في إدارة التغيير في المؤسسة"، مجلة البحث، جامعة ورقلة، العدد 6، 2008.
- 48- عبد الكريم درويش: "أصول الإدارة العامة"، المطبعة الأنجلو مصرية للطباعة والنشر، القاهرة، 1976.
- 49- عبد الله فرغلي علي موسى: "تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والإلكتروني"، دار إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2008.
- 50- علي السلمي: "إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
- 51- علي السلمي: "إدارة الموارد البشرية منظور إستراتيجي"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
- 52- علي حنفي: "الجوانب النظرية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية"، دار الكتاب الحديث للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
- 53- علي عبد الستار: "المدخل إلى إدارة المعرفة"، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
- 54- علي غربي، إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطنية: "تنمية الموارد البشرية"، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2002.
- 55- علي محمد نصر الله: "أسس التخطيط وتنظيم عملية التعليم والتدريب المهني"، المركز العربي للتدريب، ليبيا، 1994.

- 56- علي لطفي: "التدريب من أجل تنمية الموارد البشرية"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.
- 57- عماد الصباغ: "نظم المعلومات، ماهيتها ومكوناتها"، دار الثقافة للنشر والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2000.
- 58- عمرو حامد: "إدارة الأعمال الدولية"، المكتبة الأكاديمية للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1999.
- 59- عمر وصفي عقيلي: "إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي"، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
- 60- فايز الزعبي، محمد إبراهيم عبيدات: "أساسيات الإدارة الحديثة"، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1997.
- 61- فؤاد الشيخ سالم، وآخرون: "المفاهيم الإدارية الحديثة"، مركز الكتب الأردني للنشر، الأردن، الطبعة الخامسة، 1995.
- 62- فريد النجار: "إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية (مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة)"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1998.
- 63- فريد النجار: "التحالفات الإستراتيجية: من المنافسة إلى التعاون- خيارات القرن الحادي والعشرين"، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 1999.
- 64- فليح حسن خلف: "العولمة الاقتصادية"، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
- 65- فيصل حسونة: "إدارة الموارد البشرية"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان؟، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- 66- كامل بربر: "إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي"، دار المنهل للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 2008.
- 67- لحسن بوعبد الله، محمد مقداد: "تقويم العملية التكوينية في الجامعة: دراسة ميدانية بجامعات الشرق الجزائري"، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1998.
- 68- مايكل أرمسترونج ترجمة إيناس الوكيل: "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 2008.
- 69- محمد أمين: "الفكر العربي بين العولمة والحداثة"، سلسلة كتاب قضايا فكرية، العالم للكتاب التاسع والعشرين، مصر، 1999.
- 70- محمد الصيرفي: "إدارة تكنولوجيا المعلومات"، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2009.
- 71- محمد جمال البرعي: "التدريب والتنمية"، عالم الكتب للنشر والتوزيع، مصر، 1973.
- 72- محمد سعيد سلطان: "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 1993.
- 73- محمد سعيد سلطان: "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.

- 74- محمد سمير أحمد: "الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية"، دار الميسرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 75- محمد شفيق: "التنمية والتغيرات الإقتصادية"، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، 1997.
- 76- محمد صفوت قابل: "الدول النامية و العولمة"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003.
- 77- محمد عبد الغني حسين هلال: "مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب"، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 2000.
- 78- محمد عبيد محمد محمود: "منظمة التجارة العالمية ودورها في تنمية إقتصاديات البلدان الإسلامية"، دار الكتب القانونية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- 79- محمد فهمي طلبه: "الحاسبات الإلكترونية مكوناتها وتطبيقاتها"، المكتب المصري الحديث للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.
- 80- محمد ماهر عليش: "إدارة الموارد البشرية"، مكتبة عين الشمس للطباعة والنشر، القاهرة، 1971.
- 81- محمد متناوي، ناصر دادي عدون: "الجزائر والمنظمة العالمية للتجارة، أسباب الإنضمام-النتائج المرتقبة ومعالجتها"، دار المحمدية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003.
- 82- محمد محمود الإمام: "قراءات في الإتفاقيات التكاملية للإتحاد الأوروبي: الجوانب المؤسسية والإدارية للتكامل الإقتصادي العربي (بحوث ودراسات)"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1993.
- 83- محمد مرعي: "أسس إدارة الموارد البشرية، دار الرضا للنشر والتوزيع، مصر، 1999.
- 84- محمد مسعد محي الدين: "ظاهرة العولمة-الأوهام والحقائق"، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الجزائر، الطبعة الأولى، 1999.
- 85- محمود فهمي: "المدير: نظريات في تطبيق علوم الإدارة الحديثة في الأعمال"، عالم الكتب للنشر، مصر، 1975.
- 86- مصطفى المعاز حمدي: "وظائف الإدارة"، الدار العربية للموسوعات، بيروت، 1985.
- 87- موسى اللوزي: "التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1999.
- 88- منال طلعت محمود: "أساسيات في علم الإدارة"، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
- 89- نبيل جواد: "إدارة و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، المؤسسات الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع (مجد)، مصر، الطبعة الأولى، 2006.
- 90- نجم العزاوي: "التدريب الإداري"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 91- نظمي شحاذة وآخرون: "إدارة الموارد البشرية"، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000.
- 92- نور الدين حروش: "إدارة الموارد البشرية"، دار الأمة للطباعة والنشر، الجزائر، الطبعة الأولى، 2011.
- 93- هاني حبيب: "الشراكة الأورو-متوسطة: مالها وما عليها"، سوريا، 2003.



