



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمارة ثليجي الاغواط

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



مذكرة بعنوان :

دور راس المال البشري في التطوير التنظيمي

– التجربة الجزائرية –

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم السياسية

تخصص : إدارة الموارد البشرية

إشراف الدكتور :

– خليفة محمد

إعداد الطالبتين :

– هوارى حنان

– واعر رقية

لجنة المناقشة :

الأستاذ : مولاي مرزوق.....رئيسا

الأستاذ:.....خليفة محمد.....مشرفا و مقرا

الأستاذ :.....قرزو بغداد.....مناقشا

السنة الجامعية : 2018/2017



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمارة ثليجي الاغواط

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



مذكرة بعنوان :

دور راس المال البشري في التطوير التنظيمي

– التجربة الجزائرية –

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم السياسية

تخصص : إدارة الموارد البشرية

إشراف الدكتور :

– خليفة محمد

إعداد الطالبتين :

– هوارى حنان

– واعر رقية

لجنة المناقشة :

الأستاذ : مولاي مرزوق.....رئيسا

الأستاذ:.....خليفة محمد.....مشرفا و مقرا

الأستاذ :.....قرزو بغداد.....مناقشا

السنة الجامعية : 2018/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر و عرفان

رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و علي والدي و أن أعمل صالحا ترضاه

الاية 15 من سورة الأحقاف

الشكر الجزيل و الحمد الكثير لله العلي القدير الذي وفقنا و أعاننا على اتمام هذا العمل المتواضع.

كما نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المؤطر خليفة محمد على التوجيهات التي مدنا بها طيلة بحثنا فكان نعم المشرف حيث وجهنا حين الخطأ و شجعنا عند الصواب.

كما نقدم شكر خاص لجميع الاساتذة الكرام.

و نشكر كل من قدم لنا النصيحة من قريب أو من بعيد .

الى جميع عمال قسم العلوم السياسية و طاقم جامعة عمار ثليجي.

حنان هوارى-رقية واعر.



لى من علمني النجاح و الصبر... لى من علمني العطاء بدون انتظار... ألي.

لى من علمتني و عانت الصعاب لأصل لى ما أنا فيه... لى من كان و عاوها سر نجاحي و
حنانها بلسم جراحي... ألي.

لى جميع أفراد أسرتي العزيزة و الكبيرة كل باسمه أينما و همدا.

لى أصدقائي رفقاء ويلي من داخل الجامعة و خارجها.

لى الأستاذ المشرف الدكتور خليفة محمد لى أستاذتي الكرام الذين أثاروا وروينا بالعلم و المعرفة.

لى كل من يفتنح بفكرة فيدعو إليها و يعمل على تحقيقها، لا ينبغي بها إلا وجه الله و منفعة الناس.

اليكم أهدي هذا العمال المتواضع

واعر رقية

إهداء

يا من أحمل اسمك بكل فخر

يا من أفتقدك منذ الصغر

يا من يرتعش قلبي لذكرك

يا من أودعتني الله أهديك هذا البحث أبي

إلى حكمتي وعلمي ، إلى أدبي وحلمي

إلى طريقي المستقيم ، إلى طريق..... الهداية

إلى ينبوع الصبر والتفاؤل والأمل إلى كل من في الوجود بعد الله ورسوله أمي الغالية

إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله

إلى من آثروني على أنفسهم ، إلى من علموني علم الحياة

إلى من أظهروا لي ما هو أجمل من الحياة إخوتي

إلى من كانوا ملاذي وملجئي ، إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات

إلى من سأفتقدهم وأتمنى أن يفتقدوني

إلى من جعلهم الله أخوتي بالله و من أحببتهم بالله إلى من يجمع بين سعادتني وحزني

إلى من لم أعرفهم ولن يعرفوني ، إلى من أتمنى أن أذكرهم إذا ذكروني

إلى من أتمنى أن تبقى صورهم في عيوني

فہرست
المحتوی

الصفحة	المحتوى
	شكر و عرفان
أ - ز	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لرأس المال البشري
09	تمهيد الفصل
10	المبحث الأول: مفهوم رأس المال البشري
10	المطلب الأول نشأة و تطور رأس المال البشري
11	المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول رأس المال البشري
15	المطلب الثالث: أسباب الحاجة لرأس المال البشري
18	المطلب الرابع: أهمية و خصائص رأس المال البشري
19	المبحث الثاني: ركائز و أسس رأس المال البشري
19	المطلب الأول : تصنيفات رأس المال البشري
19	المطلب الثاني : أبعاد ومكونات رأس المال البشري
22	المطلب الثالث مؤشرات رأس المال البشري:
24	المطلب الرابع: نظرية رأس المال البشري واهم إسهاماتها و الانتقادات الموجهة لها
36	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لتطوير التنظيمي
38	تمهيد الفصل
39	المبحث الأول: مفهوم التطوير التنظيمي
39	المطلب الأول: نشأة التطوير التنظيمي وتطوره
41	المطلب الثاني: تعريف التطوير التنظيمي
43	المطلب الثالث: أهمية التطوير التنظيمي ومنافعه

47	المطلب الرابع: أهداف التطوير التنظيمي وخصائصه
50	المبحث الثاني: أساليب و مداخل التطوير التنظيمي
50	المطلب الأول: أساليب إحداث التطوير التنظيمي
57	المطلب الثاني: مجالات التطوير التنظيمي
63	المطلب الثالث: مراحل التطوير التنظيمي
68	المطلب الرابع: مداخل التطوير التنظيمي واستراتيجياته
74	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث :مؤشرات رأس المال البشري و التطوير التنظيمي في الجزائر
76	تمهيد الفصل
77	المبحث الأول: مؤشرات التعليم و اقتصاد المعرفة و التنمية البشرية في الجزائر
77	المطلب الأول: مؤشرات التعليم في الجزائر
83	المطلب الثاني: مؤشرات اقتصاد المعرفة في الجزائر
87	المطلب الثالث: مؤشرات التنمية البشرية في الجزائر
90	المبحث الثاني : مؤشرات التطوير التنظيمي في الجزائر.
90	المطلب الأول: واقع الجاهزية الإلكترونية في الجزائر.
108	المطلب الثاني: علاقة الإدارة بالمواطن في الجزائر
111	خلاصة الفصل
113	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملخص

فهرس الجرداوں و اللشكان

فهرس الجداول

الصفحة	الرقم	
58	1-3	مجاللات التغيير و التطوير التنظيمي
73	2-3	استراتيجيات التطوير و النتائج المنتظرة
78	3-3	نسبة الالتحاق بمدارس المرحلة الابتدائية من (صافي)
78	4-3	نسبة الالتحاق بمدارس المرحلة الابتدائية من (الاجمالي)
79	5-3	معدل اتمام مرحلة الابتدائية ذكور من الشريحة العمرية ذات الصلة
79	6-3	معدل اتمام مرحلة الابتدائية اناث من الشريحة العمرية ذات الصلة
80	7-3	معدل الرسوب المرحلة الابتدائية ذكور الاجمالي لطلاب الملتحقين
80	8-3	معدل الرسوب المرحلة الابتدائية اناث الاجمالي لطلاب الملتحقين
81	9-3	نسبة الالتحاق بمدارس المرحلة الثانوية من الاجمالي
81	10-3	نسبة الالتحاق بمدارس التعليم العالي من الاجمالي
82	11-3	نصيب الطالب من الانفاق الابتدائي من نصيب الفرد اجمالي الناتج المحلي
82	12-3	اجمالي الناتج المحلي (القيمة الحالية بدولار الامريكي)
85-86	13-3	مؤشرات اقتصاد المعرفة بالاعتماد على البنك الدولي
92	14-3	يبين تطور مستخدمي الانترنت لكل 1000 شخص في الجزائر من 2000-2013
93	15-3	يوضح تطور الاشتراكات في الهاتف الخليوي المحمول لكل 1000 شخص 2000-2013

فهرس الاشكال

الصفحة	الرقم	
60	1-3	التطوير التكنولوجي و المنتجات الجديدة
61	2-3	فاعلية المنظمة و تأثير العلاقات التكنولوجية و الانسانية و الهيكلية
62	3-3	مجاللات التطوير التنظيمي
84	4-3	مؤشرات اقتصاد المعرفة

مقدمة

تمهيد :

يعتبر موضوع رأس المال البشري من بين اهم المواضيع التي تلقي اهتمام الباحثين في جميع الميادين سياسية واجتماعية والتي ازدادت اهميتها خاصة في الاقتصاد الحالي ويعد رأس المال البشري نعمة اذ ما ادير بعناية حيث انه يؤدي دورا هاما في خدمة كل من التنمية الاقتصادية والاجتماعية في جميع دول العالم دون الثروات الطبيعية ومفاد ذلك ان اهمية رأس المال البشري تفوق اهمية رأس المال المادي ويعود ذلك الى التكلفة الحالية في اعداده وتكوينه منذ الطفولة الى ان يصبح درا على اداء عمل منتج وان اهمية البالغة للعصر البشري وما يمتلكه من طاقات خلاقية دعت الاقتصادية والاجتماعية شريطة ان يكون ذا مستوى مناسب من التطور والاندفاع الذاتي اما التطوير التنظيمي اصبح في العصر الحالي حقيقة لا بد منها كما لو انه سمة من السمات الحضارية للعالم المتقدم فهو يمس الافراد والمنظمات استثناء لذلك اصبحت كل منظمة وإدارة تواجه مواقف جديدة تستوجب عليها العمل على اكتشاف التغيرات ومحاولة التعامل معها وكذلك المبادرة بإحداثها وذلك من خلال تبني موضوع التطوير التنظيمي الذي اصبح يمثل القضية الاساسية والهدف المحوري للكثير من المنظمات التي جعلت منه مشروعا لاستمرارها ونموها وأداة اساسية تكفل بها القدرة الدائمة على مواكبة التغيرات والتطورات البيئية ومختلف ابعادها.

1- إشكالية الدراسة:

بالرغم من الأهمية البالغة التي حظي بها العنصر البشري في مختلف المنظمات إلا أن هناك بعض الاختلافات و الفروقات في بعض الإدارات حول استخدامها لهذا العنصر و طريقة كل إدارة في الاستفادة منه، إلى أقصى قدر ممكن لتحقيق أهدافها.

ومما سبق ذكره ارتأينا إلى طرح الإشكالية التالية كنقطة رئيسية يعالجها موضوعنا:

ما مدى تأثير رأس المال البشري في التطوير التنظيمي وكيف يتجسد ذلك في المنظمة؟

2- التساؤلات الفرعية: ومن اجل الإحاطة والإلمام بهذا الموضوع قمنا بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بالرأس المال البشري؟

- ما هي ركائز وأسس رأس المال البشري؟

- ما المقصود بالتطوير التنظيمي؟

- ماهي مداخل التطوير التنظيمي؟

3- الفرضيات: التي اعتمدت للإجابة على الأسئلة المطروحة كالتالي:

- يعتبر الرأس المال البشري من أهم الموارد التي لا تستغني عنها أي منظمة.

-للرأس المال البشري دور في زيادة وتحسين مستوى الإنتاجية.

-التطوير التنظيمي هو نشاط منهجي طويل الأمد مستديم يستند على إطار مفاهيمي ومنطلقات أساسية والتطورات البيئية ومختلف أبعادها.

4- أسباب اختيار الموضوع : من أهم الأسباب التي جعلتنا نختار هذا الموضوع هي:

أ- أسباب ذاتية:

- تناسب الموضوع مع مجال تخصصنا. وإيماننا بمدى أهمية وفاعلية العنصر البشري الذي هو المحور الأساسي لكل نشاط.

-الميل اتجاه المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية، والرغبة الشخصية في الإثراء و الاطلاع على هذا الموضوع.

ب- أسباب موضوعية:

- تدعيم المكتبة الجامعية ببحوث نظرية تكشف واقع وأفاق الرأس المال البشري والتطوير التنظيمي.
- معرفة مدى ارتباط الرأس المال البشري والتطوير التنظيمي في المنظمات.

5- أهداف الدراسة:

- التعريف بكل من رأس المال البشري و التطوير التنظيمي.
- إبراز دور رأس المال البشري في إنجاح عملية التطوير التنظيمي.

6- أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في مايلي :

- اعتبار أن كل من الرأس المال البشري والتطوير التنظيمي عنصرين مهمين في الإدارة.
- التركيز على الأهمية البالغة للرأس المال البشري في مختلف المنظمات.
- التعرف على الرأس المال البشري وأهميته التي تكمن في قدرات البشر المعرفية والتنظيمية وتحديد مكونات ونظريات الرأس المال البشري والانتقادات الموجهة.

7- الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى:

تندرج ضمن مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية,تحت عنوان دور الاستثمار في الرأس المال البشري في النمو الاقتصادي بالجزائر خلال الفترة 2005-2013 من إعداد الطالبة لبنى بابا سعيد,تحت إشراف الأستاذ سامر زلامي.

و كانت إشكالية هذه الدراسة كالتالي:

- ما هو دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق النمو الاقتصادي؟

ومن نتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات مايلي:

- يعتبر الاستثمار في رأس المال البشري من مقومات تحقيق التنمية البشرية المستدامة التي بات يشكل بحق ثروة الأمم في زمن العولمة و كذا ما تؤكد نظريا خلاصة الأدبيات الحديثة المستندة لنظرية رأس المال البشري و نظرية النمو الداخلي و هذا ما تؤكد عمليا تجربة الاقتصاديات الصاعدة التي ركزت في إستراتيجيتها التنموية.

- الاستثمار في التعليم نوع خاص من الاستثمار البشري ذو عوائد عالية لان تكاليفه تعوض بشكل كبير من خلال الفوائد المتراكمة للتعليم على الأفراد المتعلمين و المجتمع ككل في صورة مكافآت اعلي و إنتاجية متزايدة.

الدراسة الثانية

تندرج ضمن مذكرة لنيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير, تحت عنوان التغيير و التطوير التنظيمي و تأثيره على سلوك و أداء الأفراد في المنظمة من إعداد الطالبة بوداود فاطمة الزهراء, تحت إشراف الأستاذ محمد وعمر علي زيان.

و كانت إشكالية هذه الدراسة كالتالي:

ما هو أثر التغيير و التطوير التنظيمي على سلوك و أداء الأفراد في المنظمة؟

وكانت نتائج هذه الدراسة كالتالي:

-قيادة التغيير في المنظمة.

-التغيير التنظيمي و الميزة التنافسية.

-التخطيط لعملية التغيير و دوره في فعاليتها

8- مناهج الدراسة :

-**المنهج:** هو طريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لاكتشاف الحقيقة على الإجابة على الأسئلة و الاستفسارات التي موضوع البحث، و هو البرنامج الذي يحدد السبل للوصول إلى تلك الحقائق و طرق اكتشافها¹. وعليه فرضت علينا طبيعة الموضوع توظيف عدة مناهج مرتبة على حسب درجة الاستعانة بها و التي تتمثل في:

- منهج وصفي تحليلي : كونه يسمح لنا باستخدام مختلف الجداول و الاعتماد على المعلومات الوثائقية التي كانت نتيجة دراسات و تقارير علمية و ذلك من اجل تغطية الجوانب النظرية لموضوع البحث.

منهج تاريخي : يعرف على المنهج الذي يستعمل الوثائق و المعلومات التاريخية و ذلك بقصد الاستفادة من تجارب الماضي و اخذ دروس و عبر من تلك التجارب²، حيث اعتمدنا على هذا المنهج الذي تناولنا فيه النشأة و التطور كل من رأس المال البشري و التطوير التنظيمي و الإلمام بجوانب الموضوع.

9- صعوبات الدراسة: من بين الصعوبات التي واجهتنا في دراسة هذا الموضوع:

- صعوبة الحصول على بعض المراجع المهمة و الأساسية لدراستنا.

- ندرة الدراسات التي تناولت دور رأس المال البشري في التطوير التنظيمي.

¹ عمار يوحوش، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1985، ص23.

² محمد شلي، المنهجية في التحليل السياسي المفاهيم - المناهج - الاقتربات والادوات، 1987، ص54.

- طبيعة الموضوع في حد ذاته حيث يضم عدد كبير من المفاهيم المختلفة المتداخلة.

10- شرح المصطلحات:

- الرأس المال البشري: عبارة عن العاملون في المنظمة ويمتلكون المعرفة والخبرة .

- التعليم: هو العملية المنظمة التي تمارس من قبل المعلم بهدف نقل المعارف وتنمية مهارات الطلاب.

- التنمية البشرية: عملية تستهدف إيجاد ظروف التقدم الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع كله بمشاركة النشطة

عن طريق أفراد وجماعته ،بالاعتماد على مبادرة هؤلاء الأفراد أو الجماعات.

- التطوير التنظيمي: هو مدخل من مداخل التغيير يسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد الأفراد

لتنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية.

- التغيير التنظيمي: عبارة عن تغير موجه وهادف يسعى إلى تحقيق تكيف البيئة.

11- تقسيم الدراسة:

تم تقسيم الدراسة على النحو التالي:

تضمنت هذه الدراسة ثلاث فصول نظرية في كل فصل مبحثين و هذا الاخير ينقسم الى اربع مطالب , حيث

تناولنا في الفصل الاول الاطار المفاهيمي لرأس المال البشري و ذلك , من خلال ابراز مفهوم رأس المال البشري

من نشأة و تعريف و اهمية وأهداف و ابعاد و مكونات و مؤشرات.

اما في الفصل الثاني فتناولنا الاطار المفاهيمي لتطوير التنظيمي و ذلك من خلال نشأة و تطور و تعريف و اهمية

و اهداف و مجالات.

و أخير في الفصل الثالث عنوانه مؤشرات راس المال البشري و التطوير التنظيمي في الجزائر ففي هذا الفصل سلطنا الضوء في المبحث الاول على اهم مؤشرات راس المال البشري في التعليم و اقتصاد المعرفة و التنمية البشرية , اما تناولنا فيه المبحث الثاني الادارة الالكترونية في الجزائر و علاقة الادارة بالمواطن.

الفصل الأول :

الإطار المفاهيمي لدراس الممار البشري

تمهيد

يعتبر العنصر البشري من اهم العناصر الإستراتيجية في التنمية البشرية و الاقتصادية والاجتماعية لأي مجتمع لذا تسعى كل الدول على اختلاف انظمتها السياسية والاقتصادية الى تطوير هذا العنصر بشتى الوسائل و الطرق المعتمدة، أساسا على التكوين والتعليم اللذان يعتبران من مخزون معارف رأس المال البشري، هذا الاخير له اهمية والذي هو اكثر الاصول قيمة حاليا، إذ انه يمثل القوى الفكرية العلمية القادرة على تطوير و تقدم المشروعات، وأصبح اهم مكونات الثروة القومية و اعلى الموجودات في الشركات والمنظمات الأخرى، والذي من خلاله يخلق الابتكار في المنظمة لكن شرط ان يكون في بيئة تقبل كل ما هو جديد، ومن هذا سيتم التعرف عليه بدقة و مناقشته بين ثنايا هذا الفصل من خلال:

المبحث الاول الذي سنتناول فيه مفهوم رأس المال البشري والذي يتضمن نشأته ، مفاهيم عامة حوله، أسباب الحاجة له، أهميته، خصائصه.

المبحث الثاني الذي سنتناول فيه ركائز و أسس رأس المال البشري والذي يتضمن تصنيفاته ، أبعاده ، ومكوناته ومؤثراته , نظرية رأس المال البشري و اسهاماتها و الانتقادات الموجهة لها.

المبحث الاول: مفهوم رأس المال البشري

المطلب الأول نشأة و تطور رأس المال البشري

لقد حاول Alfred de Fovilb تقدير قيمة مخزون رأس المال في فرنسا و ذلك عام 1900 واعتمد في ذلك طريقة William Petty ومن ثم قام بخصمها من الاستهلاك أما Solmon Huebner مؤسس الكلية الامريكية للتأمين على الحياة في جامعة Pennsylvanina سنة 1914 بين ان قيمة حياة الانسان يجب ان تتيح نفس المعاملة العلمية كما هو سار في رأس المال التقليدي.

و اشتغل كل من Louis Dublin.Alfred Latka سنة 1930 في التأمين على حياة الافراد متبعين نهج Wittstein في ذلك بهدف تحديد المبلغ الواجب دفعه على تأمين الحياة، وهذا من خلال تمديد قيمة Wittstein الحالية للأرباح الصافية للمستقبل بالأخذ بعين الاعتبار احصائيات الوفيات.

يعد Arthur Harbison اول من تحدث عن مصطلح رأس المال البشري في مداخلته

سنة 1954 المعنونة بالتنمية الاقتصادية و العرض غير المحدود من العمل Economic Developpment، حيث يرى بان هناك استثمارا في رأس المال البشري كما ان هناك استثمارا في رأس المال المادي.¹

هذا و يرى Becker في كتابه رأس المال البشري الذي تم نشره سنة 1964، ان رأس المال البشري مماثل للوسائل المادية للإنتاج مثل المصانع و الآلات و يستطيع الفرد الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التعليم و التدريب و الرعاية الصحية.

وفي سنة اقترح willim foor 1967 القيمة الحالية لصافي الارباح المستقبلية للأفراد و الذي عرفه على انه ادنى ايراد على نفقات المعيشة ممثل بالثروة بنفس الطريقة التي يجب ان تخضع الممتلكات المادية للضريبة.

¹نجيمة بن رمضان، إيمان بادة، (الاستثمار في رأس المال البشري و دوره في النمو الاقتصادي) (دراسة ميدانية و قياسية)، مذكرة تخرج مقدمة في اطار

استكمال شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال الموارد البشرية، 2016، ص 03

ويعود ظهور مصطلح رأس المال البشري الى القرن السابع عشر للميلاد حيث قم السيد William Petty سنة 1691 بوضع قيمة للعمال والتي تقدر رأس المال البشري بهدف ابراز قوة بريطانيا العظمى و كتقدير لتكلفة الوفيات للحياة المفقودة جزاء الحرب و مختلف الأسباب الاخرى.¹

وفي سنة 1776 قدم الاقتصادي الشهير Adam Smith دراسته التي وضع فيها ان القدرات الناتجة عن قوة العمل هي قوة اساسية للتقدم الاقتصادي كما يرى Adam Smith ان رأس المال البشري المتمثل في المهارة و الخبرة المكتسبة للأفراد هو جزء رئيسي و اساسي من رأس المال

وحسب ما سبق تقديمه فان رأس المال البشري هو بمثابة وسيلة للإنتاج تنتج عنها مخرجات اضافية عند زيادة الاستثمار فيها.

المطلب الثاني : مفاهيم عامة حول رأس المال البشري

في البداية لا بد ان نشير الى معنى بعض المفاهيم المرتبطة برأس المال البشري

1/ الموارد البشرية او الطاقات البشرية هي (جميع الافراد الذين يعيشون في بلد ما و هذا ما يعبر عنه احصائيا بعدد السكان في ذلك البلد).²

2/ القوى العاملة او الايدي العاملة او قوة العمل هي : تلك الفئة من سكان ذلك البلد القادرة على العمل و الراغبة فيه بمعنى اخر هي نسبة السكان الذين يبلغون سنا معينة و يعملون في قطاعات الانتاج او الخدمات مقابل أجر وفئة المتعطلين عن العمل و الذين يبحثون عنه و الراغبين به.

ولقد كانت بدايات الاهتمام بالقبليات البشرية في القرن 17 على يد العديد من الاقتصاديين حيث أكد الاقتصادي (William Petty) موضوع قيمة العاملين في حساب الثروة بطريقة احصائية، وشكل هذا الجهد مبادئ ما عرف لاحقا ب: رأس المال البشري، واستمرت جهود الاقتصاديين بهذا الاتجاه، حيث في سنة 1776 اشار ادم سميث في كتابه الشهير ثروة الامم الى ان العمل البشري هو مصدر القيمة. وأوضح ان المهارة الفائقة للعامل تعطي عائدا يغطي تكاليف الاعداد لها. وجاء عام 1960 يشهد ظهور الاساس الفعلي لنظرية رأس المال

1 نجيمة بن رمضان، إيمان بادة، مرجع سابق، ص 04

2 مصطفى نجيب شاويش، ادارة الموارد البشرية (ادارة الافراد)، الطبعة الثالثة 2005، دار الشروق للنشر و التوزيع، ص 35.

البشري المعاصر على يد الاقتصادي (Irvikg Fisher)، في حين ان الاهتمام الجاد بمبدأ رأس المال البشري نشا كرد فعل للمبالغة في اهمية دور رأس المال المادي في التنمية الاقتصادية و ذلك فيما قبل الستينيات من القرن العشرين وذلك عندما القى Schulz محاضرتة الشهيرة في ديسمبر 1960 امام الجمعية الاقتصادية الأمريكية من خلال ما تقدم نلاحظ ان هذه العقبة شددت الى الانتباه الى اهمية المورد البشري و قد وردت العديد من التعريفات الخاصة برأس المال البشري اهمها:

أولاً: تعريف رأس المال البشري

تعريف رقم(1): رأس المال البشري هو مجموع المهارات و المعارف التي يمتلكها الافراد العاملون و التي يمكن تأجيرها لأرباب العمل.¹

تعريف رقم(2): رأس المال البشري يتكون من المعرفة و المهارة و الخبرة التطبيقية التي يمتلكها العاملون ،وهو محرك الابداع بالمنظمات العاملة في اقتصاد المعرفة.

تعريف رقم(3): يعتبر تقرير التنمية الانسانية العربية لعام 2003، ان رأس المال البشري...هو النواة الصلبة نسبيا لرأس المال المعرفي.

تعريف رقم (4): اما البرنامج الانمائي للأمم المتحدة فقد عرفه كمايلي: رأس المال البشري هو كل ما يزيد من انتاجية العمال و الموظفين من خلال المهارات و الخبرات التقنية التي يكتسبونها من خلال العلم و الخبرة(تقرير التنمية الانسانية العربية، 2003، ص90).

تعرفه منظمة التعاون لتطوير الاقتصادي على أن رأس المال البشري يشمل المعارف و المهارات و خصائص الأفراد والاستثمار فيه يوفر عائدا اقتصاديا عن طريق الزيادة في معدلات التوظيف و معدلات الدخل.²

تعريف المحاسبين لرأس المال البشري:

¹ مدفوني هنده، (رأس المال البشري في الجامعة بين اليات الاستثمار فيه و اشكالية قياس ادائه-نموذج مقترح للقياس وفقا لمؤشرات التصنيف العالمي للجامعات و ابعاد بطاقة التقييم المتوازن-)، مجلة البحوث الاقتصادية و المالية، العدد السادس ، جامعة ام البواقي ، الجزائر ، 2016، ص130.

² عيادي عبدالقادر، لعريفي عودة، مؤشرات قياس راس المال البشري في الجزائر، الملتقى الدولي الخامس حول :رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر، 2011، ص02.

__الانفجار العلمي و التكنولوجي مما ادى الى ظهور صناعات جديدة كالصناعات الالكترونية، صناعة الخدمات.

__التحول من قيم العمل الجاد في الخمسينيات الى تحقيق الرفاهية و قيمها.

__التوجه نحو النظام الشبكي الذي يناسب عنصر اللامركزية و التدقيق المسارع للمعلومات.

__التركيز على الجهد الفكري للعامل اكثر من الجهد العضلي، حيث اصبح عمله لا يقاس بالساعات و انما لقدرته على اتخاذ القرارات.

__الابتكار و المرونة في تطبيق الاساليب الادارية.

بالنسبة لمجتمع المحاسبين و الماليين: فان رأس المال البشري عبارة عن اصول غير ملموسة للشركة، وهناك العديد من الطرق المحاسبية التي من خلالها تثمين قيمة الاصول غير الملموسة. والكثير من المحاسبين يقارنون بين القيمة الدفترية للشركة(بناء على المكاسب و قيمة الاصول المادية للشركة) والقيمة السوقية للشركة و التي تشمل(الأرباح و قيمة الاصول المادية و الاصول الغير المادية).وتكمن مشكلة هذا الاتجاه في الاصول غير مادية تتضمن عوامل اخرى ايضا مثل الارباح المستقبلية المتوقعة و قيمة الاسم التجاري او العلامة التجارية المسجلة، ولذا فان التعريف يتضمن عوامل اخرى غير رأس المال البشري.¹

تعريف الاقتصاديين لرأس المال البشري:

اذا اصبح تعريف و قياس رأس المال البشري و استغلاله الاستغلال الامثل مهما في المستقبل لتحقيق النجاح في المنافسة العالمية في ظل الاقتصاد المعرفي، فان الشركات والدول التي تدير رأسمالها البشري افضل من غيرها ستكون هي الاكثر نجاحا، بينما ستخلف عن ركب المنافسة تلك التي تحقق في ادارة رأسمالها البشري.

لقد تزايد اليوم عدد المنظمات التي تدرك اهمية ادارة رأس المال البشري في تحقيق نجاحها بل اتجهت بعض الشركات التي استحداث مناصب وظيفية تنفيذية مثل:الرئيس التنفيذي لإدارة رأس المال البشري ووضع مقاييس لرأس المال البشري، و الحرص على متابعتها.

1 عبد القادر عيادي ، عودة لعريفي، مرجع سابق ، ص2.

رغم ان التعريفات السابقة غير موحدة، إلا ان هذا لا ينفي وجود درجة عالية من التشابه فيما بيننا، والتي تنظر اغلبها الى رأس المال البشري باعتباره: مجموعة من المهارات و القدرات و الامكانيات و الخبرات التي يكتسبها او يرثها الفرد، و تمكنه من المشاركة في الحياة

ثانيا: عموميات حول المفاهيم المرتبطة برأس المال البشري

1/ رأس المال الفكري

لقد شاع استخدام مفهوم رأس المال الفكري في التسعينيات من القرن الماضي و اصبح ينظر اليه باعتباره ممثلا حقيقيا لقدرة المؤسسة على المنافسة و تحقيق النجاح بعد ان كانت المصادر الطبيعية تمثل الثروة الحقيقية للمؤسسات قبل هذا الوقت.

