

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne et populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'enseignement supérieure de la Recherche scientifique
جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير
الموضوع:

**"إدارة المواهب" آفاق جديدة نحو إدارة ذكية
للموارد البشرية
دراسة حالة: مجموعة من المؤسسات الجزائرية**

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في ادارة الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:
أ/د: ثابت وسيلة

إعداد الطالبة:
صبيان إيمان

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أب بن بوزيان محمد
مشرفا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أد ثابت أول وسيلة
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أب بوشخي عائشة
ممتحنا	جامعة مستغانم	أستاذ التعليم العالي	أد شريف طويل نور الدين
ممتحنا	جامعة سعيدة	أستاذ التعليم العالي	أد بن حميدة محمد
ممتحنا	جامعة سعيدة	أستاذ التعليم العالي	أد زقاي دياب

السنة الجامعية: 2018-2019

الملخص:

تعتبر استراتيجيات إدارة المواهب (الجذب/الاستقطاب، الاحتفاظ، التطوير) من أهم وأحدث توجهات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الرائدة، و بالتالي فالمؤسسات الجزائرية مجبرة على مباشرة التفكير و التخطيط لتبني هذه التوجهات خاصة في ظل انفتاحها على المنافسة العالمية. و بهدف التعرف على وضع إدارة المواهب في المؤسسات الجزائرية و مدى شروعا في الاستجابة للتوجهات المعاصرة قمنا بدراسة واقع تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب فيها، و ذلك عن طريق دراسة ميدانية طبقناها على مجموعة من المؤسسات المشاركة في صالون المواهب و التوظيف و قد خلصت الدراسة الى أن معظم المؤسسات المشاركة في هذه الصالونات هي مؤسسات متعددة الجنسيات و هي تقوم بتطبيق أحدث برامج ادارة المواهب رغم وجود كثير من الفجوات و العراقل على المستويين الداخلي و الخارجي.

Résumé:

Les stratégies de gestions des talents (Attraction, Polarisation, Rétention et Développement) sont considérées parmi les nouvelles tendances actuelles dans la gestion de ressources humaines dans les grandes entreprises. Pour cela, les entreprises algériennes sont dans l'obligation d'adopter cette tendance, surtout, avec l'ouverture croissante des économies à la concurrence mondiale.

Afin d'analyser la situation de la gestion des talents dans les entreprises algériennes, nous avons ciblé les entreprises qui ont participé au salon des talents et emploi. On a remarqué que la majorité de ces entreprises multinationales applique les programmes récents de gestion des talents, malgré certains obstacles à l'échelle nationale et internationale.

Abstract:

Talent management strategies (attraction / polarization, retention, development) are among the most important and most recent trends in human resources management in the leading institutions, and therefore the Algerian institutions are obliged to start thinking and planning to adopt these trends especially in light of their openness to global competition. In order to identify the status of talent management in Algerian institutions and the extent to which they started to respond to contemporary trends, we examined the reality of implementing talent management strategies in them through a field study that we applied to a group of institutions participating in the Talents and Recruitment Salon. The institutions involved in these saloons are multi-national institutions and are implementing the latest talent management programs despite the existence of many gaps and obstacles both internally and externally.

قائمة الأشكال و

الجدول

قائمة الأشكال

- 36 الشكل (1-1) هرم تسلسل الحاجات لأبراهام ماسلو.
- 38 الشكل (2-1) نظرية ذات العاملين لهيرز برغ.
- 39 الشكل (3-1) مقارنة بين العوامل الوقائية و العوامل الدافعة حسب نظرية "هيرز برغ".
- 44 الشكل (4-1) نظرية فروم للتوقع.
- 47 الشكل (5-1) النموذج النظري لبورترو لولر حول محددات الأداء و محددات الرضا الوظيفي.
- 53 الشكل (6-1) نظرية Z اليابانية.
- 99 الشكل (1-3) الأبعاد الثلاثة للكفاءة.
- 100 الشكل (2-3) مجالات مفهوم الكفاءة.
- 110 الشكل (3-3) نموذج روتويل 2005م: خطوات إدارة المواهب.
- 121 الشكل (4-3) رفع احتمال تحقيق التوافق المهني.
- 123 الشكل (5-3) نموذج إدارة المواهب من اقتراح الباحثة.
- 160 الشكل (1-4) القطاع.
- 161 الشكل (2-4) عدد العمال.
- 162 الشكل (3-4) نوع المؤسسة.
- 176 الشكل (4-4) عمر المؤسسة.
- 162 الشكل (5-4) القيادية.
- 163 الشكل (6-4) التحفيز.
- 165 الشكل (7-4) الإشراك.
- 166 الشكل (8-4) تطوير الموظفين.
- 168 الشكل (9-4) إدارة و تقييم الأداء.
- 169 الشكل (10-4) سمعة المؤسسة.
- 170 الشكل (11-4) النتائج المحصل عليها بعد تطبيق ادارة المواهب.
- 171 الشكل (12-4) معايير التوظيف.
- 173 الشكل (13-4) معايير تعريف الأفراد الموهوبون في المؤسسة.

قائمة الجداول

- الجدول (1-1) نموذج Mirallés ميرالي 2007 115
- الجدول (2-1) نموذج سيسيل ديجوكس 2012 118
- الجدول (1-1) النصوص القانونية التي تنظم إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية ... 150

الفهرس

الفهرس

3مقدمة
3الدراسات السابقة
7مشكلة الدراسة
7فرضيات الدراسة
8أهداف الدراسة
8أهمية الدراسة
9متغيرات الدراسة
9منهجية الدراسة
10 الفصل الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
11مقدمة الفصل الأول
12المبحث الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية قبل الثورة الصناعية
12المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية عبر الحضارات القديمة
13الحضارة الفرعونية
17 الحضارة الإغريقية
21الحضارة السومرية
24المطلب الثاني: تطور إدارة الموارد البشرية في الفكر الإسلامي
26المبحث الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية بعد الثورة الصناعية
26المطلب الأول: المدرسة الكلاسيكية
27نظرية التنظيم العلمي للعمل أو الإدارة العلمية للعمل لفريدريك تايلور
29نظرية التنظيم الإداري للعمل ل هنري فايول
31النظرية البيروقراطية لماكس ويبر
32المطلب الثاني: مدرسة العلاقات الإنسانية
33نظرية جورج التون مابو
34نظرية الدافعية الإنسانية لابراهام ماسلو
36نظرية العاملين لفريدريك هيرز برغ
39نظرية النضج لـ "كريس أرجريس
40نظرية ديناميكية الجماعة لـ "كيرت لوين
40نظرية X و Y لماكريجور دوجلاس
41نظرية رنسيس ليكرت
43نظرية التوقع لفيكتور فروم
44نظرية الحاجات لألدفر
45نظرية الحاجات الثلاثة لمكلياند
45نظرية بورتر و لولر
48المطلب الرابع: النماذج السببية
49المطلب الخامس: النظريات الحديثة لإدارة الموارد البشرية

50.....	نظرية جستر برنارد.....
50.....	نظرية هيربرت سايمون.....
51.....	النظرية اليابانية لويليام أوشي.....
54.....	خاتمة الفصل الأول.....
55.....	الفصل الثاني: الإطار النظري للمواهب البشرية و علاقتها بالابداع.....
57.....	مقدمة الفصل الثاني.....
57.....	المبحث الأول: التطور التاريخي لمفهوم الموهبة.....
57.....	المطلب الاول: تطور مفهوم الموهبة.....
57.....	مرحلة ربط الموهبة بنسبة بالذكاء.....
60.....	مقاييس الذكاء.....
62.....	نسبة ذكاء الموهوبين.....
63.....	مرحلة ربط الموهبة بمجموعة من الأبعاد الأخرى.....
63.....	المطلب الثاني: نظريات الموهبة.....
64.....	نظرية الذكاءات المتعددة لهاورد جارندر.....
66.....	نظرية الذكاء الناجح للروبرت ستيرن بر ج.....
68.....	نظرية الذكاء الانفعالي سنسناتي.....
68.....	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للموهبة.....
68.....	المطلب الأول: تعريف الموهبة.....
69.....	المطلب الثاني: هل الموهبة فطرية أم مكتسبة؟.....
70.....	البعد الوراثي و البعد البيئي للموهبة.....
72.....	العوامل الداخلية و الخارجية التي تشكل مواهب الإنسان.....
74.....	المطلب الثالث: دور البيئة المحيطة بالموهوبين في نمو الموهبة.....
74.....	البيئة الداعمة لنمو الموهبة.....
75.....	البيئة المعيقة لنمو الموهبة.....
76.....	المبحث الثالث: دور الرعاية المبكرة للموهبة في تطويرها و تتميتها.....
76.....	المطلب الأول: أهمية اكتشاف مواهب الطفل و رعايتها.....
77.....	دور الأسرة في اكتشاف و رعاية مواهب الطفل.....
77.....	دور المعلم في اكتشاف و تنمية موهبة الطفل.....
78.....	المطلب الثاني: تجارب دول العالم في رعاية الموهوبين و المتفوقين.....
78.....	تجربة الولايات المتحدة الأمريكية.....
79.....	تجربة انجلترا.....
80.....	تجربة اليابان.....

80.....	تجربة استراليا
80.....	تجربة فرنسا
80.....	المطلب الثالث: تجربة الجزائر في رعاية الأطفال الموهوبين
83.....	المبحث الرابع: دور رعاية العقول الموهوبة في توليد الإبداع الخلاق
83.....	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للإبداع
84.....	مفهوم الإبداع:
84.....	أصناف الإبداع
85.....	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الإبداع في المؤسسات الاقتصادية
87.....	المطلب الثالث: دور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة
87.....	المطلب الرابع: معوقات الإبداع
88.....	المطلب الخامس: واقع تشجيع الإبداع في المؤسسات الجزائرية
89.....	هياكل البحث العلمي في الجزائر
90.....	النظام الوطني للإبداع التكنولوجي في الجزائر
91.....	القطاع الخاص و المبدعون الأحرار
92.....	خاتمة الفصل الثاني
93.....	الفصل الثالث: الإطار النظري لإدارة المواهب
95.....	مقدمة الفصل الثالث
95.....	المبحث الأول: التطور التاريخي لمصلح إدارة المواهب
95.....	المطلب الأول: تاريخ ظهور إدارة المواهب
97.....	المطلب الثاني: التحول من إدارة الكفاءات إلى إدارة المواهب
98.....	مفهوم الكفاءات
100.....	عوامل ظهور إدارة الكفاءات
101.....	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة المواهب
101.....	المطلب الأول: مفهوم إدارة المواهب
104.....	المطلب الثاني: أهمية إدارة المواهب
104.....	المطلب الثالث: مهام إدارة المواهب
106.....	المطلب الرابع: مبادئ إدارة المواهب
106.....	المطلب الخامس: أنواع إدارة المواهب
107.....	المبحث الثالث: أهم نماذج إدارة المواهب
109.....	المطلب الأول: نموذج روتويل
114.....	المطلب الثاني: نموذج ميرالي 2007م لإدارة المواهب
.....	المطلب الثالث: نموذج سيسيل ديجوكس Cécile Dejoux و مورييس تيفان 2012

118.....	المطلب الرابع: التعليق على نماذج إدارة المواهب
119.....	المبحث الرابع: النظام التمثيلي للإنسان و إدارة المواهب
119.....	المطلب الأول: الأنظمة التمثيلية للإنسان
119.....	النظام التمثيلي البصري
119.....	النظام التمثيلي السمعي
120.....	النظام التمثيلي الحسي
120.....	المطلب الثاني: علاقة النظام التمثيلي الشخصي بإدارة المواهب
122.....	المطلب الثالث: اقتراح نموذج لإدارة المواهب في المؤسسات الجزائرية
124.....	دراسة البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسات الجزائرية
124.....	تقدير و تأمين التكاليف اللازمة لتطبيق البرنامج على المدى الطويل
124.....	تكوين القادة و المخططون و المحللون الذين سيتحملون مسؤولية تطبيق البرنامج
124.....	الشروع في تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب بالتدرج
126.....	تقييم نتائج (مردودية) تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب
127.....	خاتمة الفصل الثالث
129.....	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية
131.....	مقدمة الفصل الرابع
131.....	المبحث الأول: مراحل تسيير المؤسسات العمومية الجزائرية
131.....	المطلب الأول: مراحل تسيير المؤسسات العمومية
131.....	مرحلة التسيير الذاتي للمؤسسات العمومية 1962-1965
.....	مرحلة الشركات الوطنية 1965-1971
132.....	مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات العمومية 1971-1988
133.....	المطلب الثاني: الإصلاحات الاقتصادية
133.....	إعادة هيكلة العضوية و المالية
134.....	استقلالية المؤسسات
139.....	الشركات القابضة
140.....	إجراءات التطهير المالي و التعديل الهيكلي للمؤسسات
144.....	شركات تسيير المساهمات
145.....	الخصوصية
148.....	الشراكة
150.....	المبحث الثاني: واقع إدارة المواهب في المؤسسات الجزائرية
150.....	المطلب الأول: النصوص القانونية التي تنظم إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية
154.....	المطلب الثاني: واقع إدارة المواهب في المؤسسات الجزائرية
.....	التوظيف
154.....	الرواتب و الأجور
155.....	الترقيات
155.....	المكافآت

156.....	ظروف العمل
156.....	التدريب و التكوين
156.....	الإشراف في اتخاذ القرارات
157.....	التخطيط الاستراتيجي
157.....	تخطيط التعاقب الوظيفي
157.....	تشجيع الإبداع
158.....	المطلب الثالث: عوائق تطبيق إدارة المواهب في المؤسسات الجزائرية
159.....	المبحث الثالث: الدراسة الميدانية
160.....	معلومات عن المؤسسات
165.....	تحليل نتائج الدراسة
176.....	الخاتمة العامة

المقدمة العامة

مقدمة:

يعتبر التقدم الذي شهدته الإدارة و الأعمال في السنوات الأخيرة الماضية محفزا أساسيا لتكثيف البحوث و التجارب العلمية التي تسعى إلى تطوير الفكر الإداري بشكل عام و إدارة الموارد البشرية بشكل خاص ، الأمر الذي نتج عنه ظهور مفاهيم و أفكار إدارية و تنظيمية جديدة من أهمها مصطلح إدارة المواهب البشرية .