- <sup>1</sup> - Abd El hak Lamiri. «La mise a niveau : enjeux et pratique des entreprises Algériennes », Revue des sciences commerciales et de gestion, Ecole supérieure de commerce d'Alger, N°2, Juillet 2003, p p : 43-45.
- 2-Abd El hak Lamiri : « les plans de redressements, concepts et méthodes et conduites par les entreprises Algériennes », Revue des sciences commerciales et de gestion, Ecole supérieure de commerce d'Alger, N°03, AVR 2004, p p:106-110.
- <sup>3</sup>- Ahmed Zekane : « le rôle des infrastructures dans la croissance de l'économie Algérienne, essai d'analyse econometrique », revue des sciences commerciales et de gestion, école supérieure de commerce d'Alger, N°3, Avril 2004, P :78.
- <sup>4</sup>Ali Sharaf Al-Musawi, and Abdel-Raheem Ahmed Yousif: « E-learning at Sultan Qaboos University: status and future », British Journal of Educational Technology, Vol 35, N° 3, 2004, pp 363-367.
- 5-André Boyer et autres : « Panorama de la : gestion, marketing, production, finance, ressource humaines, strategie» les Editions Chihab ,Batna ,1997,p :234.
- 6-Armand Dayan : « Manuel de gestion », édition ellepses,Paris, 1999, p :441.
- <sup>7</sup>Belattaf , B.Arhab: « le partenariat euro- med et les accords d'associations des pays du maghreb avec l'UE », colloque international, université de Telmcen , 21-22/oct/2003,p p:14-16.
- 8-Bernard Martory et Daniel Grazet : « Gestion des ressources humaines : Pilotage social et performances », Dunod, Paris, 2001, P :238.
- 9-Boterf, G: « Comment investir en formation »,les Editions d'Organisation, Paris , 1991, p : 33.
- 10-Boterf, G. ( 2004 ) : « Construire les compétences individuelles et collectives », éditions d'organisation, Paris, 3<sup>ème</sup> édition,2004, P : 64 - 66.
- 11- Casse.P : « La formation performante »,o.p.u,ben-aknoun , alger , 1994 , P :129.
- <sup>12</sup>- Garrette. B, P.Dussage : « Partenariat d'entreprise et Mondialisation », Karthala, Paris, 1999, P :14.
- <sup>13</sup>- Guyle Boter: « intégration de la formation », édition d'organisation, 3<sup>ème</sup> tirage, Paris,1993.p :11.
- <sup>14</sup>Daff,Richard.L : « Organisation Theory and Design »,8<sup>th</sup> edition,U.S.A, ed Thomson,2004,P:244.
- <sup>15</sup>-Encyclopedia,INC, William and Halen: « Heming way beton »,U.S.A,1975,vol 18,p:21.
- 16-Francois cocula : « Introduction Générale à la Gestion », Dunod, Paris, 1999, p : 65
- <sup>17</sup>-Emmanuel combe : « l'Organisation Mondiale du Commerce »,Ed Armand Colin ,Paris, P :80.
- <sup>18</sup>-Fatiha Talahit & Al : « Enjeux et Impacts du Processus d'adhésion de l'Algérie à l' OMC », document de CEPN,n<sup>o</sup> 05/2009,P :08.
- 19- Hubert.L:l'entreprise face au changemet,entreprise moderne d'edition,paris,1987,cite par caspar et afriat,p:71.
- 20-Hamdouche.A : « Méthodes et outils d'analyse stratégique »,edition chihab, alger,1998,p :117.
- <sup>21</sup>- Hervé Hamon : « Investir dans la formation : l'entreprise à la recherche de la performance »,Revue Entreprendre et Former , Paris, N°1,Jun 1993,pp:89-90
- <sup>22</sup>-H. Bouquin : « Le Contrôle de Gestion »,4<sup>e</sup> edition,PUF, 1998,P :258.
- <sup>23</sup>-Kotler & Dubois : « Marketing Management », 10<sup>ème</sup> édition, Publi union, Paris, 2000, P :90.
- 24-James O 'brien : «les systemes d'information de gestion»,éd du renouveau pédagogique,paris,2001,p:69.