و يعد مدير مؤسسة جونسون فيلي للأطعمة اول من اطلق عبارة رأس المال الفكري و ذلك عام 1990 حيث قال: في السابق كانت المصادر الطبيعية اهم مكونات الثروة القومية و اهم موجودات المؤسسات بعد ذلك اصبح رأس المال المتمثل بالنقد و الموجودات الثابتة رأس المال الفكري الذي يعد اهم مكونات الثروة القومية و اعلى موجودات المؤسسات.¹

ومن خلال ذلك سنتطرق الى تعريفه:

تعريف رقم(1): عرفه رأس المال الفكري على انه يتمثل في المعرفة و المعلومات و حقوق الملكية الفكرية و الخبرات التي يمكن توظيفها لإنتاج الثروة وتدعيم القدرات التنافسية للمؤسسة.

2/ رأس المال الهيكلي(التنظيمي).

هو المكون الثاني من مكونات رأس المال الفكري ويعبر هذا النوع من رأس المال عن الجدارة الجوهرية لمؤسسة و لمعرفة الصريحة التي يتم الاحتفاظ بها داخل هياكل و انظمة المؤسسة، فهو يمثل كل القيم التي تبقى في المؤسسة عندما تنطفئ الاضواء فيها في اخر يوم العمل.

¹ طاهر جخيوة ، (الإستثمار في رأس مال بشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة) ، مذكرة مقدمة في اطار شهادة الماجستير ، الأغواط جامعة عمارثليجي، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال 2010. ص 10

3/ رأس المال العلاقتي

يعد رأس المال العلاقتي المكون الثالث من مكونات رأس المال الفكري و يطلق على هذا المكون عدة تسميات منها رأس المال الزبائني و ايضا رأس المال الخارجي و ان هذا النوع من رأس المال يكون خارجا المؤسسة و يتمثل بعلاقة المؤسسة مع الاطراف الخارجية التي

تشكل الزبائن و المجهزين و المنافسين و اسواق الاسهم و الحكومة وهذه الاطراف لا يمكن للمؤسسة ان تسيطر عليها او تؤثر بها عن طريق اتفاقيات التعاون.¹

4/ رأس المال المالي:

يشير رأس المال المالي الى المال الذي يستخدمه رجال الاعمال و الشركاء لشراء ما يحتاجون اليه لإنتاج منتجاتهم او تقديم خدماتهم في اي قطاع اقتصادي سواء كان البيع بالتجزئة. او الاستثمار او المصارف.²

4/ رأس المال الاجتماعي

يرى (بوننام)، ان رأس المال الاجتماعي يسهل و يسر التعاون و العلاقات المساندة المتبادلة على مستوى المجتمعات و الامم، تصبح من ثم وسيلة قيمة لمكافحة العديد من الاضطرابات و الاعتلالات الاجتماعية التي سادت في المجتمع المعاصر.³

المطلب الثالث: أسباب الحاجة لرأس المال البشري

تشهد الفترة الحالية تقدما هائلا و تغير مسرعا على جميع المستويات (الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية)، وهذا ما أدى الى احداث فجوة بين متطلبات التغير و قدرة الافراد على التكيف مع هذا التغير

1 توماس استيوارت، ترجمة علاء احمد صلاح و ثروة المعرفة رأس المال الفكري و مؤسسة القرن الحادي والعشرين، مصر، دار الدولية للاستشارات الثقافية، 2004، ص 127-128.

2 مباركة مراد ، صبرين معمري، (أثر التنمية البشرية على تطور رأس المال البشري) (التجربة الماليزية نموذجاً)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة ماستر في العلوم السياسية، تخصص ادارة الموارد البشرية، جامعة الأغواط ، كلية الحقوق و العلوم السياسية، 2017، ص 86.

3 الهادي بوقلفول، أهمية رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات التواصل، العدد 24 جوان 2009، ص 47.

الفصل الاول : الاطار المفاهيمي لرأس المال البشري

مما اكد على ضرورة الاتجاه نحو الاستثمار في الرأس المال البشري كمفتاح للمواكبة و التطور. غير انه هناك اسباب اخرى سرعت من وضوح صورة الحاجة لرأس المال البشري و نذكر منها:¹

1/ أسباب تاريخية:

هذه الاسباب هي سلسلة التغيرات التاريخية على مختلف الاصعدة و التي نذكر منها:

__ فشل النموذج الاقتصادي المعتمد على رأس المال المادي في تحقيق التنمية.

__ تغير المفاهيم حول العنصر البشري من اعتباره كمجرد عامل ثم ظهور ادارة الافراد لتتطور بعد ذلك ادارة الموارد البشرية التي تعتبر العنصر البشري من اصول المؤسسة.

__ ظهور علوم جديدة تبحث في اهمية الاستغلال الامثل للموارد البشرية مثل علم اقتصاديات التعليم.

__ ظهور نظرية الاستثمار في رأس المال البشري Shultz في الستينيات و ما تبعها من أبحاث و تطبيقات.

__ تطور اساليب و وسائل ادارة الموارد البشرية لتشمل مفاهيم جديدة منها مفهوم دورة حياة العاملين و مفهوم خريطة الاحلال و مفهوم تحليل محفظة الموارد البشرية.

2/ اسباب اقتصادية و اجتماعية:

تعتبر الاسباب الاقتصادية و الاجتماعية الاكثر تأثيرا في بلورة الحاجة الى الرأس المال البشري و التي من اهمها نجد:

__ زيادة حدة المنافسة .

__ فقدان الاستقرار في النظام الاقتصادي

__ انفتاح النظام الاقتصادي على العالم الخارجي و بالتركيز على المجالات الانتاجية و الخدمة.

__ تفاقم المشاكل المرتبطة بالموارد منها مشاكل الطاقة و الندرة و تقلبات الاسعار.

¹ لبنى بابا سعيد، (دور الاستثمار في الرأس المال البشري في النمو الاقتصادي بالجزائر خلال الفترة: 2005/2013)، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكايمي، جامعة الشهيد حمه بالواوي، ميدان العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصص اقتصاد عمومي و تسيير مؤسسات، 2015، ص14.

__ امتزاز القيم و التغير في اتجاهات الافراد.

__ زيادة مستويات الهجرة.

__ ظهور و نمو التنظيمات العمالية و مفاهيم العدالة الاجتماعية.

3/ اسباب تكنولوجيا:

تعتبر هذه الاسباب نتاج الثورة العلمية و الطفرة التكنولوجية التي عرفها العالم و خاصة بعد الحر العالمية الثانية ومن اهم هذه الاسباب نجد:

__ التحول من المجتمع الصناعي الى مجتمع المعلومات و المعرفة.¹

__ الاستعمال المكثف للجوانب الالكترونية في عملية ادارة الموارد البشرية مثل(انشاء بنك المعلومات للعاملين في أسواق العمل لأغراض التخطيط و اتخاذ القرارات و ربطها بشبكة معلومات تخدم اسواق دولية).²

__ الانفجار العلمي و التكنولوجي مما ادى الى ظهور صناعات جديدة كالصناعات الالكترونية، صناعة الخدمات.

__ التحول من قيم العمل الجاد في الخمسينيات الى تحقيق الرفاهية و قيمها.

__ التوجه نحو النظام الشبكي الذي يناسب عنصر اللامركزية و التدقيق المسارع للمعلومات.

__ التركيز على الجهد الفكري للعامل اكثر من الجهد العضلي، حيث اصبح عمله لا يقاس بالساعات و انما لقدرته على اتخاذ القرارات.

__ الابتكار و المرونة في تطبيق الاساليب الادارية.

¹ لبنى بابا سعيد، مرجع سابق، ص15.

² نفس المرجع، ص16.

و قيمة الاصول المادية و الاصول الغير المادية).وتكمن مشكلة هذا الاتجاه في الاصول غير مادية تتضمن عوامل اخرى ايضا مثل الارباح المستقبلية المتوقعة و قيمة الاسم التجاري او العلامة التجارية المسجلة، ولذا فان التعريف يتضمن عوامل اخرى غير رأس المال البشري.¹

المطلب الرابع: أهمية و خصائص رأس المال البشري

اولا: أهمية رأس المال البشري

لقد أكد الاقتصاديون على اختلاف توجهاتهم على أهمية دور الانسان و تأثيره الفاعل والايجابي في عملية التنمية الاقتصادية و في فاعلية الانتاج المادية فهذه العناصر لا تكون لها تلك الفاعلية بدون الإنسان قد ادت النقلة العلمية و التكنولوجية و ما اعقبتها من تطورات حديثة في الفن الانتاجي نجم عنها العديد من التعقيدات و الدقة في الصنع و غيرت بذلك موقع الانسان و دفعته الى الامام في المراكز الانتاجية و ضاعفت مسؤولياته في ممارسة العمل الانتاجي و قيادة التطور مما اوجد ضرورات متزايدة لرفع مستوى اعداد الانسان و زيادة فترات تعليمه و تدريبه و زيادة ممارسته العلمية و الفكرية في البحث النظري و التطبيقي.

وهكذا فان الاهمية البالغة للعنصر البشري و ما يمتلكه من طاقات خلاقة دعت الاقتصاديين الى اعتباره العنصر الانتاجي الاول في عمليات التنمية الاقتصادية و الاجتماعية فلا يمكن مطلقا ان تنفع كل العمليات اللازمة لتهيئة الوسائل المادية المطلوبة لتحقيق مستوى مناسب من التطور العمي و التكنيكي والارتفاع بمعدلات التنمية دون ان يكون العامل البشري هو المحرك الاول للعملية شريطة ان يكون ذا مستوى مناسب من التطور و الفتح و الاندفاع الذاتي.²

ثانيا: خصائص رأس المال البشري

ان معرفة بعض خصائص رأس المال البشري يوفر الارضية المناسبة للوقوف على البيئة اللازمة للاستثمار فيه و مدى ملائمته و الامام بالمحددات التي تقف ازاء قياس عوائده.ومن اهم تلك الخصائص نذكر ماييلي:

1/ ان رأس المال البشري غير منظور و غير ملموس.

¹ نفس المرجع، ص 10.

² نفس المرجع، ص 11.

2/ من الصعوبة قياسه بدقة.

3/ ان رأس المال البشري يتزايد بالاستعمال.

4/ سهولة حمله و توفر الاستعداد لحامله.

5/ له اثار ايجابية كبيرة على المؤسسات.

6/ يمكن الاستفادة منه في مراحل متعددة و مختلفة في ان واحد.

7/ سهولة انتقاله من مكان لآخر¹

8/ سرعة زيادته و سرعة فقدانه تبعا لشخص المتجسد فيه

المبحث الثاني: ركائز و اسس رأس المال البشري

المطلب الأول : تصنيفات رأس المال البشري

نعني بتصنيف رأس المال البشري هنا، هو عزل الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة و استخراج رأس المال البشري الذي يتماشى مع تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة بحيث يفترض امتلاك القيمة العالية و التفرد العالي لكي ترسم الحدود الاستثمارية لرأس المال البشري وحجم الانفاق الموجه اليه.

وكما رأينا في تعريف لرأس المال البشري على انه مجموعة القدرات و المهارات البشرية المتباينة في مستوى ادائها داخل المؤسسة وهو بذلك يتكون من جميع القدرات و الخبرات و المهارات العاملة في المؤسسة بدون استثناء ابتداء من غير الماهرة وصولا الى اعلى المستويات الادارية او الابتكارية او المهارية، فانه يمكن تجزئة رأس المال البشري الى فئات بحسب اداء العاملين فمنهم من يكون في قمة الأداء وآخر يكون في مستوى مقبول و ثالث يكون في مستوى منخفض و رابع يكون غير منتج.

المطلب الثاني : أبعاد ومكونات رأس المال البشري

¹ سناء جابر، (دور رأس المال البشري في تحقيق الاداء المتميز الجامعي) (دراسة حالة: جامعة محمد خيضر)، بسكرة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكايمي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2017، ص25.

أولا : أبعاد رأس المال البشري

لقد اختلفت أبعاد رأس المال البشري و تعددت باختلاف الباحثين حيث توجد ابعاد كثيرة و من ابرزها مايلي:¹

1/ **المعرفة:** تتضمن المعرفة المهنية و المعرفة الفنية و ترتبط بها المعرفة التخصصية، المعرفة التي تناسب الصناعة المعنية و ترتبط بها ،الفهم والإدراك الواسع لبيئة الاعمال المتغيرة و اخيرا المعرفة باستخدام التكنولوجيا.

2/ **المهارات و القدرات:**

__مهارات التفاوض.

__مهارات بناء العلاقات مع الآخرين.

__مهارات التعامل مع الزبائن.

__القدرة على تميز الفرص.

__مهارات استخدام الحاسوب و قدرات التحديث.

__مهارات و قدرات التعامل مع المشاريع المتعددة.

3/ **فريق العمل:** تعرف فرق العمل بأنها عبارة عن مجموعة من العاملين الذين يعملون لتحقيق اهداف عامة في المنظمة كما تعرف بأنها مجموعة من الاشخاص الذين يتعاونوا فيما بينهم و كذلك يتفاعلوا لتحقيق الهدف المرجو.²

¹ فرعون محمد، محمد البفي، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة، ورقة عمل الى الملتقى الدولي : صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة الجزائر ،المسيلة، 14-15 افريل 2009، ص6-7.

² ربيحة معمري،(رأس المال البشري و دوره في تحقيق الابتكار التنظيمي -دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في مدينة ورقلة)، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر اكايمي، ورقلة، جامعة قاصدي مرياح، كلية علوم اقتصادية، علوم التسيير و علوم تجارية، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة و متوسطة، 2015، ص06.

4/ الابتكار: ونعني افكار جديدة و تطوير السلع والخدمات و تطبيق ثقافة تنظيمية هيكل تنظيمي واستخدام اسلوب الرقابة و ادارة الاعمال و الموارد البشرية بفاعلية.¹

5/ الخبرة العلمية: هي كل ما يكتسبه الطلبة و يزيد من قدرتهم على الاكتشاف و اجراء الدراسات العلمية من خلال انجازهم للأنشطة البحثية التي يقومون بها، و المتمثلة ف مهارات البحث العلمي وأهمية استخداماته اضافة الى اخلاقيات البحث العلمي و دوره في التطور و النمو المعرفي.

ثانيا : مكونات رأس المال البشري

ان رأس المال البشري ليس كيانا جامدا من العناصر المنعزلة لكن بعكس ذلك حقيقته هو علاقة مركبة لتوليفة فريدة من المكونات المتعددة و التي يمكن تفكيكها الى ثلاث مستويات وهي:²

1-الكفاءات:

ترمز الكفاءات الى القابلية على تطبيق المبادئ و التقنيات الجوهرية لمادة او حقل معين في المواقف العملية. ويشير لويس دينوا الى ان الكفاءات (مجموعة سلوكيات اجتماعية وجدانية، و كذا مهارات نفسية ،حسية، حركية، تسمح بممارسة دور ما،أو وظيفة ما،أو نشاط بشكل فعال.

بالإضافة لذلك تتضمن الكفاءات التنسيق بين المهارات الانتاجية المتعددة و تحفز على التكامل بين مختلف القدرات كما انها نتيجة لعمليات التعلم الجماعي في داخل المنظمة و محيطها المباشر، و يمكن تعزيزها بالتفاعل و الاستخدام المشترك. تؤكد المفاهيم المختلفة للكفاءات، على أنها، ليست كيانا واحدا وإنما هي علاقة او مجموعة من المكونات المتفاعلة مع بعضها، تثبت علاقة او قدرة متكاملة تشمل مفردات المعرفة، المهارات القدرات والاتجاهات اللازمة لأداء مهمة ما او عملية مترابطة من المهام المحددة بنجاح و فعالية.

2-المواهب الابداعية:

تصنف المهوبة الى خاصة و عامه فالموهبة العامة تمثل مستوى عال من الاستعداد. فالقدرة العامة على التفكير المتجدد الخلاق و الاداء الفائق في مجال من مجالات النشاط

¹ مباركة مراد، صبرين معمري، مرجع سابق، ص102.

² لبنى بابا، مرجع سابق، ص13.

النشاط الانساني سواء كان علميا او مهنيا او اجتماعيا و هي فطرية في اصلها ترتبط بالذكاء، و اما الموهبة الخاصة تمثل استعداد عال او قدرة خاصة على الاداء المتميز في مجال معين او اكثر من مجالات النشاط الإنساني، وهي ذات اصل تكويني لا ترتبط بالذكاء.¹

-الخبرات التخصصية:

تعتبر الخبرة عنصرا اساسيا في تكوين رأس المال البشري، ذلك لأنها تعكس رصيدا متزايدا من المعارف و المهارات المتراكمة ،لدى فرد او فريق العمل من خلال الممارسة العملية لوظيفة او أكثر، في نفس مجال العمل لفترة من الزمن، يتشكل رصيد الخبرة و يتعزز من خلال التجميع و النقل من مختلف موارد الخبرات العلمية والعملية ، الناتجة عن التعلم من خلال التدريب، فالخبرة الفعلية ليست موهبة فطرية بل هي قدرة مكتسبة.

المطلب الثالث: مؤشرات رأس المال البشري

يعمل رأس البشري على تحديد المؤشرات في مختلف المستويات أي من كل النواحي المادية والبشرية وهي نتائج تبرهن على أثر هذه الجهود التي يقوم بها العنصر البشري لتصدي كل من الجوانب التنموية والاستثمارية بكفاءة عالية ومنه نتطرق إلى المؤشرات التالية :

1/مؤشر الامية

يعتبر مؤشر الامية من المؤشرات المستخدمة في قياس رصيد رأس المال البشري كميًا، و من البديهي انا زيادة معدل الامية لدى الكبار تعتبر تخفيضًا كميًا و نوعيًا في رأس المال البشري،و تمثل فجوة يتوجب ردمها، وانتشار الامية ينعكس بشكل اكيد على انتاجية عنصر العمل و يشكل ايضا عقبة في تحسين شروط التنمية و جهود القضاء على الفقر.

2/مؤشر التمدرس

يشير معدل التمدرس الى متوسط عدد السنوات التي امضاها السكان في الفئة العمرية 15 سنة فما فوق على مقاعد الدراسة.¹

¹ سناء جابر، مرجع سابق، ص28.

3/مؤشر الرقم القياسي للتعليم

وهو عبارة عن توليفة من معدلات الالتحاق بالمرحل الابتدائية و الثانوية و الجامعية و معدل معرفة القراءة و الكتابة، كما يشمل ايضا معدلات التأطير اي عدد الطلاب لكل استاذ في المراحل التعليمية الثلاث باعتبارها مؤشر على نوعية التعلم في كل مرحلة من مراحل التعليم.²

4/مؤشر هيكل الانفاق على التعليم

هو عبارة عن النفقات التي تصرف على العملية التعليمية بجوانبها المختلفة، و توجد نظرة شمولية مفهوم الانفاق على التعليم و تشمل جميع مصاريف النفاق المادية و كذلك ما يتعلق بالنواحي البشرية و ما تبذله من جهد تعليمي و نظرة اخرى تنظر الى الانفاق من جانب الانفاق الحكومي على التعليم العام دون الاخذ بعين الاعتبار ما تنفقه الاسرة على أبنائها و يشمل الانفاق الحكومي نفقات الابنية المدرسية و المعلمين و الاجهزة و غير ذلك من متطلبات المؤسسة التعليمية و يقاس الانفاق على التعليم بقدر ما يرصد له كنسبة من ميزانية الدولة او من الدخل القومي و كلما ارتفعت هذه النسبة دل ذلك على اهتمام هذا البلد او ذاك التعليم.

5/مؤشر التنمية البشرية لبرنامج الامم المتحدة الانمائي

مؤشر التنمية البشرية هو اداة مركبة تهدف الى قياس التنمية البشرية عن طريق دراسة العلاقة بين مستوى النمو الاقتصادي و مستوى التنمية الاجتماعية باستخدام سلم يتراوح ما بين القيمتين الصفر و الواحد و ذلك من خلال تحديد الامكانيات التي وفرتها الدولة في ثلاث جوانب مهمة و هي:

__مدة الحياة و مستوى الصحة.

__التمدرس و تلقي المعارف.

__نصيب الفرد من الناتج المحلي الخام.¹

¹ سناء جابر، مرجع سابق، ص29.

² نفس المرجع ، ص30.

المطلب الرابع: نظرية رأس المال البشري واهم اسهاماتها و الانتقادات الموجهة لها

تعود الجذور الاولى لظهور نظرية رأس المال البشري الى عقد الستينات من القرن الماضي حيث سنحاول ابراز اهم ما جاءت بها النظرية و اهم الانتقادات الموجهة لها، والتي نضجت من خلال الابحاث و الدراسات التي قام بها schulz، كما تطورت بإسهامات كل من menser, beker².

أولاً: نظرية رأس المال البشري(نشأتها و مضمونها)

يعود الفضل الكبير في وضع الاسس للمفهوم العام للمصطلح الرأسمال البشري الى الاقتصادي الامريكي شولتز الحائز على جائزة نوبل في الاقتصاد عام 1979 من خلال محاضراته الشهيرة.

الاستثمار في رأس المال البشري التي القاها في الملتقى الثالث و السبعين للجمعية الاقتصادية الأمريكية في 28 ديسمبر 1960، وذلك على الرغم من سبق استخدامه من طرف الاقتصادي الأمريكي منيسر في مقال له عام 1985، تحت عنوان « Investment in Human capital and Personal income Distribution »

ومع بداية عقد الثمانينات دخل مفهوم الرأس المال البشري عالم التسيير و غير العلاقة الجدلية التي كانت موجودة بين العمل و الرأس المال المادي حيث اصبح العمل في حد ذاته وسيلة لتراكم الرأس المال البشري للعامل يستطيع بيعه لمؤسسة أخرى، ومنذ نهاية عقد التسعينيات من القرن الماضي، وبداية بروز ما اصبح يعرف باقتصاد المعرفة، انتشر استعمال مفهوم الرأس المال البشري أكثر فأكثر لان اسس الاقتصاد الجديد لم تعد تقوم فقط على الآلات و التقنيات و الاموال و حسب، بل و كذلك على كل الموارد الغير مادية التي هي بحوزة الأفراد صار عندها الرأس المال البشري موضوع استثمار و تراكم و سوق.

¹نادية ابراهيمي،(دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة(دراسة حالة جامعة المسيلة)،مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات مقدمة لاستكمال شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية،تخصص: الادارة الاستراتيجية للتنمية المستدامة،جامعة فرحات عباس-سطينف-،2013، ص10.

² طاهر جخيوة،مرجع سبق ذكره،ص10

ورغم أن نظرية الاستثمار البشري تبلور كنظرية الاب اجاث و دراسات شولتز و بيكر ومينسر،الا ان الجذور الحقيقية لهذه المفاهيم ترجع الى القرن الثامن عشر،حيث ظهرت عدة محاولات في هذه الفترة هدفت الى:

-جلب الانتباه الى اهمية المورد البشري.

-تحديد ماهية رأس المال البشري وإدخال مهارات الفرد كأحد مكونات الرئيسية والتركيز على ان الاستثمار البشري هو الوحيد القادر على تحسين مهارات الفرد و كفاءته.

-تقدير قيمة رأس المال البشري لتقدم حجم الاهمية الاقتصادية لمخزون الموارد البشرية المتراكم ومنه الى تحديد القيمة الاقتصادية للأفراد بالنسبة المجتمع.

-ادخال مفهوم الخسارة في رأس المال البشري الناتج عن الاستثمار في كل مجالات الصحة و التدريب و التعليم.

تقوم نظرية رأس المال ابشري على فرضية اساسية مفادها وجود اختلافات جوهرية بين الافراد فيما يتعلق بكمية الاستثمار في مهاراتهم و كفاءاتهم و قدراتهم وينجر عن هذا التمايز ضرورة وضع المؤسسة لمجموعة من الاستراتيجيات و السياسات للتعامل مع الفروقات الفردية بما يعود عليها بنتائج اقتصادية مجدية.

ويعتبر الفرد طبقا لهذه النظرية، اصلا من اصول المؤسسة الذي يمكن تحديد قيمته، ويهدف المفهوم الى زيادة القيمة الرأسمالية للعاملين داخل المؤسسة، ولتطبيق هذا المفهوم يتوجب على المؤسسة احداث تغييرات في سياساتها المتعلقة بالموارد و التي تتضمن مايلي:

-الفهم الواضح لتلك المفاهيم الاقتصادية المتعلقة بنظرية رأس المال البشري¹

-التعرف على كيفية تطبيق نظرية الرأس المال البشري في مجال ادارة الموارد البشرية.

-معرفة كل القيود و المعوقات التي من الممكن ان تحد من فعالية تطبيق مفاهيم نظرية رأس المال البشري على الموارد البشرية.

1 مباركة مراد، صبرين معمري،مرجع سبق ذكره،ص112.

ثانيا : نظرية رأس المال البشري Shultz

رغم ان نظرية الاستثمار البشري لم تتبلور كنظرية الابحاث و Shultz ان فكرة تقييم الافراد كأصول بشرية لم تلق الانتشار الواسع إلا بظهور هذه النظرية ،إلا ان الجذور الحقيقية لهذه المفاهيم ترجع الى القرن الثامن عشر، فقد وجدت عدة محاولات في هذه الفترة هدفت الى جذب الانتباه الى اهمية العنصر البشري، تحديد ماهية رأس المال البشري، وإدخال مهارات الفرد كأحد مكوناته، والتركيز على الاستثمار البشري لتحسين مهارات و انتاجية الفرد، تقدير قيمة رأس المال البشري لتحديد الاهمية الاقتصادية لمخزون الموارد البشرية ان صح هذا التعبير و لتحديد القيمة الاقتصادية للأفراد بالنسبة للمجتمع و كذلك تحديد الربحية الاقتصادية لرأس المال البشري و الناتجة من هجرة العمالة، و الاستثمار في مجال الصحة و التعليم و التدريب.

وقد بنى مفهومه Shultz لرأس المال البشري على ثلاث فروض اساسية هي¹

أ/ إن النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المداخلات المادية، يرجع اساس الى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري والذي كان يعرف بفعل العنصر المتبقي ثم صار مرادفا لتعبير الاستثمار في رأس المال البشري.

ب/ يمكن تفسير الاختلافات في الايرادات وفقا للاختلافات في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الافراد.

ج/ يمكن تحقيق العدالة في التدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري الى رأس المال التقليدي.

__ سنة 1993 مايلى (انتاجية المعرفة ستصبح اكثر فأكثر العامل المحدد التنافسية، سواء بالنسبة للدولة، للصناعة، أو للمنظمة).

و قد بنى Shultz مفاهيمه هذه بناء على فرض أساسي مؤداة وجود زيادة في الدخل الوطني نتيجة للاستثمار في الموارد البشرية ويشير Shultz الى انه بالرغم من صعوبة وضع مثل هذا الفرض موضع الاختبار، الا ان هناك كثيرا من المؤشرات التي تشير الى وجود جزء كبير من الزيادة في الدخل الوطني لا يمكن تفسيرها اذا ما

¹ مباركة مراد، صبرين معمرى، مرجع سابق، ص 114.

تمت المقارنة بين الزيادة في الناتج الوطني (المخرجات)، بتلك الزيادة في الموارد المستخدمة في تحقيق هذا الناتج (المدخلات) و مثل هذا الجزء يمكن تفسيره من خلال المفاهيم الخاصة بالاستثمار في الموارد البشرية.¹

و بالرغم من تركيز دراسته في مجال الاستثمار البشري على التعليم، أكد ان الكثير من المفاهيم المطبقة في مجال التعليم يمكن تطبيقها على المجالات الاخرى من الاستثمار البشري و خاصة في مجال التدريب، ففي مجال التعليم حدد Shultz نوعين من الموارد التي تدخل في التعليم و هي

أ/ الايرادات الضائعة للفرد والتي كان يمكنه الحصول عليها لو انه لم يلتحق بالتعليم

ب/ الموارد اللازمة لإتمام عملية التعليم ذاتها ، وأشار Shultz الى ان هيكل الاجور و المرتبات يحدد الاجل البعيد من خلال الاستثمار في التعليم والتدريب ، والصحة و ايضا البحث عن معلومات لفرض عمل افضل.

اما بالنسبة لتكلفة الخدمات التعليمية التي تقدمها المدرسة فهي عبارة عن تقديرات لقيمة ممتلكات المدرسة المستخدمة في عملية التعليم.

وقد أثار نقطتين Shultz هامتين في مجال الاستثمار في التعليم هما:

أ/ تجاهل و إهمال دراسة رأس المال البشري.

ب/ العامل المعنوي او النفسي بمعاملة التعليم كاستثمار في الانسان.

وفي رأي Shultz ان اكبر خطأ او قصور في طريقة التي تم التعامل بها مع رأس المال في التحليل الاقتصادي هي الغاء رأس المال البشري من هذا التحليل فقد اعتقد البعض ان اعتبار التعليم وسيلة لخلق و تكوين رأس المال من الامور التي تقلل من شان الانسان و تسيء الى نفسيته و في رأيه ان هؤلاء الباحثين قد بنوا اعتقاداتهم على اساس ان الغرض الاصلي للتعليم هو الغرض الثقافي و ليس اقتصادي، فالتعليم في رأيهم ينمي الافراد لكي يصبحوا مواطنين صالحين و مسؤولين من خلال اعطائهم فرصة للحصول على الفهم التي يؤمنون بها.²

¹ طاهر جخيوة، مرجع سبق ذكره، ص 13.

² وهيبه سراج، عبد الحميد ستي، أساليب و سياسات في رأس الفكري، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة يومي 13-14 ديسمبر، جامعة الشلف، 2011، ص 8.

و يرى Shultz بان الاعتراف بالغرض الاقتصادي للتعليم لا يعني انتفاء الغرض الثقافي له، فالى جانب تحقيق الاهداف الثقافية فان هناك بعض انواع التعليم التي يمكن ان تحسن من طاقات و قدرات الافراد اللازمة لأداء اعمالهم و ادارة شؤونهم و ان مثل هذا التحسين يمكن ان يترتب على زيادة في الدخل الوطني.

و في تحليل Shultz للتكلفة و الايرادات المتعلقة بعملية التعليم، ركز على اهمية الايرادات الضائعة للطالب من منظورين:

أ- امكانية النظر الى دراسة و مذاكرة الطالب على انها عمل وان هذا العمل من بين اشياء اخرى يمكنه ان يساعده على تنمية موارده البشرية.

ب- افتراض ان الطالب لو لم يكن ملتحقا بالعملية التعليمية فانه يمكنه ان يكون مشاركا في القوى العاملة يحقق انتاجا او يؤدي خدمة ذات قيمة اقتصادية و التي يحصل بناءا عليها على أجر، و على هذا فان هناك تكلفة فرصة بديلة للالتحاق بالمدرسة.