تطور مفهوم إدارة المواهب البشرية ليظهر كحقل معرفي جديد يأخذ من نظريات و أدوات مختلف العلوم الأخرى كالإدارة و السلوك التنظيمي و علم النفس و علم الاجتماع كما يرتبط مفهوم المواهب بعدة مفاهيم أخرى كالابتكار، و الإبداع، و الذكاء العاطفي،... فهي أيضا حقول علمية متشابكة ترتبط ارتباطا وثيقا بالتطبيقات العلمية المعاصرة في إدارة المواهب .

و مع هذا التطور المطرد الذي يشهده عالمنا المعاصر يزداد الطلب على النشاط الابتكاري و الإبداعي ، فبات من الضروري على كل منظمة إيجاد قدرات خلاقة موهوبة من بين أفرادها تعينها على مواكبة هذا التطور المطرد، ففي الولايات المتحدة و روسيا اتجهت منظمات الأعمال إلى استقطاب المواهب التي يحتاجون إليها من الدول الأخرى لصعوبة جذب الأعداد اللازمة من أبناء الوطن ، و عليه يمكن القول بأن بقاء المؤسسة و استمرارها يرتبط بما تقدمه للمواهب من اهتمام و رعاية و تنمية، لذا تشير أدبيات الإدارة المعاصرة إلى ضرورة وجود إدارة فعالة للمواهب ، خاصة مع زيادة المعرفة و التكنولوجيا التي تؤثر على الوضع الحالي و المستقبلي .

و من أجل صياغة اشكاليتنا قمنا بالاطلاع على مجموعة كبيرة من الدراسات السابقة التي هي كالتالي:

1- الدراسات السابقة:

1-1 الدراسات المحلية:

دراسة زكية مقري 2014م بعنوان "أثر نظام إدارة المواهب على أداء المؤسسة، دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمؤسسة العصير و المصبرات الغذائية منعة- باتنة":

قدمت هذه الدراسة لمحة أدبية عن مفهوم إدارة المواهب و مراحل تبلورها و كذلك مفهوم الأداء و مداخله المختلفة، ثم قامت الدراسة بإجراء دراسة ميدانية باستخدام معاملات الارتباط ، هدفت من خلالها إلى التعرف على واقع إدارة المواهب و ممارسة هذا المفهوم من وجهة نظر العاملين في المؤسسة، و الوقوف على مستوى أدائها. و قد أظهرت نتائج الدراسة بأن عمال المؤسسة

لديهم نظرة ايجابية لنظام إدارة المواهب، لكن عناصر إدارة المواهب كما صنفتها الباحثة و هي جذب، اختيار، استبقاء، و الاعتراف بالمواهب لها تأثير ضعيف على أداء المؤسسة، أقواها الاعتراف بالمواهب يليها عنصر الجذب، ثم الاستبقاء و أضعف علاقة هي الاختيار، في الأخير قدمت الباحثة مجموعة من الاقتراحات و التوصيات أهمها التحسيس بأهمية استغلال مواهب الأفراد و استثمارها في المكان المناسب.

1- 2 الدراسات العربية:

دراسة عزيزة عبد الرحمان عبد الله صيام 2013: بعنوان " واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى و العليا – دراسة حالة بجامعة غزة:هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على واقع تطبيق الإدارة العليا و الوسطى في الجامعة الإسلامية بغزة لنظام إدارة المواهب، و معرفة مدى اهتمام المسؤولين بالموظفين. و قد أظهرت نتائج الدراسة أن الجامعة الإسلامية تهتم بصياغة الاستراتيجيات التي تقدر مواهب العاملين و تدعم قدراتهم ، كما توصلت إلى عناصر مدخلات نظام إدارة المواهب كما صنفتها الباحثة و هي : وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب، التوافق مع إستراتيجية المؤسسة، استخدام نموذج الكفاية الوظيفية، الاستثمار في المواهب، تكامل عناصر النجاح، و أخيرا شمولية إدارة المواهب، لكن لا توجد إدارة مواهب مستقلة، كما توصلت الباحثة إلى وجود غموض في مفاهيم إدارة المواهب لدى العاملين حيث تتوفر بعض المبادئ الأساسية للنظام لكن الممارسة الفعلية ليست ظاهرة بعد.

دراسة أمال بن سالم، وسيلة واعر بعنوان "دراسة تحليلية للعلاقة بين تسيير الكفاءات و إدارة المواهب": هدفت هذه الدراسة إلى تفسير الخلط الذي ظهر بين نموذج تسيير الكفاءات و نموذج إدارة المواهب و تحليل العلاقة بينهما و قد توصلت الدراسة إلى نتائج مهمة، من أبرزها أن إدارة المواهب مكتملة لتسيير الكفاءات و كلاهما يساعدان المؤسسة على استغلال كفاءات و مواهب مواردها البشرية و تحقيق أهدافها التكتيكية و الإستراتيجية على حد سواء، كما أشارت الباحثتان في النهاية إلى ضرورة تطبيق المنظمات للنموذجين بشكل متكامل و فعال .

دراسة حجازي حسين و آخرون 2012 بعنوان "ادارة المواهب: تقييم معرفة الموظفين

البنانيين"، اجريت هذه الدراسة في شركة SETS لتكنولوجيا المعلومات ببيروت-لبنان:- أجريت هذه الدراسة عن طريق استبانة الكترونية بالإضافة إلى مقالات مع مدراء الموارد البشرية، كان الهدف منها اكتشاف مدى معرفة الموظفين المستجوبين بإدارة المواهب و مدى وعيهم بها. و قد خلصت نتائج الدراسة إلى أن غالبية المستجوبين يدركون أهمية إدارة المواهب و ضرورتها في عصر اقتصاد المعرفة لكن لا يعرفون شيئاً عن وظائف و تطبيقات إدارة

المواهب، كذلك توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات المستجوبة لا تمتلك إستراتيجية متكاملة لإدارة المواهب، و هي لا تميز بين برامج إدارة المواهب و برامج إدارة الموارد البشرية، كما خلصت نتائج الدراسة إلى وجود فجوة كبيرة أو نقص كبير في استكشاف و تطوير قدرات الموهوبين.

دراسة محمد سعيد الحميدي، الهادي خولجي الطيب 2011 بعنوان " الاستثمار في التدريب و ادارة المواهب، تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة: تناولت هذه الدراسة لمحة أدبية عن بعض المفاهيم و المصطلحات الحديثة في مجال إدارة المواهب البشرية كمفهوم التدريب و تنمية المواهب، كذلك تطرقت الدراسة إلى مفهوم الخلق، الإبداع، الابتكار و الذكاء العاطفي، بالإضافة إلى شرح التطبيقات العلمية المعاصرة في مجال إدارة المواهب، و أخيرا استعرضت الباحثة تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة في الاهتمام بالموهوبين و المتفوقين، و من خلال المسابقات و الندوات و المنتقيات الهادفة إلى النهوض بالأجيال الصاعدة من الموهوبين و المتفوقين و رعايتهم و استثمارهم في تطوير الأمم.

1- 3 الدراسات الأجنبية:

دراسة sophie benoist, emmanuelle daviaud و آخرون 2011 بعنوان " إدارة المواهب: رهان استراتيجي أو تطوير بسيط للموارد البشرية؟: أجريت هذه الدراسة على ست(06) مؤسسات ضخمة متعددة الجنسيات، بهدف معرفة الجانب الفعلي لإدارة المواهب في هذه المؤسسات على أرض الواقع بالمقارنة مع ما تقوله النظريات الأدبية. و قد توصل الباحثون إلى أن المؤسسات المستجوبة معظمهم لا يميزون بين المواهب الفردية و القدرات الفردية، و هم يصفون الموهوب بأنه ذلك الشخص الذي يتمتع بطموحات هادفة و لديه روح المبادرة و المسؤولية، كما يتمتع بالأخلاق العالية و الصحة البدنية الجيدة، بالإضافة إلى أن يكون شخص متحمس للنجاح، ديناميكي... إلى غيرها من الموصفات التي ليس لها علاقة بالمفهوم النظري للموهوب، كما أن معظم المؤسسات المستجوبة يرون الموهوب على أنه الشخص الذي يستطيع الوصول إلى مناصب قيادية في مدة قصيرة و يتقن دور القائد، بالإضافة إلى ذلك فالمؤسسات تتبنى مفهوم إدارة المواهب لاستباق شيخوخة موظفيها، و كذلك لاكتساب ميزة تنافسية، كما أظهرت النتائج أن المؤسسات عندما تحدد الأفراد الموهوبين لديها تجري لهم برامج تكوين و تطوير خاصة بكل فرد موهوب و مرافقة فردية خاصة به، إضافة إلى منحه مميزات كثيرة و تدعم له برامج التحفيز من أجل الاحتفاظ به و كسب ولائه و إخلاصه للمؤسسة و أصحابها.

دراسة yvan gatignon, viet christian و آخرون 2011 بعنوان " إدارة المواهب

في خدمة إستراتيجية المؤسسة": أجريت هذه الدراسة بهدف التعرف على مبادئ و تطبيقات إدارة المواهب في 25 مؤسسة كبيرة متعددة الجنسيات، و قد أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة المواهب مسؤولية متوازنة تتوزع بين خط القيادات و خط الموظفين، الأولى لها دور اكتشاف و تطوير المواهب و الثانية لها دور العدل بين المرشحين الموهوبين و تحفيزهم داخل فرق العمل، و كلاهما لهما دور واحد وهو تحقيق أهداف المؤسسة و رفع مدخلاتها، أما عن الموهوب فهو يختلف من مؤسسة لأخرى لكن ما لاحظته فريق البحث أن معايير الأداء هي دائما في الأولوية لتعريف الموهوبين، بالإضافة إلى بعض المحددات التي يتميز بها الموهوبون حسب رأي المسؤولين مثل روح القيادة، روح المبادرة، الإضافة الواضحة لقيمة و أرباح المؤسسة... الخ، و أخيرا أوصى فريق البحث المؤسسات بضرورة تطوير و إثراء برامج إدارة المواهب بالشكل الذي يتناسب مع تحديات المحيط الخارجي.

دراسة pamel belhke و آخرون 2010م بعنوان "فعالية استراتيجية ادارة المواهب

في المؤسسات السويسرية": أجريت هذه الدراسة على 138 مؤسسة سويسرية بهدف معرفة مدى تأثير استراتيجيات إدارة المواهب على أداء المؤسسة السويسرية و قد كانت النتائج ايجابية جدا، فقد أظهرت النتائج أن لإدارة المواهب تأثير كبير على أداء المؤسسات السويسرية سواء النتائج المالية أو غير المالية، فقد اكتشف الباحثون أنه منذ تبني هذه المؤسسات استراتيجيات إدارة المواهب بدأت أرباح المؤسسة بالارتفاع، و كذلك بالنسبة للنتائج غير المالية فقد لوحظ زيادة في مستوى ولاء المواهب و إخلاصهم لأصحاب المؤسسة، كذلك ظهر تحسن كبير في جاذبية المؤسسة. أكد الباحثون أنه من استراتيجيات إدارة المواهب التي تطبقها المؤسسات السويسرية هي استراتيجيات جذب المواهب و ذلك بتحسين سمعة المؤسسة، ثم إستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب عن طريق التركيز على دراسة حاجات الأفراد المادية و المعنوية و العمل على تلبيتها و تطبيق أقوى النظم التحفيزية، ثم إستراتيجية جودة العمل بتقوية برامج التعليم، التكوين، التدريب، و التطوير، كما أكدت نتائج البحث أن إستراتيجية تخطيط التعاقب الوظيفي لها تأثير ضعيف على نتائج المؤسسة خاصة النتائج غير المالية. و قد فسر الباحثون هذه التأثيرات الايجابية جدا على أداء المؤسسات السويسرية عكس بعض الدراسات السابقة في الدول الأخرى إلى سبب الثقافة التنظيمية و ثقافة الشعب السويسري.

دراسة stephen sweet و آخرون 2009 بعنوان "دراسة ادارة المواهب": أجريت

هذه الدراسة على 696 مؤسسة، و قد هدف الباحثون إلى معرفة إلى أي مدى يشعر أصحاب العمل بان التحديات الاقتصادية الراهنة و التحول الديمغرافي في التركيبة السكانية يشكل خطرا

على مستقبل أعمالهم؟ و قد توصلت الدراسة إلى نتائج مخيبة، إلى أن أكثر من ثلثي أصحاب الأعمال لم يقوموا بإجراء تحليل ديمغرافي لأعمالهم و لم يحلوا معدلات المتقاعدين المتوقعين في المستقبل القريب، في حين الثلث الباقي يستوعبون جيدا مدى التأثير السلبي جدا لشيخوخة القوى العاملة في الثلاث سنوات المقبلة، كذلك أظهرت النتائج أن أكثر من ثلثي المستجوبين يظنون أن لديهم ما يكفي من السياسات و البرامج لتحفيز العمال المشرفين على التقاعد و ضمان استمرار خدماتهم.