- <sup>25</sup>-Jaques Soyer : « La Fonction de Formation », les éditions d'organisation, Paris, 2003, p :09.
- <sup>26</sup>- Jean Brillman : « Etude systématique des actions de formation », P-U-F, Paris , 1982, P : 67.
- <sup>27</sup> Jean Brillman : « Les Meilleure Pratique de Management au coeur de la performance », Edition d'organisation, Paris, 2001, PP :217-218
- <sup>28</sup>- Jean Louis Burban : « Les institutions européennes », Vuibert, Paris, 1997, p :25
- <sup>29</sup>- Jean marie peritti : « gestion de ressources humains », édition vuiber, paris, 1994, p:374.
- <sup>30</sup>-Jean-marie Peretti : « Ressources Humaine », 5e éd, Edition Vuibert, Paris : 2000, P : 36.
- <sup>31</sup>- Jim Gieves: « Strategic Human Resource Development », Sage Publications, London, 2003, P.01.
- <sup>32</sup>- Johnson Kast and Rosenzweig: « The theory and management of systems », new york, 1973, p: 144.
- <sup>33</sup>-Lakhdar Sekiou : « Gestion du personnel », 4<sup>ed</sup>, les Editions d'Organisation, Québec, 1993, p:313 .
- <sup>34</sup>- Larbi El Hamani : « La formation : outil de gestion des ressources humaines »,Revue Formation/Entreprise, Casablanca, N°20, 30 Mars 1993, p: 33.
- <sup>35</sup>-Leonard Nadler & Gerland D.Wiggs:” Managing human resource development”, Jossy-Bass, San Francisco, 1986, PP. 3-4.
- <sup>36</sup>- Lionel Fontagne, Nicolas Peridy, : « L'union europeenne et le maghreb, etude du centre de développement», (OCDE), 1997, p :48.
- <sup>37</sup>- Marie Françoise Labouz : « Le Partenariat de L'union Européenne avec Les pays tiers, Conflis et Convergences », Bruylant, Bruxelles, 2000, P :48.
- <sup>38</sup>-Mary Adams et Michael Oleksad: « intangible capital putting knowledge to work in the 21st-century Organization », Greenwood publishing group, usa, 2010, p:3.
- <sup>39</sup>-Mehdi Abbas : « le processus d'accession à L OMC, Une A nalyse d'economie politique appliquée à l'Algérie »,note de travaille de LEPII, n<sup>o</sup> 13/2008, P :02.
- <sup>40</sup>-Mehdi Abbas : « l'accession de l'Algérie à l OMC, entre ouverture contrainte et ouverture maîtrisée »,note de travaille de l EPII, n<sup>o</sup> 3/2009, P :08.
- <sup>41</sup>- Mohamed Sadeg : «Performance des entreprises Algériennes et intégration à l'économie mondiale », Revue des sciences commerciales et de gestion, école supérieure de commerce d'Alger, N°3, AVR 2004, P :69
- <sup>42</sup>-Paul Henry Ravier: « Accession de l'Algérie à l'OMC : Bilan et Perspectives »,Revue économie et société, N<sup>o</sup> 05/2008, PP :14-15.
- <sup>43</sup>-Paul Henry Ravier : « la système commerciale multilatéral, description, bilan et perspective »,Seminare externe « Enjeux et impacts de OMC pour les pays de l'est et du sud de la méditerranée », paris, 2009, p :01.
- <sup>44</sup>- Penrose.E : « the theor of the growth of the firm »,busil black well, 1992, p ;67.  
G. koenig : « des nouvelles thèories pour gérer l'entreprise du xxi<sup>ème</sup> siècle », éd. Economica, 1999 p :232.
- <sup>45</sup>-Petit et autre : « Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines », Edition Gaétan Morin, Québec, 2000, P :.07.
- <sup>46</sup>-Philip English & Al: «Développement, Commerce et OMC», Ed Economica, 2004, P :69.
- <sup>47</sup>- Pierre Caspar et Christine Afriat : « L'investissement intellectuel :essai sur l'économie de l'immatériel, Economica », Paris , 1988, p :48
- <sup>48</sup>-Real.J & PARIAT .L : »Gérer les connaissances :un déi de la nouvelle competitivité du 21<sup>ème</sup> siecle », CEFRIO. Québec, 2000, p :75
- <sup>49</sup>-Tayeb Mohamed Medjahid : « Le droit de l'OMC et perspectives d'harmonisation du système algérien de défense commerciale », édition Houma, Alger, 2008, P :118.
- <sup>50</sup>-Tony Tricker and Margaret Rangecroft and Peter Gilroy:« Evaluation distance education course: the student perception », Assessment & evaluation in higher education, Vol 26, N° 2, 2001, pp: 160 – 177.
- <sup>51</sup>-Turban Efraim , King David, Vich, Land, Dennis et Leejae : «Electronic Commerce: A managerial Perspective »,upper saddle river, NJ, p :30.

<sup>52</sup>-Tywoniak. S : « le modele des ressources et des compétences, un nouveau paraliqne pour le management stratégique » conference aims, HEC Montréal,1997 ;p :118.