ج- ضرورة الاستثمار في الموارد البشرية خاصة في الدول النامية، حيث ان الموارد لديها قليلة مع تعارض الاوليات المختلفة لهذه الموارد و اللازمة للإصلاح الاقتصادي.

و يمكن من خلال مفاهيم تلك النظرية تفسر العديد من الظواهر مثل: الاختلاف في مستوى اجور الافراد و هجرة العمالة، و الزيادة في الارادات المتحققة للفرد، و ايضا تفسير النمو البطيء للدول النامية.¹

أولا : الأبحاث المكتملة لنظرية الرأس المال البشري

أ- اسهامات بيكر Becker

يعد بيكر واحدا من اهم الباحثين الذين ادو بإسهاماتهم و اجاثهم الى تطوير نظرية رأس المال البشري، فالكثير من الكتابات ظهرت فقط بعد نشر كتابه " رأس المال البشري- سنة 1964"، فقد حاول Becker التركيز على دراسة الانشطة المؤثرة في الدخل المادي و غير المادي من خلال زيادة الموارد في رأس المال البشري، حيث بدا

¹ طاهر جخيوة، مرجع سبق ذكره، ص 14.

الاهتمام بدراسة الاشكال المختلفة للاستثمار البشري، من تعليم، وهجرة، ورعاية صحية، مع تركيز محور بحثه بصفة خاصة على التدريب.¹

كما ركز **Becker** على الاستثمار في التدريب من خلال:

أ-دورة انتاجية جيدة، من خلال انه انفاق حالي من اجل عائد متوقع مستقبلا.

التدريب يعتبر كاستثمار منتج، للفرد و للمنظمة كذلك اذا استثمر الفرد نفسه، فهذا يمثل تكلفة بالنسبة له (تكلفة التدريب + فقد الدخل الذي كان سيكسبه) على امل الحصول على عائد (زيادة الراتب)، اما اذا المنظمة استثمرت في الفرد فهذا ايضا يمثل تكلفة (تكلفة التدريب + فقد ما كانت تكسب من نشاط الموظف) على امل في الحصول على عائد (زيادة الانتاجية).

ب-يساهم رأس المال البشري في تحسين قيمة ممتلكات المنظمة، مثلما هي مقيمة في السوق.

و في هذه النظرة، التدريب يساهم كاستثمار غير مادي تحت نفس العنوان كالأبحاث و التطوير، الإستثمارات التجارية (الإشهار دراسة السوق... الخ)، و برامج التدريب يمكن ان تعتبر من ممتلكات المنظمة تماما كاستثمارات المادية.

و تشبيه التدريب بالاستثمار يواجه بعض الصعوبات: نذكر منها:

__ التدريب ليس وسيلة للإنتاج مثل ما ستكون الالة او المعدات.

__ التدريب لا يمكن ان يكون من اصول المنظمة لان المنظمة لا تملك الافراد التي تقوم بتدريبهم فاستثمار في التدريب قد يفقد بمغادرة الفرد المتدرب لان التدريب لصي بالفرد المتدرب.²

(هناك تكاليف خفية) و لكن اكثر فيما يخص العائد.

¹ Gary Stanley Becker اقتصادي امريكي ولد سنة 1930، معروف من خلال اعماله في مجال التحليل الاقتصادي الجزئي، اعطى دفع قوي

لنظرية رأس المال البشري، مما جعله يحصل على جائزة نوبل للاقتصاد سنة 1992 لاجته في هذا المجال.

² حسن راوية، مدخل إستراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعة، 2005، ص 70-78.

وقد افترض Becker وجود بعض لمتغيرات المحددة و للاستثمار في رأس المال البشري، و من امثلة هذه المتغيرات العمر المتوقع للفرد، و الاختلافات في الأجور و درجة الخطر و السيولة، و المعرفة.

و يقدم تحليل الاستثمار في رأس المال البشري تفسيراً موحداً لعدد كبير من الظواهر التطبيقية مثل: شكل العلاقة بين العمر والإيرادات وتوزيع الإيرادات فتؤدي معظم الاستثمارات في رأس المال البشري الى زيادة الإيرادات و لكن في عمر متقدم نسبياً، لأن العائد المتحقق من الاستثمار يعد جزءاً من الإيرادات و تنخفض هذه الاستثمارات في العمر الصغير، لأن التكلفة تخصم من الإيرادات في ذلك الوقت، وطالما ان هذا التأثير على الإيرادات يأخذ صفة العمومية على الانواع المختلفة من الاستثمارات البشرية، فانه يمكن بهذا الوصول الى نظرية شاملة و موحدة. و تساعد هذه النظرية العاملة في تفسير ظواهر عديدة و مختلفة مثل شكل الإيرادات، و تأثير التخصص على مستوى مهارة الفرد.

و قد لوحظ ان بعض الاستثمارات في رأس المال البشري ليس لها تأثير على الإيرادات و يرجع هذا الى تحمل المنظمة او الصناعة او الحكومة تكلفة هذا الاستثمار و بالتالي تكون هي الجهة التي تحصل على الإيرادات و ليس الفرد المستثمر فيه.

و في محاولة لتحليل الاقتصادي للتدريب، فرق بين Becker نوعين من التدريب هما¹

__ التدريب العام.

__ التدريب المتخصص.

كما تناول دراسة العلاقة بين معدل دوران العمل و تكلفة كل نوعي التدريب السابقين. ايضاً امكن التمييز بين الحالات التي يختلف فيها تأثير الاستثمار في التدريب على كل من الاجور و الانتاجية الحدية.

¹ حسن احمد الطعاني، التدريب الاداري المعاصر، عمان، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الاولى، 2007، ص15.

اما بالنسبة للتدريب العام فهو ذلك النوع من التدريب الذي يزيد من انتاجية الفرد الحدية في المنظمة التي تقدم له التدريب، وكذلك في اي منظمة اخرى قد يعمل بها، و يعني هذا ان الفرد يمكنه ان يفيد منظمته بنفس المقدار الذي قد يفيد به المنظمات الاخرى المحتمل ان يعمل بها فالطبيب المتدرب في مستشفى معين يمكنه استخدام مهاراته المكتسبة من هذا التدريب في اي مستشفى آخر، وتقدم المنظمة مثل هذا النوع من التدريب في حالة عدم اضطرارها لتحمل تكلفته. فيتحمل الفرد المتدرب تكلفة التدريب من خلال منحه اجرا منخفضا عن المعدل العادي اثناء فترة التدريب.

اما بالنسبة للتدريب المتخصص، فهو يزيد من الإنتاجية الحدية للفرد في المنظمة التي تقدم له التدريب بدرجة اكبر من انتاجية الحدية اذا ما عمل بأي منظمة اخرى، وهناك صور عديدة لهذا النوع من التدريب، فالموارد المنفقة في المنظمة لتعريف العامل الجديد بعمله و تقديمه للمنظمة تمثل نوعا من الانفاق على التدريب المتخصص، أيضا فان تكلفة التعرف على امكانيات الفرد الجديد في العمل بالمنظمة من خلال اختباره و تجربة احتمالات نجاحه او فشله تعد ضمن تكلفة التدريب المتخصص مما يسمح باستخدام القوى العاملة استخداما مثالا. و يدخل ضمن تلك التكلفة اللازمة لتدريب الفرد على نوع متخصص من الاستخدام التكنولوجي و المستخدم في هذه المنظمة دون غيرها.¹

و تزداد قيمة الفرد المتدرب تدريجا متخصصا بالنسبة للمنظمة، فتقدم له اجرا عاليا نسبيا و يكون هذا الاجر مستقلا عن الاجر المحتمل ان تقدمه له في اي منظمة اخرى، و يرجع هذا الى ان النوعية المتخصصة من التدريب قد ل تناسب مع طبيعة و متطلبات العمل في اي منظمة اخرى. اما بالنسبة للعائد المحتمل ان تحققه المنظمة من تقديمها لهذا النوع من التدريب فانه يكون عاليا نسبيا نظرا للإنتاجية المرتفعة و المهارات المتخصصة المكتسبة للمتدرب.²

تشكل الموارد البشرية اهم ما تملكه اية مؤسسة متخصصة فالمؤسسات تنمو و تزدهر و تجدد و تتأكل بقدم و نمو و مغادرة الموظفين المتخصصين.³

¹ حسن راوية، مرجع سبق ذكره، ص75.

² نفس المرجع، ص80.

³ عبد الفتاح دياب حسن، دور التدريب في تطوير العمل الاداري، القاهرة، دار البراء للتوزيع، الطبعة الاولى، 2008، ص8.

و ترتبط تكلفة معدل دوران العمل ارتباطا كبيرا بتكلفة التدريب المتخصص. و نظرا لارتفاع تكلفة التدريب المتخصص، فان ترك الفرد المتدرب للعمل يزيد من مقدار الخسارة الرأسمالية للمنظمة اكثر من الخسارة في حالة التدريب العام. و بالتالي يكون لدى المنظمة استعداد لدفع اجر اعلی للفرد حتى تحافظ على بقاءه للعمل بالمنظمة فلا تتحمل خسارة كبيرة بتركه العمل.

كذلك فمن الناحية الاخرى فان الفرد المتدرب تدريباً متخصصاً يكون لديه دافع البقاء للعمل بالمنظمة لأنه لا يستطيع ان يجد منظمة اخرى بسهولة تستخدم مهاراته المتخصصة المكتسبة و لو وجد مثل هذه المنظمة فهو لا يترك عمله بمنظمتة إلا اذا كانت المنظمة الاخرى ستدفع له اجرا اعلی من اجره الحالي.

اذن فنوع التدريب (عام او متخصص)، و معدل دوران العمل يؤثران في تحديد مقدار التكلفة المحتملة لتقييم التدريب، وفي تحديد من الذي يتحمل هذه التكلفة (الفرد و المنظمة). يمكن للمنظمة ان تواجه الخسارة الناجمة عن ارتفاع معدل دوران العمل بإحدى الطريقتين:

ا/ ان تحصل المنظمة على انتاج و عائد اكبر من الافراد الموجودين حالياً، لتعويض الخسارة الناجمة من ترك بعض الافراد المتدربين للعمل و يسمى هذا بالعائد على النجاح.

ب/ ان تدرك المنظمة مسبقاً وجود احتمال لترك بعض الافراد ممن حصلوا على التدريب للعمل بالمنظمة، وهذا الاحتمال ليس محدداً ولا ثابتاً، ولكنه يرتبط بمستوى الاجور فيها و بالتالي يمكن للمنظمة ان تقوم بتخفيض احتمالات الفشل من خلال تقديم اجور اعلی للأفراد بعد حصولهم على التدريب، بدلا من اعتمادها على تعويض الخسارة المترتبة على ترك الفرد للعمل بعائد النجاح.¹

يتضح من تحليل Becker السابق قيمة اسهاماته في تطوير مفاهيم الاستثمار البشري، فبينما Shultz انقلاباً في المفاهيم الاقتصادية بتقديمه نظرية الاستثمار في رأس المال البشري، نجد Becker اوضح بطريقة عملية كيفية استخدام هذه المفاهيم النظرية كأداة للتحليل في اقتصاديات الاستثمار في الموارد البشرية. كما ادخل Becker في تحليله بعض العوامل ذات التأثير على التدريب و تكلفته و الايرادات المتحققة منه. وحاول ان درس علاقة الارتباط بين تكلفة معدل دوران العمل و تأثيره على تكلفة التدريب و خاصة التدريب المتخصص.

¹ وهيبه سراج، مرجع سابق، ص10

3/إسهامات Minser

استخدم Minser مفهوم رأس المال البشري في بناء نموذج يهدف الى تفسير الانحرافات في توزيع الإيرادات، و يفترض النموذج ان الاختيار الرشيد لوظيفة معينة يتضمن مساواة القيمة الحالية للإيرادات مع مدى حياة الفرد المتوقعة عند الوقت الذي قام فيه الفرد بهذا الاختيار وتمثل الاختلافات بين الوظائف المختلفة وفقا للنموذج انعكاسا لاختلاف طول الفترة التدريبية و الاختلافات في توزيع الدخل للوظائف المختلفة، بينما تعكس الاختلافات داخل الوظيفة الواحدة نمو و تحسين الخبرة و الانتاجية بتقدم عمر الفرد. فالزيادة في الانتاجية تكون ظاهرة في الاعمال المتطلبة لمقدار اكبر من التدريب.

ويساعد التركيز على العلاقة الموجهة بين الاستثمار في رأس المال البشري، ونمو الانتاجية، في النموذج على اظهار مدى الاختلافات بين الوظائف المختلفة فيما يتعلق بالاستثمار في كل من التعليم و التدريب، حيث يرتبط التفاوت في الدخل و الناتج من التدريب، او تقدم عمر الفرد ارتباطا موجبا بمتوسط حجم الاستثمار البشري.

وقد حدد Minser ثلاثة أهداف ينبغي تحقيقها من خلال الابحاث و الدراسات في مجال الاستثمار البشري، تمثلت هذه الاهداف في تحديد حجم الموارد المخصصة للتدريب، كذلك تحديد معادل العائد على الاستثمار في التدريب، وأخيرا تحديد مدى المنفعة المترتبة على تحديد التكلفة و العائد على التدريب في تفسير بعض خصائص سلوك القوى العاملة، اما بالنسبة لتعريف Minser للتدريب فقد اتسع ليشمل كل من التدريب الرسمي و غير الرسمي في مجال العمل و ايضا التعلم بالخبرة. و قد برز Minser تضمين هذه المجالات في التعريف الى الاعتقاد بان كل منها يزيد و يحسن من مهارات و انتاج الافراد، و على هذا فهو يمثل نوعا من انواع التدريب.¹

كما برر ادخال التعليم بالخبرة في اطار التعريف بان الفرد قد يقبل عملا ما يقدم له اجرا منخفضا لتوقعه تحقيق منفعة مستقبلية نتيجة الخبرة المكتسبة من هذا العمل. و بناء على هذا فان بالخبرة يتضمن تكلفة استثمار يجب اخذها في الحسبان.²

¹ Mincer Jacob اقتصادي امريكي من اصل بولندي 1992-2006، يعتبر اب اقتصاد العمل الحديث، ساهم طويلا في التعليم العالي في جامعة كولومبيا، ادخل مفهوم "رأس المال البشري" الى اقتصاد العمل، اول حاصل على جائزة IZA في اقتصاد العمل، له العديد من المساهمات العلمية لتطوير نظرية رأس المال البشري.

² مباركة مراد ، صبرين معمري ، مرجع سبق ذكره ، ص 128.

وقد توصل "Minser" الى عدد من الاستنتاجات فيما يتعلق بدراسة اثر الاستثمار في التدريب على دخل و سلوك الافراد و منها :

__ كلما زادت مستويات الفرد التعليمية كلما زادت احتمالات حصوله على مزيد من التدريب في مجال العمل(تنمية رأس المال البشري تتأثر ايجابيا بالتعليم، و مستوى رضاهم الوظيفي).

__ كلما زاد معدل دوران العمل معدل البطالة كلما زادت تكلفة الاستثمار في التدريب.

__ كلما زاد الاستثمار في التدريب خاصة التدريب المتخصص كلما زادت احتمالات بقاء الفرد في المنظمة و احتمالات استقرار العمالة.

و قد تطورت نظرية رأس المال البشري بعد هذين الاقتصاديين "schulz" و "becker" و "minser" وقد قدمت لرأس المال البشري حسب هذه النظرية خصائص منها:¹

-يتكون من اجزاء موروثه و اخرى مكتسبة مقابل نفقات و موجودات.

- اكتساب رأسمال بشري يحتوي تكاليف مباشرة، وتكاليف الفرصة المناسبة في الوقت.

-وهذا الشكل من رأس المال لا يمكن ان ينفصل عن مالكه و هم الافراد.

وبناء على ما سبق ذكره يمكننا القول ان رأس المال البشري قد تطورت بسرعة خلال مرحلة الستينات من القرن العشرين، وقد حققت نتائج و افادات جلية ساعدت في فهم السلوك الانساني و كيفية استغلاله احسن استغلال داخل المؤسسة.

كما هذه النظرية تعالج العديد من قضايا السياسة العامة، و معظم هذه المسائل لا تزال تخضع لهذه النظرية اليوم، وهي تشمل قوة الامم، وأثارها و الهجرة، و الاستثمارات في السلامة و تنظيمها، و تنظيم الاستثمارات في الصحة، و التنمية الاقتصادية، و سياسات التعليم و الاستثمار.

¹ مباركة مراد، صبرين معمر، مرجع سبق ذكره، ص128.

ثالثا: الانتقادات الموجهة لنظرية رأس المال البشري

واجهت نظرية رأس المال البشري، كغيرها من النظريات، عدة انتقادات منها ما يعود الى المدرسة الكلاسيكية، خاصة فيما يتعلق بسوق العمل و علاقته بتكوين رأس المال البشري، و تذبذباته التي تؤثر بشكل سلبي في هذا الاخير، وهو المشكل الذي لم تحله النظرية، اي يجب على السوق ان تعمل في اطار حرية كاملة وهو مالا يوجد في الواقع، بالإضافة الى ضرورة توفر المعلومات عن السوق لدى الافراد بشكل جيد و دائم و كذلك هناك عوامل اخرى غير اقتصادية تتدخل في توجيه اكتساب المعارف، مثل قضاء وقت في الدراسة ليس لغرض الاكتساب و الاستثمار، بالإضافة الى عدم وجود المساواة في هذا الميدان و الاشتراكيون بدورهم يوجهون انتقادا ان هذه النظرية تساهم في القضاء على مفهوم الطبقات كمفهوم مركزي لديهم، وأنما تخلط بين المنتج و العامل، بما ان كل عامل يصبح رأسمالي

كما لقيت هذه النظرية عدة انتقادات من طرف علماء التربية و من اهم تلك الانتقادات¹

__ ان النظرية تهمل العوائد الاجتماعية و الامنية التي تعود على المجتمع من جراء زيادة تعليم افراده.

__ وترتبط هذه النظرية دائما بزيادة التعليم بالزيادة في الدخل و هو الاساس الذي قامت عليه النظرية حيث يحط هذا من قيمة التعليم كقيمة سامية وراقية.

__ ان هذه النظرية تربط دائما زيادة الدخل بالتعليم ولاشك ان هناك عوامل اخرى تزيد من دخل الفرد غير التعليم كالمكانة الاجتماعية للأفراد و خليفاتهم و صحتهم و بيئتهم و غير ذلك من العوامل.

__ تهمل النظرية العوامل الاخرى التي تزيد من الانتاجية مثل ظروف العمل و الحوافز المقدمة فيه و بيئته و تربط دائما بزيادة الانتاجية بزيادة التعليم.

ومنه يمكننا القول رغم هذه الانتقادات الموجهة لهذه النظرية، الا انه يقابله اعتراف لفضلها الكبير الذي قدمته من خدمات لعلماء الاقتصاد و التربية و التعليم في مجالي التعليم و التدريب، وإن اقتصاد رأس المال البشري ليس ثابتا، بل انه يواصل التطور.

¹ رابح عرابة، عوالي حنان، ماهية رأس المال الفكري و الاستثمار في رأس المال البشري، جامعة الشلف، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال البشري الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، 13-14 ديسمبر، ص 14.

خلاصة الفصل

نستخلص مما سبق ان رأس المال البشري ذو أهمية بالغة باعتباره العنصر الانتاجي في عمليات التنمية البشرية و الاقتصادية و الاجتماعية لتهيئة الوسائل المادية المطلوبة لتحقيق مستوى مناسب من التطور العلمي , لضمان عنصر الاستدامة و تحقيق النمو المستدام , كما ان المورد البشري يسهل استبداله لإنتاج قيمة مضافة منخفضة او مرتفعة و من خلال نظرية schulz لرأس المال البشري و اسهامات كل من becker و Minser برز رأس المال البشري بدقة من حيث كيفية استغلاله داخل المنظمات و تنظيم الاستثمارات.

الفصل الثاني :

الإطار المفاهيمي للتطوير
التنظيمي

تمهيد

يعتبر التطوير التنظيمي أحد التطبيقات الهامة لعلم السلوك التنظيمي وسممة أساسية للمنظمات الناجحة ويتم التطوير التنظيمي بالتغيرات المخططة في المنظمات بما يتواءم مع سرعة التغير والظروف والعوامل إلى البيئة الداخلية متمثلة في طرق وأساليب العمل ونوعيات العمالة وعناصر المناخ التنظيمي السائد والبيئة الخارجية متمثلة في المستهلكين والموارد والاتفاقيات الدولية التي تختلف مشاكلها من وقت لآخر مما يتطلب إدارة واعية تفهم أثر هذه المتغيرات على أدائها وتستشرف معالمها وتحدد التخطيط لإحداث التغير وإنجاحه والتكيف معه

وستتناول عرض هذا الموضوع من خلال التالية:

- نشأة التطوير التنظيمي وتطوره.
- تعريف التطوير التنظيمي .
- أهمية ومنافع التطوير التنظيمي.
- أهداف التطوير التنظيمي وخصائصه

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتطوير التنظيمي

يتميز التطوير التنظيمي بأنه مفهوم واسع وعمام لأنه من الصعب وجود برنامجين متشابهين من برامج التطوير التنظيمي وترجع عمومية هذا المفهوم إلى اختلاف الفلسفة والأسلوب الذي يتم تطبيق المبادئ السلوكية المتضمنة فيه.

المطلب الأول: نشأة التطوير التنظيمي وتطوره :

شهد النصف الثاني من القرن العشرين تطورا هائلا في مجال الفكر والتطبيق الذي تناول مختلف نواحي الحياة وقطاعاتها ، ومن بين هذه التطورات بروز حركة سلوكية وفلسفية تسمى التطوير التنظيمي .
جدير بالذكر أن مصطلح التطوير التنظيمي لم يأت من فراغ كما أنه لم يظهر دفعة واحدة ، بل سبقته مصطلحات عديدة كانت تدعو إلى التغيير و التحسين ، منها مصطلح الإصلاح الإداري ، والتنمية الإدارية والعصرية الإدارية ، وإعادة التنظيم إلخ.¹

ويمكن القول إن البذرة الأولى لحركة التطوير التنظيمي ترجع إلى جهود عديدة من الرواد الذين أرسلوا في عام 1946م برنامج لمختبر تدريبي في كلية المعلمين في ولاية "كنتاكي الأمريكية " بالتعاون مع مركز بحوث ديناميكية الجماعات ، ثم أعقبته الجهود التي بذلها مركز ماسيشوس للتكنولوجيا في هذا المجال ، وقد تكون الفريق الموجه لهذه التجربة من كورت لوين ، كينيث بيني ليلاند براد فورد ، ورو الندلبيت، ونتيجة لهذه التجربة أسس لأول مرة المختبر القومي لتدريب وتنمية الجماعات بأمريكا في عام 1947م وقد استفاد هذا المختبر من النتائج التي تمخضت عنها الدراسات علماء الاجتماع، وعلماء النفس السلوكيين من أمثال دوجلاس ماكريكر وهرمورت

¹ فاطمة الزهراء بوداود، تغيير التطوير التنظيمي وتأثيره على سلوك الافراد بالمنظمة، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوقرة ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، قسم العلوم السياسية بومرداس، 2007، ص14.

سيرد، تعاون عدد من العلماء منهم جونيس J.jones ومايسون Moson لتأسيس جماعة استشارية صغيرة، سميت جماعة التطوير التنظيمي.¹

وفي عام 1958م و 1959م استطاع herbert من خلال عمله باحثا مشاركا في الشركات .

أن ينجز ثلاث تجارب ابتدأها بمقابلات استطلاعية وتشخيصية مع القيادات العليا، وأنها بثلاثة أيام لمختبر تدريبي حضره جميع المتدربين ، كما قام كل من (robert blake و powell) كل على حده بإجراء تجارب ، مستخدمين نفس الطريقة التي استخدمها herbert، ومن ثمار هذه التجارب جميعا تبلورت فكرتان أساسيتان ساهمتا في تطوير حركة التطوير التنظيمي (O.D) هما²:

❖ الحاجة إلى المشتركة الفعالة من قبل الإدارة العليا في قيادة هذه البرامج.

❖ أهمية التدريب أثناء العمل وتطبيق الأفكار خلال الممارسة.

وتعد محاولات blake و mauntain في جامعة تكساس التي انتهت بالشبكة الإدارية منفذا هاما لتوسيع هذا التوجه وتعميقه.

وحيث نبحث عن نشأة حركة التطوير التنظيمي ، فإننا لا يمكن أن نفعل دور بحوث المسح والتغذية العكسية الذي بدأتها جامعة michigan عن طريق العالم rensis likert في عام 1946م ، بالتعاون مع آخرين من رواد هذه الحركة.

وفي عام 1971م انتهت الأكاديمية الإدارية التي تضم عددا كبيرا من المتخصصين في الإدارة لتعني بالتطوير التنظيمي ، كما أسهمت الجمعية الأمريكية لعلم النفس في تبني هذا المدخل.

¹ فاطمة الزهراء بوداود ، مرجع سبق ذكره، ص 15.

² ناصر محمد العديلي ، سلوك الإنساني والتنظيمي ، منظور كلي مقارن ، الإدارة العامة للبحوث معهد للإدارة العامة ، الرياض ، 1900، ص 546.

ويمكن القول أن حركة التطوير التنظيمي (O.D) قد ولدت في رحم العلوم السلوكية التطبيقية، وعلم النفس الاجتماعي ، وما تمخضت عنه التجارب المختبرية لمراكز التدريب المتخصصة في البحوث المسحية وبحوث الجماعات الديناميكية والتغذية العكسية.¹

المطلب الثاني: تعريف التطوير التنظيمي.

إن إدراك التغيرات و التطورات التي تميز البيئة و النظر إليها برؤية متكاملة يعد من الوسائل المهمة والأمر الضرورية في حياة المنظمات خاصة وأن حياتها وبقاؤها أصبح مرهون بمدى قدرتها على تحقيق الموائمة مع بيئتها و التغيرات الحاصلة فيها.

إن التغير هو السمة السائدة في البيئة المعاصرة لذلك فإن هذا الواقع يستوجب أن يشمل التطوير كافة نواحي عمل المنظمة والممارسات الإدارية فيها ، وحتى يتجسد هذا المعنى يجب أن يكون مفهوم التطوير واضحا وخصائصه مدركة من طرف كل من له علاقة بعمل المنظمات.

من التعاريف التي تناولت التطوير التنظيمي بنوع من التفصيل نجد:

- **تعريف بيرز:** " التطوير التنظيمي هو المساعدة في إحداث الانسجام بين بيئة التنظيم و العمليات و الإستراتيجية و الأفراد و بين الثقافة و تطوير حلول تنظيمية و إبداعية و بالتالي فهو وسيلة تطوير مقدرة المنظمة على التجديد".

- **تعريف braun و harvey:** التطوير التنظيمي هو مختلف الجهود المخططة و المداخل المبرمجة للتغيير و التي تشمل المنظمة بكاملها أو أجزاء كبيرة نسبيا منها ، بهدف زيادة فاعلية التنظيم وتطوير القدرات الكامنة لجميع أعضائه من الأفراد ، فهو عملية تشمل سلسلة من أنشطة تدخلات علم السلوك المخططة و التي تنفذ

¹ صالح بن سعد المريخ، التطوير التنظيمي وعلاقاته بالأداء، رسالة ماجستير ، العلوم الأمنية، جامعة نايف، السعودية، 2004، ص 18.

بالتعاون مع أعضاء المنظمة لمساعدتهم في إيجاد طرق تحسين العمل لتحقيق أهداف المنظمة و الأفراد العاملين بها".¹

- تعريف كامل محمد المغربي: التطوير التنظيمي هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي استهدافاً لأحد الأمرين:

- ملائمة أوضاع التنظيم مع الأوضاع الجديدة في البيئة التنظيمية وذلك بإحداث تناسق بين التنظيم والظروف البيئية التي تعمل فيها.
- استحداث أوضاع تنظيمية تحقق للتنظيم خلافاً عن غيره من التنظيمات ميزة تمكنه من الحصول على عوائد أكبر.²

- تعريف عمر وصفي عقيلي: " التطوير التنظيمي نشاط يهدف إلى إحداث تغيرات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة من أجل مواجهة بعض التغيرات والأحداث المؤثرة فيها و التي تحدث بداخلها أو خارجها وذلك من اجل تحسين قدرتها على حل المشكلات وتطوير نفسها و التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ،ويتم هذا الأمر عن طريق إدخال التغير المناسب في المجال المادي أو البشري أو الاثنين مع بما يتمشى ويتوافق مع التغير البيئي الحادث".³

انطلاقاً من التعاريف السابقة وغيرها يمكن أن نستنتج أن التطوير التنظيمي يتضمن العناصر التالية :

يقع التطوير التنظيمي داخل المنظمات فهو يتناول بعض عناصرها أو كلها ، حيث يكون مخططاً مسبقاً تتفق جميع الأطراف المشاركة فيه على إجراءات وخطوات محددة بدقة.

¹ - طاهر محسن الغالي، أحمد علي صالح، التطوير التنظيمي مدخل تحليلي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص 37.

² - علي السلمي، إدارة السلوك الإنساني، دار الغريب للطباعة والنشر و التوزيع، مصر، 1983، ص 256.

³ بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والاداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 35.

-التطوير التنظيمي هو عملية لازمة وضرورية للمنظمة طالما أنها تعمل في بيئة تتصف بطبيعتها بالتغير المستمر والسريع في القوى التي تشتمل عليها و التي يصعب التنبؤ بها أو التحكم فيها ولذلك فإن الطريق الصحيح للارتقاء بمستوى الأداء في المنظمات هو التغيير و الابتكار للتكيف مع البيئة المحيطة.

-التطوير التنظيمي يجب أن يكون نشاط مخطط وليس فقط رد فعل أو استجابة لمعالجة مشكلة معينة و من ثم يجب أن يتضمن رصد وتوقع أي تغييرات بيئية محتملة ، والعمل على إحداث التحول الهادف المسبق أي أنه يشمل محاولة استغلال الفرص والاستفادة منها في تحقيق مزيد من النجاح والنمو للمنظمة.