دراسة maria lwisa sinclair 2004 بعنوان "استراتيجية ادارة المواهب في

معاهد كولومبيا birtch colombia: أجريت هذه الدراسة على 20 موظف بمعهد العدالة بيرتش كولومبيا birtch colombia بهدف الكشف عن ممارسات إدارة الموارد البشرية، و كيفية تطبيق إدارة المواهب بالمعهد، و قد أوضحت النتائج أن هذه الأخيرة تعتمد مجموعة من الاستراتيجيات التنموية أهمها تنمية إدارة المعرفة، تنمية العاملين، إدارة الأداء، تحفيز التنافس بين الموظفين و إشراكهم في النقاشات و القرارات الإدارية. و قد أشارت الباحثة إلى مجموعة العوائق التي تعرقل السير الحسن لاستراتيجيات إدارة المواهب من أهمها نقص الموارد، عدم تكامل و تناسق الاستراتيجيات و التناقضات بين رؤساء الأقسام و رؤساء فرق العمل. و بعد الاطلاع على هذه الدراسات قمنا بطرح الاشكالية التالية:

2- مشكلة الدراسة:

مما تقدم ستعالج هذه الورقة الإشكالية التالية:

❖ كيف تطبق المؤسسة الجزائرية نظام إدارة المواهب؟

و يندرج تحت الإشكالية الرئيسية أسئلة فرعية ستحاول هذه الورقة أيضا الإجابة عنها:

1. ماهو مفهوم ادارة الموارد البشرية و ماهي مراحل تطورها عبر التاريخ؟
2. ماهو مفهوم الموهبة، من هم الموهوبون، و ماهي طرق رعايتهم؟
3. ماهو مفهوم إدارة المواهب و ماهي أهميتها و مبادئها؟
4. ماهي العوامل المؤثرة على إدارة المواهب في المؤسسة الجزائرية؟

3- فرضيات الدراسة:

تتطلق الدراسة من الفرضيات التالية:

❖ لا تطبق المؤسسة جميع برامج إدارة المواهب بشكل متكامل.

و يتفرع عنها الفرضيات التالية:

1. تطبيق المؤسسة بعض برامج إدارة المواهب و التي كانت معروفة في إدارة الموارد البشرية.

2. تؤثر الثقافة التنظيمية للمؤسسة الجزائرية على تطبيق برامج إدارة المواهب بشكل متكامل و فعال.

3. يستوعب أصحاب المؤسسة الجزائرية ضرورة و أهمية إدارة المواهب لكن يعجزون عن تطبيقها بشكل متكامل و فعال.

4- أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.
2. التعريف بماهية الموهبة و الموهوبون.
3. التعريف بمفهوم إدارة المواهب و وظائفها.
4. توضيح أهمية و ضرورة تطبيق إدارة المواهب في ظل التطورات الاقتصادية الراهنة.
5. الكشف عن وضع إدارة المواهب في المؤسسة الجزائرية.
6. تقديم بعض التوصيات و الاقتراحات على أهمية و ضرورة خلق و تفعيل ادارة

المواهب في المؤسسة الجزائرية؟

5- أهمية الدراسة:

تحتاج السياسة الإدارية التي تتبعها المؤسسات الاقتصادية إلى المرونة العالية و سرعة التأقلم مع المتغيرات البيئية التي تتجدد و تتطور باستمرار، فقد بدأ الفكر الإداري الخاص بالموارد البشرية منذ زمن طويل بالعمل على اختيار و تعيين الموظفين و المدراء و الأجور و غيرها من التطبيقات التقليدية لإدارة العاملين، ثم بدأ يتطور ليمتد إلى الاهتمام بالموارد البشرية من الناحية الإنسانية و البسيكولوجية و تفعيل الحوافز المادية و المعنوية، و العمل على تحقيق الاستقرار المعنوي للأفراد العاملين من أجل تحسين الكفاءة و فعالية الأداء ، لكن في الآونة الأخيرة بدأ أن كل هذه التطبيقات الحديثة و المتطورة ربما تكفي للوصول بأداء الموظف إلى ذروة الكفاءة و التميز لكنها لا تكفي للوصول لتوليد الابتكارات الفريدة و الإبداع الخلاق الذي يحقق للمؤسسة التنمية المستدامة، لذلك فقد اقتضت إدارة المواهب الفكر الإداري المعاصر بقوة و أصبحت فرعا ضروريا فيه، خاصة في الدول المتقدمة التي أدركت مدى أهمية هذا الأخير، لقد أصبحت المنظمات الطموحة تسعى إلى جذب و اجتذاب المواهب حتى ظهر ما يسمى بـ"حرب المواهب" ، فقد ظهر صراع حاد بينها حول امتلاك الذكاء البشري الخارق و توظيفه

في خدمة أهدافها، إذ أصبحت تعمل جاهدة على صياغة الآليات اللازمة لتوفير البيئة التنظيمية الملائمة لإدارة المواهب و تكوين القيادات القادرة على التفعيل الكامل و الاستخدام الأمثل للمواهب بالشكل الذي يضمن رفع معدلات الإبداع و الابتكار إلى أعلى مستوياته.

6- متغيرات الدراسة:

يتضمن نموذج الدراسة متغير واحد هو: المتغير المستقل: و يندرج تحت اسم إدارة المواهب، و يتمثل في برامج إدارة المواهب و هي: جذب المواهب، اختيار المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، كسب ولاء و ثقة المواهب، تطوير المواهب، تخطيط التعاقب الوظيفي.

7- منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على أسلوبين في منهجيتها هما:

1. **الأسلوب الوصفي:** يعتمد الأسلوب الوصفي على الإحاطة بالجانب النظري للدراسة اعتمادا على الكتب و الأبحاث و المقالات التي تساعد على إعطاء نظرة أدبية لماهية إدارة المواهب و وظائفها.

2. **الأسلوب التطبيقي- الميداني:** يعتمد الأسلوب التطبيقي على الاستبيانات و الاستجابات و برنامج تحليل البيانات SPSS، و من أجل اختبار صحة فرضيات الدراسة تم اختبار صلاحية النموذج و قدرته التفسيرية .

الفصل الأول: التطور التاريخي

إدارة الموارد البشرية

الفصل الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

المبحث الأول : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية قبل الثورة الصناعية.

المبحث الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية بعد الثورة الصناعية.

المبحث الثالث: النظريات الحديثة لإدارة الموارد البشرية

مقدمة الفصل الأول:

يشكل السلوك الذاتي للفرد داخل المنظمة محصلة تفاعلية من الآثار البيئية الداخلية و الخارجية التي ينشط فيها ، فاستغراق الموظف و انصهاره في عمله و تفاعله مع زملائه دليل قاطع على ارتفاع معنوياته و رضاه عن عمله ، لكن في المقابل يعد الملل و النفور من العمل أكبر خطر يهدد مستوى الرضا و الأداء الوظيفيين، بحيث كلما زاد شعور الفرد بالإحباط و الاستياء من ظروف عمله كلما زاد انخفاض مستوى الرضا و الأداء الوظيفيين لديه ، و نظرا لكون الأداء الفردي يعد من أهم مدخلات النظام الإنتاجي الذي تعتمد عليه المؤسسة في تطوير كفاءتها و فاعليتها داخل الأسواق و المجتمعات فان الحرص على تحقيق الرضا عن العمل من خلال تطبيق ممارسة أحدث تطبيقات إدارة الموارد البشرية يعتبر أمرا في غاية الأهمية من أجل الارتقاء بمستويات الأداء إلى درجات أعلى و أسمى .

إذا و بناءا على هذا فقد قمنا بدراسة و تحليل إدارة الموارد البشرية و تتبعنا مراحل تطور و تبلور هذه الإدارة المهمة عبر مختلف الأزمنة و العصور ، وذلك ابتداء من مراحل ما قبل التاريخ ثم مرورا بمرحل ما بعد الثورة الصناعية و وصولا إلى العصر الحديث و سنتناول في الفصل الأول ثلاث مباحث رئيسية و هي :

في المبحث الأول نتناول التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية قبل الثورة الصناعية

ونستعرض فيه بعض المفاهيم المبكرة للعدالة و التسيير و حقوق الموظف و غير ذلك من

المبادئ التي شكلت المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية ، و التي ظهرت في حضارات ما قبل التاريخ .

في المبحث الثاني نتناول التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية بعد الثورة الصناعية و نستعرض فيه بعض النظريات التي ظهرت بعد الثورة الصناعية و التي ساهمت في تطور إدارة الموارد البشرية من إدارة مدمجة إلى إدارة مستقلة ، خاصة بعد ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية التي تناولتها بشكل أكثر تعمقا و تفصيلا ، و كذلك سنستعرض في المطلب الأخير بعض النظريات الحديثة التي حاولت التعمق أكثر في إدارة الموارد البشرية و اجتهدت في وضع المبادئ و الأسس الخاصة بها.

المبحث الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية قبل الثورة الصناعية

لم تظهر دراسات دقيقة و معنا واضح لإدارة الموارد البشرية إلا في بدايات الثورة الصناعية ، أي في نهايات القرن الثامن عشر و بدايات القرن التاسع عشر ، لما تميزت به تلك المرحلة التاريخية من تحولات كبيرة في الجهاز الاقتصادي و ظهور ما يسمى بالمؤسسات الضخمة و العملاقة التي كانت تستقطب أعدادا كبيرة من العمال ، و ما انجر عنها من حركة اجتماعية جديدة حاملة لمتطلبات و احتياجات أكثر تشابكا و تعقيدا ، الأمر الذي تطلب إعادة هيكلة النظم الإدارية ، و مباشرة البحوث و الدراسات التي ترعى الموارد البشرية و تهتم بشؤونها و احتياجاتها داخل هذه المؤسسات ، و بالطبع فقد ظهرت مجموعة كبيرة من نظريات التسيير و الفلسفات الإدارية الجديدة التي ساهمت كثيرا في تطوير الفكر الإداري بشكل عام و إدارة الموارد البشرية بشكل خاص¹.

لكن المتمعن في الفكر القديم سوف يلحظ دون شك أن هذه المفاهيم و النظريات ، مرت عبر مراحل تاريخية قديمة جدا ترجع جذورها إلى فجر الأمم و الحضارات القديمة ، أين نجد بعض الملامح المتطورة لتطبيقات المفاهيم الإدارية و بؤادر الاهتمام بالموارد البشرية ، و الدليل على ذلك تلك المنشآت العظيمة و المعابد الضخمة التي تطلبت أعدادا هائلة من العاملين و

¹ الصديق بخوش ، التسيير الاستراتيجي للأفراد ، جامعة عنابة - الجزائر - نوفمبر 2006

المسيرين و المشرفين و التي تخفي وراءها سياسات و إجراءات تنظيمية في غاية الروعة قد يعجز الفكر الحديث عن ممارستها، و فيما يلي سوف نستعرض بإيجاز بعضا من هذه الملامح².

المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية عبر الحضارات القديمة

تطلق كلمة حضارة على تفاعل البشر بطريقة خلاقة و مبدعة عندما تتراكم كمية محفزة من القدرة الثقافية و المقومات الأساسية للنمو ، فالمواريث الدينية و الثقافية و البيئة الجغرافية المناسبة تعد من أهم الأسس التي تبنى عليها أي حضارة قديمة ، إذ يبدو جليا أن أهم الحضارات القديمة نشأت على حواف الأودية و الأنهار المطلة على الأراضي الخصبة ، مثل الحضارة الفرعونية التي نشأت على نهر النيل و ، و الحضارة السومرية التي نشأت على نهري الدجلة و الفرات ، و حضارة الهند المطلة على وادي الهندوس ، و حضارة الصين التي كانت تتغذى من وادي الصين العظيم ... الخ ، إضافة إلى ذلك فإن الحروب و الاصطدامات بين الشعوب و التأثيرات الخارجية بمختلف أنواعها ، أيضا تعد من أهم المحفزات التي كانت تؤهب منطقة معينة لإعطاء شيء معقد يعترف به فيما بعد كحضارة³.

و في سياق تطور نظرية الرضا الوظيفي فإنها ترتبط مباشرة بتطور عدة نظريات متداخلة تتحكم في بعضها البعض ، فالإدارة ، القيادة ، التحفيز ، الأداء ... الخ ، كلها نظريات قديمة جدا تعود نشأتها و تطورها إلى عصور ما قبل التاريخ ، فالمدقق في الفكر القديم ، سوف يلاحظ ذلك التطور الواضح في الانجازات البشرية عبر مختلف المراحل الزمنية ، انطلاقا من ابتكار الطرق البسيطة لتأمين سبل الحماية و الاستقرار ، و وصولا إلى الإبداع في تشييد المعابد و القصور الضخمة و الأعمدة الشاهقة ، و إن هذا لأكبر دليل على تطور الأساليب الإدارية و التحفيزية التي كانت تدفع بالأفراد إلى تقديم تلك الانجازات المتميزة و الخلاقة.