<sup>53</sup> -Webster : « ILLustrated Contemporary Dictionary on Encyclopedic », edition Ferguson Publishing, U.S.A,1982,P:755

### ثالثا: المذكرات

- 1- أحمد بن بشير بن محمد المدني: "أثر التكوين على الأداء بالمؤسسات العامة"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان، 2009.
- 2- أكرمبالي ولد محمد: "الآثار الاقتصادية للشراكة العربية - الأوروبية على الاقتصاديات العربية (تجربة تونس والمغرب)"، رسالة ماجستير، معهد البحوث والدراسات العربية، مصر 2003 .
- 3- بن عزوز محمد: "الشراكة الأجنبية في الجزائر، واقعها و آفاقها"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001.
- 4- حسين يرقى: "أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسة الصناعية"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2001-2002.
- 5- حسين يرقى: "إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك"، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2007-2008.
- 6- علي حميدوش: "التنمية البشرية والتنمية الاقتصادية: دراسة حالة الجزائر الفترة من 1990-2005"، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2006.
- 7- مولاي لخضر عبد الرزاق، "إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية للمؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة المؤسسة العامة لصناعة الأنايب الناقلة للغاز بغرداية"، رسالة ماجستير، غير منشورة - جامعة تلمسان، الجزائر، دفعة 2002/2003.

### رابعا: الملتقيات والندوات

- 1- بلعور سليمان: "دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب دولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، يومي 12-13 ماي 2010.
- 2- جمال ثابت: "مبادئ ونظريات التعلم"، ورقة عمل مقدمة في الملتقى العربي الأول بعنوان: التدريب المؤسسي الموجه، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.
- 3- صلاح مفتاح: "إدارة الموارد البشرية والكفاءات بالمؤسسات الاقتصادية"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 09-10 مارس 2004.
- 4- عبد المجيد قدي: "الجزائر ومسار برشلونة: الندوة الدولية حول الإدماج العربي كآلية لتفعيل الشراكة الأورو-عربية"، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 8-9 ماي 2004.
- 5- محمود حامد عبد الرزاق: "المعلومات وصناعة البرمجيات في الإقتصاد المصري وسبل دعم الميزة التنافسية"، المؤتمر القومي الأول، مركز بحوث التنمية التكنولوجية، حلوان، 10-12 ماي 2000.

## خامسا: المجالات

- 1- جلال الشافعي: "العولمة الاقتصادية والأثر على الضرائب في مصر"، مجلة الأهرام للطباعة والنشر، مصر، عدد خاص، 2002.
- 2- فريد زين الدين: "كيف تزيد فرص نجاح التدريب في مجال إدارة الجودة الشاملة"، مجلة إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال التدريبية، القاهرة، العدد 98، سبتمبر 2002.
- 3- محمد يوسف: "الشراكة الأورو-متوسطة وأثارها على بلدان المغرب العربي"، مجلة سداسية تصدر عن مركز التوثيق والبحوث الإدارية، الجزائر، 2000.
- 4- نوري مشير: "أثر الشراكة الأوروجزائرية على تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة الإقتصاد المعاصر، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي خميس مليانة-الجزائر، العدد 1، أفريل 2007.

## سادسا: مواقع الأنترنت

- 1- تقرير وزارة التجارة الأمريكية مأخوذة من الموقع [www.Trade\\_repport.com/usa](http://www.Trade_repport.com/usa) تاريخ الزيارة 2015-07-27 الساعة 14.35.
- 2- Blandin,B. et autres : « *E.learning et knowledge management:quelle convergence ?* »,2003,- Adresse internet :<http://foad.inffolor.org/inffolor/pages/fr/81.htm?script=detailActu.cfm&idActu> LE 08/09/2015.
- 3-Gottrand, S.,Queant, V: « *Le e-learning comme innovation en ressources humaines* »,2002-2003,Adresse internet :[http://www.e-rh.org/documents/e\\_learning\\_innovation.pdf](http://www.e-rh.org/documents/e_learning_innovation.pdf) LE 08/09/2015.
- 4- Grassat, A: «*E-learning* »,2004, Adresse internet : <http://www.atelier.fr/article.php> LE 08/09/2015.
- 5-Hay, David C,: « Knowledge Management ». 2000 p: 06. / <http://www.odtug.com>]. Le 2/10/2015
- 6-Kassem, W. et autres : « Etat de l'art du e-learning »,2004, p :09, Adresse internet :<http://www.lri.fr/~mdr/E-learning3.doc> Le 2/10/2015
- 7- le texte integral de l'accord de l'association entre L'UE et L'Algérie, signé le 22/04/2002, entré en vigueur le 25/07/2013 : [http://www.deldza-cec.eu.int/fr/ue-algerie/Accord\\_d'association.htm](http://www.deldza-cec.eu.int/fr/ue-algerie/Accord_d'association.htm) Le 2/10/2015
- 8- Nicolas Barto : « L'impérialisme Européen et le libre échange:Les Accords euro-méditerranéens »,Juin 2013. <http://www.isometric.free.fr>. consulté le 20/11/2015.
- 9- Roussel, P: « *Pour un développement de la e-formation dans le prolongement du e-management* »,2001,Adresse internet :<http://www.univ-tlse1.fr/lirhe/publications/notes/354-01.pdf> le 20/11/2015.