-التطوير التنظيمي يبدأ من القيادة الإدارية ويطبق ابتداءا عليها ، حيث أن مثل هذا النشاط وتلك الجهود تستلزم وقتا ومالا وتدريباً يجب أن يحظى بدعم القيادة الإدارية إذا ما أريد له النجاح ، وهذا لا يعني سلبية العاملين في المستويات الأخرى إذ أن هناك مسؤولية على جميع العاملين في تحقيق التحول المطلوب ومن شأن مشاركة العاملين في إعداد برامج التغيير تخفيف معارضتهم وزيادة فرص تعاونهم مع مشاريع الإدارة.

المطلب الثالث: أهمية التطوير التنظيمي ومنافعه

إن حدوث التطوير في المنظمات يشكل أمراً طبعياً وضرورياً حيث يعتبر في ظل الظروف البيئية الراهنة أهم العمليات التي يجب على القادة الإداريين والمشرفين فهمها وإدراكها وتبنيها وذلك لضمان أداء منظمي فعال وناجح.¹

تنبع أهمية التطوير التنظيمي من كون العصر الذي نعيش فيه هو عصر التغيرات و التطورات المستمرة و السريعة ليس على مستوى البيئة العامة " الخارجية" فحسب وإنما كذلك على مستوى بيئة المنظمة و في شتى نواحيها ، لذلك ينظر إليه في الواقع العملي على أنه خطة إيجابية لأن هدفه وموضوعه إنما يتمثل في تطوير أداء المنظمة بمختلف مكوناتها وعناصرها و بالتالي تحسينها ونقلها من مرحلة إلى أخرى أكثر فعالية ونجاحاً وملائمة لتغيرات

¹ ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص444.

البيئة، فالتطوير التنظيمي يجعل من المنظمة نظاما ديناميكيا وفي غيابه تصبح جهازا إداريا جامدا و بالتالي ستضطر في زمن معين إلى التغيير الإجباري وغير المرغوب.¹

1- أهمية التطوير التنظيمي:

- التطوير التنظيمي باعتباره منهج تربوي: هو منهج تربوي لأنه مخطط و مقصود يزود المديرين بالتقنيات و المهارات المطلوبة للتعامل مع التحديات السريعة المفروضة على المنظمات و تمكينهم من التحكم في الوضع بالكفاءة المناسبة ، فالمنظمات تواجه اليوم حملة من الاتجاهات الثورية و عليها التعامل معها بحرفية عالية تستلزم كفاءات إدارية خبيرة في استخدام تقنيات و استراتيجيات التغيير التنظيم و إلا ستموت و تتلاشى.

- التطوير التنظيمي باعتباره منهج وقائي: يعتمد هذا المعنى على المصطلح الفيزيائي " ظاهرة القصور الذاتي " و التي تعني أن الجسم الساكن يميل إلى الاستمرار في السكون و يميل الجسم المتحرك للاستمرار في الحركة بسرعه الأصلية ، وقد استعير هذا المصطلح من الفيزياء و أدخل إلى علم الإدارة ، حيث تعني ظاهرة القصور الذاتي في إدارة الأعمال عدم قدرة المنظمات على تغيير استراتيجياتها و هياكلها من أجل التوافق مع الظروف التنافسية المتغيرة ، حيث تعزى الإصابة بهذه الظاهرة إلى اعتماد مديري هذه المنظمات على معايير ساعدت مرة في تحقيق نجاح في الماضي لتحقيق نجاحات مستقبلية ، وهنا يأتي دور التطوير التنظيمي وذلك من خلال تقنياته المتعددة التي تلعب دور القوة المؤثرة في الموازنة بين تحريك السكون إذا ما حدث ، أو إيقاف الحركة المستمرة إذا ما تطلب الوضع ذلك.

- التطوير التنظيمي باعتباره منهج صحي: يسمح التطوير التنظيمي بتعزيز و إدانة العافية التنظيمية و إطالة عمر المنظمة في عالم المنافسة من خلال صيانة دورة حياتها و ذلك باستخدام برنامجه المتكامل الذي يساهم في تنشيط حلقات العافية الأساسية (التكيف، البقاء، النمو) و في المقابل التصدي لحالات الضعف التنظيمي المتمثلة في

¹ ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص545.

(الانحدار الوهن ، الموت)، و الملاحظ أن المنطق السابق هو الذي أوجد الحديث عن نوعين من المنظمات هما:

➤ **منظمات البقاء:** و هي التي تتبنى برامج التطوير التنظيمي باستمرار لأحداث مقاصد التغيير المختلفة.

➤ **منظمات الفناء:** و هي التي تعجز عن القيام بالتطوير التنظيمي و التي تجد نفسها مضطرة إلى الخروج

من السوق نتيجة تدهورها و تراجعها و من ثم فناءها.

- **التطوير التنظيمي باعتباره منهج استباقي:** يعتبر التطوير التنظيمي احد مناهج صناعة المستقبل الذي يعتمد على مبدأ بناء الرؤية و الانتقال من النظرية إلى التطبيق من خلال الأهداف الحاضرة و وصولا إلى الصورة المستقبلية¹.

2- منافع التطوير التنظيمي:

- **بالنسبة للعاملين:** نظرا للتطورات التي شهدتها الأعمال في السنوات الأخيرة من القرن العشرين زاد اهتمام علماء الإدارة بالموارد البشرية وزادت بذلك الدعوات الداعمة لأهمية إشباع حجاتهم و رغباتهم والعمل على نشر روح العمل الجماعي والدعوة إلى تحقيق جودة حياة العمل من خلال إحداث التغيير والتطوير المناسب في متطلبات العمل وفي بيئته، وقد صاحب ذلك زيادة الوعي لدى العاملين وشعورهم بواجبات الإدارة في هذا الشأن.

إن التزام المؤسسة بمشروع التطوير التنظيمي سيفتح مجالا واسعا لتنمية أداء القوى البشرية وسيسمح بترقية سلوكها ويدعم لديها القدرة على الإبداع والابتكار من خلال مجارات إمكانات المتفوقين وتحفيز المتميزين منهم.

- **بالنسبة للعملاء:** في ظل التغيرات الهائلة التي أصبحت تميز بيئة الأعمال ، أصبح الأفراد داخل المنظمات يجدون صعوبات بالغة في استيعابها و التكيف معها في غياب السياسات و الاستراتيجيات الداعمة للتغيير و التطوير التنظيمي فأساليب المواصلات و الاتصالات الحديثة و الحواسب الآلية ساعدت على تحويل العالم من

¹ طاهر محسن الغالي، أحمد علي صالح ، مرجع سبق ذكره ،ص53.

أجزاء منفصلة طبيعياً وسياسياً واقتصادياً إلى قرية صغيرة وسوق مفتوح للجميع وهذا من شأنه أن يخلق حالات التأثير المتبادل بين المناطق و الأقاليم المختلفة وأن المنظمات في ظل هذا الوضع أصبحت مسئولة عن التعامل مع احتياجات ورغبات مختلفة وذات أبعاد عالمية ومن هنا تضاعف تأثير العملاء على حياة المنظمات حيث احتل رضا العميل الصدارة في إستراتيجية المنظمات ، فالعميل يريد منتجات خالية من العيوب وأن يتم التسليم في الوقت المناسب و بالشكل المناسب و بالكمية المناسبة و حتى يتحقق ذلك بفعالية وكفاءة تطالب المنظمات بتبني أساليب جديدة للعمل بموجبها يتم إشراك العملاء في وضع سياسات وإجراءات المنظمة وذلك في إطار متطلبات الجودة الشاملة.¹

– بالنسبة للمنظمة: لكي تكون المنظمة متميزة حقيقة يجب أن تعمل كل عناصرها وأنظمتها بطريقة صحيحة ومتكاملة ، فكل جزء وكل نشاط وكل فرد في المنظمة يؤثر و يتأثر بالآخرين ، فالأخطاء قابلة للتضاعف و الفشل في تحقيق متطلبات ورغبات فرد ما من شأنه أن يؤدي إلى مشاكل و اختناقات في أماكن مختلفة بالمنظمة وهنا يصبح من الضروري على الإدارة أن تلتزم بمتطلبات التحسين و التغيير و التطوير حتى تتفادى قدر المستطاع الوقوع في الأخطاء و بالتالي فسوف يضيع وقتها وجهدها على أنشطة ليست لها فائدة مثل تصحيح الأخطاء ، البحث في اكتشاف أسباب التأخير في مراجعة المعلومات المشكوك في صحتها ، الإصلاح أو إعادة العمل ، تقديم الاعتذارات للعملاء بسبب العجز على تلبية و الطلبات...الخ.²

إن جهود المنظمة الداعمة لمشروع التغيير و التطوير يجب أن تكون لغرض انجاز مجموعة من المتطلبات ومن بينها³:

➤ دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفاعلية ورفع الإنتاجية كما ونوعاً وتقليل هدر الموارد.

➤ توفير مناخ ملائم وبيئة متوازنة ومجاعة المشكلات و الطوارئ و مواجهة نقاط الضعف في الإدارة.

¹ محمد الصربي، التطوير الإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 200، ص451.

² محمد بن يوسف، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير رؤية معاصر لمدير القرن الحادي والعشرون، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان ، 2005، ص65.

³ محمد الصريفي، مرجع سبق ذكره، ص53.

العمل على تكامل كل من: أهداف التنظيم ، أهداف العاملين ، أهداف العملاء وأهداف المجتمع.

مما سبق نستنتج أن التطوير التنظيمي ما هو إلا أسلوب لحل المشكلات في المنظمة وآلية للتجديد المستمر من خلال التحليل و اتخاذ القرارات الملائمة و استغلال الفرص المتاحة مع الأخذ بعين الاعتبار التحديات البيئية

المطلب الرابع: أهداف التطوير التنظيمي وخصائصه:

أ) أهداف التطوير التنظيمي:

ترتبط جهود التغيير والتطوير التنظيمي بمجموعة متنوعة من الاهداف التي قد تكون الحالات مكتوبة ، وفي حالات أخرى يمكن اشتقاقها من أفعال وتصرفات إدارة المنظمة ، ومع ان تفاوت أهداف برامج التطوير التنظيمي تتفاوت وفقا لتفاوت تشخيص كل من المشكلات التنظيمية ، فإنه يمكن أن نلخص هذه الاهداف فيما يلي :

1. زيادة القدرة على مواجهة المشكلات التنظيمية داخل المجموعات من خلال إيجاد حلول تعاونية لهذه المشكلات.

2. زيادة فعالية الاتصالات أفقيا و رأسيا ، مما ساعد على توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار.

3. تغيير المناخ التنظيمي ، كون التطوير يعد محاولة لإعادة تنظيم ادوار أعضاء التنظيم ، و العلاقات ، والمعايير والأساليب الإدارية.....إلخ.

4. التقريب بين الأهداف الفردية والتنظيمية في المنظمة، وزيادة فهم أساليب القيادة والصراعات وأسبابها.

5. ربط المنظمة ببيئتها وتلائمها معها بنجاح.

6. استبدال التقاليد والممارسات السابقة للمنظمة والتي تقيد الجهود والتفكير الخلاق بمعايير وقيم ترقى بجهود

التميز والتجديد.¹

¹ طه طارق، التنظيم ، النظرية، الهياكل، دار الفكر الجامعي للنشر، الاسكندرية، 2008، 25-27.

. كما لخص العديلي أهداف عمليات التطوير والتغيير التنظيمي في الآتي:

1. إرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين للجماعات ، وبين الجماعات المتفرعة في جميع أرجاء المنظمة.
2. توفير مناخ مفتوح لحل المشكلات في جميع أرجاء المنظمة.
3. تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
4. زيادة درجة التعاون بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة.
5. زيادة درجة الولاء والانتماء والالتزام للمنظمة وأهدافها.
6. زيادة إحساس العاملين بأهمية الأهداف التنظيمية.
7. زيادة قدرات الافراد على الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي داخل إطار المنظمة.
8. زيادة درجة الإحساس بتفاعل وديناميكية الجماعات داخل المنظمة.

- والتطوير التنظيمي يهدف إلى تنمية قدرات الأفراد المهارية والفكرية، وإلى تحسين أدائهم لتدعيم كفاءة المؤسسة وزيادة فعاليتها ثم يسهل المواءمة بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة لإيجاد نوع نت التكامل بين أهداف وحاجات المؤسسة والأفراد والعاملين ، وهذا يؤدي إلى تنمية روح التعاون والمشاركة بين الرؤساء ، والمؤوسين وهكذا تصبح الاهداف الرئيسية لإدخال التطوير التنظيمي متباينة في سعتها وطموحها ، فهي قد تنحصر في البقاء والاستمرار حين تكون المنظمة مهددة بخطر الفناء ، وتحديات المنافسة أو تتجاوز ذلك إلى النماء بمعدلات اعتيادية بدلا من الركود والجمود ، في حين قد يصبح الهدف هو التجديد و التنشيط وبعث الفاعلية ، وتحقيق التآلف والتميز والهيمنة على المستقبل باستحضاره والتهيؤ له ، وعلى صعيد الأفراد تتباين المبررات والأعراض أيضا فأحيانا يكون الصراع والتنافس بين العاملين هو المحرك لتطبيق (O.D) ، بينما تكون الحاجة إلى تمكنهم للخلق والإبداع وتجديد وسائل وأساليب التنفيذ السبب لذلك.¹

¹ محمد بن يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 65-68.

ب- خصائص التطوير التنظيمي:

إن الإمام ببعض خصائص التطوير التنظيمي يعمق المفهوم حول هذا الحقل من العلوم ، لأنه يمكن من خلال هذه الخصائص تميز برامج التطوير التنظيمي عن غيرها من البرامج التطويرية الأخرى.

1. أنما ذات طابع عملي تهدف إلى تغيير فعلي.

2. إنها برنامج مخطط وطويل الأجل يقوم على قيادة من المعلومات للتغيير ، ويشمل عددا من العناصر والمتغيرات ويتميز بالشمولية.

3. إن برامج التطوير التنظيمي هي جهود قائمة نحو برامج فعلية عملية لمواجهة مشاكل تتعلق بمهمة التنظيم.

4. الاعتماد على مفاهيم التجربة في التعلم ، وهذا يعني أن المشاركين يتعلمون من تجاربهم ، ومن خلال ما يوجهونه من مشاكل حقيقية.

5. إن عملية التطوير تحتاج إلى خبير التغيير الذي يقوم بدوره إحداث عملية التغيير وتنفيذها وتنسيقها.

6. إن عملية التطوير التنظيمي تقوم على قيم إنسانية من خلال إيجاد مناخ تنظيمي يسود فيه التعاون والمصارحة والثقة المتبادلة .

7. إن التطوير التنظيمي برنامج متكامل ، ويهتم بالتفاعل بين مكونات العناصر المختلفة في التنظيم التي يؤثر كل منهم في الآخر.¹

¹ طه طارق، مرجع سبق ذكره، ص 31-32.

المبحث الثاني: مداخل التطوير التنظيمي.

باعتبار التطوير التنظيمي عملية مخططة ، الهدف منها التحول من الواقع الحالي للفرد والمنظمة إلى واقع جديد منشود فان هذا التحول يتطلب إدارة ومتابعة بأساليب علمية وطرق مدروسة لتحقيق الأهداف القصيرة والطويلة للمنظمة ، لذلك يقدم المختصون في علم الإدارة الكثير من المداخل و الاستراتيجيات الإدارية التي تكفل للمنظمة استغلال كل القدرات المتاحة و توفر لها الفرص المناسبة لتحقيق أهداف التغيير المبرجة.

المطلب الأول: أساليب إحداث التطوير التنظيمي:

توجد أساليب مختلفة لإحداث التطوير التنظيمي حيث تقدم حلولاً مختلفة حول كيفية الانتقال من المستوى الحالي إلى المستوى المرغوب فيه. وتساعد معرفة هذه الأساليب وفهم مغزاها وطبيعتها ومكوناتها على اختيار الأسلوب المناسب للمنظمة.

وفيما يلي عرض لأهم هذه الأساليب و أكثرها انتشاراً:

1- أسلوب التغذية العكسية

يعد هذا الأسلوب من أقدم الأساليب ، ويستخدم مستقل بذاته أو بمعاونة أساليب أخرى تكميلية و يرجع شيوع استخدامه إلى بساطته ويتمثل في ثلاث مراحل تبدأ بتجميع المعلومات المتعلقة بموقف المنظمة و يمثل ذلك مرحلة التشخيص و غالباً ما يتم ذلك من خلال مسح شامل عن مشكلات المنظمة ، ثم بعد ذلك تعطى الملاحظات التشخيصية إلى وحدات المنظمة التغذية عكسية، ثم تبحث الوحدات هذه الملاحظات بمعاونة خبير التطوير التنظيمي وتعمل على اتخاذ قرارات صحيحة ، ومن هذه الإجراءات الثلاث يحدث التطوير التنظيمي.¹

¹ القاضي فؤاد، نطاق وآفاق التطوير التنظيمي، مركز وايد سيرفس للاستشارات و التطوير الإداري، عمان، 1991، ص210.

ويتوقف نجاح عملية التغذية العكسية على قدرة الخبير الذي يقوم بهذه المهمة على وصف موضعي لأداء المنظمة و المشكلات التي تعاني منها وأثر ذلك ، فليست التغذية العكسية مجرد توجيه النقد ومراجعة مواقف وتصرفات الأفراد ، بل إن الدافع الأساسي هو تحسين أداء المنظمة و حل مشكلاتها.¹

2- تدريب الحساسية:

يظهر هذا الأسلوب عادة في الجماعة الصغيرة ، ومن أحد معانيه تعزيز الثقة وتنمية مهارات العلاقات الإنسانية ، فهو طريقة لتنمية العلاقات الشخصية الداخلية التي تصمم لمساعدة الأفراد ليكونوا عارفين ومدركين لأنفسهم والتأثير الآخرين فيهم.

ويهدف تدريب الحساسية إلى التنمية التبصر الذاتي لمهارات العلاقات الشخصية ، و أيضا الوعي والإدراك لما يحدث في الجماعة ، و يعود تحقيق هذه الأهداف إلى وعي تام بالتغيير ، و القدرة على التعاون مع أي تغيرات أخرى ، وعادة ما يكون المشاركون في مثل هذا التدريب غاضبين أو محبطين ، بعد ذلك يحاولون تنمية وتطوير البقاء في الجماعة ، و أخيرا تقوم الجماعة باختيار العلاقات الشخصية الداخلية و انعكاسها على العواطف و مشاعر الأفراد.²

3- تكبير و تعظيم الوظيفة:

قد تفضل المنظمة إحداث بعض التغيرات في الوظائف التي يشغلها العاملون ، وذلك كأسلوب للتطوير التنظيمي و يتم ذلك من خلال الدمج أو الإضافة لمكونات الوظيفة. ويقصد بتكبير الوظيفة التوسع الأفقي في الأنشطة و مهام العمل المكونة للوظيفة ، وذلك بإضافة مهام إلى المهام الأساسية لنفس الوظيفة ، ومن التغيرات الشائعة في تكبير الوظيفة التخلص من الأنشطة الروتينية التي يمكن للأدوات و الآلات أن تقوم بها أو تساعد في إدارتها ، وكذلك إضافة أنشطة و مهام عمل من نفس نوع الوظيفة لكي تعوض ما يتم التخلص منه سابقا ، ويمكن

¹ - القاضي فؤاد، مرجع سبق ذكره، ص 212-216.

² - عبد الباقي صلاح، السلوك الانساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000، ص 324-325.

استخدام التناوب في أداء عدة وظائف ، ويمكن أيضا إعطاء الحرية لشاغل الوظيفة في تحديد الإجراءات والطرق التي تناسبه.

أما تعظيم الوظيفة فهو أكثر شمولية من تكبير الوظيفة ، وذلك بإضافة أنشطة و مهام من نفس الوظيفة ومن وظائف أعلى، فيكون التوسع أفقيا و رأسيا¹.

4 - بناء الفريق:

يمكن لهذا الأسلوب أن يأخذ مجموعة من الزملاء في العمل كوحدة التدريب أو أي جماعة أخرى لا تتشكل بالضرورة من الزملاء بالعمل ، و يكون التركيز هنا على الجماعة انطلاقا من حاجة الفرد لأن يكون عضوا في الجماعة ، و التأثير الذي تتركه الجماعة في سلوك الفرد ، فإن قدرة الجماعة إلى الوصول لحلول تكون أفضل بسلب تبادل الأفكار ووجهات النظر المتعددة التي يمكن من خلالها رؤية المشكلات².

و يمكن إيجاز مراحل بناء الفريق لست مراحل هي:

أ: تحديد المشكلة.

ب: المشاركة الكاملة في تشخيص المشكلة.

ج: تعريف وتحديد عوامل المشكلة.

د: اختيار الحلول التي تم تحديدها للمشكلة.

هـ: التعليق على الحلول المقترحة.

و: التنفيذ الفعلي لحلول المشكلات ، و زيادة قدرة الفريق على الاستجابة للتغيرات المستقبلية.³

¹ - ماهر أحمد، السلوك التنظيمي، مركز التنمية الإدارية، بكلية التجارة، جامعة الاسكندرية، مصر، 1993، ص 506-507.

² - القريوتي محمد قاسم ، السلوك التنظيمي، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان: القاهرة، الاردن: مصر، 1989، ص 129.

³ - العديلي ناصر، السلوك الانساني و التنظيم في الإدارة، معهد الغدرة العامة، الرياض، السعودية، 1416 هـ ، ص 559.

5- الاستشارات الإجرائية:

يركز هذا الأسلوب بصفة أساسية على زيادة العمل الإداري الجماعي ، و يمثل مجموعة من الأنشطة التي يبذلها الخبير المساعدة المنظمة على فهم و مجابهة الإجراءات التي تحدث في بيئة المنظمة و يفترض أنه حينما يتداعى الأداء في المنظمة يرجع ذلك إلى تداعي السلوك الإنساني خاصة في المراكز الرئيسة في المنظمة ، ومن هذا المنطلق يركز هذا الأسلوب على خمسة أنشطة تنظيمية أساسية هي:

أ- الاتصال.

ب- دور و عمل أعضاء الجماعة

ج- كيفية حل المشكلات و اتخاذ القرارات .

د- تنمية معايير وقيم الجماعة

هـ- السلطة و القيادة في الجماعة

و يساعد الخبير في تحقيق هذه الأنشطة عن طريق التدخل و التوجيه بحيث يكون هدفه أن تتعرف الجماعة على حقيقة الأعمال و الإجراءات و الممارسات التي تقوم بها ، و من ثم تعريف المنظمة بنتائج هذه المواقف و الإجراءات على الأداء. وأخيرا يجب أن يمد المنظمة بإجراءات و أساليب جديدة بديلة تختارها الجماعة¹.

6- البحث الموجه نحو العمل:

وهو أسلوب يستخدم لحل المشكلات ، و يعتمد على توظيف البيانات و استخدام الأسلوب العلمي للاستقصاء و الدراسة ، و يلجأ إليه لتحسين ممارسات القرد لتطوير أدائه فهو عبارة عن سلسلة متصلة من الأعمال التي

¹ - فؤاد القاضي، المرجع سبق ذكره، ص 139-142.

تتضمن جمع المعلومات بصورة منظمة حول مشكلة بعينها لها تأثير في تحقيق هدف ما، وإعطاء معلومات مستردة عنها ، لذلك فهو تطبيق الطريقة العلمية لإيجاد الحقائق ، وتجربة المشكلات الواقعية التي تتطلب حلول علمية¹.

7- النظم التقنية الاجتماعية: يقوم هذا الأسلوب على فرضيتين أساسيتين هما:

إن العمل الفعال يتطلب علاقة لائقة ملى بين الأجزاء الاجتماعية و التقنية ، و إن مثل هذه النظم يجب أن تدار بفاعلية تفصل الحدود التقنية و الاجتماعية التي تقرها أو تفصلها عن البيئة ، بمعنى أن يكون هناك تبادل فعال مع البيئة للحماية من المخاطر الخارجية.

و تتميز هذه النظم لتوجيهها نحو تشكيل مجموعات العمل المستقلة و تجميع المهام الأساسية ، بحيث يصبح لدى الفريق وحدة أساسية من العمل الكلي يجب إنجازها ، تم تدريبهم على مهارات متعددة و إمكانية توفير قدر من المعلومات و التغذية العكسية لتتحكم المجموعة بنفسها بالجودة و الإنتاجية ، و تقترح النظرية أن الفاعلية و الكفاءة ستتحسن مع مرور الوقت².

8- الإدارة بالأهداف:

وهي طريقة إدارة يقوم فيها الرئيس والمرؤوس بتحديد مجالات النتائج المسئول عنها المرؤوس ، و تحديد معايير الأداء الجيد و الأداء الضعيف ، ثم قياس النتائج في ضوء المعايير الموضوعية ، بحيث تكون أي تحسينات إدارية في الأساس منطلقة من النتائج المطلوب تحقيقها

إن الإدارة بالأهداف هي إدارة من خلال أهداف المناصب الإدارية ، وذلك بمشاركة الرؤساء و المرؤوسين وتكون أساسا لأية تحسينات في الهيكل التنظيمي ، وفي نظم تدفق المعلومات وبرامج التدريب و التطوير الذاتي إن السمات الرئيسة للإدارة بالأهداف هي:

¹ - الفرغان أمل، التطوير التنظيمي بين النظرية و التطبيق، مجلة الدراسات، عمان الأردن. المجلد 17.

² - فرنش وندل، بيل جونيور سيسل، تطوير المنظمات (وحيد الهندي، مترجم)، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2000، ص 335-336.

أ. وضع أهداف لكل مفصل من المناصب الإدارية في الوحدة التي تدار بالأهداف، و بالتالي فالأهداف ليست على الشبوع.

ب: وضع هذه الأهداف بالاتفاق بين شاغل المنصب و رئيسه ، ابتداء من

أدنى المستويات الإدارية إلى الأعلى وهو ما يجعل الأهداف مترابطة أفقيا و رأسيا، بحيث تؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة و الأهداف قصيرة الأجل للوحدة الإدارية¹.

9- الشبكة الإدارية: تم تطوير الشبكة بواسطة بليك و مولن (Moutan &Blake) على افتراض أن

تصبح المنظمات و الأفراد و الجماعات أكثر فاعلية من خلال مرورها بمراحل الشبكة المختلفة، و يركز هذا النموذج على عاملين همان:

إن الاهتمام بالإنتاج يوضح مدى اهتمام المدير بإنجاز أعمال إنتاجية تتعلق بالنوعية و الكمية و الكفاءة ، ثم إن الاهتمام بالأفراد يدل على مدى اهتمام وعناية المدير بما يستحقه المرؤوسين ، مثل عدالة الحوافز و تقويم الأداء و العلاقات الاجتماعية .

و يتكون هذا النموذج من ست مراحل هي كالتالي:

- المرحلة الأولى: الحلقة التدريبية للشبكة الإدارية. فيقوم فريق الإدارة العليا بحضور دورة الشبكة ثم يعودون إلى المنظمة لتدريب مديري المستوى الذي يليهم.

- المرحلة الثانية: تنمية روح الفريق. يقوم المديرين في هذه المرحلة بتطبيق ما تعلموه في المرحلة الأولى على رؤسائهم و مرؤوسيههم.

- المرحلة الثالثة: تنمية العلاقات بين الجماعات. تركز هذه المرحلة على بناء القواعد الأساسية و المعايير التي تتجاوز جماعات العمل المفردة.

¹ - الهواري سيد، تطوير وتنظيم البنوك الإسلامية، مكتبة عين الشمس، عمان، 1996، ص217-218.

- المرحلة الرابعة: تطوير النموذج المثالي يعمل مديرو المستوى الأعلى

على تطوير نموذج مثالي لتحقيق الأهداف التنظيمية و الفردية.

-المرحلة الخامسة: تطبيق النموذج يرى (بليك) أنه في حالة تنفيذ المراحل القليلة الأولى للشبكة الإدارية بصورة

منتظمة ، فإن كثيراً من مشكلات التطبيق ستخف إلى الحد الأدنى.

- المرحلة السادسة: رصد و مراقبة النموذج المثالي. تركز المرحلة الأخيرة على تقويم أسلوب التدخل ، و من

اللازم أخذ قياسات رسمية أثناء وبعد كل مرحلة من مراحل البرنامج عن طريق استبانة خاصة بهذا الغرض.¹

10- إدارة الجودة الشاملة :

إن إدارة الجودة الشاملة ليست مجرد برنامج للجودة في المفهوم التقليدي الذي يقصد به الرقابة على جودة المنتج،

بل إنها أسلوب قابل التطبيق في المنظمة بأكملها، فهو فلسفة و مجموعة من الأساليب التي تهدف إلى خلق و

الحفاظ على استمرارية الدافع نحو تحسين السلعة أو الخدمات.²

إن الجودة هي السمة الأساسية للأداء المستهدف، و من ثم تصبح إدارة الجودة الشاملة هي المدخل الطبيعي

لتطوير أداء المنظمة، فالجودة الشاملة هي جودة كل الوظائف و كل الأعمال في المنظمة على مختلف المستويات،

و مجالاتها عديدة ومتفرعة، فعلى سبيل المثال تطبق على النظم و الإجراءات و الموارد البشرية و الهيكل التنظيمي

و بحوث التطوير.³

يتضمن أسلوب إدارة الجودة الشاملة مجموعة من العناصر الواجب التقيد بها و الالتزام بها لتحقيق النجاح في تطبيق

هذا الأسلوب، و العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة هي:

- تعهد و التزام الإدارة العليا بميد تحسين إدارة الجودة .

¹ - سيزلاقي، وولاس ، مارل جي ، السلوك التنظيمي و الأداء، (ترجمة: جعفر أبو القاسم) ، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1991، ص 590-594.

² - ولسن دافيد، استراتيجية التغيير، (ترجمة: تحية عمارة)، دار الفجر للنشر والتوزيع، الرياض:السعودية، 1990، ص 108.

³ - السلمي علي، تطوير الأداء وتجديد المنظمات، دار قباء للطباعة والنشر، عمان ،الأردن، 1998، ص108.

- وضع الخطط بصورة مستمرة لتحسين مستوى الخدمة .
- الاهتمام المستفيدين من الخدمة .
- تدريب العاملين على إدارة الجودة الشاملة.
- مشاركة الأفراد العاملين في عمليات اتخاذ القرارات.
- تشكيل فرق العمل
- تحديد معايير قياس الجودة .
- مكافأة العاملين.