إن هذا التواصل الحضاري الذي ساهم في مد المعرفة ، و اجتهاد الفكر الإنساني في البحث عن النظم التي تؤمن السيطرة الايجابية على السلوك البشري المبني في أولياته على العدائية ، و تحويله إلى سلوكيات متحضرة يستطيع من خلالها الاندماج و التفاعل مع أعداد هائلة من الأفراد الذين يتشاركون في تشييد تلك الانجازات المبهرة ، و التي لا زالت صامدة حتى الآن ، خاصة في ظل الحركة الاجتماعية النازحة التي بدأت تتخلى عن النظام القبلي ، و تلجأ إلى

² علي كريم العمار ، مفهوم الإدارة الحضارية في فلسفة الحضارات القديمة و الفكر المعاصر ، جامعة بغداد ، الناشر: المعهد العالي للتخطيط الحضري و الاقليمي ، جويلية 2011 م ، على الموقع: <http://etudiantssetif.3arabiyate.net/t10957-topic>

³ تأليف: م. جون روبرتس ، ترجمة و تحقيق: فارس قطان ، موجز تاريخ العالم ، منشورات وزارة الثقافة ، 2004 ، الفصل الثاني (بدون نشر الصفحة) http://www.refnet.gov.sy/ref/index.php?option=com_content&view=section&id=15&Itemid=197

التجمع في الأماكن المحصنة بالمعابد التي تمثل مركز سيطرة الملك و الجيش الذي يحمي المجموعة ، فهذا النمو الحضاري السريع ترافق مع ظهور تباين الحاجات الإنسانية وتعهدها⁴.

1. الحضارة الفرعونية :

تطورت الحضارة الفرعونية و تبلورت على ضفاف نهر النيل الذي يشق أراضيها و يمدّها بالحياة ، بالإضافة إلى إطلالتها على البحر المتوسط و موقعها الإستراتيجي المتميز ، فقد كانت تعتبر الخط الواصل بين حضارات الشرق عبر البحر الأحمر و الحضارة الرومانية عبر البحر المتوسط بالإضافة إلى مجاورتها للحضارات الإفريقية ، هذا ما جعلها تتغذى و تنمو من مختلف الحضارات المجاورة⁵ لتشهد فيما بعد نهضة شاملة و ازدهارا مبهرًا ابتداءً من "عصر الملك مينا"- أو نارمر- أو كما يسمى "العصر الطيني" - لأنه شهد أول بناء حجري في تاريخ مصر ، و قد بدأ منذ حوالي 3200 ق.م إلى غاية 2880 ق.م حسب ما يدونه المؤرخون - ، الملك الذي قام بتوحيد مملكتي الشمال و الجنوب المصريتين و أسس ممفيس كأول عاصمة لها ، هذا التحول الجغرافي الذي ساعد كثيرا على تجمع القوى الاقتصادية و المادية و البشرية و خلق الجو الملائم لاتساع المدن و ازدهار البلاد و زيادة عدد المعابد و القصور⁶ ، و قد ازدهرت البلاد بالزراعة و تربية الحيوانات و صيد الأسماك و الفن و الصناعة ، و قد اهتم ملوك العصر المتوسط بالمشروعات الأكثر نفعًا للشعب و ذلك بتمويل المشاريع الصغيرة كالزراعة و الصناعة اليدوية و توظيف عدد كبير من العمال ، و كذلك تأمين مناطق التعدين خاصة في منطقة البحر الأحمر و شبه جزيرة سيناء ، الأمر الذي ساعد على ازدهار الحرف و الصناعات المعدنية كالصياغة و أدوات الزينة ، كما و قد تم ابتكار صناعات جديدة لم تكن معروفة من قبل كصناعة الأواني الحجرية الشفافة⁷.

كما توصل الفراعنة إلى ابتكار الكتابة الهيروغليفية مبكرا ، مما ساعد الحكام على سن و تدوين القوانين التي تفرض النظام و تدار بها شؤون الأسر و العمال و التجار و أصحاب الحرف ، و قد شهد هذا العصر تقدما ملحوظا في نظم الإدارة و الحكم ، و طرق تدبير شؤون الحكم و الرعية ، لقد كان الملك يجسد "الإلاه رع" * و قد كانت السلطات القضائية و التشريعية و التنفيذية في يد الملك ، و قد كانت فكرة العدالة أو "الماعت" تجتاح ضمير الملوك و الحكام و المسؤولين منذ أقدم العصور فقد كانوا يخشون الظلم و يحرصون على تحقيق العدالة ، لأنهم

⁴ علي كريم العمار ، مفهوم الإدارة الحضريّة في فلسفة الحضارات القديمة و الفكر المعاصر (مرجع سابق)

⁵ محمد علي سعد الله ، تاريخ مصر القديمة ، مركز الإسكندرية للكتاب ، 2001 ، ص 20

⁶ أحمد رشاد موسى ، دراسات في تاريخ مصر الاقتصادي الدراسة الأولى :حضارات ما قبل التاريخ و حضارة مصر الفرعونية، المجلس الأعلى للثقافة ، 1998

⁷ نفس المرجع ص 94 - ص 96

سيحاسبون في اليوم الآخر أمام "الإلاه رع" ، و قد كان الملك يعين مجموعة هائلة من الموظفين الذين يتحملون مسؤولية تسيير البلاد و الإشراف على شؤونها ، و كانت هذه الوظائف تمنح على أساس الثقافة و الكفاءة و الخبرة المهنية و القدرة على الصمت في جميع الظروف و اللباقة في التعامل مع الآخرين.

كما وصل النظام الإداري في هذه الحقبة إلى درجة عالية من التخصص و تقسيم الأدوار فقد ظهرت الإدارات النوعية مثل إدارة الضرائب و إدارة التسجيلات التي كانت تسجل فيها كافة التصرفات العقارية و عقود الأحوال الشخصية ، و إدارة المالية التي كانت تقوم بحفظ المعادن الثمينة ، و دفع مرتبات الموظفين ، و إدارة التموين التي كانت مسؤولة عن مخازين القمح و الشعير ، و إدارة خاصة بالجمارك و التجارة الخارجية ، و إدارة المحاسبات ... الخ⁸. كانت القوانين تحرم على كل صاحب حرفة أن يحترف حرفة أخرى غير تلك التي خلفها له أباه ، و بهذه الطريقة كانت كل حرفة في حالة منافسة مستمرة من أجل التفوق و بلوغ الكمال كذلك كان يمنع أصحاب الحرف من الاشتراك في الشؤون السياسية حتى لا يصرفهم ذلك عن متابعة حرفهم الأصلية ، كما أن التجار كانوا مجبرين على تقييد كل المعاملات التي كانوا يقومون بها كفواتير التسليم و فواتير الاستلام و زمن التسليم و السعر و رقم الوصل ، و فيما يلي فقرة نقتطفها من كتاب رسمي يشهد بحرص مصر في العصور القديمة على هذا اللون من التوثيق : "اكتب هذا لك ليكون شاهدا بيننا ، و عليك أن تحتفظ بهذا الكتاب حتى يكون في مستقبل الأيام بمثابة شاهد دليل".

كذلك نجد أن المصريين القدماء كانوا على علم بكثير من المبادئ و المفاهيم الإدارية السلمية ، من ذلك مثلا أنهم عرفوا السلطة و المسؤولية بالمفهوم الإداري الحديث ، و أدركوا أهمية تحديد و توصيف الوظائف بالتفصيل ، و من بعض الدلائل المتوفرة على ما سبق ذكره هذه التعليمات التي كانت تصف عقد تعيين أي وزير أو مدير :

• ... و فوق ذلك فإن عليه إن يطلب المشورة حول أمور الرعية حيث ترفع إليه شؤون القطرين في داره كل يوم .

• إنه المسؤول عن حضور موظفي الإقليم كما إنه المسؤول عن صرفهم و وعليهم إن يبلغوه بشؤون إقليمهم .

• على صاحب الالتماس أن يقدمه مكتوبا و لا يسمح بتقديمه شفاهة ، و كل من يتقدم بالتماس إلى الملك يحدد له موعد لمقابلته بعد إن يدونه كتابة .

⁸ أحمد رشاد موسى، (مرجع سابق)، ص 90 ، 91 ، ص 92 ، ص 98

• على المسؤولين أن يبلغوه بمجريات أمرهم في اليوم الأول من كل موسم على أن يكون ذلك كتابة بحيث يجيئون إليه مع مجلسهم المحلى حاملين ما دونوه.

• لكل موظف صغيرا كان أو كبيرا الحق في أن يتوجه إلى ديوان الوزير ملتصقا

مشورته.⁹

ثم تلا بعد ذلك عصر بناء الأهرام الذي امتد إلى حوالي 2280 ق.م و الذي وصفه فيلسوف التاريخ "رنود توينبي" هذا العصر بأنه يمثل واحدة من أعظم المدنيات التي عرفت الإنسانية حتى اليوم ، فقد شهد هذا العصر ذروة الخلق و الإبداع في الأداء الهندسي العبقري الفذ و الذي وصفه "جاردرنر" Jardiner بأنها تجسيدا خالدا للقوة الهادفة و عبقرية الأداء الهندسي الذي لم يعرف له مثيلا في أي زمان أو مكان.

لقد كان أكبر دافع و أهم محفز على تلك الإنجازات الضخمة هو إشباع الدوافع الدينية ، و الذي تمثل في توحيد عبادة " الإلاه رع" ، فقد شجع ذلك على تحرر الطاقات الكامنة في الموارد البشرية لكي يشيدوا أول هرم في التاريخ حتى يكون سكنا " للإلاه رع"¹⁰.

بالإضافة الى دور الحافز الروحي ، كذلك اهتم الملوك بالتدقيق في القواعد التي تنظم أشغال البناء و أصدروا القوانين المفصلة التي تحمي الوظائف و الموظفين و تقضي في حل النزاعات ، خاصة و أن الحضارة الفرعونية اشتهرت ببناء الأهرامات و المعابد الضخمة و التماثيل العملاقة التي كانت تتطلب أعدادا هائلة من العمال و سنوات طويلة من العمل ، فقد أكد المنقبون في علم الآثار أن هرم خوفو العظيم تطلب ما يزيد عن 100000 عامل و أكثر من 20 سنة من العمل الجاد و المرهق، و إن هذا لأكبر دليل على وجود إدارة فريدة و مترامية الأبعاد كانت قادرة على جلب تنظيم و تفعيل هذا العدد الهائل من الأيدي العاملة ، ناهيك عن ما كانت تتطلبه هذه الأخيرة من مأكّل و ملبس و مأوى و حل في النزاعات و المشاكل و تقسيم الأدوار و غير ذلك القواعد و النظم التي تعتبر المدخل الرئيسي في تبلور و اكتمال نظرية الرضا الوظيفي التي نعرفها الآن¹¹ .

هذا ، و قد بلغت الحضارة الفرعونية في عصر الدولة الوسطى و الذي امتد منذ حوالي

2134 ق.م إلى 1178 ق.م قمة الازدهار و الرخاء الاقتصادي ، فقد ازدهرت الصناعات

الإستخراجية و التحويلية و التعدين و الصناعات الغذائية ، و الغزل و النسيج ، و صناعة الجلود و المنتجات الخشبية ، و صناعة الورق و الفخار و الزجاج ، و صناعة الأسلحة و السفن و

⁹ محمد عبد العظيم ، تاريخ الفكر الإداري ، مقال الكتروني على الموقع <http://masm.ibda3.org/t109-topic>

¹⁰ أحمد رشاد موسى ، دراسات في تاريخ مصر الإقتصادي الدراسة الأولى (مرجع سابق) ص 97
* إن "رع" أتى من الهضبة الأولى أي مكان الخليفة بعد أن وضع النظام "الماعت" مكان الفوضى (محمد علي سعد الله، تاريخ مصر القديمة ص 62)

¹¹ محمد عبد العظيم ، (مرجع سابق)

القوارب ، كما ازدهرت التجارة الداخلية و الخارجية ، و قد عمل ملوك هذا العصر على نشر الأمن و الطمأنينة و العدل فاطمأن الناس إليهم و مجدوهم طوعا لا كرها ، و في هذا المقال نصيحة من الوزير "بتاح حتب" إلى أبناء العظماء يقول فيها : " لا يدخلك الغرور بسبب عمالك و لا تتعالى لأنك رجل عالم ...، استشر الجاهل كما تستشير العالم ...، إذا كنت زعيما فلا تسعى إلا وراء ما اكتملت محاسنه حتى تظل صفاتك الخلقية دون ثغرة فيها...، أحنى ظهرك لرئيسك في العمل ، و سيغمر بينك بخيراته و ستنتال مكافأته في موعدها المقدر لها... " ، كما و يقول أحد ملوك الأسرة الثانية عشر لوزيره : " إذا جاءك الخصوم فاعمل أن تقيم كل شيء وفقا للقانون ، بحيث يحصل كل صاحب حق على حقه"¹².

و قد اهتم ملوك هذا العصر بسن القوانين التي تنظم أشغال الزراعة و الري ، و اهتموا بتمويل مشاريع الري و شقوا القنوات و المصارف للاستفادة من نهر النيل و فيضاناته ، كما و قد أبرعوا في إرساء أسس الرقابة السليمة و الأساليب التحفيزية الفعالة ، فمثلا قد كانت الدولة توزع الأراضي الزراعية على الأسر بالتساوي ، و تراقب عمليات استغلالها باستمرار ، و كانت تستعيد الأرض من الأسر التي تهملها ، كما و قد كان الإنتاج الزراعي يخضع لحصر و إحصاء دقيق و يصل منه كل ذي حق على حقه"¹³.