## سابعاً: غرفة التجارة

- 1 - Chambre Algérienne du commerce et d'industrie (CACI) : « Mutations », Revue publié par la (CACI), N°39, JAN 2002,P :19.

## الإستبانة

جامعة أمحمد بوقرة - بومرداس -

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تحية طيبة وبعد:

أتوجه إليكم بالإحترام والتقدير راجيا منكم التعاون لإنجاح هذه الدراسة التطبيقية التي ترمي إلى التعرف على آراء سيادتكم فيما يتعلق بموضوع: "أثر المتغيرات الدولية على وظيفة التكوين في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية-دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات-تبسة-" وذلك من أجل إعداد أطروحة دكتوراه في علوم التسيير.

إن نجاح هذا العمل في تحقيق الأهداف المرجوة منه يعتمد على مشاركتكم، وعليه أطلب منكم التكرم بالإجابة على هذه الأسئلة مع توخي الصراحة والأمانة.

ولعلمكم أن الإجابة على هذا الإستبيان محاطا بالسرية التامة ولا يستخدم إلا في غرض البحث العلمي فقط، شاكرا لكم حسن تعاونكم ودعمكم للبحث العلمي وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير.

نرجو أن تقرأ الجمل المكتوبة بتمعن ثم وضع العلامة (x) أمام كل عبارة تحت خيار واحد عمال وموظفي المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات - تبسة -

### المعلومات الشخصية والوظيفة:

الجنس:  ذكر  أنثى

السن:  أقل من 25 سنة  من 26-35  من 36-45  أكثر من 46 سنة

سنوات الخبرة:  أقل من 5 سنوات  من 6-10  من 11-15  أكثر من 15 سنة

المؤهل العلمي: ثانوي  ليسانس  ماجستير  دكتوراه

**المحور الأول:** إن المتغيرات الدولية تحمل في طياتها معان كثيرة يصعب حصرها ما لبثت تطراً على بيئة الأعمال الدولية، مما خلق وضعاً جديداً بالنسبة للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية في ظل تزايد المنافسة والتحديات.

الرقم	البيان	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تساهم العولمة في زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات الإقتصادية					

					02	العملة هي تكريس لهيمنة الدول الرأسمالية على دول العالم الثالث
					03	تساهم العملة في تحرير التجارة الخارجية وإنتشار الشركات متعددة الجنسيات
					04	إن النظرة للمورد البشري) إطارا كان أم منفذا ( لم تعد تقتصر على ما بحوزته من شهادات، وإنما ما يمكنه أن يقدم للمؤسسة حاليا ومستقبلا.
					05	يعتمد التنافس بين المؤسسات على تكوين الموارد البشرية داخليا وخارجيا كخيار إستراتيجي ما يسمح بالاندماج في الإقتصاد العالمي.
ثانيا: تفرض المنظمة العالمية فتح الأسواق أمام المؤسسات الأجنبية مما يؤدي إلى منافسة شديدة مع المؤسسات الإقتصادية الوطنية.						
					06	تسعى الجزائر لعضوية المنظمة العالمية للتجارة لتشجيع الإستثمار وتنويع الصادرات
					07	يحقق إنضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة الإستفادة من المزايا التي تمنح للدول النامية الأعضاء بالمنظمة
					08	يساهم إنضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة في رفع المستوى العام للقدرة التنافسية للقطاع الصناعي
					09	من متطلبات إنضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة تأهيل المؤسسات الإقتصادية.
					10	يؤدي إنضمام الجزائر إلى منظمة العالمية للتجارة تنويع صادراتها مما يفرض على المؤسسة الوطنية إعادة النظر في برامج التكوين بما يتوافق مع المنافسة المرتقبة.
ثالثا: إتفاقية الشراة الموقعة بين الجزائر والإتحاد الأوروبي مظهر من مظاهر التكتل الإقتصادي بين الدول.						
					11	تعتبر الشراكة الأوروبية-الجزائرية من أهم إفرزات ظاهرة تنامي التكتلات الإقليمية والدولية
					12	تحقق الشراكة الأوروبية-الجزائرية الإستفادة من خبرات التقدم العلمي والتكنولوجي.
					13	تساهم الشراكة الأوروبية-الجزائرية في زيادة

					فرص الإستثمار للمدخرات من رؤوس الأموال المحلية.
					يؤدي التحالف بين الشركات الكبرى خلق كيانات كبرى مما يترتب عليه غياب المنافسة وتدهور القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية.
					يترتب على الشراكة الأوروبية-الجزائرية تدهور القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية مما يتطلب إدراج تبادل الخبرات في مجال تكوين المورد البشري.
<b>رابعاً: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.</b>					
					تتيح شبكة المعلومات الخارجية (الأكسترنات) إمكانية تحديد التغيرات الخارجية المؤثرة على المؤسسة والتعرف على الفرص والتهديدات التي تتعرض لها
					تتيح تكنولوجيا المعلومات إمكانية تقديم برامج تكوينية محددة طبقاً لمستوى المتكون ، وتقديم المادة التكوينية بطريقة تتناسب مع مستواه الفعلي.
					تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التقييم المستمر لكفاءة العملية التكوينية لتحديد نقاط القوة والضعف.
					تحقق شبكة المعلومات الداخلية (الإنترنيت) إمكانية قياس تدفق العمل قبل العملية التكوينية وبعدها لمعرفة القيمة الفعلية للعملية التكوينية
					تتيح شبكة المعلومات الداخلية (الإنترنيت) إمكانية تتبع إجراءات العمل المختلفة وتحديد نقاط الإختناق الناتج عن نقص في الخبرة والمهارة