إن استخدام و تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق فوائد عديدة منها تحسين نوعية الخدمات المقدمة، ورفع مستوى الأداء، و تخفيض التكاليف، و زيادة ولاء العاملين للمنظمة، و العمل على تحسين و تطوير إجراءات وأساليب العمل، و زيادة قدرة المنظمات على البقاء و الاستمرار¹.

المطلب الثاني: مجالات التطوير التنظيمي .

من الممكن أن يشمل التطوير التنظيمي في منظمات الأعمال مجالا واحدا أو أكثر من المجالات التالية : هيكل المنظمة وتصميمه ، التكنولوجيا ، الأفراد، ويلخص الجدول التالي بعض المفردات المهمة:

¹ - اللوزي موسى، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، 1999، ص 235-240.

الجدول رقم (1): مجالات التغيير والتطوير التنظيمي:

الأفراد	التكنولوجيا و المعلومات	هيكل المنظمة والتصميم
السلوكيات	تكنولوجيا المعلومات	تصميم الوظيفة
المهارات	التجهيزات والمكائن	التقويم (اقامة الوحدات التنظيمية)
الأداء	العمليات الإنتاجية	علاقات الرؤساء
الإدراك	نتابع أنشطة العمل نظام الرقابة	بالمروسين
التوقعات		توزيع السلطة
القيم		أساليب التنسيق
		العلاقات الوظيفية والاستشارية
		التصميم بأكمله
		إدارة الموارد البشرية

المصدر: مصطفى محمود أبو بكر : التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية الاسكندرية، 2007 ص 82.

1) تطوير الهيكل التنظيمي: Structure and Design

من الممكن أن يكون التطوير منصبا على أي من المكونات الأساسية الهيكل التنظيمي أو على الهيكل والتصميم بصورته الكلية، أن هذا التطوير يمكن أن يكون بصور شتى منها تطوير التصميم التنظيمي أو تصميم الوظائف أو التقسيمات الأساسية للمنظمة ويمكن أن يشمل أيضا علاقات الرؤساء بالمرؤوسين و توزيع السلطات.

كذلك يمكن أن يتم تطوير أجزاء من نظام إدارة الموارد البشرية مثل معايير اختيار الأفراد أو تقييم أدائهم بأن يحمل هذه التطوير والتغيرات تعرف بالهيكل " Structural changes " والتي تعني تغييرات بالطرق والأساليب التي تدار وتصمم من خلالها المنظمة.¹

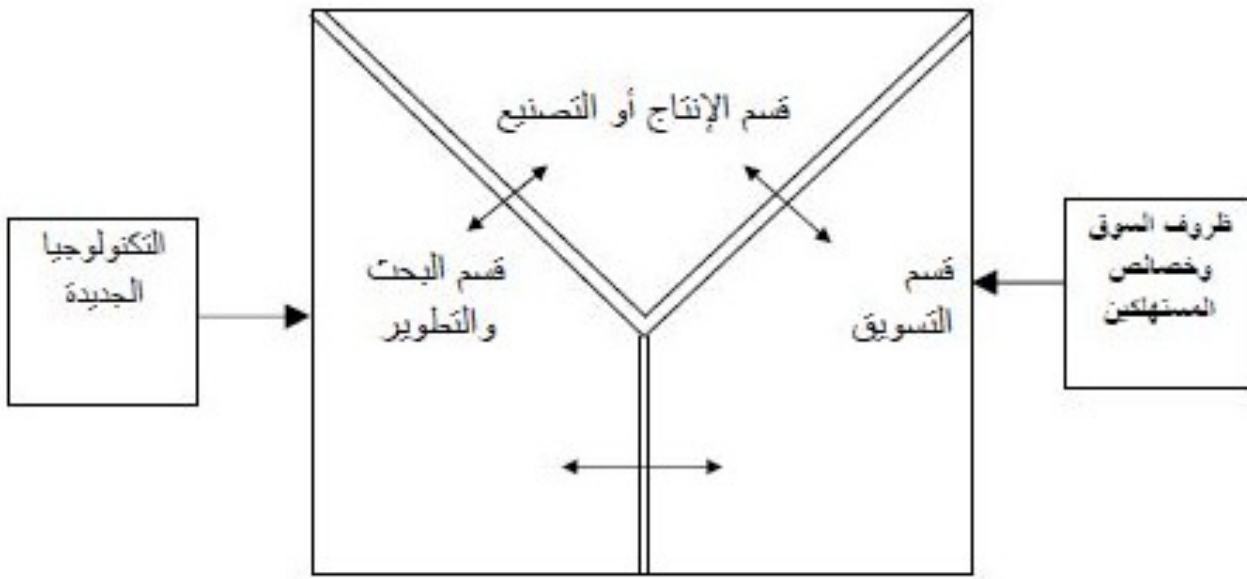
2) التطوير التكنولوجي:

تشمل العوامل التكنولوجية مجمل أنواع التجهيزات والمكانن وكذلك العمليات المساعدة للأفراد في إنجاز أعمالهم. والتطوير التكنولوجي بالمنظمة يرتبط بالعملية الإنتاجية وكيفية اداء المنظمة لأعمالها، وجميع التغيرات والتطورات التكنولوجية تنصب أساسا على العمليات الإنتاجية المؤدية إلى إيجاد السلع والخدمات. كذلك يشمل التطوير التكنولوجي على التحسينات والتغيرات في جوهر المنتجات سواء كانت سلع أو خدمات. وبشكل عام فإن التطوير التنظيمي يأتي في سياق أفكار ومبادرات تأتي في مستويات تنظيمية أنني لتذهب إلى المستويات الأعلى للمصادقة عليها ومتابعة تنفيذها، وهنا تلعب الخبرة التكنولوجية للعاملين في المستويات الأدنى كأبطال أو لواء الأفكار لإحداث تغييرات تكنولوجية مهمة في مجال العمل ويظهر هذا الأمر في المنظمات التي تعتمد على

¹ مصطفى أحمد أبوبكر، مرجع سبق ذكره ، ص84.

اللامركزية في هيكلها وهي منظمات أكثر مرونة ويكون للعاملين فيها حرية كبيرة لمتابعة الفرص والتحسينات المستمرة، ويمكن أن تحصل التغييرات التكنولوجية من خلال سياق أفكار ومبادرات من القيادات العليا.¹

الشكل يوضح رقم 1 : التطوير التكنولوجي و المنتجات الجديدة



المصدر : صالح مهدي محسن ، طامر محسن منصور ، الإدارة والأعمال ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط 2007 ، ص. 397 .

(3) **تطوير الأفراد:** إن المجال المهم الذي ينصب عليه التغيير والتطوير هو الموارد البشرية فقد تقرر المنظمات الخال

تعديلات على مستوى مهارات قوة العمل لديها، إن هذه التغييرات يمكن أن تحدث بفعل إجراء تعديلات على

المستوى التكنولوجي الغرض المحافظة وتحسين نوعية القوة العاملة .

وضمن هذا التطوير تدرج برامج التدريب والخصائص الجديدة لاختيار العاملين وأي جوانب أخرى مرتبطة بذلك

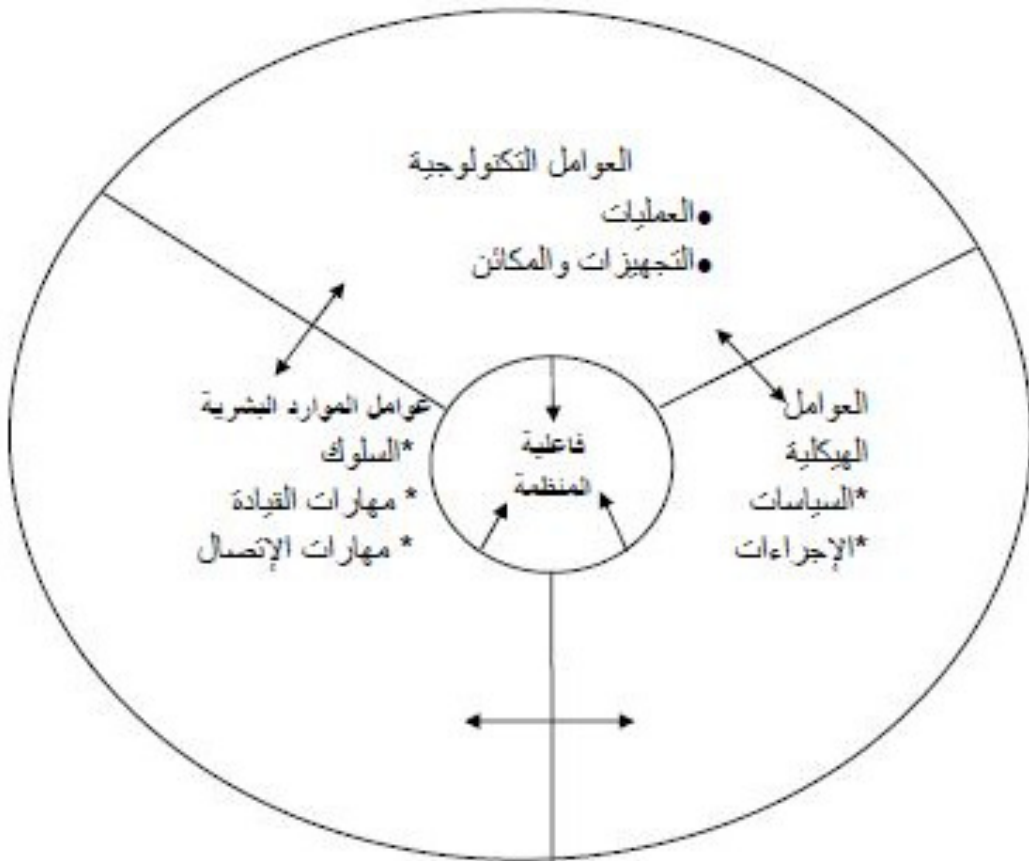
وتهدف إلى تحسين مستوى أداء العاملين ويدخل في إطار هذه التغييرات التوقعات والقيم التي تساهم في جعل

المنظمة أكثر قدرة للاستجابة للتغيرات البيئية

¹ مصطفى أحمد أبوبكر، مرجع سبق ذكره، ص84.

إن هذه الأنواع الثلاثة من التغيرات الهيكلية والتكنولوجية وعلى مستوى الأفراد يمكن أن تكون مترابطة وتحدث بشكل متزامن وتأتي في إطار تخطيط منظم تقوم به المنظمة وتهدف من خلاله إلى حمل العوامل المترابطة بكل نوع من التغيرات السابقة أكثر قبولاً لحالات التجديد والتطوير المراد إدخالها لزيادة الفاعلية التنظيمية. ويبدو أمراً منطقياً تأثر العوامل الهيكلية بالعوامل التكنولوجية والعكس، بمعنى إذا استهدفت المنظمة إجراء تغيير مهم ورئيسي في بعد من هذه الأبعاد يجب أن تدرس وتؤشر أيضاً انعكاس التغيرات على الأبعاد الأخرى كما يوضح الشكل التالي:

الشكل رقم (2) : يوضح فاعلية المنظمة وتأثير العلاقات التكنولوجية والإنسانية والهيكلية

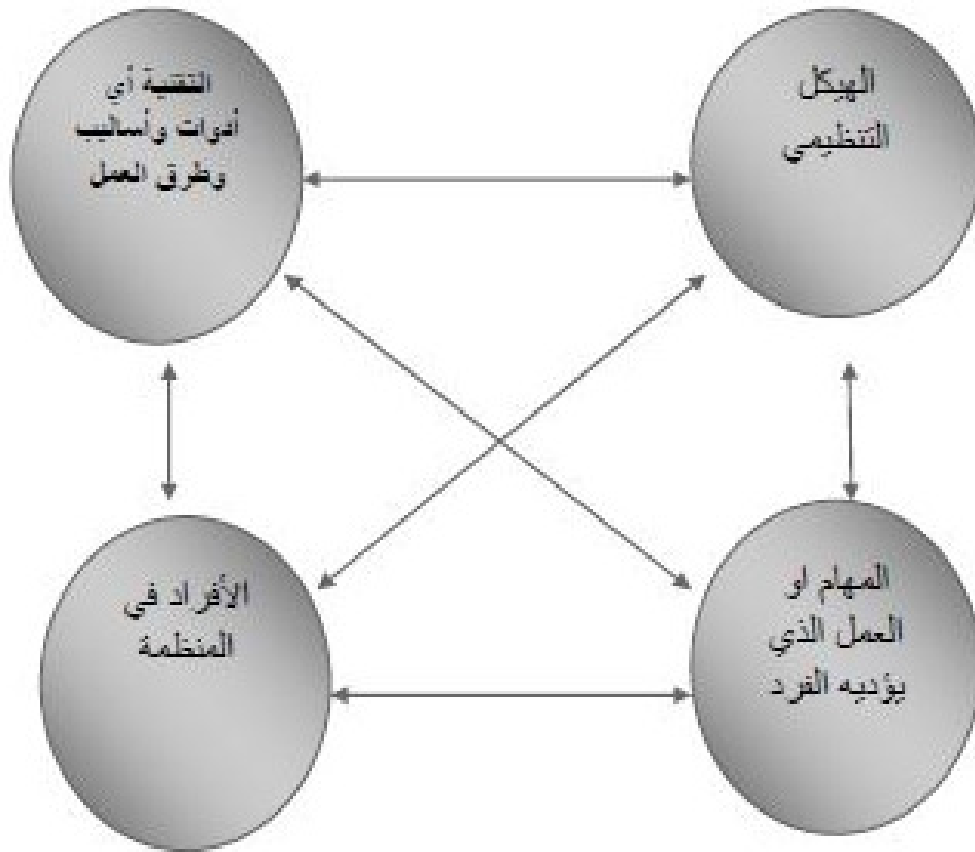


المصدر: صالح مهدي محسن طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال ، دار وائل الأردن، 2007 ، ص 398

❖ نستخلص من هذا الشكل:

يمر التطوير التنظيمي بعدة مراحل قصد تحقيق أهدافه وسعياً لتجديد برامجهم حيث تعددت الاجتهادات حول مجالات تطبيق برنامج التطوير التنظيمي لا تركزت جهوده على عدة مجالات أو مستويات في المنظمة و تتمحور باختصار في تطوير الأفراد، تطوير هيكل المنظمة والتصميم، تطوير التكنولوجيا و نظام المعلومات.

الشكل رقم(3): يوضح مجالات التطوير التنظيمي.



المصدر : مدحت محمد أبو النصر ، إدارة منظمات المجتمع المدني ، إيتراك للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007 ، ص. 63 .

المطلب الثالث: مراحل التطوير التنظيمي:

إن جهود التغيير و التطوير التنظيمي عملية طويلة الأجل تتطلب بصفة أساسية رغبة جادة من جانب المنظمة في إحداث التغيير بطريقة مخططة، و لا تصلح هذه الجهود عندما تكون المنظمات غير ملتزمة بمتطلبات هذا المشروع حيث يكون ذلك عندما تتبنى هذه المنظمات حلول سطحية سريعة للمشكلات العميقة التي تواجهها.

إن عملية التغيير و التطوير التنظيمي كما سبق تعريفها عملية تحول من الوضع الراهن إلى وضع مستقبلي أفضل، وهذا يتطلب أن تتم هذه العملية وفق منهج ومراحل محددة تؤدي بالنهاية إلى انجاز مشروع التغيير بنجاح تام، حيث تعكس هذه المراحل أجزاء عملية التغيير و التطوير التي تظهر مستقلة في ظاهرها و لكنها متتابعة ومتكاملة تسهل عملية التحول التدريجي من وضع قديم يمثل المشكلة إلى وضع جديد يمثل الحالة المرغوبة، و لتوضيح هذه المراحل نستعرض ما أشارت إليه البحوث العلمية من نماذج و نخص بالذكر نموذج كيرت ليوين (Kurt Lewin)، حيث طور ليوين نموذجا لأحداث التطوير التنظيمي يتضمن ثلاث مراحل وهي:

1- مرحلة إذابة أو إسالة الجليد (مرحلة التهيئة و التحلل من القديم): تتضمن هذه المرحلة زعزعة و استبعاد و إلغاء الاتجاهات و القيم و العادات و الممارسات و السلوكيات الحالية للفرد بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد، فالإنسان يميل إلى التصرف و السلوك حسب العادات و التقاليد و مرور الزمن يصبح ما تعود عليه عملا راسخا و تصبح المشكلة في كيفية تغيير تلك الأنماط السلوكية الراسخة.¹

من الطبيعي أن لا يرتاح كثيرون للتغيير المطلوب لأن التغيير بأبسط أشكاله يعني المس بالوضع القائم و بالطرق المتعارف عليها لأداء الأعمال، فهو عمل فيه مفاجآت وكلنا لا يحب المفاجآت، لذلك فمن الضروري خلق

¹ - فؤاد القاضي، تنمية المنظمة و التطوير التنظيمي، دار صفاء للنشر، القاهرة، مصر، 1998، ص80.

الشعور بالحاجة للتغيير، حيث تتعدد الآليات المناسبة لخلق مثل هذا الشعور ومن ذلك القيام بالمسوحات اللازمة عن أوضاع المؤسسات المماثلة و مقارنتها مع وضع المؤسسة المعنية بالتغيير.¹

إن تعلم أفكار واتجاهات وممارسات جديدة ينبغي أن يكون بعد أن تختفي الأفكار و الاتجاهات و الممارسات الحالية، و مما يسهل و يساعد على ذلك نجد الضغوط البيئية الداخلية و الخارجية مثل: تدني الأداء و الإنتاجية، انخفاض الأرباح، الاعتراف بوجود مشكلة ما و الإدراك بأن شخصا آخر اكتشف أفكار جديدة.²

يعتقد المختصون في التغيير و التطوير بأن إذابة الجليد يتحقق بإيجاد الدافعية و الاستعداد لدى الأفراد و الجماعات لتعلم أشياء جديدة من خلال التأكيد على عدم جدوى و ملائمة الأساليب و الطرق و الممارسات الحالية للعمل و إيجاد شعور لديهم بعدم الرضا عنها، لذلك يسعى خبراء التغيير في هذه المرحلة إلى حث الأفراد لإدراك وإقرار الحاجة للتغيير وعليه ينبغي على الإداريين من مديريين وقادة إنشاء العلاقات الوطيدة مع العاملين من أجل زيادة الشعور لديهم بضرورة التغيير ومن ضمن الأساليب التي يمكن اعتمادها لتحرير وإذابة الموقف نجد ما يلي:

- منع أي مدعمات أو معززات لأنماط السلوك التي تمثل نوعا من المشاكل التي يجب تغييرها، وذلك لإظهار أن أنماط السلوك السيئة هي شيء غير مرغوب فيه.

- انتقاد التصرفات و السياسات و أساليب العمل التي تؤدي إلى مشاكل، وقد يصل الأمر من خلال الانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب أو الإنزال من القيمة.

- إشعار العاملين بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلا ويتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير.

¹ - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، 2000، ص333.

² - حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص284.

-نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي يشجع فيها أساليب العمل و التصرفات غير المرغوبة كإجراء عقابي وذلك لكي يشعر بمدى جسامته الموقف.

- تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، فإذا كانت هي مثلاً التأخير أو الغياب أو التوقف عن العمل قبل المواعيد الرسمية فإن التغيرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات قد تكون مثل تغيير مواعيد الحضور و الانصراف أو تغيير عدد ساعات العمل و الراحة.¹

2- مرحلة التغيير: تتضمن هذه المرحلة التدخل الذي يقوم به القائمون على مشروع التغيير و التطوير و الذي يتمثل في تغيير بعض الأنظمة و الإجراءات و السلوكيات التنظيمية الفردية و الجماعية داخل المنظمة، أي أنها مرحلة لتطبيق مجموعة التغيرات المخططة، فهي مرحلة للتعليم يكتسب فيها كل من الأفراد و الجماعات و المنظمة أنماطاً جديدة من التصرف و السلوك و التي تساعدهم في تجاوز مشاكلهم و بالتالي تحقيق التغيير المطلوب نحو الأحسن.

ضمن هذه المرحلة يتعلم الأفراد أفكار و أساليب ومهارات ومعارف جديدة بحيث يسلكون سلوكات جديدة أو يؤدون أعمالهم بطرق جديدة ، وهذا يعني أن في هذه المرحلة يتم تغيير و تعديل فعلي في الواجبات و المهام أو الأداء أو التقنيات أو مراكز السلطة و المسؤولية في الهيكل التنظيمي...الخ، وكل هذا يقتضي تزويد العاملين بمعلومات و معارف جديدة، تمثل مرحلة التغيير الخطوة المحورية في مشروع التغيير و التطوير التنظيمي حيث تتطلب قيام قادة التغيير بتطبيق مكونات برنامج التغيير كتبديل وظائف العاملين أو تغيير نظم الحوافز و المكافآت، إذا كان التغيير في الأفراد أو استخدام معدات وأجهزة جديدة إذا كان التغيير في التقنية أو تعديل نطاق الإشراف و درجة المركزية و الرسمية إذا كان التغيير سيشمل الهيكل التنظيمي.²

¹ - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص610.

² - طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الأنترنت، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2007، ص588-610.

يحذر ليونين من التسرع في الإقدام على هذه المرحلة وتغيير الأمور و الأشياء بصورة غير مدروسة العواقب، لأن الرغبة المتعجلة في تحقيق التغيير غالبا ما تنتهي بالفشل بسبب عدم شعور المتأثرين بالتغيير بالحاجة إليه، وتكون النتيجة أنهم يحدثون ردود فعل معاكسة ومقاومة للتغيير المنشود.¹

تتم مرحلة التغيير بتحديد الأشياء المطلوب تغييرها أو تعلمها (أو ما يشار إليه بتحديد أهداف التغيير)، ومن ثم تطبيق التغيير و التطوير المطلوب من خلال أدوات ووسائل مختارة و تحديد ادوار المشاركين في تطبيق و استخدام الأدوات الخاصة للتغيير ويتم التركيز أثناء هذه المرحلة على محاولة الإجابة على الأسئلة التالية:

ما هو هدف التغيير؟ أي ما هي النتيجة النهائية المرغوبة من التغيير؟

كيف يتم التغيير؟ أي ما هي الأساليب المستخدمة في عملية التغيير؟

ما هي طرق التعرف على الحاجة للتغيير؟ أو ما هي أساليب قياس الحاجة للتغيير؟²

إن النجاح في هذه المرحلة يعني بالضرورة تمكن قادة التغيير من إلغاء كل المظاهر السلبية التي كانت تميز الوضع الحالي و إلقائها بعيدا و استبدالها بالمظاهر الايجابية المرغوبة، وهذا يدل على إذابة الجليد بشكل سليم، وعادة ما يصاحب هذه المرحلة الإرباك و التشويش ومزيج من الشعور بالملل و القلق.

3- مرحلة إعادة التجميد (مرحلة تثبيت التغيير): كما بدأت مراحل التغير بضرورة إلغاء القيم و العادات و السلوكات غير المرغوبة ثم الانتقال إلى التدخل بتغييرات مطلوبة يكون من اللازم بعد التوصل إلى النتائج و السلوكات المرغوبة أن يتم تجميد ما تم تحقيقه، وهذا يعني أن ما تعلمه الفرد من أفكار و مهارات و اتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية، بحيث تصبح الأساليب و الطرق الجديدة سهلة و متاحة.

¹ - محمد بن يوسف النمران العطيات ، مرجع سبق ذكره، ص 108.

² - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 611.

تمثل هذه المرحلة الخطوة الأخيرة ضمن برنامج التغيير و التطوير حيث يسعى الخبراء إلى الاستقرار و المحافظة على ما تم التوصل إليه من تطوير وتعديل في السلوك أو الاتجاهات أو الأساليب و خلق الظروف المناسبة لذلك، وأي حلل في هذه المرحلة سوف ينتج عنه التحلي عما تم تحقيقه من تغيير.

يمكن القول بأن هذه المرحلة تهتم بحماية و صيانة التغيير الذي تم التوصل إليه فهي تسمح بتثبيت ثم الحفاظ على المكاسب و المزايا التي تم تحقيقها من مشروع التطوير التنظيمي، ومن الطرق المتبعة في هذا الشأن نجد ما يلي:

- المتابعة المستمرة لنتائج تطبيق التغيير و التطوير التنظيمي و مقارنة هذه النتائج الفعلية بالنتائج المخططة ومناقشة الانحرافات المسجلة ومحاولة تجاوزها.

- الاستمرار في تدريب العاملين و المشتركين في تطوير الأسس و المبادئ العلمية للتطوير التنظيمي وأدواته.

- توفير سبل اتصالات منفتحة بين المشاركين في التطوير مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به.

- بناء أنظمة حوافز جديدة تشجع الأفراد و الأقسام المساهمين في عمليات التطوير التنظيمي.

- تكريم الأشخاص وجماعات العمل والمديرين الناجحين في عمليات التطوير التنظيمي.

- إنشاء أنظمة تشجع الاقتراحات الخاصة بالتطويرات و التغييرات الجديدة و تشجع على السلوك الإبداعي وروح

الابتكار سواء في العمليات الفنية أو في العمليات الإدارية.

- الاجتماعات و المناقشات المستمرة لعملية التطوير و مشاكلها و تحديد سبل العلاج.

- إنهاء دور المستشارين الخارجيين بالتدرج، وإنشاء نظام متابعة داخلي يحل محل هؤلاء المستشارين.¹

تتطلب مرحلة تثبيت التغيير إذن تدعيم المواقف و القيم و العادات الجديدة عند المستوى التنظيمي الجديد من

خلال الوسائل و الآليات و السياسات المساعدة مثل ربط الحوافز بتغيير قيم الجماعة أو المستوى الحضاري أو

¹ - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 615.

تعديل السياسة العامة أو الهياكل التنظيمية، وذلك حتى لا يتردد الفرد إلى المواقف القديمة، بمعنى أنه يجب أن تتكامل المواقف الجديدة في شخصية الفرد و تصبح شيئاً طبيعياً بالنسبة له.¹

في هذه المرحلة يعتبر التقييم خطوة أساسية لا ينبغي إهمالها، فالتقييم يعمل على توفير البيانات للأفراد فيما يتعلق بمنافع التغيير و تكاليفه ويساعد على توفير الفرص و الإمكانيات لأحداث التعديلات التصحيحية البناءة مع مرور الوقت، و المخطط رقم (..) يوضح المراحل المذكورة سابقاً..

المطلب الرابع: مداخل التطوير التنظيمي واستراتيجياته :

مع تزايد الاهتمام بالتغيير و التطوير التنظيمي حاول العديد من الباحثين تطوير مداخل و استراتيجيات متنوعة لتحقيق التغيير المخطط الواعي في المنظمات، ويدخل هذا العمل في إطار حشد الجهود و كسب الدعم و التأييد لمشروع التغيير التنظيمي المراد تحقيقه، و ضمن هذا التوجه يلجأ عدد من الباحثين إلى تصنيف استراتيجيات التغيير استناداً إلى أسس و معايير عديدة أهمها

- مجال أو موضوع التغيير.

- كيفية أحداث التغيير (مداخل التغيير).

- الجهة أو الوحدة المستهدفة من التغيير.

أولاً: المداخل:

1- مدخل الإدارة العلمية (تطوير أساليب العمل): حسب هذا المدخل فان التغيير و التطوير ضمن مجال التنظيم و الإدارة ينصرف إلى ثلاثة مجالات كبرى يتعلق أولها بالهيكلين التنظيمي والوظيفي، ويتعلق الثاني بتطوير مواقع الخدمات و تطوير أساليب العمل، و ينحصر المجال الثالث في تطوير سياسات و نظم الأفراد بما يتضمن

¹ - السيد علي و آخرون، إدارة التغيير ومواجهة الأزمات، دار الأمين، القاهرة، مصر، 2005، ص36.

اختيارهم وتدريبهم و تحفيزهم و كافة العمليات الإجرائية المتصلة بالحياة الوظيفية، ويتضمن التغيير و التطوير التنظيمي في هذه المجالات ما يحكم العمل بها من تشريعات.

يشتمل المفهوم المتكامل لتطوير مواقع الخدمات و أساليب العمل بها على المفاهيم الفرعية التالية:¹

-تطوير مواقع الخدمات: وذلك من خلال الاهتمام بهندسة عمارتها و نظافتها و تأثيثها و توفير كل المعدات و الوسائل الفنية الحديثة (الاعتناء بالدعائم المادية) بما يسهم في تيسير مهمة عمال المنظمة في أداء مهامهم عند تفاعلهم مع طالبي الخدمات في مختلف المواقع.

-تبسيط الإجراءات: ويقصد به التخلص من الخطوات غير الضرورية في العمل و التي لا تنتقص من قيمة المنجز النهائي في شيء مع الحد من العوامل التي تعوق تدفق العمل أو تؤدي إلى تعطيله.

-تصميم النماذج: يستهدف الاستغناء عن البيانات غير الضرورية استبدالها بالنماذج وإدماج بياناتها مع بعضها للحد من مجهودات القيد فيها والنقل منها وكذلك يستهدف الحد من تداول الأوراق المكتبية بما يكفل تيسير تدفق العمل وانسيابه وتبسيط اجراءته.

-تصميم مكان العمل: يقصد به تخطيط وحدة العمل بصفة عامة من حيث المكان و المحيط و البيئة التي يعمل فيها الموظف بما يؤدي إلى زيادة كفاءة العمل و الإدارة، ويتضمن تصميم مكان العمل تحديد الموقع المكاني للتقسيمات التنظيمية بالنسبة إلى بعضها بما يكفل أن يتمشى تسلسل الطوابق و الأقسام مع تسلسل الإجراءات وخطوات العمل، ويتضمن تصميم العمل أيضا وضع المعدات و الأدوات المكتبية داخل المكان المخصص لكل قسم وظيفي.

-تحسين طرق العمل: ويقصد به استخدام التفكير ألابتكاري و الفعال في وضع الحلول غير التقليدية لمشاكل العمل.

¹ - السيد علي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص50.

2- المدخل السلوكي (التطوير في المنظمة): يعتبر التطوير في المنظمة بمثابة استجابة لدواعي التغيير وانه يعد

إستراتيجية تعليمية لإحداث التغيير في المعتقدات و القيم و المواقف و في التركيب الهيكلي للمنظمات حتى تستطيع مسايرة التطورات التكنولوجية و أحوال السوق و التحديات المحيطة.