هذه هي الحضارة الفرعونية التي استمرت لأطول فترة في التاريخ و تكبدت مجموعات مختلفة من الأسر الحاكمة التي كانت تتوارث السلطة عبر مختلف العصور ، و الذين كانوا يجتهدون في كسب رضا و ولاء الأمة فقد حاز ملوك الأسرة الثانية عشر على شهرة عالمية في ميادين السياسة و الحرب و الثقافة و الدين ، و قد عرف الملك "أحمس الأول" باسم بطل التحرير الذي حرر أمته من قيود المستعمر ، و الملك "تحوتمس الثالث" الملك العادل الذي قال عنه حاجبه " أنتف" : " كان خادم الفقير و أب اليتيم" ، و خاطبه وزيره " رخميرع" : " لقد سموت بالعدالة إلى عنان السماء" ، و لا ننسى الملكة العظيمة "حتشبسوت" التي تولت حكم بلاد الفراعنة و شعبها قرابة العشرين عاما و التي كانت في قمة العدل و النزاهة و الذكاء ، و التي اهتمت بالبحث العلمي و تنشيط التجارة الدولية فكانت أول من أرسل بعثة بحرية للتجارة و البحث العلمي إلى مدينة "بونت" آنذاك ، و قد بلغت مصر في عصرها قمة الحضارة و العمارة و الرفاهية و الرخاء"¹⁴.

¹² أحمد رشاد موسى ،دراسات في تاريخ مصر الإقتصادي الدراسة الأولى(مرجع سابق)ص 139، 146، 147، 149 ، 158 ، 162.

¹³ نفس المرجع ، ص 154

¹⁴ أحمد رشاد موسى ،(مرجع سابق)، ص 185، 186

2. الحضارة الإغريقية :

ظهرت حضارة بلاد الإغريق بشبه جزيرة البلقان و خليج بحر ايجه بالساحل الشمالي للبحر المتوسط منذ حوالي 3000 ق.م ، كانت تتمتع بموقع استراتيجي متميز بإطلالاتها على منبع حضارات الشرق القديم مصر، و بلاد الشام و العراق ، كما أنها كانت تعد بمثابة المعبر الرئيسي للاتصال الحضاري و التجاري بين آسيا الصغرى و ساحل أفريقيا الشمالي¹⁵ .

فعكس الحضارات الأخرى التي كانت تستمد قوتها من الأنهار و السهول ، فالحضارة الإغريقية كانت عبارة عن مجموعة جزر و شبه جزر تتخللها جبال غير منتظمة و مرتفعات كثيرة و أودية ضيقة ، لذلك فإن البحر هو الذي خلق بتشابهه مع الأرض وحدة العالم الإغريقي ، و هو الذي خلق وحدة اقتصادية واسعة تعلم فيها الشعب اليوناني مهارات الصيد و بناء السفن ، و توسع من خلاله بالعمليات التجارية المحلية و الدولية¹⁶ التي تطورت كثيرا و تعاضمت مردوديتها بعد ظهور النقد ، فقد خلقت النقود قيمة مادية للسلعة و كانت من أهم الأسباب التي ساهمت في انتعاش العمليات التجارية بشكل لم يسبق له مثيل¹⁷ .

لقد كان الشعب الإغريقي يتمتع بحرية التخيل و التعبير و الخلق و الابتكار و الاختراع¹⁸ ، فالحكام كانوا يعملون على تحفيز أشغال البناء و التجارة و الفن و الإبداع ، و قد ساهم ذلك التحفيز في ثراء المدن و الشعوب ثراء فاحشا ، و ظهر نتيجة لذلك أرسنقراطية فكرية سعت إلى البحث عن إجابات عقلية لكل ما يحير الإنسان ، فظهر علماء الفلك و الرياضيات مثل "طاليس" الذي تنبأ بكسوف الشمس ، و "بوليكراتيس" الذي استطاع شق نفق في جبل يوصل فيه الماء إلى المدينة و ذلك بنقب الجبل من الجهتين في وقت واحد و كانت نسبة الخطأ بين النقبين لا تزيد عن 18 قدما¹⁹ ، و ازدهرت العلوم الفلسفية و من أشهر الفلاسفة "أفيثاغورس" الذي تحدث عن الأعداد و اللامحدودية ، و تحدث عن أصل الوجود و الكون ، و "هيراقليطس" الذي تحدث عن الأشياء و الأجيال و الصيرورة ، و تحدث عن مبدأ الحركة و مبدأ وحدة الأضداد و التوازن البنيوي الذي يحكم هذه الحركة و غيرهم كثيرون أمثال "بارنميدس" و "زينون الأيائي" و "إكساغوراس" و "لوقيوس" و "ديمقريطس" ... و غيرهم كثيرون الذي أثروا العلم بأفكارهم و لازالت مؤلفاتهم مرجعا علميا إلى حد الآن²⁰ .

¹⁵ فوزي مكوي ، تاريخ العالم الإغريقي و حضارته منذ أقدم عصوره حتى عام 322 ق.م ، دار الرشاد الحديثة الدار البيضاء ، الطبعة الأولى 1980 ، ص 15 ، ص 16 ، ص 26 .

¹⁶ عبد اللطيف أحمد علي ، التاريخ اليوناني العصر الهيلادي ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر بيروت ، 1971 ، ص 20 ، ص 26

¹⁷ محمد الخطيب ، الفكر الإغريقي ، منشورات دار علاء الدين دمشق ، الطبعة الأولى 1999 ، ص 88

¹⁸ سعيد إسماعيل علي ، التربية في الحضارة اليونانية ، القاهرة ، 1999 ، ص 35

¹⁹ فوزي مكوي ، تاريخ العالم الإغريقي و حضارته (مرجع سابق) ص 76

²⁰ محمد الخطيب ، الفكر الإغريقي (مرجع سابق) ص: 101، 105، 106، 111، 113، 120، 123 .

كما اشتهر الإغريق بالأدب و النثر و النقد مثل "هكطاطوس" الذي يعد أول مؤرخ إغريقي قديم ، بالإضافة إلى انتشار الشعر الغنائي الذي كان يعبر به الإغريقيون بكل حرية عن مشاعرهم و حاجاتهم و مطالبهم مثل الشاعرة "سافو" التي اشتهرت بشعر الغزل، و "هييوناكس" الذي اشتهر بشعر الهجاء ، كما شهدت بلاد الإغريق مولد العديد من التطورات الفنية و الصناعية ، مثل الفنان "ثيودورس" الذي اخترع ميزان الماء و زاوية النجار و المخرطة ، و كان باهرا في الحفر على الجواهر و في صناعة البرونز المجوف ، و احترف صنع الأدوات المعدنية و الحجرية و الخشبية ، و ساهم في تشييد أشهر معابد بلاد الإغريق و هو معبد "أرتميس" الذي يعد من عجائب الدنيا السبع حاليا²¹.

لقد ساهمت الحضارة الإغريقية كثيرا في تطوير نظريات الإدارة و التحفيز ، فقد أدرك الإغريقيون مبكرا دور العلم في تسيير القوى العاملة ، و ابتكروا طرق علمية متطورة جدا تمكنوا من خلالها إلى الوصول للحد الأقصى من الإنتاج و تفعيل الكامل للطاقات البشرية العاملة ، كما أنهم أدخلوا الحركات الموحدة على النغم الرتيب في عمليات الإنتاج بمعنى إنجاز حركات عملية معينة بالتزامن مع مقطع موسيقي معين ، و كذلك المفكر "سقراط" الذي استعرض في نظرياته الاقتصادية واجبات رجل الأعمال و القائد الذي يتطلع إلى النجاح ، وأوضح من خلالها كيف يجب عليه أن يقسم الأدوار بوضوح و أن يضع الرجل المناسب في المكان المناسب لتنشيط عمليات الأداء و تفعيلها ، و قد سن في نظرياته أهم الشروط و القواعد التي تمكن من تطبيق طرق التحفيز الترغيبية و الترهيبية بالشكل المناسب و الفعال ، و ذلك بمكافأة المجد و معاقبة المقصر من أجل تشجيع العمل المتميز و الحد من التهاون و التهرب من إنجاز المهام ، و قد أشار المفكر إلى أهمية التحفيز النفسي باستعراضه لمجموعة من الطرق التحفيزية المعنوية التي تساهم في بث الحيوية و النشاط في نفوس المرؤوسين و كسب ولائهم و طاعتهم ، و لا ننسى القائد العسكري "سيراس" في إثراء الفكر الإداري و علم تسيير الأفراد ، فقد توجه سيراس إلى دراسة الحركة و الوقت المثالي لإنجازها ، و أشار إلى أهمية ترتيب أماكن العمل ، و دور العمل الجماعي و وحدة الهدف المنشود²².

و لعل أهم ما قدمته الحضارة الإغريقية للإنسانية هو مفهوم الديمقراطية - هي كلمة يونانية لها ثقتين الأولى (ديموس) و يعني الشعب ، و الثاني (كراتوس) و يعني حكم - التي تعني في مجملها "حكم الشعب" أو "الحكم للشعب" ، فقد كان المواطن الإغريقي يتمتع بحق إبداء الرأي و الاشتراك في اتخاذ القرارات التي تحدد مصيره ، و يبدوا أن من أشهر الحكام الذين اهتموا بالعدل و النزاهة في تلك الحقبة هو الشاعر السياسي و الحاكم العادل "سولون" الذي

²¹ فوزي مكوي ، تاريخ العالم الإغريقي و حضارته (مرجع سابق) ص 78 ، ص 79

²² محمد عبد العظيم ، تاريخ الفكر الإداري (مرجع سابق)

عاش في الفترة ما بين 640 و 558 ق.م و الذي تم انتخابه "أرخونا" – حاكما- عام 594 ق.م ، فقد قام هذا الأخير بتغييرات جذرية في النظم السياسية و الاقتصادية الظالمة مثل إلغاء قانون الديون و الرهانات التي كانت تتراكم على الفقراء ، و تحرير المزارعين الذين أصبحوا أرقاء لأصحاب الأراضي التي يعملون بها بسبب عدم قدرتهم على قضاء المبالغ التي كانوا يستدينونها منهم ، و شجع على العمل و احترام المهن بإصدار قوانين تجرم الإصرار على البطالة دون سبب مقنع ، كما سن قانونا يعفي الولد من مسؤولية والده المسن إذا كان هذا الأب لم يعلم ابنه حرفة من الحرف ، و فرض ضريبة على من يعتدي على امرأة حرة ، و قد منع التغالي في مهور الفتيات ، و فرض حدا أقصى لما ينفق على الحفلات من أجل إتاحة فرص الزواج للشباب الفقراء و محدودي الدخل ، و قد جرم "سولون" اغتياب الأشخاص – الحديث عنهم بالسوء في الغيب- سواء كانوا موتى أو أحياء... ، كما أصدر قانونا يفرض على الدولة أن تتولى تربية و تعليم الأطفال الذين يقتل أبؤهم في الحرب دفاعا عن الوطن ، و شجع الأجانب الحرفيين على الاستقرار بأسرهم في بلاد الإغريق من أجل الاستفادة من مهاراتهم و خبراتهم ، و حرم تصدير القمح إلى خارج البلاد للحفاظ على أقوات الشعوب ، و قد أصدر مرسوما يقضي بالعمو العام على جميع المساجين إلا القتلة منهم ، و سمح بعودة المنفيين إلى الوطن إذا لم يكن سبب نفيهم يتعلق بمصالح الحكم، كما أعطى "سولون" الحق لكل مواطن مهما تدنت طبقته الاجتماعية بأن يكون عضوا في المجالس التشريعية و التنفيذية إذا أراد ذلك ، و قد جعل دخل الفرد هو الذي يحدد الحق في الاشتراك بهذه المجالس بعد أن كان ذلك يتم على أساس الأنساب و العائلات الأرستقراطية ، كذلك أقام إلى جانب مجلس الأريوباجوس –الشيوخ- مجلسا للشورى يضم 400 عضو من كل قبيلة²³.

لقد تحرى "سولون" إرضاء الشعب و تحقيق العدالة ، إذ يتضح ذلك جليا في مقولته المعروفة : " يتعذر أن ترضي الناس جميعا ، و إن كان يجب أن تتوخى ذلك ، لقد أعطيت الشعب كل ما يحفظ كرامته لا أكثر ، كما حرصت على أن لا أجعل الأغنياء تقاسي ضمائرهم من ارتكاب المظالم ، بذلك بسطت ذراعي على كليهما – الفقراء و الأغنياء- و لم أسمح لأحدهما بأن يطغى على حساب العدالة ، و إنما تحس طاعة الشعب لرؤسائه إذا لم يشتد عنفه أو يزيد عن الحد اللين معهم"²⁴.

و لعل أكثر ما اشتهر به هذا الحاكم الأسطورة هو الدستور الخارق الذي جاء به و الذي استطاع من خلاله إرضاء معظم المواطنين بمختلف مستوياتهم و كسب ولائهم و طاعتهم ، و فيما يلي سنعطي فكرة ملخصة عن أهم ما جاء في هذا الدستور :

²³ فوزي مكوي ، تاريخ العالم الإغريقي و حضارته(مرجع سابق) ، ص 97 ، ص 98 ، ص 100 .
²⁴ سعيد إسماعيل علي ، التربية في الحضارة اليونانية (مرجع سابق) ، ص 86 ، ص 87 .

لقد قسم " سولون " الشعب إلى أربع مجموعات أو أربع طبقات و هي كالتالي²⁵:

(1) **الطبقة الأولى** : و هي الطبقة الغنية و التي لا يحق لها أن تمتلك أكثر من 500 مكيال من الحبوب أو قيمتها سنويا ، و قد أعطاهم الحق في تولي الوظائف الكبرى كالأرخون و مناصب القيادة في الجيش.