**المحور الثاني:** يحتل التكوين أهمية بالغة في مجال تحقيق الأهداف المرجوة من طرف المؤسسة ويرتبط تفعيله مشاركة العمال والموظفين بحيوية في برامجهم، وإمكانية تطبيق المعارف المحصلة في ميدان عملهم.

الرقم	البيان	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
-------	--------	------------	-------	-----------------	-----------	----------------

أولاً: تحديد الإحتياجات التكوينية.					
				يتم تحديد الإحتياجات التكوينية للعمال عن طريق التقييم الدوري للأداء	21
				يتم تحديد الإحتياجات التكوينية للعمال من خلال الملاحظة المباشرة	22
				يتم تحديد الإحتياجات التكوينية للعمال من خلال المقارنة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي	23
				يتم تحديد الإحتياجات التكوينية بناء على معايير عملية قابلة للقياس	24
ثانياً: إختيار المكونين					
				يتم إختيار المكونين الأكفاء من ذوي المؤهلات الأكاديمية المناسبة لتغطية الدورات التكوينية	25
				توفير المكونين من خارج المؤسسة يزيد من مهارات وقدرات المتكويين	26
				تؤثر خبرة المكونين في تغيير الإتجاهات السلوكية للمتكويين نحو الأداء الأفضل	27
				تتوفر المخصصات المالية للتكويين مما يتيح إختيار المكونين من ذوي الخبرة العالية	28
				المكونون في المؤسسة قادرون على إستخدام التقنيات التكوينية الحديثة بكفاءة عالية	29
ثالثاً: إختيار المتكويين					
				يتم إختيار المتكويين في المؤسسة بناء على التحديد المسبق للمهارات والمعارف اللازمة لممارسة وظائفهم	30
				تتساوى الفرص بين العاملين في الحصول على الدورات التكوينية وفق معايير معلنة وواضحة	31
				نتائج تقارير تقييم الأداء هي السياسة المتبعة في إختيار المتكويين	32
				المؤهل العلمي له الأفضلية لإختيار العاملين للدورات التكوينية	33
				الأقدمية لها الأفضلية لإختيار العاملين للدورات التكوينية	34
					35



#### رابعاً: تصميم الدورات التكوينية

					يقوم تصميم الدورات التكوينية على أهداف واضحة ومكتوبة	36
					هناك تكرار مستمر في محتوى الدورات التكوينية وفقاً لإحتياجات العمل	37
					يتم تقديم مادة الدورات التكوينية وفقاً لأسلوب المحاضرات	38
					يتم تقديم مادة الدورات التكوينية وفقاً لأسلوب المؤتمرات	39
					يتم تقديم مادة الدورات التكوينية وفقاً لأسلوب الندوات وحلقات النقاش	40

#### خامساً: تقييم الدورات التكوينية.

					يستخدم أسلوب مقارنة أداء المتكون قبل التكوين وبعده لملاحظة التغيرات في المهارات والقدرات	41
					يستخدم أسلوب فعالية الدورة التكوينية بعد إنتهاء التكوين	42
					يتم تقييم نتائج الدورات التكوينية من خلال إنعكاسها على أداء المتكونين	43
					تتطابق أهداف العملية التكوينية مع الأهداف التي ترمي إليها المؤسسة	44
					يتم تقييم المتكون أثناء أدائه للعمل للوقوف على مدى إتقانه واكتسابه للمهارات والمعلومات التكوينية	45

## المخلص:

تعتبر المؤسسات الاقتصادية في الجزائر أداة فعالة للتوسع الاقتصادي والتنمية، بالنظر لمساهمتها المستقبلية في النمو وتكثيف النسيج الصناعي وتحقيق القيمة المضافة، خاصة إذا علمنا أن هذه المؤسسات عرفت واقعا جديدا من خلال عمليات الخوصصة والتأهيل، التي تساعدها على التكيف مع المحيط الجديد، واستغلال الفرص المتاحة في السوق وتحسين موقعها في إطار الاقتصاد التنافسي ورفع أدائها الاقتصادي...، كل هذا في ظل تزايد المنافسة والتحديات الكثيرة التي يفرضها الواقع الجديد ستخلق وضعاً جديداً بالنسبة إليها على رأسها العولمة الاقتصادية والمنظمة العالمية للتجارة والشراكة مع الإتحاد الأوروبي دون أن ننسى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وغيرها من المتغيرات الخارجية المحيطة بالعنصر البشري، ويكفي في المرحلة الراهنة أن المؤسسات الاقتصادية في الجزائر دخلت مرحلة حاسمة ميزتها ببرامج التأهيل والإصلاح والخوصصة والانفتاح على اقتصاد السوق، وهي في حد ذاتها تحديات بدأت ملامحها تتبلور من خلال التحسينات التي أصبحت تتحقق على مستواها.