يشير مصطلح التطوير في المنظمة إلى مختلف المداخل السلوكية المستخدمة لتوجيه المنظمات نحو درجة أكبر من الاتصال المفتوح و الصادق بين الأفراد و المجموعات حيث يقوم التطوير في المنظمة على افتراض أساسي وهو أنه من الممكن تحقيق أهداف المنظمة في ذات الوقت الذي يتم فيه تعزيز القيم الإنسانية داخل المنظمة وأن الأفراد يرغبون في التطور و الإسهام في تحقيق الأهداف إذا ما أعطوا الفرصة لذلك.

ضمن هذه المداخل:

- مجموعة من المعالجات السلوكية و الأساليب الفنية تعمل في تكامل و بترتيب خاص في إطار مشترك وبخطوات متتابعة ومستمرة ترتبط بتفاعلات معينة بين الأفراد بغرض تصحيح المسار وتوجيه المنظمة بمن فيها نحو الأهداف و الغايات.

- تنفيذ مجموعة القيم و الأفكار و العادات بما يتفق مع قدرات الأفراد و أساليب التعامل بينهم وتشكيلهم بما يتناسب مع التغيرات المحيطة، وتركز جهود التطوير على تعديل السلوك الحضاري في المنظمة و تطوير النظم و الإجراءات و أساليب العمل في إطار العمل بعناية فائقة.¹

3- المدخل الابتكاري (الخروج من المربع): يقرر علماء السلوك أن كل فرد يتصرف داخل مربع يتكون من

عدة أضلاع تعكس معارفه و ثقافته وعاداته و قيمه و معتقداته و منطقته الذي يؤمن به ...الخ، و أن تصرفات الفرد داخل هذا المربع من قبيل التصرفات العادية فإذا خرج الفرد من هذا المربع وتصرف بعيدا عن أضلاعه فانه يصل حتما إلى أساليب مبتكرة و غير تقليدية، حيث يمكن تشبيه هذا الوضع بما حدث من خروج رواد الفضاء

¹ - ketith Davis , « humain behavoir at work. Organization behavoir » Ed, Mcgrqw wil book. New york 1997, P98.

من المركبة الفضائية التي تمثل بالنسبة لهم مربعا (ماديا)، حيث فجيء العالم بأن هؤلاء الرواد يمشون في الفضاء أي يتصرفون بأسلوب غير مسبوق.

ثانيا الاستراتيجيات:

توضح المراجعة للدراسات و البحوث المتعلقة بإدارة التغيير استراتيجيات مختلفة لأحداثه أهمها ما يلي:

1- استراتيجية الرشد و التطبيق العملي: تقوم هذه الإستراتيجية على افتراضات عقلانية حيث أن الناس (الأفراد) يطبقون ما يحقق مصالحهم من مشاريع إذا ما تم شرح ذلك لهم، فالإستراتيجية هذه تقوم على استخدام و نشر و تبادل المعلومات لاتخاذ القرار بافتراض أن الاختيار الرشيد للأفراد لأكثر الطرق كفاءة هو الذي سيسود، وإذا ما نظرنا إلى هذه الإستراتيجية للتغيير نجد أنها تعتبر أسلوب مثالي و تتجاهل تأثيرات فرض القوى على الأفراد.¹

تستند هذه الإستراتيجية على ذلك النوع من التفكير الإداري الذي ينظر إلى الإنسان على أنه عقلاني و راشد و أنه سيطبق التغيير المقترح إذا اقتنع بأنه سيستفيد منه ومن المناهج المعتمدة ضمن هذه الإستراتيجية نجد: البحث الأساس، نشر المعرفة، تحليل النظم، البحث التطبيقي، اختيار العاملين...الخ.

2- استراتيجية القيم و إعادة التعلم: تعترف هذه الإستراتيجية بحاجات الأفراد في المنظمة وبالقيم القائمة و المركز والجاه و الطموحات و ما لهذه القيم من تأثيرات قوية على سلوك الأفراد و الأداء، حيث تفترض هذه الإستراتيجية أن تغيير القيم و السلوك يأتي من عملية التعلم.

تستند هذه الإستراتيجية إلى أن سلوك الإنسان و أفعاله تتأثر بالقيم و العادات و التقاليد، وأن التغيير في أسلوب و ممارسة معينة سوف يحدث فقط حينما يغير الفرد قيمه و معاييره نحو الممارسات و الطرق القديمة، ويطور التزاما

¹ - John. Schermehorn, James Hunt , **Richared Osborn**, claire billy ,op. cit p447.

بالجديد وتركز هذه المناهج على التعلم من خلال الخبرة و التجربة وإعادة تعلم الفرد و الانفتاح و الثقة بين الأفراد، ويدخل ضمن هذه الإستراتيجية تحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات و تطوير الأفراد.¹

3- استراتيجية القوة والقهر و الإذعان: تركز هذه الإستراتيجية على الإجراءات و الترتيبات الاقتصادية السياسية و على القوة المعنوية في تغيير سلوك الفرد.

إن هذه الإستراتيجية تتضمن إرغام الأفراد على إحداث التغيير و الملاحظ أن أساليب القهر و القوة غالبا ما تفشل أو تخلق استياء عاما حينما يصطدم التغيير و التطوير المرغوب فيه مع القيم المستترة و المترسخة، حيث تحتاج هذه الاستراتيجيات إلى استخدامات مختلفة للقوى الخارجية و الداخلية .

يسمح الجدول رقم 03 بتلخيص الأشكال المختلفة لاستراتيجيات التطوير التنظيمي مع الإشارة إلى أهم النتائج المصاحبة لكل استراتيجية.

¹ - حسين حريم ، مرجع سبق ذكره، ص 291.

الجدول رقم (02): يوضح استراتيجيات التطوير و النتائج المنتظرة.

إستراتيجية التطوير التنظيمي و السلوك الإداري	نطاق التطبيق	المدى الزمني لإحداث التغيير	أمثلة السياسات والإجراءات المساعدة	السلوك الإداري	النتائج المتوقعة
الرشد و التطبيق العملي:) يوجه الأفراد بالمنطق و بما يحقق مصالحهم الشخصية (	من خلال النظم الإدارية	طويل المدى	سياسات التعليم ، التدريب و تقديم الاستشارات	سلوك يعكس توافر الخبرات	الانتشار و التطبيق في المدى الطويل
	من خلال علاقات الزمالة و جماعات العمل	متوسط المدى	التوجيه و النصيح ، تدريب الحساسية	التفويض، المشاركة و العمل الجماعي	الانتشار و التطبيق في المدى الطويل
	من خلال الإجراءات و السياسات و الإيديولوجية	قصير المدى	استخدام القوانين ، اللوائح و الإجراءات الاعتراضية	التحرك في اتجاه واحد	المسايرة و التوافق الوقتي

المصدر: السيد عليوة مرجع سبق ذكره ص 34

خلاصة الفصل

إن عملية التطوير التنظيمي سواء كانت محددة أو واسعة إنما تتوقف على قبول الأفراد و الجماعات لها و مدى تعاونهم لإنجاح هذه العملية و في هذا المقام نقول أن أكثر شيء يجب أن ينتبه له من يقوم بهذه العملية هو أثر هذا التغيير على توجهات الأفراد، إذ غالبا ما يتصرف الأفراد بوحى الدوافع و الاتجاهات و الخبرات التي تعكس خصائصهم النفسية تجاه أي عملية تغيير، لذا ننصح الإدارة حينما تتعامل مع الأفراد أثناء استخدامها لاستراتيجيات التغيير المختلفة أن تراعي ظروف هؤلاء الأفراد و أن تنظر إلى سلوكياتهم المختلفة تجاه عملية التغيير.

الفصل الثالث :

مؤشرات راس المال البشري و التطوير التنظيمي في الجزائر

تمهيد:

بعد ان تناولنا في الفصول السابقة الاطار المفاهيمي لجملة من المتغيرات سوف نحاول في هذا الفصل ان نسقط المتغيرات التي استطعنا ان نجعلها بواسطة تحليل بعض المؤشرات و للمزيد من التوضيحات و الشرح قمنا في هذا الفصل بتقديم تقارير و في الاخير سنحاول تحليل مؤشرات المتغيرين في الجزائر, و انطلاقا من هذا قد تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين:

المبحث الاول: مؤشرات راس المال البشري في الجزائر

المبحث الثاني: مؤشرات التطوير التنظيمي في الجزائر

المبحث الأول: مؤشرات التعليم و اقتصاد المعرفة و التنمية البشرية في الجزائر.

المطلب الاول: مؤشرات التعليم في الجزائر

لقد ساهم التعليم في نهوض اقتصادي كبير في دول كانت تعد نامية في منتصف القرن العشرين، بينما هي من الدول الصناعية و قد التزمت الجزائر بضرورة الاهتمام بالتعليم من اجل النهوض بالجانب التنموي بصفة عامة و في مايلي نتناول لمحة عن النظام التعليمي في الجزائر و تحليل مؤثراته.

اولا: النظام التعليمي في الجزائر

يعد التعليم من اهم الاستثمارات التي يمكن لأي بلد تحقيقها و تتجسد هذه القناعة في الجزائر من خلال اقرار مبدأ اجبارية التعليم و مجانيته لمدة تسع سنوات و هذا منذ عام 1976، ويشتمل نظام التعليم في الجزائر التعليم التحضيري الأساسي الثانوي، العالي، إضافة الى التعليم و التكوين المهني ، و تعليم كبار السن (محو الامية). و عليه فالتعليم في الجزائر مجاني في جميع اطواره ومراحلها كما انه اجباري سواء للإناث او الذكور البالغين من ستة سنوات الى خمسة عشر سنة و من ثم فالنظام التعليمي في الجزائر يجب ان يكون نظاما وطنيا، ديمقراطيا، و علميا مرتبطا بالمخططات التنموية للدولة الجزائرية و منفتحا على العالم، وتمثل هذه العناصر الخيارات السياسية الكبرى للدولة الجزائرية في مجال التربية و التعليم.¹

¹ محمد دهان، (الاستثمار التعليمي في الراس المال البشري: مقارنة نظرية و دراسة تقييمية لحالة الجزائر)، مذكرة مقدمة في اطار شهادة الدكتوراه في العلوم

الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009-2010، ص7.

ثانيا:دراسة و تحليل مؤشرات التعليم في الجزائر.

من خلال ما تم عرضه سنبين تحليل مؤشرات التعليم في الجزائر كما هو اتي:

جدول رقم(3):نسبة الالتحاق بمدارس المرحلة الابتدائية من(صافي).

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
الجزائر	23	46	92	37	34	72	65

المصدر:البنك الدولي متاح على الموقع: <http://data.albank.aldawli.org> تاريخ الإطلاع 03/05/2018

على الساعة 17.

تشير الاحصاءات الى ان الجزائر تعاني من هاجس التسرب المدرسي و التغيب عن المدرسة و احرزت تقدما ملموس من ناحية زيادة النفاذ الى التعليم الاساسي بالنسبة للذكور و الاناث على حد سواء الا انه مازالت تبرز مخاوف لبقاء التقدم في ما يتعلق بالقراءة و الكتابة بطيئا و معاناة هذا المؤشر(نسبة الالتحاق بمرحلة الابتدائية) التذبذب.

جدول رقم(4):نسبة الالتحاق بمدارس المرحلة الابتدائية من(الاجمالي)

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
الجزائر	115	116	117	119	118	115	113

المصدر:البنك الدولي متاح على الموقع: <http://data.albank.aldawli.org> تاريخ الإطلاع 03/05/2018 على

الساعة 17

يرمي هدف الجزائر ضمان التحاق جميع الاطفال بالتعليم الابتدائي و انهاءه باستخدام معدل منشود نحو

90 بالمئة كعتبة لتعميم التعليم ، فمن ناحية التقدم المنجز نحو بلوغ هذه العتبة بحلول 2016 تصنف الجزائر من

البلدان العربية التي بلغت هذا الهدف حيث استطاعت تحقيق نسبة 113 بالمئة من اجمالي لالتحاق بمدارس

الابتدائية خلال سنة 2016، و عموما لقد شهدت الجزائر تقدما ايجابيا.

جدول رقم (5): معدل اتمام مرحلة الابتدائية ذكور () من الشريحة العمرية ذات الصلة.

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
الجزائر	94	91	94	92	92	93	/

المصدر: البنك الدولي متاح على الموقع: <http://data albank aldawli.org> تاريخ الإطلاع 03/05/2018

على الساعة 17.

كما سبق واشرنا يرتكز تحقيق هدف الجزائر لضمان التحاق جميع الاطفال بالتعليم ، ومنه نجد ان جهود

الجزائر واضحة في هذا المجال حيث وصلت نسبة اتمام الذكور لمرحلة الابتدائية الى 93 بالمئة خلال سنة 2015،

في ما يتعلق بمؤشر تكافؤ الجنسين نجد ان الكفاء عادت و رجحت و بنسبة طفيفة لصالح الذكور، مع انها قد

تحسنت خلال فترة معينة.

جدول رقم (6): معدل اتمام مرحلة الابتدائية اناث () من الشريحة العمرية ذات الصلة

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
الجزائر	95	94	98	94	95	94	

المصدر: البنك الدولي متاح على الموقع: <http://data albank aldawli.org> تاريخ الإطلاع 03/05/2018

على الساعة 17

و في ما يتعلق بتكافؤ الجنسين في هذا السياق يبين الجدول ان معدلات اتمام الذكور لمرحلة الابتدائية متقاربة من

نسبة الاناث بعد الجهود المبذولة من طرف الجزائر لتحسينه ، و لكنه مازال قائما و ناجحا لحد الان.

و من ناحية التوقعات المرتقبة لعام 2018 يفترض ان تستمر معدلات اتمام الاناث لمرحلة الابتدائية لمرحلة الابتدائية في الجزائر في الارتفاع وهذا ما نلاحظ من خلال الجدول اذا وصلت نسبة الاناث لمرحلة الابتدائية الى 94 بالمئة خلال سنة 2015.

جدول رقم(7):معدل الرسوب المرحلة الابتدائية ذكور () الاجمالي لطلاب الملتحقين

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
الجزائر	4	5	3	4	4	3	3

المصدر: البنك الدولي متاح على الموقع: <http://data.albankaldawli.org> تاريخ الإطلاع 03/05/2018 على

الساعة 17.

استطاعت الجزائر احداث ملحوظ في زيادة امكانية الحصول على التعليم و تضيق فروق بين الجنسين و

تخفيض معدلات الرسوب من معدل 3بالمئة خلال السنتين 2015 و 2016.

جدول رقم(8) معدل الرسوب المرحلة الابتدائية الاناث () الاجمالي لطلاب الملتحقين

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
الجزائر	5	5	4	4	3	4	3

المصدر: البنك الدولي متاح على الموقع: <http://data.albankaldawli.org> تاريخ الإطلاع 03/05/2018 على

على الساعة 17.

من خلال الجهود المبذولة من طرف الجزائر لتقليل نسبة الرسوب عند كلا الجنسين نجد الجزائر نجحت و بفارق

كبير من سد فجوة ارسوب لدى الاناث بنسب متقاربة مع الذكور حيث وصلت نسبة الرسوب لدى الاناث الى

3 بالمئة خلال سنة 2016.

جدول رقم(9):نسبة الالتحاق بمدارس المرحلة الثانوية من (الاجمالي)

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
الجزائر	96	99	/	/	/	/	/

المصدر: البنك الدولي متاح على الموقع: <http://data.albankaldawli.org> تاريخ الإطلاع 03/05/2018

على الساعة 17.

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان معدلات الالتحاق في المدارس الثانوية في ازدياد جد ممتاز حيث بلغ 99 بالمئة

في سنة 2011.

جدول رقم(10):نسبة الالتحاق بمدارس التعليم العالي من (الاجمالي).

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
الجزائر	29	31	32	33	34	36	42

المصدر: البنك الدولي متاح على الموقع: <http://data.albankaldawli.org> تاريخ الإطلاع 03/05/2018

على الساعة 17.

نلاحظ من خلال الجدول ان نسب الالتحاق بمدارس التعليم العالي في مستويات منخفضة في الجزائر و هذا

بسبب معاناة التعليم العالي من ظاهرة تحتاج الى معالجة ملحة تتمثل في المعدلات المنخفضة لطلبة إلا انه يرتفع من

سنة الى اخرى و فيما يخص الطلاب الجزائريين يقومون بعد التخرج بأعمال لا تتطلب هذا المستوى من التعليم و

قد تكون احيانا بعيدة كل البعد عن تخصصهم. هذا العدد يبين العدد المرتفع للشباب البطالين في المجتمع الجزائري.

جدول رقم(11):نصيب الطالب من الانفاق الابتدائي من نصيب الفرد من اجمالي الناتج المحلي

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
الجزائر	/	14	17	/	/	/	/

المصدر:البنك الدولي متاح على الموقع: <http://data.albank.aldawli.org> تاريخ الإطلاع 03/05/2018

على الساعة 17.

من خلال الجدول نجد ان طلبة مدارس الابتدائي في الجزائر لا يحصلون إلا على نسبة تتراوح ما بين 14 بالمئة و17 بالمئة من اجمالي الناتج المحلي كما ان مرحلة الابتدائي تحصل على نسبة ضئيلة من الانفاق من اجمالي الناتج المحلي الا ان هذا لا يؤثر على مستوى التعليم و كما رأينا سابقا نجد ان الجزائر حققت تطور ملحوظ في نسب الالتحاق بمرحلة الابتدائية...الخ.

جدول رقم(10):اجمالي الناتج المحلي(القيمة الحالية بالدولار الامريكي).

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
الجزائر	161.21	200.02	209.06	209.75	213.81	165.87	159.05

المصدر:البنك الدولي متاح على الموقع: <http://data.albank.aldawli.org> تاريخ الإطلاع 03/05/2018

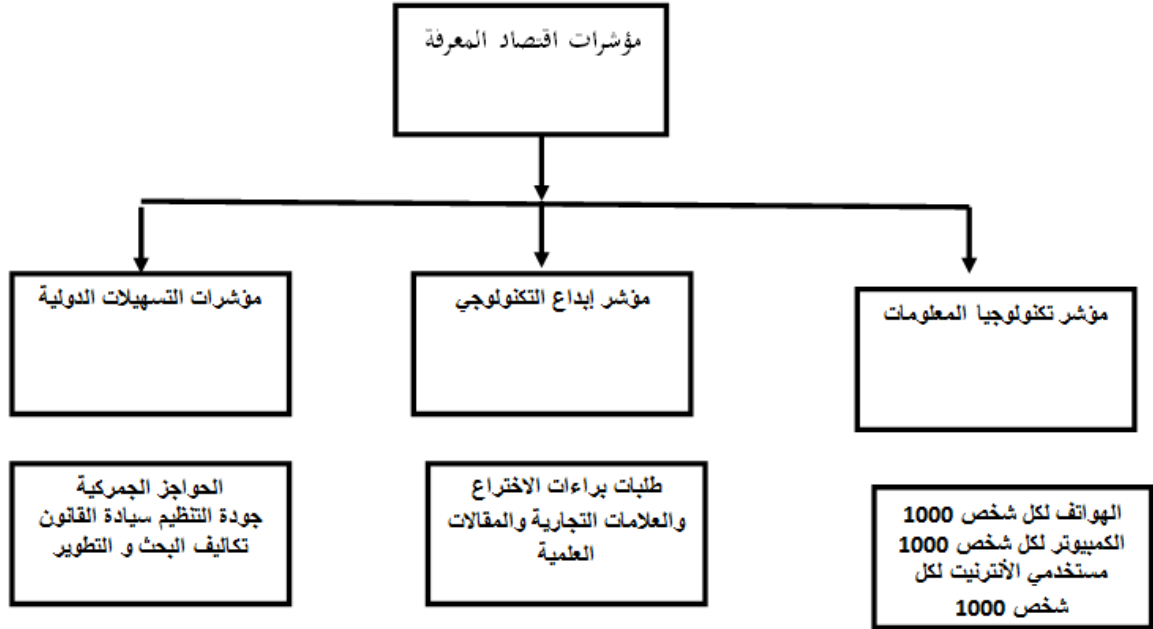
على الساعة 17

تشير تقديرات اجمالي الناتج المحلي في الجزائر انه في ارتفاع حيث سجلت اعلى معدل نمو لها في السنوات من 2011 الى 2014 مستفيدة ببقاء اسعار النفط عند مستويات مرتفعة بالمقابل سجلت تراجعاً في السنتين الاخيرتين.

المطلب الثاني: مؤشرات اقتصاد المعرفة في الجزائر

لمعرفة مدى تقدم اي بلد ما في التحول نحو اقتصاد المعرفة لا بد من قياس هذا التحول و ذلك باستخدام مؤشرات تعتبر كمعيار للقياس تتعلق بمستوى التوجه الى تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات بالإضافة الى مؤشرات أخرى، و لكن هذه المؤشرات تتغير مع مرور الزمن، فالبعض منها سيفقد اهميته مع تغير اهداف مؤشرات اقتصاد المعرفة.

الشكل رقم (4): مؤشرات اقتصاد المعرفة.



المصدر بن ونيسة ليلي ، اقتصاد المعرفة وجودة التعليم العالي في الجزائر — دراسة مقارنة ، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراة تخصص اقتصاد و التسيير العمومي ، ص

الجدول رقم (13): مؤشرات اقتصاد المعرفة بالاعتماد على البنك الدولي .

المؤشر	العنصر الاساسي	المؤشرات المطلوبة للعنصر	مفهوم العنصر
مؤشر تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات	البنية المعلوماتية	-مقدار الاستثمار في وسائل الاتصالات. -الهواتف العاملة المستخدمة لكل الف نسمة من السكان. -اجهزة الفاكس لكل الف نسمة من السكان. -تكلفة المكالمات الدولية. -الدوريات و الصحف اليومية لكل الف نسمة من السكان.	يشمل كل ما يتعلق بالجوانب المتعلقة بنشر المعلومات عبر وسائل الاتصالات و الاعلام
مؤشر تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات	البنية الاساسية للحاسوب	-نسبة المشاركة الدولية في الحاسوب. -اعداد اجهزة الحاسوب لكل الف نسمة من السكان. -طاقة الحاسوب لكل فرد. -اعداد مستخدمي الانترنت لكل الف نسمة من السكان.	يعكس هذا العنصر مدى توافر الحاسوب بوصفه اداة لتقويم القاعدة المعلوماتية
مؤشر الابداع التكنولوجي	البحث و التطوير	-عدد العلماء و المهندسين العاملين في مجال البحث و التطوير. -اجمالي الانفاق على البحث و التطوير على المستوى	وهو مقياس لمستوى البحث و التطوير التقني

			الوطني كنسبة السكان. -المتوسط السنوي لأعداد براءات الاختراعات الممنوحة. -ما يتم انفاقه على البحث و التطوير من رجال الاعمال. الذي يعكس القدرة على الابتكار و تطبيق التقنيات الجديدة
مؤشر التسهيلات الدولية	التشريعات و التنظيمات	-صادرات السلع و الخدمات كنسبة مئوية من الناتج المحلي الاجمالي. -هامش سعر الفائدة و شدة المنافسة المحلية. السيطرة على الفساد و حرية الصحافة. و يعتمد على التشريعات و القوانين التي تفرضها الحكومة من اجل تسهيل الاندماج في اقتصاد المعرفة	

المصدر: بن ونيسة ليلي، مرجع سبق ذكره، ص48.

المطلب الثالث: مؤشرات التنمية البشرية في الجزائر.

لقد اولت الامم المتحدة اهتماما خاصا بمصطلح التنمية البشرية منذ عام 1990 عندما اصدرت التقرير للتنمية البشرية، و يمكن تعريف التنمية البشرية بأنها عملية توسيع القدرات البشرية و الانتفاع بها، ويمكن القول التنمية البشرية تعني تكوين القدرات من خلال الاستثمار في التعليم و الصحة و التغذية و التدريب اضافة الى استخدام القدرات البشرية في زيادة الانتاج و التمتع بالفراغ و المشاركة في الشؤون السياسية و الاجتماعية و الثقافية و من ثم فان الانسان هو محور عملية التنمية فهو وسيلتها و هدفها.

اولا: مؤشر التنمية البشرية

و يقتصر مؤشر التنمية البشرية المعتمدة من قبل برنامج الامم المتحدة الانمائي على ثلاثة متغيرات اساسية:

1/مدة حياة الفرد:

ونقصد بها القابلية للعيش طويلا وفي صحة جيدة ويعتبر من المؤشرات قياس الفقر ، وكلما زادت هذه المدة كلما دل ذلك على تقدم البلد ومنه يعكس لنا الوضع الصحي ومنه الاجتماعي للبلد ، وكلما انخفضت دل ذلك على فقر البلد من حيث عدد توفر الخدمات الصحية والتغذية وغيرها من الحاجات الضرورية الاخرى.¹

2/مستوى التعليمي: ان التعليم يؤدي الى زيادة المعرفة، والى اكتساب مهارات جديدة فهو نوع من الاستثمار

البشري ، ويقاس بالنسبة التعلم الكبار من جهة وبالنسبة التمدرس التي تشمل الاشخاص الذي تتراوح اعمارهم بين 6-23 سنة في اطوار التعليم الابتدائي والثانوي والعالي والتعليم يعني اكتساب معارف ومهارات.

1 سوسن مريعي، (التنمية البشرية في الجزائر-الواقع و الأفاق-)، مذكرة مقدمة في اطار شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد

البشرية، جامعة منتوري-قسنطينة-، 2012-2013، ص72

3/ مستوى الدخل:

والذي يقاس بقسمة القدرة الاشتراكية حيث ان الدخل يعكس لنا الوضع المعيشي للفرد .

ثانيا: مؤشر الفقر البشري

ويقاس الفقر من وجهة نظر معيار التنمية البشرية ،وهو حرمان الفرد من العناصر الاساسية من التنمية

البشرية بمعنى انه هناك ثلاثة ابعاد يتضمنها الفقر البشري وهي:

1/طول العمر:

الذي يقاس باعتماد الوفاة في سن مبكرة اي قبل بلوغ 40 سنة، ونرمز له بالرمز p_1 ، فكلما انخفض دل على

تخلف الدولة وتأخرها ، وكلما زاد فانه يشير الى تقم الدولة من الناحية الاقتصادية والاجتماعية، ومن هنا نجد ان

هذا المعيار يشير الى مدى تقدم الدولة وتأخرها لأنه يعكس الحالة في البلاد من ناحية مستويات التغذية والصحة

وتوفر وسائل الصحة، وغيرها من العوامل التي تعكس بدورها مستوى الرفاهية في الدولة.

2/نقص التعليم:

الذي يقاس بالنسبة البالغين الاميين اي 15 سنة فما فوق نرمز له بالرمز p_2 ، ان التعليم هو عبارة عن نوع

من الاستثمار البشري يحقق عائدا مرتفعا سواء للأفراد او للمجتمع ككل ومن بين المعايير التي تستخدم في تعرف

على المستوى التعليمي نجد:¹

-نسبة الذين لا يعرفون القراءة والكتابة من افراد المجتمع.

¹ سوسن مريعي , مرجع سابق,ص75.

-نسبة المسلمين في مراحل التعليم الاساسي والثانوي.

-نسبة الانفاق على التعليم في جميع مراحله الى اجمال الناتج المحلي وكذلك اجمال الانفاق الطفولي¹

3/نقص الخدمات:

التي يوفرها الاقتصاد في مجمله، ونرمز له بالرمز p3 ويتم قياس هذه المتغيران انطلاقا من ثلاثة مقاييس وهي:

-نسبة الاشخاص المحرومين من مياه الشرب

-نسبة الاشخاص المحرومين من الاستفادة من الخدمات الصحية الصحة تلعب دورا هاما سلبا و ايجابا في الوضع

الاقتصادي، والفقر كما هو معروف حليف المرض ونستدل على وضع الصحة من خلال مؤشر عدد الوفيات

²لكل الف من السكان وعدد الوفيات لكل الف طفل من السكان وارتفاع معدلات الوفيات يعني كفاية

الخدمات الصحية، وعدم كفاية الغذاء وسوء التغذية.

-نسبة الاطفال الذين يقل سنهم عن 5 سنوات والذين يعانون التغذية .

وقد بنا مؤشر الفقر البشري للبلدان النامية ومؤشر الفقر للبلدان المصنعة فقط استنبط دليل مستقل للبلدان

المصنعة بان الحرمان البشري يتفاوت تبعا للظروف الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع.

¹ سوسن مريبي، مرجع سابق، 80.

المبحث الثاني : مؤشرات التطوير التنظيمي في الجزائر.

المطلب الأول: واقع الجاهزية الإلكترونية في الجزائر.

تنطلق خطوات التطوير الأولى في التأسيس لمشروع الإدارة الإلكترونية، نحو إيجاد واقع وبيئة مناسبة لإحداث تحول ناجح، وانطلاقاً من ذلك سيتطرق هذا المبحث إلى محتوى الاستعدادات والتجهيزات، التي تشكل الأرضية الأساسية، وتعبر عن مستوى الجاهزية الإلكترونية في الجزائر ، كمرحلة أولية ضمن خطوات التحول الإلكتروني. ويمثل توجه الجزائر نحو تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال مدخلاً يعبر عن تغيير رئيسي في ثقافة وممارسة الأعمال الحكومية، كوسيلة لتمكين الحكومة من تأمين إدارة أكثر كفاءة لمواردها، وبالتالي تمكينها من تنفيذ سياساتها وخططها بكفاءة مرتفعة. حيث يمثل انتشار الانترنت كتقنية محورية في استراتيجية التحول الإلكتروني مرحلة هامة في إرهاصات الانتقال نحو تكنولوجيا المعلومات والاتصال، و التحول للخدمات الإلكترونية في المؤسسات الحكومية بالجزائر، واعتماد مفهوم الإدارة الإلكترونية، كأداة لتطوير وإصلاح منظمات الخدمة العمومية. حيث عملت الجزائر على الاستفادة من خدمات شبكة الانترنت، ومختلف التقنيات المرتبطة بما من خلال ارتباطها بشبكة الانترنت في مارس من عام 1994 عن طريق مركز البحث العلمي والتقني (Center de recherche et d'information scientifique et technique

الذي تم إنشاؤه من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في مارس 1986 ، وكان من مهامه الأساسية إقامة شبكة وطنية وربطها بشبكات إقليمية ودولية¹.