(2) **الطبقة الثانية** : هي طبقة الفرسان و كانت تضم من يتراوح دخلهم بين 300 و 500 مكيال من الحبوب أو ما يعادلها نقدا ، و قد اختص هؤلاء بعمل الفرسان في الجيش و تولي المناصب الأقل مسؤولية من الطبقة الأولى.

(3) **الطبقة الثالثة** : كانت تضم الحرفيين الذين يتراوح دخلهم السنوي بين 200 و 300 مكيال من الحبوب سنويا أو ما يعادله نقدا ، و كان يحق لهم العمل بالتجارة و الحرف و زراعة الأرض ، و كان لهم الحق أن يتقلدوا بعض المناصب الصغرى.

(4) **الطبقة الرابعة** : و هي طبقة تضم المواطنين المعدمين الأحرار و الذين لا يملكون شيئا ، و رغم ذلك كان لهم الحق بالاشتراك في الجمعية الشعبية.

هكذا استطاع " سولون " تشجيع المثابرة و العمل و مضاعفة الإنتاج الفردي من أجل مضاعفة الدخل الذي يخوله إلى الانتماء لطبقات أرقى ، و التمتع بحقوق أكثر أهمية مثل حقوق العضوية في المجالس المهمة و تولي الوظائف الكبرى و المراكز القيادية.

لقد استطاع الحكام الإغريق بسياساتهم الإدارية الذكية أن يجعلوا الشعب الإغريقي شعبا يميل إلى الاندماج في جماعات كبيرة و يألف العشرة بسرعة ، و أيضا ساعد على ذلك حياة النوادي التي كان يؤسسها الحكام في كل مكان ، و التي كانت تقوي روح الإحساس بالمصلحة المشتركة الزمالة و وحدة الهدف و تعزز مشاعر الأخوة بين أفراد الشعب و التي تعني المساواة الحقيقية النابعة من الاتصال المستمر في تلك النوادي ، فقد كان للشعب الإغريقي الحق في الاشتراك بالمنتديات العامة و التي تتيح له التعبير عن رأيه بكل حرية ، و مناقشة المشاكل التي تخص المجتمع و السياسة و الأنظمة على مشهد و مسمع من الحاضرين ، و لا شك أن مثل هذه الحياة الاجتماعية كفيلة بأن تخلق وعيا و إرادة قوية و خلاقة لدى الشعب الإغريقي و تجعل منه شعبا منتجا و فعالا في شتى الميادين²⁶.

3. الحضارة السومرية:

لقد ظهرت الحضارة السومرية الأولى في القسم الجنوبي من بلاد الرافدين فيما يسمى حاليا بالعراق ، نشأت هذه الحضارة و نمت على ضفاف نهرى الدجلة و الفرات و كانت

²⁵ فوزي مكوي ، تاريخ العالم الإغريقي و حضارته (مرجع سابق) ص 98 ، ص 99
²⁶ عبد اللطيف أحمد علي ، التاريخ اليوناني العصر الهيلادي (مرجع سابق) ، ص 73

المحاصيل الزراعية تنمو بسهولة مما جعل القبائل تتجمع و تكتظ بشكل عشوائي على ضفاف النهرين لتتكون فيما بعد المدن و تظهر بذلك أقدم و أروع حضارة في التاريخ تعود إلى أكثر من 5000 سنة ق.م.

لقد كان الشعب السومري يقدس الآلهة و ينزل المعتقدات الدينية مكانة عالية في حياته اليومية و مراسيمه و احتفالاته ، و قد يبرز ذلك جليا من خلال المعابد و الصروح الفخمة التي كانوا يشيدونها للآلهتهم ، فقد كانوا يعيشون في تجمعات سكنية ضخمة إذ تروي بعض القصص أن إحدى المدن كانت تحتوي على 36000 ذكر ، و قد كانوا يعتمدون بشكل مطلق على مشيئة الإلاه في حماية محاصيلهم الزراعية من الفيضانات و العواصف الرملية ، و من أجل ضمان رضا الآلهة كانوا يقومون باحتفال ضخم كل ربيع يزوجون فيه الآلهة من جديد كي تحمي محاصيلهم لتلك السنة ، و قد كان السومريون متحدين دائما و مخلصين لحكمائهم و ملوكهم الذين كانوا على الأرجح من الكهنة ، و الذين كانوا يعتبرون أنفسهم وكلاء على الأراضي و الشعوب التي يحكمونها و التي تعود ملكيتها المطلقة إلى الإلاه الذي يسكن في السماء.

كان معظم الملوك السومريون يوفرون للشعب حياة في منتهى الرفاهية و الرخاء ، و ذلك استنادا إلى الرسومات و المنحوتات التي عثر عليها المنقبون في الآثار السومرية و التي كانت تصور النساء يتزين بالمجوهرات النفيسة و الأحجار الكريمة و يرتدين الثياب الراقية ، و الرجال يصورونهم في حقول العمل يرتدون تنورات من الفرو الناعم و حلقوا الوجه و الشعر دائما، إذا مما لا شك فيه فإن هذا شكل متطور من أشكال التحفيز النفسي الذي يجعل الفرد يشعر بارتياح أكثر في حياته الشخصية و المهنية ، كما أن النساء كن يتمتعن بحقوق هامة جدا كعقد الزواج الذي كان يثبت بحضور أهلها ، و لها الحق في طلب الانفصال مثل الرجل و الحصول على جميع حقوقها بعد الطلاق ، و كذلك الأمة أو العبد المملوكة كانت تتمتع بحقوق المرأة الحرة إذا كانت أما لأولاد رجل حر ، فالقوانين كانت تحمي أملاك الشعب و تحرص على عدالة تقسيم الميراث²⁷.

هذا ما جعل الشعب السومري شعبا مبدعا و خلاقا ، فقد ابتكروا لبن الصلصال المجفف لأشعة الشمس الذي يقاوم ظروف التقادم و الانهيار و الذي استخدموه في بناء المنازل و المعابد و الصروح التي مازالت صامدة حتى الآن ، كما اخترعوا العجلة الدوارة لأول مرة و التي ارتكزت عليها صناعة الفخار بالجملة بعد أن كانت هذه الصناعة تنتج يدويا من طرف النساء بكميات قليلة جدا ، إلى جانب ذلك أبدع السومريون في تطوير طرق الزراعة و الري من أجل مقاومة الفيضانات و السيول الجارفة التي تخلفها توسعات الأنهار ، و تمكن السومريون في أزمنة

²⁷ م. جون روبرتس ، موجز تاريخ العالم ، (مرجع سابق) ، الفصل الثاني (الصفحة غير منشورة)

مبكرة من تحقيق الاكتفاء الغذائي من خلال زراعة الشعير و القمح و الدخن و السمسم بكميات كبيرة جدا تغنيهم عن اللجوء إلى الإستيراد أو الوقوع في مطب المجاعة و القحط²⁸.

ناهيك عن السياسة التي كانت تدار بها الشعوب فقد كان الحكام يميلون إلى كسب الولاء و الطاعة بإصدار القوانين العادلة التي تحمي الموظف و المواطن و المرأة و الطفل و التي تحمي الشعب و تفرض النظام...، كما أن هذه القوانين لم تبخل في تشديد العقوبات و الأحكام الرادعة في حق من تثبت إدانتهم بعدم الإخلاص للأحكام و الشرائع السائدة ، و لعل أهم ما عثر عليه في هذا الصدد هو "قانون حمو رابي" أو ما يعرف بمسلة الملك حمو رابي الذي يقع حكمه في الفترة ما بين 2000 و 1700 قبل الميلاد ، و هو مجموعة من القوانين المبهرة و التي يعجز الفكر الإداري الحديث على الإتيان بمثله و هذه بعض المقتطفات التي ترجمت من هذه المسلة²⁹:

أولاً: عن الحد الأدنى للأجور:

* إذا استأجر الإنسان عاملاً من عمال الحقول و جب عليه أن يدفع له ثمانية مكابيل من القمح كل عام .

ثانياً: عن الرقابة :

* إذا دفع أحد الناس لشخص آخر تأمينات في صورة ذهب أو فضة أو أي شيء آخر فإن عليه أن يريه لشاهد و يدون العقود اللازمة .

* إذا أعطى تاجر عميلاً له غلالاً أو أصوافاً أو زيتاً أو أية سلعة تجارية ، فإن على العميل أن يدون قيمة السلعة كتابة و يرد المال إلى التاجر و للعميل أن يتسلم من التاجر إيصالاً مختوماً بالمال الذي يسلمه للتاجر فإذا أهمل العميل ولم يتسلم من التاجر إيصالاً بالمبلغ الذي دفعه له ، فإن المال الذي لم يتسلم عنه إيصالاً لا يحتسب له .

ثالثاً : عن المسؤولية :

* إن البناء الذي يبني بيتاً يتهدم على ساكنه و يقتله ، جزاؤه الموت .

* إذا سمح تاجر مخمور لرجال مشاغبين بالاجتماع في داره ولم يطردهم كان جزاؤه القتل .

فالمعاملات التجارية كانت توثق توثيقاً محكماً على أقراص أو ألواح كوسيلة للرقابة ، فقد وجد أحد علماء الآثار على بند من هذه البنود على أحد الأقراص يتضمن الاعتراف بمبدأ عدم إمكان تفويض المسؤولية و يتضح هذا من كتاب للملك يأمر فيه عشرة من رجاله بشق قناة و ينص الكتاب على أنه إذا لم يتم العمل المطلوب على صورة سليمة فإن العقاب سينزل بالمشرف على العمال لا بالعمال .

²⁸ م. جون روبرتس ، موجز تاريخ العالم ، (مرجع سابق) ، الفصل الثاني (الصفحة غير منشورة)
²⁹ محمد عبد العظيم (مرجع سابق)

كما تعتبر " الاشنونة " بما تضمنته من مواد للرقابة على الأسعار و عقوبات الجرائم أقدم قانون عرفته بابل والمعتقد أنه يسبق قانون حمورابي بما يزيد عن 150 سنة ، و كذلك في عهد الملك "نبوخذ نصر" الذي تصدر حكم البلاد في حوالي عام 604 ق.م نجد أمثلة للرقابة على الإنتاج و المكافأة التشجيعية في مصانع النسيج ، فقد استخدمت الألوان مثلا كوسيلة للرقابة على سير العمل بحيث تعرف المدة التي تستغرقها خامة معينة حتى يتم تصنيعها من خلال تغير اللون من وقت لآخر ، و كانت الأجور تصرف للنساء العاملات في الغزل والنسيج في صورة طعام ، وتتوقف كمية الطعام الذي يصرف لكل امرأة على قدر إنتاجها .

و لا ننسى حضارة الهند التي اشتهرت بالمفكر "كوتيليا البراهمي" و الذي كان يسمى أيضا باسم "فيشنو جوبت" الذي لعب دورا رائدا في نشأة الإمبراطورية الهندية ونموها وتدعيم ركائزها خلال القرن الرابع قبل الميلاد ، و من أهم مؤلفات كوتيليا كتاب "ارنا سترا" و الذي تناول فيه موضوعات متعددة من بينها واجبات الملك ووزرائه ومستشاريه ، واجتماعات المجالس والمصالح الحكومية و الدبلوماسيين وشؤون الحرب والسلام ، بالإضافة إلى مبادئ تنظيم وإدارة التجارة والصناعة ، والقانون ، والمحاكم ، والحكم المحلي ، والعادات الاجتماعية ، وشؤون الزواج والطلاق وحقوق المرأة والضرائب ، والدخل القومي ، والزراعة ، والمناجم والمصانع ، و الأسواق والمؤسسات .

و كذلك الحضارة الصينية التي خلف فلاسفتها تراثا ضخما من علوم الإدارة و التسيير و نوجز ذلك بالرجوع الى بعض المقتطفات التي كتبها مختلف القادة الصينيون مثل ما كتبه "منشيوس" عام 500 ق.م ليبرر الحاجة إلى وجود نظم وأساليب ونماذج لنجاح الإدارة فقال: "كل من يؤدي عملا في هذا العالم لابد أن يكون لديه نظام ، ولا وجود لعمل ناجح دون نظام . ولكل عامل نظام ، من الوزراء وقادة الجيش إلى المئات من ذوى الحرف ... فإذا ما حكمنا إمبراطورية أو دولة كبيرة دون نظام نقتدي به كنموذج ، أفلا نكون بذلك أقل ذكاء من الرجل العادي صاحب الحرفة؟" ، و قد قال "منشيوس" أيضا : " أن للناس صغيرهم وكبيرهم عملهم الصحيح الخاص بهم , ولا بد لكل إنسان من أن يتزود بنتاج ما صنعه غيره من الناس أما إذا اضطر إلى أن يصنع بنفسه كل ما يحتاج إليه فلن نجد إنسانا في أنحاء الإمبراطورية يجيد عملا" ، فقد أكدنا بذلك على مبدأ التخصص في العمل ، و تقسيم الأدوار ، فكل الحرف كانت وراثية وكل حرفي كان يرتبط بمهنته طوال عمره , وكان ذوا الحرف المتشابهة يعيشون سويا في أحياء خاصة بهم مستقلين عن سائر المواطنين .

... و غير ذلك من الحضارات التي تعود إلى أعماق العصور القديمة ، و التي وضعت

الأساس الذي بني عليه المفهوم الحديث لجميع العلوم و النظريات³⁰.