وعليه فإن تنمية الموارد البشرية وسيلة فعالة تستعملها المؤسسات الاقتصادية بغية تحقيق الإستفادة الكاملة من مواردها البشرية، والتي تهدف بصورة أساسية إلى تجديد وتطوير معارف وقدرات ومهارات الموارد البشرية، بالشكل الذي يضمن تحقيق أهدافها، وكان لزاماً إعتبار تنمية الموارد البشرية بنداً أساسياً لتطوير المؤسسات على اختلاف أنواعها، هذه التنمية التي تفرضها المتغيرات الحاصلة في بيئتها سواء كانت داخلية أو خارجية، والتي تدفع بالمؤسسات إلى ضرورة التجاوب والإنسجام معها، مواكبة لمتطلبات التغير والتطور .

إذن فالإهتمام المتزايد بتنمية الموارد البشرية ينطلق من الدور الذي تلعبه هذه الأخيرة في خلق وتنمية القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، وفي تطوير وابتكار السلع والخدمات وتفعيل الإستخدام الكفء للتقنيات والموارد المتاحة لها.

من هذا المنطلق تأكدت الأهمية الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسات، بهدف الوصول لمستويات الأداء المتميز للعاملين ومن ثمة للمؤسسات رغبة منها في الحفاظ على بقائها وتطورها في ظل عالم كثير التغير، لذلك لا بد أن تأخذ بعين الإعتبار أن الاهتمام الكبير بالتكوين وإلى الحاجة الماسة إلى مختصين في القيام به أضحي ضرورة أساسية لبناء كفاءة الأفراد والمسيرين وتطويراً لقدراتها إلى مراكز وظيفية تنفيذ الفرد من ناحية والمؤسسة من ناحية أخرى، هذا وتعد وظيفة التكوين من أهم مقومات بناء جهاز لتسيير الأفراد والعلاقات الإنسانية للمؤسسات الحديثة.

التكوين هام وضروري لبناء قوة بشرية منتجة ومؤهلة وعلى الرغم من أن المؤسسة قد وضعت خطة العمل ووفرت كل الوسائل لتنفيذها، فإن إغفال عملية تكوين العاملين ضمن الخطة قد يكون أكثر المسببات لإثبات عجز الخطة عن القدرة لتحقيق الأهداف المرجوة، ومنه نستخلص مدى أهمية التكوين في تسيير الأفراد الذي يسعى إلى تحقيق عدد من الفوائد باعتماد برنامج تكويني منها زيادة الإنتاجية ورفع معنويات الأفراد وتخفيض حوادث العمل ويتم هذا سواء قبل الخدمة أو أثناء الخدمة، وقد تفتن المسؤولون إلى مدى أهمية العنصر البشري المكون والمؤهل في العملية التسييرية، وبالتالي نقول أن المؤسسة التي تملك أكثر الكفاءات والإطارات المؤهلة هي التي تحقق مبتغاها في البقاء والنمو والتطور.

تعتبر المؤسسات الاقتصادية في الجزائر أداة فعالة للتوسع والتنمية الاقتصادية بالنظر لدورها البارز في النمو وتكثيف النسيج الصناعي وتحقيق القيمة المضافة، خاصة إذا علمنا أن هذه المؤسسات تعرف واقعا جديدا من خلال عمليات التخصص والتأهيل التي تساعدها على التكيف مع المحيط الجديد، وعليه فالإهتمام المتزايد بتنمية الموارد البشرية ينطلق من الدور الذي تلعبه هذه الأخيرة في خلق وتنمية القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، وفي تطوير وابتكار السلع والخدمات وتفعيل الإستخدام الكفاء للتقنيات والموارد المتاحة لها، ومن هذا المنطلق فالتكوين هام وضروري لبناء قوة بشرية منتجة ومؤهلة، فإذا وضعت المؤسسات خطط للعمل ووفرت كل الوسائل المتاحة لتنفيذها فإن إغفالها لعملية تكوين العاملين ضمن الخطط قد يكون لها الأثر السلبي لإثبات عجزها في تحقيق الأهداف المرجوة، وعليه فأهمية التكوين في تنمية الأفراد اعتمادا على برنامج تكويني يرفع المعنويات للأفراد وينعكس إيجابا على أداء المؤسسة ويزيد من إنتاجية الفرد ويخفض حوادث العمل، وقد تفتن المسؤولون إلى مدى أهمية المورد البشري المكون في العملية التسييرية، وبالتالي يمكن القول أن المؤسسة التي تملك أكثر الكفاءات المؤهلة هي التي تحقق مبتغاها في البقاء والنمو والتطور.