ومع انطلاق الربط بالانترنت في الجزائر، عرفت الجزائر منذ سنة 1994 تزايداً وتقدماً هاماً في مجال الاشتراك والتعامل بالانترنت، ففي نفس السنة ارتبطت بالانترنت عن طريق إيطاليا بسرعة تقدر ب 9600 حرف ثنائي

¹ إبراهيم بختي، "الانترنت في الجزائر"، مجلة الباحث ، عدد 01 ، جامعة ورقلة ، 2002، ص 31.

في الثانية، وتجدر الإشارة إلى أن هذه النسبة كما يرى ذلك الدكتور بختي إبراهيم جد ضعيفة ، وقد جاء الربط بين الجزائر وإيطاليا ضمن مشروع تعاون مع منظمة اليونسكو لإقامة شبكة . وتمثل (RINAF) (Réseau d') (information africain) مركز معلوماتية في أفريقيا وتعتبر الجزائر النقطة المحورية للشبكة في شمال إفريقيا.¹

كما قدر عدد الهيئات المشتركة في الانترنت سنة 1996 حوالي 130 هيئة وفي سنة 1999 ، أي بعد خمس سنوات من دخول الانترنت إلى الجزائر بلغ عدد المشتركين في الشبكة 800 هيئة، منها 100 هيئة في القطاع الجامعي 50 في القطاع الطبي 500 في القطاع الاقتصادي و بحوالي 150 (Cerist) في القطاعات الأخرى وخلال هذه السنة قدر عدد مشترك مركز.

3500 مشترك، حيث عرفت الجزائر في هذه الفترة نموا ضعيفا في نسبة استعمالات واشتراكات الأفراد في الانترنت، وهذا ما يمكن تسجيل العكس منه لدى المؤسسات، مثل مقاهي الانترنت والمؤسسات العامة، بسبب ارتفاع تكاليف الربط بالشبكة.²

ويرجع الدور الأساسي في انتشار شبكة الانترنت في البداية إلى مركز البحث العلمي والتقني، باعتباره تنظيم حكومي تولى مسؤولية ترقية، واستعمال المعلومات العلمية والتقنية، واهتم بدعم تكنولوجيا الاتصال والمعلومات في الجزائر ، كما تكفل بتطبيق مشاريع مغاربية في إطار شراكة مع بعض الدول في شمال إفريقيا، إضافة إلى ذلك استفاد المركز من تجهيزات للربط بالانترنت، ومن برامج التكوين المستخدمين، الذين يقومون بتنظيم الاشتراك من خلال المركز . ليغطي مؤسسات مختلفة في كل القطر.³

¹ إبراهيم بختي ، مرجع سابق. ص 34.

² محمد لعقاب، الانترنت وعصر المعلومات ، الجزائر : دار هومة ، 1999، ص 120

³ حفيدة بومايلة ، (علاقة الانترنت تكنولوجيا حديثة للاتصال والمعلومات بالتنمية في دول العالم الثالث الجزائر) مذكرة مقدمة في إطار شهادة

ماجستير قسم العلوم السياسية ، فرع تنظيمات سياسية وإدارية ، جامعة باتنة ، 2003، ص 167.

وبالنظر إلى نسبة تطور اشتراكات الانترنت في الجزائر، يلاحظ التغير التدريجي لهذا المؤشر، لارتباطه بظروف وأسباب مختلفة ترجع في اغلبها إلى ضعف الدخل الفردي وصعوبة الربط الشبكي، ولعل هذا ما يبرزه التزايد النسبي لمستخدمي الانترنت لكل 1000 شخص في الجزائر وفق ما يبينه الجدول التالي :

جدول رقم (14): يبين تطور مستخدمي الانترنت لكل 1000 شخص في الجزائر من سنة 2000 إلى

2013.¹

2000	2005	2007	2008	2011	2013
0.5	5.8	10.3	10.3	13.5	16

وكحلقة في مراحل تطور الانترنت جاء المرسوم التنفيذي رقم 98، 257 بتاريخ 25 أوت 1998.²

والمعدل بمرسوم تنفيذي آخر تحت رقم 2000.³ 307 بتاريخ 14 أكتوبر 2000، من أجل تحديد المعايير والشروط المتعلقة بكيفيات وضع الانترنت والاستفادة من خدماتها.

إن هذه المرحلة جسدت بروز مزودون جدد آخرون في قطاعات عامة وخاصة، تتقاسم مهمة التزويد بالانترنت مع مركز البحث العلمي والتقني، وهو ما أدى إلى تطور في عدد مستخدمي الشبكة كما افرز عن وصول عدد الرخص الممنوحة إلى الخواص عبر كامل التراب الوطني.

¹ The World Bank Group , country Algeria : <http://ddpext.worldbank.org/ext/ddreports/view> shared Report

تم الاطلاع عليه . 2015/03/12

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، مرسوم تنفيذي رقم 257 . 98 المؤرخ في 25 أوت 1998 ، المتعلق بضبط شروط وكيفيات إقامة خدمات الانترنت واستغلالها ، الجريدة الرسمية ، العدد 63 جمادي الأولى ، 1419 هـ الموافق ل 26 : أوت 1998 ، ص 5

³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، مرسوم تنفيذي رقم 2000 - 307 المؤرخ في 14 أكتوبر 2000 ، المتعلق بضبط شروط وكيفيات إقامة خدمات الانترنت واستغلالها ، الجريدة الرسمية ، العدد 60 ، الصادر في 17 : رجب 1421 هـ الموافق ل 15 : أكتوبر 2000 ، ص 15

إضافة إلى ذلك يمكن رصد نسبة التحول في استخدامات الهاتف الخليوي في الجزائر باعتباره يشكل أداة وآلية للتواصل، حيث يرصد التقرير السابق التدرج في استخدام الهاتف لكل 1000 شخص كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (15): يوضح تطور الاشتراكات في الهاتف الخليوي المحمول لكل 1000 شخص بالجزائر من سنة 2000 إلى 2013.¹

2000	2005	2007	2008	2010	2011	2012	2013
0	42	81	81	90.3	96.52	99.28	102.11

تأسيسا على ما سبق يمكن القول أن إرهاصات انفتاح الجزائر نحو تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قد ارتكز على محاولة توفير البيئة الملائمة، وفي مقدمتها دعم الربط بالإنترنت، والتي فرضت ضرورة إيجاد سياسة وطنية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال .

ويرتبط الارتقاء بمستوى تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصال، كمطلب أساسي وهام ، في كل استراتيجية الكترونية لأي دولة، بضرورة وجود سياسة وطنية ، تتم بالتكنولوجيات وإدارتها.

وبالنسبة للجزائر كان هناك توجه نحو بناء قدرات محلية في مجال التكنولوجيا الحديثة، وهو ما يبرر ضرورة وجود سياسة وطنية لتكنولوجيا الاتصال والمعلومات، وتوظيف هذه السياسة لكي تكون قادرة على منح حلولاً مدروسة ومخططة، وشاملة لمختلف الميادين، وتحمل رؤى مستقبلية واستراتيجية بعيدة المدى.

¹ The world Bank Group, country Algeria, [http://ddpext.worldbank.org/ext/dd reports/view](http://ddpext.worldbank.org/ext/dd%20reports/view)

لقد انطلقت بؤادر السياسة الوطنية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال بداية مع الخطوات الهامة في تطوير البنية القاعدية للاتصالات كحلقة محورية في تأسيس وبناء مجتمع المعلومات ؛ فاهتمام الجزائر بوضع سياسة وطنية التكنولوجيا المعلومات والاتصال تمحور حول نقاط أساسية يمكن التطرق إليها فيما يلي:

النقاط التي تتمحور عليها الإدارة الإلكترونية في الجزائر:

- إيجاد بنية قاعدية قوية واسعة ومتكاملة
- اعتماد المعرفة كسبيل لبلوغ التنمية ودعمها، خاصة بعد أن زادت أهميتها بفضل العولمة، والتطور التكنولوجي السريع في مجال الاتصالات والمعلومات.
- الانفتاح على الاقتصاد الجديد، مع ضرورة الاستثمار في العنصر البشري، عن طريق استغلال الكفاءات أو ما يسمى برأس المال الفكري.
- تجاوز التحدي المفروض في ظل متغيرات العصر الجديدة بخصوص مجتمع المعلومات، خاصة فيما يتعلق بالاقتصاد المرتكز على المعرفة.
- ضرورة توفير آليات جديدة للتنمية قائمة على إيجاد بنية قاعدية قوية، ضامنة لحسن استغلال الشبكة الدولية للمعلومات.¹

ولقد اتجهت الجزائر من اجل تنمية واقعها التكنولوجي إلى تحقيق بعض الاستراتيجيات المرحلية، حيث اعتمدت على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في رفع قدرات النمو الاقتصادي، وأحد مصادر التنافسية وارتفاع المداخيل، ولتحقيق ذلك عمدت السياسة الوطنية إلى محاولة تعميم تكنولوجيا الإعلام والاتصال في المؤسسات الجزائرية،

¹ حفيظة بومايبة ، مرجع سابق ، ص 163 ، 165.

كرهانات أساسية للتنمية الاقتصادية المحلية، وتنافسية للاقتصاد، وهو ما يعد مرتكزا هاما لبناء مجتمع المعلومات، والذي ينطلق من إدماج المؤسسات في الاقتصاد الرقمي.

و تحقيقا لهذا التوجه اعتمدت الجزائر في سياستها الوطنية الرامية إلى تأهيل الشبكة الوطنية على محورين.¹

- عصرنة الشبكة الوطنية للاتصالات التي تضم مليوني مشترك في الهاتف، بإدخال مكثف للتكنولوجيات الجديدة، و بالرقمنة الكاملة للشبكات، وتشغيل خدمات جديدة مثل : الانترنت، الحوسبة التامة للتسيير التقني والمالي والتجاري .

- رفع طاقة الشبكة الوطنية للاتصالات، لاسيما بإنجاز البرامج التالية :

- إنجاز شبكة تراسل وطنية ذات ألياف بصرية يقدر طولها ب 15.000 : كم، على مرحلتين .
- أما الخطوط الدولية فتعتمد أساسا على كابل بحري بألياف بصرية تقدر سرعته ب 10.5: جيغابت، إضافة إلى تشغيل أرضية انترنت ذات 100.000 مشترك، مع إمكانية توسيعها إلى 1.5 مليون مشترك .
- التابعة لـ " اتصالات الجزائر (GSM) " إضافة 500.000 خط جديد في شبكة الهاتف النقال، ثم مليون خط إضافي جديد، مع توسيع شبكة تراسل المعطيات للتكفل بسرعة بحاجيات الهيئات الاقتصادية والمالية مثل شبكات البنوك وغيره .

كما أن هناك محور يتعلق بالتعجيل في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإدارة العامة، من خلال إدخال هذه التكنولوجيات الجديدة، وتعزيز استخدامها في مجال الإدارة العامة.، في هذا السياق أنفقت الحكومة مبالغ مالية ضخمة لتطوير الحكومة الالكترونية منذ عام 2003 إذ تقدر نسبة الإنفاق لدى وزارة البريد

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، وزارة البريد والمواصلات ، "إصلاح وتطوير قطاع الاتصالات في الجزائر وثيقة عمل مقدمة من ادارة البريد

والمواصلات إلى الاجتماع العربي التحضيري الثاني للقمّة العالمية مجتمع المعلومات (، تونس، 15/ 16 / أفريل 2002، ص 26

وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات 18 مليار دينار جزائري لتطوير تكنولوجيا المعلومات، مع وجود التخطيط استخدام المدفوعات الإلكترونية، وإدخال التجارة الإلكترونية لتعزيز الشفافية في المعاملات التجارية بالجزائر.¹

إذ يبدو اهتمام الجزائر بنشر استخدام تكنولوجيا المعلومات والانترنت واضحا في العديد من الخطوات، بداية من فتح السوق على المنافسة الحرة، ودعم نشر المعارف التكنولوجية، من خلال برامج مخصصة لذلك، مثل برنامج أسترک الأول والثاني، وذلك في إطار دعم مجتمع المعلومات . إضافة إلى ما يتعلق بالتخطيط لمشكلة القرصنة والجرائم الإلكترونية التي تمثل حاليا الخطر الأكبر أمام استخدامات شبكة الانترنت، دفعت وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال نحو تعيين لجنة وطنية لدراسة مشكلة القرصنة² ، خاصة أما م خطر هذه الأخيرة على أمن وخصوصية المعاملات الإلكترونية إن سياسة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، باعتبارها ضرورية لإحداث نقلة نوعية في مجال الإدارة الإلكترونية، لا يمكن الحكم على نجاحها، أو فشلها، إلا بعد النظر فيما تم تحقيقه في الواقع الفعلي والميداني، وهو ما يدعو إلى حتمية التطرق إلى مستوى الجاهزية الإلكترونية، التي تكون محصلة النوع السياسات التي تتكفل ببرامج تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وهذا ما سيتم تناوله في العنصر الموالي، والذي يتطرق إلى معرفة المؤشرات التقنية، وضبط مستوى الجاهزية الإلكترونية في الجزائر.

ويساعد تحديد البنية التحتية للتكنولوجيا المعلومات والاتصال على تقييم جهوزية البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، تمهيدا لإجراء المعاملات عن طريق الانترنت، والشبكات الإلكترونية الأخرى، و ضمن هذا السياق عملت الجزائر نحو إيجاد بنية تحتية للتكنولوجيا المعلومات والاتصال، كمرحلة تمهيدية لتأسيس واستكمال المسارات

¹ Développement de l'administration électronique:La révolution tranquille", disponible sur :

<http://news.fiblad.com/site/?page=actualite%20algerienne&page=1-newsdetailnews1&id=43775>, p8

web consultée le : 21/12/2014

الضرورة للتحويل الالكتروني، و يمكن التطرق إلى أهم البرامج لمعرفة مدى الاهتمام بالبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال بالجزائر : فيما يلي¹

1/ الوكالة الفضائية والقمر الصناعي الجزائري : يرجع إنشاء هذه الوكالة الفضائية إلى شهر جانفي 2002

وتعرف باسم الوكالة الفضائية الجزائرية التي شهدت في نوفمبر سنة 2002 وهو ما يمثل إسهام، وبرنامج ALSSAT إطلاق القمر السات 1 ، ووضعه في مساره وهذه يعتبر انجاز وطني هام، ومركزي في دعم الحركة التنموية والتكنولوجية.

2/ جهود شركة سونلغاز : تماشيا مع ضرورة التطوير التكنولوجي وتوفير الفرص الكاملة للاتصالات السريعة

والمتاحة لشريحة أكبر من المجتمع وتوسيع وتسهيل ربط الأفراد بالمؤسسات العامة ، بما يتماشى والتفاعل الأمني بين مؤسسات الخدمة العامة والمواطنين قامت الشركة الوطنية سونلغاز بربط مركزها كإحدى التجارب الأولى بولايتين عنابة و وهران، إذ عن طريق هذا الربط تم تحويل كابل الكهرباء من مجرد ناقل كهربائي إلى ناقل لتدفق إنترنت يصل حوالي 5 , 4 ميغابايت وذلك عن طريق التحويل نحو الاعتماد على استخدام تكنولوجيا الانترنت بواسطة :

powerline communication

ويرى بعض الباحثين أن هذه الطريقة لها أهمية بالغة في الجزائر² ، انطلاقا من أن نسبة السكان الذين يتوفر لديهم الاشتراك في الكهرباء تقدر ب 97 % ، بينما لا يتجاوز عدد مشتركى الهاتف 10 %.

1مقدم ، عبيرات ، زيد الخير ، ميلود ، مداخلة بعنوان "متطلبات التحضير النوعي للمؤسسة الجزائرية لتسيير المعرفة والكفاءات البشرية"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية جامعة ورقلة : كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، 09/10 مارس 2004 ، ص.170

² Djamila belhout : « Internet a haut débit via le réseau électrique » in It Mag N 20 du -

29/10/2002, algerie, page 5.

3/ تجربة الحظيرة السيبرية سيدي عبد الله : ترمي هذه التجربة إلى نقلة نوعية في إطار تحقيق وتهيئة مناخ

تشريعي وتنظيمي ملائم، كمحصلة للتطور الذي شهده قطاع البريد والمواصلات وما اتسم به من تغير جذري،

وكان الإطار التقديري لها يتمحور حول جوانب ثلاث تبنى عليها¹ الحظيرة، والتي تنحصر في مراكز البحث

والتكوين ثم المؤسسات، إضافة إلى الحضانة والدعم، ويجدر التأكيد على أن الحظيرة السيبرية سيدي عبد الله

تتكون من معهد عالي للاتصالات، ومدرسة للناخبين، ووكالة انترنت، ووكالة اتصالات، وكذلك مكاتب

الحاضنات لمؤسسات التكنولوجيا واقتصادي مستقبلي، (TECHNOPOLE) المتقدمة، والذي يتجسد

في مشروع قطب تقني والذي يلقي دعما وتمويلا من أطراف محلية، إضافة إلى الشراكة الدولية بين الجزائر ودول

أخرى . منها أمريكا، كندا، فرنسا، كوريا الجنوبية .

4/ (ORACLE) اتفاقيات أوراكل مع سوناطراك والبريد : حيث تتمثل اتفاقيتين مع مجموعة الأمريكية

والتي تعتبر من كبار الرواد العالميين في مجال برمجيات المؤسسة، وقد ارتبطت مجموعة (ORACLE) أوراكل في

اتفاقيتها الأولى مع المدرسة الوطنية للبريد و المواصلات بغية تحقيق وتعلق بالعمل على ضبط، وتنظيم مختلف

البرامج الحكومية في مجال (UNIVERSITY) التقنيات الحديثة الخاصة بتكنولوجيا الإعلام والاتصال في

حوالي 12 مؤسسة للتعليم العالي، وفي إطار هذه الشراكة التزمت أوراكل بتقديم العديد من التجهيزات المختلفة

للإعلام الآلي، وبعض برامج التكوين، أما الاتفاقية الثانية فقد ربطت الشراكة بين مركز مؤسسة سوناطراك وأوراكل

لأول مرة على مستوى إفريقيا حيث منح مركز سوناطراك شهادة مطابقة، مما مكنته من وذلك في المنتجات

(ORACLE) الوصول إلى تقديم خدمات في مجال التكوين من طرف التكنولوجيا التي ترتبط بنظم

¹ مقدم عبيرات ، ميلود زيد الخير، مرجع سابق، ص 8.

المعلومات معتمدة مثل أدوات مجموعة التصميم، إنتاج برمجيات التسيير المدمجة، وقواعد المعطيات وكذا شبكة المعلومات.¹

أولا : إسهامات الادارة الالكترونية في الجزائر:

تماشيا وأهداف الموضوع الرامية للكشف عن دور الإدارة الالكترونية كالية في ترشيد الخدمة العمومية بالجزائر ينطلق هذا العنصر للبحث في مختلف الانجازات التي قدمها نموذج الإدارة الالكترونية لواقع الخدمة العمومية وفي المقابل محاولة تقصي أوجه الإخفاقات المسجلة :

1-الانجازات: المعطيات إن الانطلاق في رصد نتائج و آثار تطبيق آلية الإدارة الالكترونية على ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، يرتبط أساسا بضرورة التوجه نحو معرفة واقع الخدمة العامة بعد التحول إلى تطبيقات الإدارة إلكترونية بهدف التمكن من تحديد مستوى فعالية هذا التطبيق حيث يمكن تسجيل الآتي:

أ أتمتة أنشطة الإدارة العمومية : إذ أن هناك عدد من المبادرات التي تبرز واقع الخدمة العمومية كشكل من أشكال الأتمتة لمختلف الأنشطة التي تتعلق بهذه المؤسسات، وهنا يمكن الانطلاق مما تم تحصيله في بعض الادارات، التي عرفت تحولا في مفاهيم الخدمة العامة من خلال إدراج تكنولوجيا : المعلومات والاتصال في بعض الأعمال والخدمات، و التي يمكن التطرق إليها وفق الشكل الآتي:²

ب- أتمتة وثائق البطاقة الرمادية : حاليا ومنذ وقت ليس بالبعيد فقد تم استبدال ما كان متوفر من أجهزة مبنية بملقم يحتوي قواعد البيانات الخاصة بالبطاقات الرمادية، (Accés a distance) تتصل به حاسبات موجودة على مستوى الدوائر وكذلك على مستوى الدرك الوطني، الذي يستعملها في حالة التأكد والمراقبة،

¹ مقدم عبرات، مرجع سابق، ص 11.

² نفس المرجع، ص 19.

وبذلك فهذه العملية قد حققت نجاحا كبيرا خاصة وأن برامج الاتصال تم تطويرها من قبل مجموعة متخصصين في هذا المجال تشمل عددا من المهندسين .

د- تطوير عملية الاتصالات أثناء الانتخابات : إذ أن من البرامج التي تم الاعتماد عليها أثناء الانتخابات تلك التي تتكفل بنقل المعلومات، والإحصائيات بين البلديات كمرحلة أولى، ثم كمرحلة ثانية من الدوائر إلى الولايات، وفي الأخير تجميع النتائج على المستوى المركزي بالجزائر العاصمة، وهو ما أدى إلى توفير الكثير من الجهد، خاصة فيما يتعلق بإيصال المعلومات في الوقت المناسب دون تأخير يسجل.

ج- التراسل الإلكتروني : حيث تم تنصيب ملقم خاص بالبريد الإلكتروني يعمل على تزويد الدوائر بخدمات البريد الإلكتروني، حيث يتم إرسال الرسائل الإلكترونية مباشرة إلى الجهة المعنية، مما يوفر سرعة كبيرة وفعالية، واختصارا للوقت والجهد، إذ تم فتح بريدي الكتروني لجميع الدوائر، وكذلك ديوان الوالي.

كما أدى تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإدارة العامة الجزائرية إلى خلق بعض المسارات، الخاصة بالخدمة العامة الإلكترونية، والتي حاولت تحديث الخدمات المقدمة للمواطنين من خلال:¹

1- القضاء الإعلامي المفتوح: يمكن رصد التحولات في مفهوم الاتصال بين الجمهور والهيئات

الولائية، ولعل هذا ما يوضحه موقع ولاية قسنطينة، خاصة وأنه أصبح وسيلة تتيح إمكانية الوصول إلى مختلف المعلومات حول الولاية، حيث يستطيع أي فرد أو مواطن، معرفة كل المواضيع التي تتعلق بالولاية، ومن أي مكان داخل الوطن أو خارجه .

نزيهة عمران، الادارة العمومية و المواطن أي علاقة تشخيص الاختلالات و سبل الاصلاح على ضوء التجربة الجزائرية، مجلة الفكر، العدد

¹ الثاني عشر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010، ص450.

2- تقريب الإدارة من المواطن :

ترفع العديد من مشاريع الإدارة الالكترونية شعار تقريب الإدارة من المواطن وتسهيل وصول الأفراد للخدمات العمومية، وبالنظر إلى التجربة الجزائرية في هذا المجال، يمكن تسجيل ما تم وضعه من أمثلة حول مشاريع تكنولوجيا المعلومات في الإدارة .

ويمكن الاستدلال على أهمية هذه المعطيات من خلال موقع الوظيفة العامة على شبكة الانترنت الذي يعرض وبشكل متواصل، وعلى الخط، مسابقات الوظيف العمومي داخل كامل القطر الجزائري، بدلالات رقمية ويقوم بتوضيح الجهة المستخدمة، وعدد المناصب، ومكان إيداع . ملفات الترشيح، وتاريخ المسابقة ... الخ.¹

كما أصبح التسجيل عبر الانترنت وسيلة تسمح بمتابعة الدراسة لدى المركز الجهوي للتعليم والتكوين عن بعد حيث حقق مزايا عديدة تتمثل في السرعة والفعالية وريح الوقت، والاقتصاد، إضافة إلى البساطة، حيث يتمكن الطلاب من ربط علاقة التواصل بشكل افتراضي، بما جسد مدخلا للتعليم عن بعد " ويظهر ذلك من خلال ما يحصل عليه المتلمذ من " اسم مستخدم " و رقم سري " من أجل الدخول إلى أرضية التعليم ؛ فيوفر بذلك طريقة تعليم سريعة وناجعة، مع انطلاق عملية التسجيل الأولي، حيث يتم الدخول الى موقع الديوان، وإتباع المراحل خطوة بخطوة للوصول إلى الخدمة المطلوبة (تسجيل، طباعة الفروض، تأكيد التسجيل ... الخ.²

¹ Direction général de la fonction publique, pour une fonction publique modern et performante, disponible sur : <http://www.concours-fonction-publique.gov.dz/>, page web consultée le : 14/04/2015.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وزارة التربية الوطنية، الديوان الوطني والتكوين عن بعد، " دليل التسجيل عبر دون تاريخ النشر، ص .الانترنت

كما تجدر الإشارة إلى أن هناك تقنيات أخرى قد عرفتھا الخدمة العمومية، ساهمت بشكل واسع في تقريب الإدارة من المواطن، والتي تتمثل في الخدمات التابعة لشركات الهاتف النقال، مثل خدمات الاطلاع على نتائج شهادة التعليم الأساسي، وكذا نتائج شهادة البكالوريا، التعليم الثانوي، التي تتيحها شركة "موبيليس".

3-محاولات تطوير المشاركة السياسية : تحقيق هذا العنصر في الجزائر يتوافق مع التحول نحو مفهوم

الديمقراطية الالكترونية، التي أصبحت نسقا بديل لتطوير المشاركة السياسية، والبحث في أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على واقع الخدمة العمومية، يدفع بالضرورة إلى الكشف عن تلك المحاولات التي أوجدت خدمات أولية طبقا لنموذج الديمقراطية الالكترونية، حيث أصبحت هناك نوافذ الكترونية للمؤسسة التشريعية بالجزائر، تتيح إمكانية طرح الأسئلة من قبل النواب على الجهاز الحكومي، إذ يتم إدراج كل سؤال من قبل النائب في البرلمان بغرفتيه، وعن طريق الصوت والصورة من خلال موقع وزارة العلاقات مع البرلمان، كما يتيح موقع المجلس الشعبي الوطني، قنوات اتصال من خلال نوافذ الكترونية، منها جولة بالمجلس، سجل الزوار، الاتصال والمراسلة. وكل ذلك متوفر ومطبق حاليا على شبكة الانترنت.¹

4- السرعة والدقة في بعض الخدمات العمومية : بالرغم من أن نموذج الخدمة العمومية الالكترونية في الجزائر

يعرف مراحله الأولى، إلا أن الوصول إلى مفهوم هذه الخدمة قد منحت إسهامات وإنجازات على واقع الخدمة المقدمة للمواطنين، ولو كانت بأشكال نسبية، وبالرجوع إلى خدمات التسجيل الجامعي الأولى من خلال شبكة الانترنت، يمكن وصف ذلك بالخطوة الايجابية، التي وفرت على الطلبة جهد التنقل إلى مراكز التسجيل الجامعي والاكتفاء بإيداع بطاقة الرغبات الالكترونية، الأمر الذي يتيح فوائد عديدة لهذه المؤسسات، ويضع حدا لتكاليف الاستقبال للطلبة الجدد، بما فيها التكاليف المالية والبشرية، خاصة في ظل ارتفاع عدد الطلبة المسجلين في هذه المرحلة.

¹ موقع المجلس الشعبي الوطني على شبكة الانترنت. <http://www.apn-dz.org>

الأمر كذلك بالنسبة لخدمات مؤسسة بريد الجزائر، التي وإن كانت هي الأخرى تعرف مشاكل ترتبط بالخدمة العمومية، إلا أنها استطاعت التأسيس لمفهوم الخدمة العمومية الالكترونية .

وتأسيسا على ما سبق فقد ميز التجربة الجزائرية بعض البوادر الرامية إلى تطبيق الخدمة العامة الالكترونية بغية إحراز تطوير نوعي في مستوى تلك الخدمات، إلا أنها وكغيرها من تحارب الخدمة العمومية قد عرفت العديد من التحديات، التي يبرزها واقع الإخفاقات المسجلة في هذه التجربة.

ثانيا : التحديات

يمكن إجمال تحديات الإدارة الالكترونية، وانعكاساتها على الخدمة العمومية في الجزائر من خلال ما يلي:

1- محدودية البناء التكنولوجي والتقني : ويتجلى ذلك في ضعف مؤشر البنية التحتية لمشروع التحول للإدارة الإلكترونية، حيث يطرح تساؤل اليوم حول التأخر الحالي في الجزائر، وتدهور واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالمقارنة مع جيراننا في المغرب العربي، وقد حاولت بعض الآراء الإجابة على هذا التساؤل، بالقول أن الجزائر كانت أولى الدول الأفريقية، في محال استخدام تقنيات الحاسب الآلي خلال فترة السبعينيات وبداية الثمانينات، وأول بلد عربي يستخدم جهاز الكمبيوتر في الإدارة، إلا أن السنوات الصعبة التي قوضت الاقتصاد بأكمله أدت إلى التأخر في الاستثمار (الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة) وضعف برامج التنمية¹ حيث أدت قلة، أو انعدام الموارد المالية إلى تعطيل برامج التحول للإدارة الالكترونية في الجزائر، خاصة إذا تعلق الأمر بإعداد نظام الشبكات الالكترونية، الذي تفتقد إليه أغلب الإدارات ومصالحها العمومية، وهو ما أثر على تطوير مبادرة الخدمة الالكترونية.

¹ "e-Algérie"2013 donnera un nouveau souffle pour le développement des TIC et des entreprises

du secteur , disponible sur : <http://www.cio-mag.com/algerie-2013>, page Web consultée le :

2- المشاكل التي تواجه الإدارة الالكترونية في الجزائر: (e - Algérie) يمكن ضبط المشاكل المرتبطة

بنقص الكفاءات البشرية ، وخاصة منها المحلية إلى جانب مشكل التطور السريع للتكنولوجيا والفراغ القانوني ، وهو ما جعل القائمين على برامج التحول يفكرون في طرق تهدف إلى مضاعفة أعداد الكفاءات البشرية ، من مهندسين ، وتقنيين ، وخريجي الجامعات ، والتكوين المتواصل لهم ، في ظل تخصيص الوزارة الوصية على المشروع ال 56 : مخبرا للإنترنت يشتغل عليه . حوالي 900 شخص.