المطلب الثاني: تطور إدارة الموارد البشرية في الفكر الإسلامي

من يتبع تطور إدارة الموارد البشرية في مناهج الإدارة الحديثة سوف يلحظ بالتأكيد ، تطرق هذه النظريات لمجموعة لا متناهية من العوامل المعقدة و المتشابكة التي تتحكم في هذه الظاهرة و التي لا زالت موضع البحث و التحليل إلى حد الآن ، فمن النظريات التي تؤكد أن الحافز المادي هو أساس الرضا الوظيفي ، إلى النظريات التي تستنكر تجاهل الحافز المعنوي ، و دوره في إثراء العمل و النفوس العاملة ، ثم النظريات التي تتمحور حول المزج الفعال بين الحافز المادي و المعنوي بطريقة متزنة و ذكية تناسب سمات و مميزات كل فرد على حدا ، إلى غير ذلك من النظريات المعقدة و الشائكة التي تحاول الوصول إلى تفسير هذه الظاهرة الغامضة . وكان الفكر الإداري الإسلامي يستند إلى نصوص القران الكريم وتوجيهات السنة النبوية الشريفة ، و الاجتهاد بالرأي من العلماء المتخصصين ، و يقوم على أساس من القيم الإنسانية التي كانت تسود المجتمع الإسلامي في ذلك الوقت ، فالنظرية الإدارية الإسلامية قد استوعبت في طياتها ما جاءت به نظريات الإدارة و القيادة و التحفيز و غير ذلك من الأسس التي ارتكزت عليها نظرية الرضا الوظيفي ، و لنا في سيد الخلق محمد صلى الله عليه و سلم قدوة حسنة ، فقد كان عليه الصلاة و السلام مهتما بشؤون رعيته ، منصتا لشكاويهم و طلباتهم ، حريصا على تحفيزهم نحو العمل و الاجتهاد ، فقد استثارهم بالحوافز المادية في بعض الأحيان كقوله "من أحيا أرضا ميتتا فهي له" رواه البخاري تشجيعا على استصلاح الأراضي و زراعتها ، كما استخدم الحوافز المعنوية مثل قوله عليه الصلاة و السلام "لا تكفؤهم فإذا كفتموهم فأعينوهم" رواه البخاري ، بالإضافة إلى التحفيز الروحي الذي جعله الله جل جلاله أسبق من التحفيز الدنيوي في آياته الكريمة مثل قوله تعالى " و أَبْتِغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَ لَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَ أَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَ لَا تَبْغِ الْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ " (الآية 77 سورة القصص) ، و في قوله تعالى "مَنْ عَمِلَ سَيِّئَةً فَلَا يُجْزَى إِلَّا مِثْلَهَا وَ مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِنْ دَكَرٍ أَوْ أَنْثَى وَ هُوَ مُؤْمِنٌ فَأُولَئِكَ يَدْخُلُونَ الْجَنَّةَ يَدْخُلُونَ فِيهَا بِغَيْرِ حِسَابٍ" 40 سورة غافر³¹.

إن الأساس الوجداني لثقافة المؤسسة في الإسلام هو تأسيس ثقافة قائمة على التوادد و التراحم بين الأفراد و في ذلك قوله صلى الله عليه و سلم "المؤمن إلف مألوف يألف و يؤلف و لا

³⁰ محمد عبد العظيم ، تاريخ الفكر الإداري(مرجع سابق)

³¹ عبد الرحيم عبد الحليم محمد ، تحفيز العاملين: نحو مناهج إسلامية لإدارة الموارد البشرية، جانفي 2010 ،

خير في من لا يألف و لا يُولف" أخرجه الإمام أحمد ، كما و حث على المرونة و اللباقة في ممارسة الأعمال القيادية و التوجيهية و في ذلك قوله تعالى " فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَ لَوْ كُنْتَ ظَنًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَ اسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَ شَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ " الآية 159 سورة آل عمران³² .

كما و شملت النظرة الإسلامية مجموعة كبيرة من المجالات التي تربطها علاقة قوية بنظرية الرضا الوظيفي مثل صيانة و حفظ كرامة الإنسان مهما تدنى مستواه الوظيفي في قوله تعالى " وَ لَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَ حَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَ الْبَحْرِ وَ فَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِّمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا " الآية 60 الإسراء³³، وقد تناول موضوع الجودة في قوله تعالى تشجيعا على العمل الطيب و المتقن "إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَ عَمِلُوا الصَّالِحَاتِ أَنَا لَأُنْضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا" الآية 30 الكهف، بالإضافة إلى موضوع الرقابة الذاتية الذي لا يزال العلماء يجتهدون في إيجاد أفضل السبل المؤدية إلى بث الرقابة الذاتية في روح كل موظف و التي تعتبر السلاح الرادع ضد الفساد و الرشوة و الاختلاس و غيرها من الظواهر التي من شأنها تحطيم طموحات و أهداف كل منشأة تسعى للنمو و النجاح ، فقد اختزل سبحانه و تعالى كل نظريات التحفيز التي جاء بها المفكرون إلى حد الآن في قوله " وَ قُلْ إِعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَ رَسُولُهُ وَ الْمُؤْمِنِينَ " الآية 105 التوبة ، فقد جعل الله جل جلاله للرقابة بعدا يتعدى أقطار السماوات و الأرض فمهما تخفى الإنسان عن الخلق فلن يخفى عمله عن الله سبحانه و تعالى ، فالإنسان المخلص لدين الله يجعل نفسه رقيباً عليه فأما أن يطيع الله و يكسب الجنة و إما أن يخالف الشريعة و يدخل النار ، كما جاء في الآية الكريمة "وَ نَفْسٍ وَ مَا سَوَّاهَا فَأَلْهَمَهَا فُجُورَهَا وَ تَقْوَاهَا قَدْ أَفْلَحَ مَنْ زَكَّاهَا وَ قَدْ خَابَ مَنْ دَسَّاهَا" . الآيات 7،8،9،10، الشمس³⁴ .

كما و قد كان للفكر الإسلامي سبحا طويلا في شرح نظام التأجير فأصر على ضرورة التحديد المسبق للأجور كما و أشار إلى أهمية توافق قيمة الأجر مع أعباء الوظيفة و حجم العمل و الظروف الاجتماعية و البيئية كما جاء في قوله صلى الله عليه و سلم : "من استأجر أجيرا فليس له أجرته" و في قوله : "أعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه" رواه ابن ماجة و غيره ، و قال عليه الصلاة و السلام قال الله تعالى: "ثَلَاثَةٌ أَنَا وَ حَصْمُهُمْ يَوْمَ الْقِيَامَةِ رَجُلٌ أَعْطَى بِي ثُمَّ غَدَرَ وَ رَجُلٌ بَاعَ حُرًّا فَأَكَلَ ثَمَنَهُ وَ رَجُلٌ اسْتَأْجَرَ أَجِيرًا فَاسْتَوَفَى مِنْهُ وَلَمْ يُعْطِهِ أَجْرَهُ" . رواه البخاري ، كما تناول الفكر الإسلامي موضوع الترقية و شروطها و أشار إليها على أنها باب واسع من أبواب التحفيز و نجد في ذلك قوله تعالى : "هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَ الَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ" الآية 09 الزمر ،

³² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية ، المكتبة العصرية، 2007 ، ص 34 ، ص 35.

³³ نفس المرجع ، ص 27

³⁴ عبد الرحيم عبد الحلیم محمد ، (مرجع سابق)

و في قوله كذلك تأكيدا على شرط التفوق في الخبرة و العلم في الترقية : "يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَ الَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ" الآية 11 المجادلة³⁵.

المبحث الثاني: التطور التاريخي إدارة الموارد البشرية بعد الثورة الصناعية

ارتبطت التطورات التي عرفتھا إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث بتطور وظيفة إدارة الأفراد ، و التي لم تظهر كفرع علمي مستقل إلا بعد انتهاء الحرب العالمية الأولى ، فبعد التحولات الكبيرة التي عرفھا الجهاز الاقتصادي ، و ميلاد الرأسمالية التي شهدت ظهور المؤسسات الصناعية الكبيرة و الذي ترتب عليه ازدياد الحاجة إلى عدد أكبر من الأيدي العاملة تطلب الأمر وجود إدارة مستقلة تكفل خدمة العنصر البشري و تعتني بمصالحه و متطلباته³⁶ ، إضافة إلى ذلك فإن البروز و التطور الذي عرفته النقابات و الاتحادات العالمية التي عملت على دراسة شكاوي و تظلمات الموظفين و العمال ، و توسيع الفوائد و تنظيم ساعات العمل و الإجازات ، و معالجة مشكلات النظام و مواصفات العمل و أساليب تحديد المهام و هيكله الأجور... الخ³⁷ ، كل ذلك ساهم بشكل كبير في ظهور و تطور هذا النوع الجديد من الإدارات ، و من جهة أخرى فإن العنصر البشري باعتباره الرأس المحرك لكل موارد المؤسسة ، فإن الاهتمام بالتدريب و التطوير المستمر لقدرات و مهارات هذا العنصر الهام ، و الاجتهاد في تحقيق رغباته و إرضائها ، سوف يضمن للمؤسسة أداء متميز و إبداع خلاق يخدم أهدافها المستقبلية و يدعمها. هذه المعطيات كلها تمثل الواقع الذي نشأت فيه نظرية الرضا الوظيفي و تطورت من خلال عدة مدارس اهتمت بالمزج الفعال بين وسائل الإنتاج و المنتجين ، أو ما يطلق عليه حاليا بتسيير الموارد البشرية.

و من أبرز هذه المدارس نذكر ما يلي:

المطلب الأول: المدرسة الكلاسيكية: Ecole classique

مع تطور الحركة الصناعية في العقد الأول من القرن العشرين ، و تفاقم الإفرازات الفنية و التكنولوجية على الأراضي الأمريكية ، بدأت المدرسة الكلاسيكية تعمل على تطوير مفاهيم و نظريات جديدة تستجيب لمتطلبات المؤسسات الضخمة ، و التي أصبحت تعاني من مشاكل التسيير و سوء التحكم بتلك الأعداد الهائلة من الأيدي العاملة ، بالإضافة إلى تفاقم المشاكل النفسية و الاجتماعية بسبب زيادة الشعور بالملل و الاغتراب و ضعف العلاقات الودية بين الأفراد العاملين... الخ ، و في خضم هذه الظروف تبلورت و تطورت نظريات المدرسة

³⁵ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات ادارة الموارد البشرية، (مرجع سابق)، ص 31 ، ص 32 ، ص 33.

³⁶ الصديق بخوش ، التسيير الاستراتيجي للأفراد ، جامعة عنابة - الجزائر - نوفمبر 2006

³⁷ عبد البارى إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى منظم، دار وائل للنشر الأردن عمان، الطبعة الأولى 2008 ، ص 38.

الكلاسيكية متأثرة بالاتجاهات الفكرية التي سادت في المجتمع الغربي خلال تلك الفترة ، و التي كانت تركز على مبدأ العقلانية و الرشد في التعامل مع الإنسان³⁸ .

لقد تطورت نظريات المدرسة الكلاسيكية في اتجاهين رئيسيين هما التنظيم العلمي للعمل ، و التنظيم الإداري للعمل و اللذان تأسسا على المبادئ التالية:

(1) **مبدأ التسلسل الهرمي:** فالمؤسسة عبارة عن سلسلة هرمية ، تتحدر من المستويات العليا التي تمتلك حق السلطة و اتخاذ القرارات ، إلى المستويات الدنيا التي تلتزم بتنفيذ الأوامر و الخطط.

(2) **مبدأ وحدة القيادة:** تنقسم آراء الباحثين حول هذا المبدأ إلى قسمين، فالبعض يرى أن القيادة تبدأ من القائد الأعلى للمؤسسة ، ثم تتسلسل إلى القادة الفرعيين في المستويات الأدنى ، و البعض الآخر يرى أن القيادة ينفرد بها القائد الأعلى الذي يجب أن يتميز بالخبرة و الكفاءة العالية ، التي تخوله لاتخاذ القرارات و تخطيط الاستراتيجيات.

(3) **مبدأ الاستثناء:** كل الأوامر و المهام يجب أن تنفذ في المستويات الدنيا ، باستثناء الخطط و القرارات التي تتفرد بها السلطات العليا.

(4) **مبدأ تعظيم الاستفادة من المرؤوسين :** يجب وضع الخطط التي تمكن من الاستغلال الكامل لجميع الطاقات الجسدية و الفكرية المتوفرة لكل موظف.

(5) **مبدأ التخصص التنظيمي:** يرى بعض المنظرين و العلماء الذين انضموا إلى المدرسة الكلاسيكية ، أن تنظيم أماكن العمل ، و تخصص كل موظف بإنجاز مهمة معينة ، يحقق للمؤسسة أكبر إنتاجية ممكنة.