وقد تعرضت هذه الدراسة إلى أثر المتغيرات الاقتصادية الدولية على وظيفة التكوين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وتم إختيار المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة- لإجراء الدراسة الميدانية، والتي أقرت بوجود علاقة إرتباط قوية بين المتغير تكنولوجيا المعلومات والإتصالات وبدرجة أقل الشراكة مع الإتحاد الأوروبي وبين عناصر العملية التكوينية للموارد البشرية بهدف تحسين مخرجاته، مما سمح بالخروج باستنتاجات وتوصيات قابلة للتطبيق تسهم بكفاءة وفاعلية في لفت إنتباه القائمين على المؤسسة من أجل عصرنه البرامج التكوينية بما يتماشى والتحديات الراهنة خاصة ونحن نعيش الآن ما يعرف بالإقتصاد الرقمي.

**الكلمات المفتاحية:** المتغيرات الاقتصادية الدولية، التكوين، المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات SOMIPHOS -

تبسة-

## **Résumé :**

Les entreprises économiques Considéré comme en Algérie, un outil efficace pour l'expansion et le développement économique donné un rôle de premier plan dans la croissance et l'intensification du tissu industriel et de réaliser une valeur ajoutée, surtout si l'on sait que ces sociétés connaissent une nouvelle réalité grâce à des processus de privatisation et de réadaptation qui les aident à adapter au nouvel environnement, et l'intérêt croissant dans le développement des ressources humaines il découle du rôle joué par ce dernier dans la création et le développement de la compétitivité et les entreprises économiques, et dans le développement et l'innovation des produits et services et l'activation de l'utilisation efficace des technologies et des ressources à leur disposition, et de ce point de vue est important et nécessaire de construire La force des entreprises productives et qualifié humain, si élaboré des plans de travail et à condition que tous les moyens disponibles pour mettre en œuvre les omissions du processus de formation des employés dans les plans peuvent avoir un impact négatif pour prouver leur incapacité à atteindre les objectifs souhaités, qui attirent l'importance de la formation dans la gestion et le développement des individus, selon le programme de formation soulève le moral des membres reflète positivement sur la performance de l'institution et augmente la productivité individuelle et de réduire les accidents du travail, les fonctionnaires doivent discerner l'ampleur de l'importance de l'élément humain et le processus de qualification dans l'élément de direction, et donc nous disons que l'institution qui possède les plus qualifiés et éligibles sont atteint son objectif La survie, la croissance et le développement.

L'étude a été exposé à l'impact des variables internationales sur la formation professionnelle dans l'entreprise économique algérienne, a été la société nationale des mines de phosphate Sélection SOMIPHOS - Tebessa- pour mener une étude sur le terrain, qui a reconnu l'existence d'une forte corrélation entre la relation des TIC changeant dans une moindre mesure, le partenariat avec l'Union européenne et entre les éléments du processus la formation des ressources humaines afin d'améliorer ses résultats, ce qui a permis les conclusions et recommandations viables contribuer efficacement pour attirer l'attention de ceux qui l'organisation afin de moderniser les programmes de formation en ligne avec les défis actuels, nous sommes particulièrement conscients de Maintenant, ce qu'on appelle l'économie numérique.

**Mots-clés:** Les Variables économique internationales, la Formation, société nationale des phosphates des mines SOMIPHOS - Tébessa-

## Summary

Economic entrenchments Considered as in Algeria, an effective tool for expansion and economic development has given a leading role in the growth and intensification of the industrial fabric and to achieve added value, especially if we know that these societies are experiencing a new reality through privatization and rehabilitation processes that help them adapt to the new environment, and the growing interest in the development of human resources stems from the role played by the latter in the creation and development of competitiveness and economic entrenchments, and in the development and innovation of products and services and the activation of the effective use of technologies and resources at their disposal, and from this point of view is important and necessary to build The strength productive and human-trained entrenchments, if elaborate work plans and provided that all the s available resources to implement the omissions of the employee training process in the plans can have a negative impact to prove their inability to achieve the desired objectives, which attract the importance of training in the management and development of individuals, according to the training program raises the morale of members reflects positively on the performance of the institution and increases individual productivity and reduce workplace accidents, the officials must discern the magnitude of the importance of the human element and the qualification process in the executive element, and therefore we say that the institution that possesses the most qualified and eligible are achieving its goal Survival, growth and development.

The study was exposed to the impact of international variables on vocational training in the Algerian economic downturn, was the National Foundation of Phosphate Mines Selection SOMIPHOS - Tebessa- to conduct a field study, which recognized the existence of a strong correlation between the changing relationship of ICTs to a lesser extent, the partnership with the European Union and between the elements of the human resources training process in order to improve its results, which allowed the conclusions and Viable recommendations contribute effectively to attract the attention of those who the organization to modernize online training programs with the current challenges, we are particularly aware of Now, what is called the digital economy.

**Key-words:** International variables, Training, National SOMIPHOS Mine Phosphate Company - Tebessa-