3- ضعف مجتمع المعلومات : حيث تعاني الجزائر من الأمية التعليمية وبشكل أكبر الأمية التكنولوجية،

ويرجع ذلك إلى اعتبارات عديدة منها انخفاض معدل الدخل، ضعف البرامج التعليمية في أطوار تعليمية مختلفة، وهو ما أثر سلبا على تكوين مجتمع قادر على مواكبة التحول الالكتروني، ويساهم في ثقافة التغيير داخل مؤسسات الخدمة، إذ أن الجزائر وبالرغم من تداول مصطلح مجتمع المعلومات في العديد من الخطابات الرسمية، إلا أنها لا تزال تعاني من مشكل بناء الإطار العام لهذا المجتمع.¹

4- مشاكل التوقيع الالكتروني : يعترض بلوغ مراحل التوقيع الرقمي أحد الجوانب الحرجة إلى حد ما في

السياسة الوطنية لتكنولوجيا الإعلام والاتصال بالجزائر، خاصة وأنه لإعطاء قيمة ثبوتية للتوقيع الالكتروني يجب أن تكون هذه الوثيقة الإلكترونية الحجية، غير قابلة لإعادة الاستخدام، وغير قابل للتغيير، إذ أن التوقيع يصبح ممكن عن طريق تحويله إلى جانب التشفير، والذي يختلف عن التوقيع بخط اليد لأنه غير مرئي ولكن يقابل سلسلة من الأرقام التناظرية.

5- عراقيل تعترض انتشار تكنولوجيا الإعلام والاتصال المجتمع: تلعب الوضعية الاقتصادية والاجتماعية

في أي بلد دورا كبيرا في تحديد انتشار التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، لذلك فإن الوضعية الحالية لهذا القطاع في الجزائر لا تزال تعاني تأخرا بسبب نسبة الفقر من جهة، والأمية ونقص المستوى التعليمي من جهة

¹ مقدم عبيرات ، ميلود زيد الخير ، مرجع سابق، ص24.

أخرى، حيث لا يتجاوز مثلا عدد المؤهلين لاستخدام الانترنت 13 مليون شخص من بين الذين لديهم مستوى تعليمي مقبول، والبالغ عددهم حوالي 17.5 مليون.¹

- 6- غياب التشريع الالكتروني : حيث أن غياب الإطار القانوني المنظم للمعلومات يضع مرحلة التحول الالكتروني أمام العديد من الاشكالات، التي تتعلق بتداول المعلومات، ونوعية هذه المعلومات المتداولة ومحتواها، والحفاظ على عنصري الخصوصية والهوية، وعلى وجه التحديد تلك المتعلقة بالأشخاص، مما دفع أن تصبح هذه الاشكالات القانونية حاجزا أمام التحول للإدارة والخدمة العمومية الالكترونية، إذ وإلى حد الآن تفتقر الإدارة العامة في الجزائر إلى نص قانوني يعالج . مواضيع مرتبطة بحفظ المعلومات، وطريقة التعامل معها عن طريق التكنولوجيا الحديثة ، أمام التحديات المبينة أعلاه، تبرز الحاجة إلى ضرورة إعادة النظر في صياغة مشروع الخدمة العامة الالكترونية مع توفير المتابعة الدورية خطوات التحول التكنولوجي، داخل الإدارات والمؤسسات العمومية ومحاولة وضع حلول دقيقة لمختلف ما يعترض تطوير برامج تكنولوجيا المعلومات والاتصال، خاصة فيما يتعلق بتطوير المحتوى الرقمي، و توفير الأطر القانونية والتشريعية الضامنة لحماية عملية التحول.

ثانيا - تفعيل استراتيجية الجزائر الالكترونية

لقد هيئة الجزائر في كنف تنفيذ السياسة القطاعية للبريد والاتصالات منذ 2000، محيطا قانونيا ومؤسساتيا محفزا لروح المنافسة ومساعدة على تحسين الاستفادة من خدمات الاتصالات، لاسيما في الهاتف النقال، لكنها في المقابل، لم تنتهج استراتيجية واضحة ومنسجمة من شأنها تجسيد مجتمع معلومات حقيقي واقتصاد رقمي. ويتم قياس التقدم المحرز في تشييد مجتمع المعلومات وتقييم وضعية قطاع تكنولوجيات الإعلام و الاتصال عموما من خلال جملة من المؤشرات المقارنة تمكن من تحديد مكانة بلدنا على الساحة الدولية و يتعلق الامر بما يلي :

¹مقدم عبيرات, ميلود زي الخير, مرجع سابق, ص 26.

- مؤشر الجدوى الرقمية.

- مؤشر النفاذ الرقمي.

- مؤشر التحضير الالكتروني.

- مؤشر التحضير فيما يتعلق بالحكومة الالكترونية.¹

يتضح من تحليل مكانة بلدنا من خلال هذه المؤشرات أن الجزائر مازالت تعاني بعض التأخر، اذ تدرج ضمن البلدان ذات النتائج المتوسطة.

ولتحسين هذا الوضع، فان بلدنا بحاجة إلى تنفيذ استراتيجية ذات اهداف نوعية وكمية بوضوح.

بالفعل، اصبح من الضروري تحديد و تنفيذ رؤية مستقبلية و مقارنة عملية لجعل مجتمع المعلومات و الاقتصاد الرقمي يؤثران في النمو الاقتصادي و يشكلان اقتصاد بديلا للموارد النفطية على غرار ما هو معتمد في البلدان الاخرى.

وبالتالي تعتمد استراتيجية الجزائر الإلكترونية* تطبيق استخدامات التكنولوجيا الحديثة في حياة المواطن الجزائري، وهو ما يدفع بمشروع التحول الالكتروني إلى ضرورة توفير المنشآت القاعدية خلال مراحل لاحقة، و يتطلب وقتا

إضافيا لبلوغ هدف الحكومة الالكترونية ، خاصة وأن اللجنة الالكترونية بالوزارة قد سطرت لنجاح مشروع

الحكومة الالكترونية - الإدارة العامة الالكترونية - برنامج يرمي إلى تطوير تطبيقات وخدمات إلكترونية موجهة

للإدارات عن طريق خلق شبكة داخلية. ولعل أهم خطوة في تفعيل استراتيجية الجزائر الالكترونية ما تم تسطيره

من مشروع يهدف إلى عصرنه وثائق الهوية والسفر والحالة المدنية في إطار أهداف استراتيجية لتحسين فعالية

وناجعة أداء الإدارة، حيث سيصبح جواز السفر البيومتري الإلكتروني عمليا خلال السداسي الأول من 2010 ،

¹ <http://www.apn-dz.org> موقع المجلس الشعبي الوطني على شبكة الانترنت.

2011/ فيما ستصبح بطاقة التعريف الوطنية البيومترية الإلكترونية عملية خلال الفترة 2010 علما أنه تم في أوت تم الشروع في تجريب جواز السفر البيومتري الإلكتروني في عينة من البلديات ، وإطلاق نموذج لشهادة ميلاد خاصة، وعملية تصوير سجلات الحالة المدنية بواسطة السكانير على مستوى عدد من البلديات النموذجية، في حين يرتقب رقمنة السجل الوطني للحالة المدنية سنة 2013¹. وتركز اتجاهات أخرى على أن نجاح مشروع الحكومة الإلكترونية الإدارة الإلكترونية العامة المراد دخوله حيز الخدمة في الجزائر قبل سنة 2013 ، مرهون بوجود المواطن الإلكتروني الذي بحوزته جهاز كمبيوتر، وبإمكانه النفاذ إلى الشبكة المعلوماتية بالسرعة الفائقة، وبأسعار معقولة، وهو ما يتطلب تطوير المنشآت القاعدية الإلكترونية تزامنا والتنفيذ التدريجي لمشروع التحول الإلكتروني خلال الخمسة سنوات القادمة.

وعليه فان استراتيجية الجزائر الإلكترونية تندرج ضمن هذه الرؤية الرامية إلى بروز مجتمع العلم و المعرفة الجزائري مع الأخذ بعين الاعتبار التحولات العميقة و السريعة التي يعيشها العالم . وتهدف هذه الاستراتيجية ، التي تتضمن خطة عمل متماسكة و قوية ، إلى تعزيز اداء الاقتصاد الوطني و الشركات و الادارات.

كما انها تسعى إلى تحسين قدرات التعليم و البحث والابتكار و انشاء كواكب صناعية في مجال تكنولوجيا الاعلام و الاتصال و رفع جاذبية البلد وتحسين حياة المواطنين من خلال تشجيع نشر و استخدام تكنولوجيات الإعلام و الاتصال.²

¹ جمال لعلامي ، جواز سفر وبطاقة تعريف بيومتريان بداية من 2010، جريدة الشروق اليومي ، العدد 2723 ، الثلاثاء، 2009/09/22،

المطلب الثاني: علاقة الادارة بالمواطن في الجزائر

هي علاقة سياسية و قانونية و اجتماعية و ادارية مركبة , يصبح بموجبها الفرد يتمتع بمركز قانوني و سياسي و اجتماعي امام الدولة والادارة العامة , متمتعاً بحقوق و حريات في مواجهة الادارة العامة و متحملاً بواجبات و التزامات.

فالعلاقة بين الادارة و المواطن هي علاقة متبادلة تتضمن التزامات الادارة العامة اتجاه المواطن و واجبات المواطن و حقوقه اتجاه الدولة.¹

هذا ما توجهه القوانين من الناحية النظرية على خلاف ذلك من الناحية العملية عرفت العلاقة بين الادارة و المواطن اشكالات و نزاعات جعلت العلاقة اشكالية قائمة الطرفين و لعل اهم الاختلالات ما سيتم ابرازه من خلال المحور التالي:

من المؤكد ان الاختلالات التي تعانيها الادارة العامة و المتعلقة تحديدا بتوتر العلاقة بين المواطن و الإدارة هي نتيجة تفاعل جملة هي العوامل و الاسباب والمتشابكة فلا يمكن فصل الادارة العامة اليوم عن ماضيها , فالإدارة العثمانية والفرنسية كان لهما انعكاس وتأثير سلبي على الادارة العامة في الجزائر اليوم , و رغم الاصلاحات التي انتهجتها الدولة بعد الاستقلال الى ان الممارسة الواقعية افرزت ادارة منسلخة متناقضة مع محيطها ميزتها العديد من الاختلالات و التي يمكن تصنيفها الى صنفين:

-اختلالات مرتبطة بالعلاقات بين المرافق العامة:

1 نزيهة عمران, مرجع سابق, ص 447

وهي تمثل الاختلالات على مستوى الداخلي للإدارة والتي تتطلب تغيير داخل الإدارة و العلاقة بين التقسيمات الإدارية والمسؤولين الإداريين.

و من اهم هذه الاختلالات التضخم الكبير في الهياكل الادارية و كثرة مستوياتهم التي تؤدي الى بطئ في اتخاذ القرارات فظاهرة التضخم الاداري و تعدد مستويات بناء التنظيم الاداري يلاحظ من خلال تزايد الوزارات و المصالح الحكومية و المؤسسات العمومية , فكثرة المستويات و الهياكل يجعل المواطن يتعد من الإدارة فهو لا يعرف في اغلب الاحيان اين يجب ان يتجه بقصد الحصول على خدمة معينة الى جماعة محلية اوجهة او الى مصلحة ادارية اخرى او الى مؤسسة عامة اخرى و هذه المشكلة ترتبط بعدم توضيح الاختصاصات و تداخلها بين الجامعات المحلية و الدولة و مؤسسات هذه الاخيرة.¹

و تشكل المركزية الشديدة احد الاختلالات المؤثرة و التي تبرز في تركيز السلطة عند كل مستوى تنظيمي معين , و كنتيجة للمركزية الشديدة كثيرا ما يلاحظ المواطن ان جل القرارات البسيطة منها و الكبيرة لابد ان تمر على قمة الهرم الاداري مما يستغرق وقتا خياليا بصدور القرار و الحصول على الوثيقة.

و تعدد القواعد القانونية و التي تعكس تعقد الاجراءات الادارية التي تزيد من توتر و انزعاج المواطن الذي يجد نفسه امام اجراءات بطيئة معقدة و مكلفة بسب تعدد الجهات الواجب التعامل معها, الامر الذي يتطلب جهدا ووقتا طويلا دون ان يكون لذلك اسباب منطقية.²

-بالنسبة للاختلالات المتعلقة مع المواطن:

¹ نزيهة عمران, مرجع سابق, ص478.

² نفس المرجع, ص479.

فالمواطن من خلال تعامله مع الإدارة وإمام ضعف الاداء الوظيفي لهذه الاخيرة فانه عادة ما لا يتم انجاز العمل في اليوم المحدد او تأجيله الى اجل غير مسمى او يجد ملفه مفقود فالبطيء في الرد على الطلبات ومعالجة القضايا والملفات تؤدي الى تدمير المواطن, واحساسه بالانعزال عن ادارة تعمل على التعالي عليه.فعدم جودة الخدمات وضعف الاداء يجعلها عاجزة عن تلبية مطالب المتعددة والمتزايدة في المواطن, اضافة الى غياب رؤية شمولية للاستقبال والارشاد, وعدم وجود شفافية ,وغياب قنوات اتصال مفتوحة تمكن من التدفق الحر للمعلومات اتجاه المواطن بالرغم من انه حق مكفول في الدستور والقوانين والذي يتم التهرب منه تحت غطاء السر المهني الذي لم يتم ضبطه وتحديد مفهومه .¹

¹ نزيهة عمران, مرجع سابق,ص480.

خلاصة الفصل

وقد حاولت هذه الدراسة ابراز كل من مؤشرات راس المال البشري من جهة و مؤشرات التطوير التنظيمي من جهة, وقد حاولنا اسقاط ذلك على الجزائر بصفة عامه ومن خلال المبحث الاول الذي عرضنا فيه مؤشرات التعليم الذي يعد من أهم الاستثمارات التي يمكن لأي بلد تحقيقها و ذلك من خلال ابراز مبدأ اجبارية التعليم التي تتجسد في الجزائر اما الطلب الثاني فقد حاولنا فيه ابراز مؤشرات اقتصاد المعرفة من خلال الجداول اما المطلب الثالث تطرقنا فيه مؤشرات التنمية البشرية المعتمدة من قبل برنامج الامم المتحدة اما المبحث الثاني الذي كان عنوانه مؤشرات التطوير التنظيمي في الجزائر من خلال مطلبيين واقع الجاهزية الالكترونية في الجزائر من حيث اسهاماتها و تحدياتها اما المطلب الثاني علاقة الادارة بالمواطن في الجزائر و اهم الاختلالات الرئيسية التي تواجهها الادارة.

خاتمة

ان العنصر البشري هو أهم العناصر التي يتشكل منها أي تنظيم , فالمورد البشري هو القوة الدافعة الحقيقية في أي تنظيم , و انه مصدر كل الطاقات , و ان كل نجاح و انجاز يعود الى الجهد البشري في المقام الاول حتى و لو تعاونت كل الامكانيات المادية الاخرى في عملية الانتاج , ان الافراد هم الذين يحددون الاهداف و السياسات و يضعون الخطط و البرامج.

كما يعد رأس المال البشري من أبرز الموارد في المنظمات بشكل عام فهو الذي يحدد مستوى أداء المنظمة و بقائها و نجاحها, كما ان رأس المال البشري مما يملكه من معارف و مهارات و خبرات علمية و كفاءات يساعده على التطوير في ادارة اي منظمة مما يرفع من قدرة التنافسية.

حيث سعت الدراسة بشكل أساسي الى معرفة دور رأس المال البشري في تحقيق التطوير التنظيمي في الجزائر بصفة عامة

قامت الدراسة على اربعة فرضيات و المتمثلة في مايلي:

- كما تأكد لنا فعلا ان رأس المال البشري يعتبر من أهم الموارد التي لا تستغني عنها اي منظمة حيث ان المورد البشري هو اساس الابداع و الابتكار و التي تعتبر اساس التنافسية.

و اجابة على الاشكالية العامة المطروحة فان رأس المال البشري يؤثر بشكل كبير على التطوير التنظيمي و ذلك من خلال الاداء المتميز للعاملين داخل المنظمة الذين يمتلكون الخبرة و المهارة و المعرفة و هذا ما يؤثر في التطوير لكي يسعى الى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الافراد لتطور مع الاهداف التنظيمية و هذا ما يمكن المنظمة للتطور و الاستمرارية.

و اجابة على فرضيات الدراسة المطروحة كانت الاجابات كالتالي:

1-الفرضية الاولى:

كانت تتمحور في اعتبار رأس المال البشري من أهم الموارد التي لا تستغني عنها أي منظمة.

أثبتت الدراسات السابقة و الحالية أن العنصر البشري من أهم الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمة و بذلك

فان رأس المال البشري هو أساس الابداع و الابتكار و التي تعتبر أساس التنافسية.

اذا فان رأس المال البشري هو:

-أثمن موارد المنظمة.

-القوى العاملة للمنظمات.

-يساهم في تحقيق أهداف و أرباح المنظمة.

2-الفرضية الثانية :

لرأس المال البشري دور في زيادة و تحسين مستوى الانتاجية و ذلك من خلال المهارات المعرفية و التقنية التي

يكتسبونها العاملون في المنظمة من خلال العلم و المهارات هذا ما يؤدي الى تحسين و تطوير الانتاجية داخل

المنظمة.

3-الفرضية الثالثة:

تعتبر عملية التطوير التنظيمي عاملا حاسما و فعال على رأس المال البشري.

مما لأشك فيه أن التطوير التنظيمي يعتبر عاملا فعال على رأس المال البشري و ذلك من خلال تطوير المورد

البشري داخل المنظمات و التركيز على استمراريته هذا ما يؤدي الى النجاح.

4-الفرضية الرابعة:

التطوير التنظيمي هو نشاط منهجي طويل الامد مستند على اطار مفاهيمي و منطلقات أساسية.تأكد لنا فعلا أن لتطوير التنظيمي منطلقات أساسية من خلال دمج التنظيم و الأفكار الجديدة المناسبة لتطوير المنظمات .

نتائج الدراسة:

-أثبتت الدراسة أن لرأس المال البشري دور كبير في التطوير التنظيمي في المنظمات و هذا مساهم في تحقيق اهداف المنظمة.

-أثبتت الدراسة أن مستوى التطوير التنظيمي في المنظمات مرتفع و ذلك نتيجة للاهتمام الكبير بالتطوير من خلال اهتمامها بالعاملين و تحفيزهم.

-أن تطبيق الادارة الالكترونية أصبح أمرا ضروريا من أجل تطوير الخدمات المقدمة للمواطن.

-ان التعليم نوع من الاستثمار البشري لأنه يؤدي الى زيادة المعرفة و اكتساب مهارات جديدة.

الاقتراحات:من خلال دراستنا هذه يمكن تقديم بعض الاقتراحات التالية:

-التأكيد على اهمية التعليم بتشجيع الافراد على الانتساب له كونه يساهم في اكسابهم مهارات و تأهيل عالي تحتاجه عملية التنمية.

-أن يتم انشاء ادارة مستقلة بالتطوير التنظيمي في حرس الحدود ترتبط مباشرة بالمدير العام.

-العلاقة بين مؤشرات التنمية البشرية قبل التفتيح و بعده.

-تحسين نوعية التعليم و التدريب لإعداد طاقة عاملة مؤهلة يسهل ادماجها في سوق العمل.

- الاهتمام بالعمال ذوي الخبرة العالية و المعرفة و مهارات و القدرات الكبيرة.

-من الضروري على كل مؤسسة ان تضع الشخص المناسب في المكان المناسب حتى تتيح فرصة عملية بحث التطوير المتواصل في مجاله.

قائمة المراجع

اولا المصادر:

القران الكريم

1.القران الكريم ,سورة الأحقاف , الاية15.

ثانيا الكتب:

- باللغة العربية

- 1.الهواري سيد، تطوير وتنظيم البنوك الإسلامية ، مكتبة عين الشمس، 1996.
- 2.اللوزي موسى، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان – الأردن، 1999.
- 3.السكرانة خلف بلال،التطوير التنظيمي و الاداري،دار المسيرة للنشر و التوزيع،عمان،2009.
- 4.السلمي علي، تطوير الأداء وتجديد المنظمات، دار قباء للطباعة والنشر، 1998 .
5. السلمي علي،ادارة السلوك الانساني،دار الغريب للطباعة و النشر و التوزيع،مصر،1983.
- 6.السيد علي و آخرون، إدارة التغيير ومواجهة الأزمات، دار الأمين، القاهرة،مصر،2005.
- 7.العالي طاهر محسن،التطوير التنظيمي مدخل تحليلي،دار وائل للنشر و التوزيع،عمان،2010.
- 8.الصيرفي محمد،التطوير الاداري،الدار الجامعية،الاسكندرية،2003.
- 9.القيوتي محمد، السلوك التنظيمي، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان:القاهرة،الاردن:مصر، 1989.

10. القريوتي محمد، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، 2000.
11. القاضي فؤاد، تنمية المنظمة و التطوير التنظيمي، دار صفاء للنشر ، القاهرة، مصر، 1998.
12. بن يوسف محمد، ادارة التغيير و التحديات العصرية للمدير رؤية معاصر القرن الحادي و العشرون ، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2005.
13. دياب عبد الفتاح، دور التدريب في تطوير العمل الاداري، دار البراءة للتوزيع، القاهرة، 2008.
14. حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2009.
15. طارق طه، التنظيم، النظرية، الهياكل، دار الفكر الجامعي للنشر، الاسكندرية، مصر، 2008.
16. طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الأنترنت، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2007.
17. لعقاب محمد، الانترنت وعصر المعلومات ، دار هومة ، الجزائر، 1999.
18. ماهر أحمد، السلوك التنظيمي، مركز التنمية الإدارية، بكلية التجارة، جامعة الاسكندرية، مصر، 1993.
19. مدحت محمد أبو النصر ، إدارة منظمات المجتمع المدني ، إشراك للنشر والتوزيع، 2007.
20. مصطفى نجيب شاويش، ادارة الموارد البشرية (ادارة الافراد)، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2005.
21. مصطفى محمود أبو بكر : التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية الاسكندرية، 2007.

22. ناصر محمد العديلي, سلوك الانساني و التنظيمي, منظور كلي مقارن, الادارة العامة للبحوث معهد الادارة العامة, الرياض, 1900.

23. صالح مهدي محسن طاهر محسن منصوري, الإدارة والأعمال , دار وائل الأردن, 2007.

24. صلاح عبد الباقي, السلوك الانساني في المنظمات, دار المعرفة الجامعية, الاسكندرية, مصر, 2000.

25. راوية حسن, مدخل استراتيجي للتخطيط و تنمية الموارد البشرية, دار الجامعة, الاسكندرية, 2005.

المجلات

26. بوقلقول الهادي, أهمية رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات التواصل, العدد 24 جوان 2009.

27. بختي ابراهيم, "الانترنت في الجزائر", مجلة الباحث , عدد 01 , جامعة ورقلة , 2002.

28. مدفوني هندة, رأس المال البشري في الجامعة بين اليات الاستثمار فيه و اشكالية أدائه- نموذج مقترح للقياس وفقا للمؤشرات التصنيف العالمي للجامعات و أبعاد بطاقة التقييم المتوازن-, مجلة البحوث الاقتصادية و المالية, العدد السادس, جامعة أم البواقي, الجزائر, 2016.

29. ريتشارد , هيكس , "الحكومة الالكترونية من البيروقراطية الى الالكتروقراطية ", نشرة خالصات كتب المدير والأعمال الشركة العربية للأعلام العلمي , شعاع القاهرة, العدد . 259 اكتوبر 2003 .

30. الفرحان أمل, التطوير التنظيمي بين النظرية و التطبيق, مجلة الدراسات, المجلد 17.

الرسائل و الاطروحات

31. ابراهيمي نادية، (دور الجامعة في تنمية راس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة) (دراسة حالة جامعة المسيلة)، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: الادارة الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، -سطيف-، 2013.
32. حفيظة بومايلة ، (علاقة الانترنت تكنولوجيا حديثة للاتصال والمعلومات بالتنمية في دول العالم الثالث الجزائر)، مذكرة ماجستير قسم العلوم السياسية ، فرع تنظيمات سياسية وإدارية، جامعة باتنة ، 2003.
33. بن رمضان نجمة بادة ايمان، (الاستثمار في راس المال البشري و دوره في النمو الاقتصادي) (دراسة ميدانية قياسية)، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: ادارة اعمال الموارد البشرية، جامعة ابو بكر بلقايد- ملحقه مغنية-، 2015-2016.
34. بن سعد الربيع صالح، (التطوير التنظيمي و علاقته بالاداء)، رسالة ماجستير في العلوم الامنية، جامعة نايف، -السعودية-، 2004.
35. بابا سعيد لبنى، (دور الاستثمار في الراس المال البشري في النمو الاقتصادي بالجزائر خلال الفترة 2005-2013)، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكايمي في العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصص: اقتصاد عمومي و تسيير مؤسسات، جامعة الشهيد حمه بالوادي، 2015.
36. بوداود فاطمة الزهراء، (تغيير التنظيمي و تأثيره على سلوك الافراد بالمنظمة)، مذكرة ماجستير في كلية الحقوق و العلوم السياسية، تخصص: موارد بشرية، جامعة محمد بوقرة، -بومرداس-، 2007.

37. جنحوة طاهر, (الاستثمار في راس مال البشري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة), مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير, تخصص: ادارة اعمال, جامعة عمار ثليجي-الاغواط-2017.

38. جابر سناء, (دور راس المال البشري في تحقيق الاداء المتميز الجامعي), مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكاديمي في العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير, تخصص: اقتصاد عمومي و تسيير مؤسسات, جامعة محمد خيضر-بسكرة-, 2015.

39. دهان محمد, (الاستثمار التعليمي في راس المال البشري: مقارنة نظرية و دراسة تقييمية لحالة الجزائر), أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية, جامعة منتوري-, قسنطينة-, 2009-2010.

40. معمري ريحة, (راس المال البشري و دوره في تحقيق الابتكار التنظيمي) (دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في مدينة ورقلة), مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة ماستر اكاديمي في العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير, تخصص: تسيير مؤسسات صغيرة و متوسطة, جامعة قاصدي مرباح-, ورقلة-, 2014-2015.

41. مربيبي سوسن, (التنمية البشرية) (الواقع و الافاق), مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير, تخصص: تسيير الموارد البشرية, جامعة منتوري-قسنطينة-, 2012-2013.

الملتقيات

42. أليفي محمد, فرعون أحمد, (الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لادارة الموارد البشرية بالمعرفة), ورقة عمل الى الملتقى الدولي: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية, جامعة الجزائر, المسيلة, 14-15 افريل, 2009.

43. مقدم ، عبيرات ، زيد الخير ، ميلود ، مداخلة بعنوان "متطلبات التحضير النوعي للمؤسسة الجزائرية لتسيير المعرفة والكفاءات البشرية"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية جامعة ورقلة : كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، 09/10 مارس 2004 .
44. سراج وهيبة،ستي عبد الحميد،أساليب و سياسات الاستثمار في رأس المال الفكري،الملتقى الدولي الخامس حول:رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة،جامعة الشلف،13-14 ديسمبر2011.
- 45.عبد القادر،لعريفي عودة،مؤشرات قياس رأس المال البشري في الجزائر،الملتقى الدولي الخامس حول:رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة،جامعة حسيبة بن بوعلي-الشلف-،13-14ديسمبر2011.
- 46.عرابة رابح،عوالي حنان،ماهية رأس المال الفكري و الاستثمار في رأس المال البشري،الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة،جامعة حسيبة بن بوعلي-الشلف-،13-14ديسمبر2011.
- 47.راتول محمد،مصنوعة أحمد،متطلبات التطوير التنظيمي و استراتيجياته في ظل تحديات بيئة منظمات الاعمال ،ملتقى دولي حول:التغيير التنظيمي،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية،جامعة حسيبة بن بوعلي،-الجزائر-،2010.

- 48.The World Bank Group , country Algeria :
تم http://ddpext.worldbank.org/ext/dd_reports/view_shared_Report
الاطلاع عليه . 2018/05/12
- 49.Fournisseur d ' acces Internet , disponible sur : / / www .
posttelecom . dz / provider . htm
- 50.Développement de l'administration électronique:La révolution
tranquille", disponible sur : http://news.fibladi.com/site/?page_actualite_algerienne&page1-newsdetailnews1&ida-43775, p8 web consultée le :
21/12/2014
- 51.Direction général de la fonction publique, pour une fonction
publique modern et performante, disponible sur :
[http://www.concours-fonction-publique .gov.dz/](http://www.concours-fonction-publique.gov.dz/), page web
consultée le : 14/04/2015.
- 52.Algérie"2013 donnera un nouveau souffle pour le
développement des TIC et des entreprises du secteur , disponible
sur : <http://www.cio-mag.com/algerie-2013>, page Web consultée
le : 04/04/2015
- 53."Le projet d'hôpital virtuel etro- mediterraneen confié a l'Algérie
Medinnov euroméditerranéen de l'innovation", disponible sur:

[http://www.medinov.com/le-projet-d-hopitalvirtuel-euro-mediterraneen-confie -- 1- algerie.html](http://www.medinov.com/le-projet-d-hopitalvirtuel-euro-mediterraneen-confie--1-algerie.html), page web consultée le :

10/03/2015

54. <http://data.albankaldawli.org> تاريخ الإطلاع 03/05/2018 على الساعة 17

الكتب باللغة الأجنبية:

55. John. Schermehorn, James Hunt , **Richared Osborn**, 35.

.2000, claire billy , op. cit

56. Keith Davis , « **humain behavior at work. Organization** 36.

.behavior » Ed, Mcgraw hill book. New york 1997

الملخص باللغة العربية:

يعد رأس المال البشري من أحد أهم الأهداف التي تسعى دول العالم لتحقيقه فهو أساس تقدم المجتمعات و تحسين فرص العمل و رفع المستوى النوعي لحياة المجتمع, أما التطوير التنظيمي فهو يهدف إلى زيادة فعالية المنظمة بحيث يكون لديها القدرة على التعامل مع التغيرات في البيئة المحيطة , كما تتم إدارة و دعم التطوير التنظيمي من قبل الإدارة العليا بالاستعانة بالمستشارين من داخل المنظمة أو خارجها.

Résumé en français

Le capital humain est l'un des objectifs les plus importants que les pays du monde cherchent à atteindre: promouvoir les sociétés, améliorer les possibilités d'emploi et améliorer la qualité de vie de la société, améliorer son efficacité et lui permettre de s'adapter aux changements du milieu environnant. Gestion et soutien du développement organisationnel par la haute direction, en utilisant des consultants de l'intérieur .