و من أهم نظريات و رواد المدرسة الكلاسيكية نذكر ما يلي :

1. نظرية التنظيم العلمي للعمل أو الإدارة العلمية للعمل "لفريدريك تايلور":*

l'organisation scientifique du travail (OST) Frederick winslow

taylor(1856-1915)

في ضوء التطورات الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية التي شهدتها الولايات المتحدة الأمريكية في النصف الثاني من القرن التاسع عشر و أوائل القرن العشرين ، و الاستغلال المتزايد لثمار الاختراعات العلمية في توسيع و تنويع الصناعات الآلية ، بدأت تظهر المصانع الضخمة و العملاقة التي تضم أعدادا هائلة من الآلات و الأيدي العاملة المشغلة لها ، و التي

³⁸ عبد البارى إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ ، (مرجع سابق)، ص 38
*فريدريك ونسلو تايلور : مهندس أمريكي ولد في 1856، ألف كتاب *مبادئ الإدارة العلمية في 1911م

<http://www.PerformanceZoom.com>, 2005

أصبحت تتطلب أنماط إدارية جديدة أكثر تطورا و تأقلمًا مع الوضع الجديد ، هذا ما أدى إلى توجه العديد من العاملين في حقول الإدارة للبحث عن الجوانب الكفيلة بتطوير الإنتاجية الصناعية³⁹ ، و قد انصب اهتمامهم على دراسة و تطوير الأسس الفعالة التي تمكن من الاستفادة أكثر من القوى العاملة ، و الحد من المشاكل و الصراعات التي تؤدي إلى تخفيض إنتاجية الأفراد ، أمثال "جارلس بابيج" الذي بدأت تتبلور نظرياته في 1830م و الذي طور مجموعة من المفاهيم الإدارية و تمكن من حل العديد من مشاكل التسيير ، فقد كان يصر على ضرورة التمييز بين المشاكل الفنية و المشاكل الإدارية للتمكن من حلها ، كما أكد على أهمية محاربة الوقت الضائع لدوره الفعال في تراكم الخسائر و تسرب التكاليف ، و قد أكد كذلك على أهمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة و ضرورة إشراك الأفراد في أرباح المنظمة ، كما أشار إلى أسس الرقابة و الإشراف و التسويق و العديد من الجوانب الإدارية المهمة.

و "هنري ماتكاف" الذي عمل كمدير لأحد مصانع العتاد الحربي في الفترة ما بين 1880م – 1893م و الذي ألف كتاب باسم "كلفة المصنوعات و إدارة المنشآت العامة و الخاصة" و الذي أكد فيه على ضرورة تسجيل كل المهام و الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة بما في ذلك البطاقات و استثمارات المخزون و طلبات الشراء ، و التكاليف و التسليم و التجهيز... الخ.

كما يجب الإشارة كذلك إلى "هنري تاون" المخترع الذكي و صاحب منشأة "تاون" التي عرفت باسمه ، يعتبر هنري من الأوائل الذين استخدموا الأساليب المنهجية في الإدارة و ذلك ابتداء من سنة 1870م ، و الذي أكد على ضرورة اعتماد الطرق العلمية في إدارة المنظمات الصناعية .

كل هؤلاء الباحثين هم من الرواد الأوائل الذين استلهم منهم تايلور الأسس العلمية التي جاء بها و عمل على تطويرها و بلورتها⁴⁰.

يعتبر المهندس الميكانيكي "فريدريك ونسلو تايلور" من أبرز الرواد الذين اهتموا بحركة الإدارة العلمية للعمل ، فقد انصب اهتمامه على كيفية إدارة قدرات العامل ، و إيجاد الطرق المثلى لاستغلالها في خدمة أهداف المؤسسة، فقد أبرز تايلور في دراساته كيف يمكن التقليل من تكاليف العمل و الزيادة في عدد القطع المنتجة ، بإتباع طريقة علمية فريدة لتنفيذ الحركة و الوقت المثالي لإنجازها، إضافة إلى بعض التطبيقات التحفيزية كدفع الأجرة على أساس القطع المنتجة و المكافأة على الأداء المتميز⁴¹.

³⁹ عبد الباري إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ ، مرجع سابق)، ص 37

⁴⁰ خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع عمان الأردن ، الطبعة الأولى 2000، الطبعة الثانية 2005، ص 45 ، ص 46.

⁴¹ عبد الباري إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ ، مرجع سابق)، ص 41.

قام تايلور ببناء إطار فلسفي جديد للعمليات الإدارية و الذي تمحورت أسسه حول أربع مبادئ رئيسية و هي⁴²:

- (1) **دراسات الوقت و الحركة**: يقوم هذا المبدأ على تقسيم العمل إلى وحدات حركية و إيجاد الوقت الأمثل لإنجازها.
- (2) **الاختيار المهني**: يهتم هذا المبدأ بجانب الاستقطاب و التعيين، بحيث يجب دراسة الخبرات و المواهب و السلوكيات المتوفرة لدى كل مترشح قبل تعيينه، من أجل استثماره في الوظيفة المناسبة التي يحقق فيها أكبر مردودية.
- (3) **التأهيل المهني**: تأهيل العمال مهنيا من أجل تحقيق المردودية المطلوبة.
- (4) **الحوافز و الدوافع**: القصد منه دفع الأجر على أساس الكمية المنتجة و مكافأة العمال على أساس الأداء المتميز.
- (5) **التدريب المهني**: تدريب العمال على طريقة العمل التي تتطلبها وظائفهم للتقليل من نسب الأخطاء، و الوقت الضائع.
- (6) **التوجيه المهني**: يركز تايلور على ضرورة متابعة العمال ، و توجيه القوى العاملة في المسار الذي يحقق أهداف المؤسسة.

يتضح لنا من خلال هذه المبادئ أن تايلور سعى في نظريته إلى جعل العمل الإداري أكثر واقعية ، فقد سعى إلى الاستخدام الأمثل للإنسان و اعتبره آلة بيولوجية تحفزها المادة فقط ، لذلك فالنظرية التايلورية ساهمت بصفة غير مباشرة في تثبيط الموظف و كبت إبداعاته و طاقاته الكامنة، بسبب الضغط النفسي الذي كان يواجهه عند إجباره على إنتاج كميات كبيرة في أوقات قياسية.

هذا ما أدى إلى تراجع مستويات الرضا الوظيفي و تفاقم حالات النفور و الملل، الأمر الذي أدى بدوره إلى تراجع مستويات الأداء المتوقعة.

2. نظرية التنظيم الإداري للعمل ل "هنري فايول" * (1841-1925)

L'organisation administrative du travail (OAT) henry fayol

اهتمت نظرية التنظيم الإداري للعمل بمجموعة من الجوانب الفيزيولوجية و الإنسانية للعمال ، كما أنها ركزت على المستويات الإدارية للمؤسسة ، فقد أفادت هذه النظرية بضرورة

⁴² فرج عبد القادر طه ، علم النفس الصناعي و التنظيمي ، دار المعارف للنشر و التوزيع القاهرة ، الطبعة السادسة 1988، ص 23.
*تخرج ابن العائلة الفرنسية البورجوازية هنري فايول من مدرسة المناجم بسانت اتين saint etienne ، ثم قضى حياته المهنية في شركة "كومونترى" كمهندس و بعدها كمدير للشركة ، أين اكتسب الخبرة الكافية التي مكنته من تحليل الوظائف الإدارية ، و اصدار نظرية ادارية متكاملة في كتابه "التنظيم الاداري للعمل " الذي أصدره في 1916م، على الموقع:

تقسيم المؤسسة إلى مستويات إدارية بحيث يتولى كل مستوى تنظيم و تسيير الأنشطة المتشابهة و تجزئة مهمات كل قسم إلى عدد من الوظائف المحددة التي تناط بالأفراد .

و في هذا السياق برز عدد من الباحثين الذين ساهموا في تطوير مفاهيمها و مبادئها ، مثل "جيمس مونيه" الذي أكد على أن التنسيق الذكي و السلطة القادرة على توجيه الأفراد تعد من الدعائم الرئيسية التي يركز عليها النظام ، كما أشار "جيمس" إلى أهمية تنظيم الجهود الجماعية من أجل الاستفادة منها بالشكل المطلوب ، و قد ركز كذلك على أهمية المبادئ التي جاء بها تايلور سابقا من أجل فرض النظام و تحقيق الأهداف .

و "لوثر كوليك" الذي ركز كثيرا على وحدة السلطة و القيادة ، و ضرورة تقليص عدد الرؤساء و المسؤولين في مختلف الهياكل التنظيمية ، كما جاء بمبادئ تقسيم العمل و التخصص الوظيفي و تكافؤ السلطة و المسؤولية ، و أكد على أهمية التحاور و الاستشارة قبل اتخاذ القرارات ، و غير ذلك من المبادئ و الأفكار التي كان لها الدور الكبير في تطوير نظرية التنظيم الإداري للعمل .

و لا بد كذلك من الإشارة إلى "أوليفر شيلدون" الذي طور كتاب "فلسفة الإدارة" في 1933م ، و الذي استهدف من خلاله بناء نظرية متكاملة مبنية على مجموعة من المبادئ الهامة كالرقابة و التنسيق الإداري ، و المسؤولية الاجتماعية و إدارة الإنتاج... الخ⁴³ .
إلا أن النظرية الإدارية عادة ما تنسب إلى المهندس "هنري فايول" صاحب المبادئ الأربعة عشر الذي اتجه إلى دراسة و تحليل العمليات الإدارية و اجتهد في إرساء المبادئ و القواعد الرئيسية التي يجب أن يعتمد عليها المدراء في تحقيق أهدافهم .
و بعد الدراسات الاستقرائية و التحليل الميداني لواقع الفعاليات الفنية و الإدارية خلص "فايول" إلى اقتراح أربعة عشر مبدأ للإدارة يمكن استخدامها في أي مكان و زمان و هي كالتالي⁴⁴ .

(1) مبدأ تقسيم العمل و التخصص من أجل الحصول على أكبر قدر من الإنتاج

(2) مبدأ السلطة و المسؤولية

(3) مبدأ الضبط و الربط الذي يفرض ضرورة الالتزام باللوائح و النظم و أهمية تطبيق

أنظمة الجزاء و العقاب بصورة عادلة.

(4) مبدأ وحدة الأوامر: بحيث يجب أن يتلقى الموظف الأوامر من رئيس واحد.

⁴³ خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة ، (مرجع سابق) ، ص 55 ، ص 56 ، ص 57 .
⁴⁴ أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع الإسكندرية ، 2003 ، ص 32 ، ص 33 .

(5) مبدأ وحدة الهدف : كل وحدات التنظيم يجب أن تساهم أنشطتها في تحقيق أهداف المشروع.

(6) أولوية الصالح العام للمؤسسة على الصالح الخاص للأفراد خاصة إذا تعارضت مصالح المؤسسة مع مصالح الأفراد فلا بد من تقديم الصالح العام للمؤسسة.

(7) تعويض و مكافأة الأفراد على عملهم بصورة عادلة.

(8) مبدأ السلطة و المركزية استخدام حقوق السلطة الإدارية في التعامل من الموظفين .

(9) تدرج السلطة أو التسلسل الهرمي لجميع مستويات الإدارة فلا بد من وضوح حدود السلطة و الاتصالات في كيفية التعامل بين الرؤساء و المرؤوسين.

(10) تحقيق العدالة و المساواة بين الأفراد.

(11) تنظيم الأشخاص و الأشياء بالشكل الذي يتيح الاستفادة المثلى من الطرفين.

(12) ثبات العمال في وظائفهم بحيث يجب الحفاظ على العمال في مناصبهم و توفير الظروف التي تساعد على التقليل من احتمالات تسربهم.

(13) تشجيع المبادرة و رفع روح الإبداع و الابتكار.

(14) تنمية روح التعاون بين الأفراد.

عموما فان نظرية التنظيم الإداري ركزت على الجوانب الفنية التي تمكن من زيادة مستويات الأداء ، مثل التنسيق ، المراقبة ، تقسيم العمل... الخ ، إضافة إلى اهتمامها ببعض الجوانب النفسية من خلال تشجيع الابتكار و تنمية روح التعاون و التآلف بين الموظفين ، والتي تعتبر من أبرز المحفزات المعنوية في الإدارة الحديثة ، لما لها من الدور الفعال في رفع معنويات العمال ، و زيادة الشعور بالرضا الوظيفي و تحقيق الذات داخل مكان العمل ، لكنها لم تلقى الإقبال المطلوب من طرف العمال و المديرين.

3. النظرية البيروقراطية ل"ماكس ويبر" *45:

Henry Fayol (1841 – 1926) l'Organisation Bureaucratique

لقد استهدف "فيير" من خلال مصطلح البيروقراطية أن يحدد السمات التي ينبغي أن يتصف بها سلوك المنظمة البيروقراطية و الذي عرفه على أنه "ذلك التنظيم الضخم في المجتمع السياسي المعقد و المتحضر الذي يوجد لتحقيق أهداف الدولة ، و إخراج السياسة العامة إلى حيز الواقع و وضعها موضع التنفيذ" ، و البيروقراطيون " هم أولئك الأفراد العاملون في الإدارات

⁴⁵* يعتبر المحامي الكبير و عالم الاجتماع الألماني ماكس ويبر أول من لفظ اسم البيروقراطية ، و حاول تطبيقها في المؤسسات الصناعية ، بحيث ساهمت أعماله في ظهور المنظمات الكبيرة و النقابات العمالية و الأحزاب السياسية ، على الموقع:
<http://www.PerformanceZoom.com, 2005>

الحكومية ، الذين يتم اختيارهم للعمل بأساليب ليست وراثية ، و يكونون فيما بينهم تنظيما هرميا تحكمه قواعد معينة ، و تحدد فيها الاختصاصات و الواجبات و المسؤوليات⁴⁶ " لقد ركز ماكس في نظريته على عدة أفكار توضح في مجملها مفهوم النظام البيروقراطي و المبادئ التي يجب أن يركز عليها ، و من أهم ما يجب ذكره في سياق بحثنا هذه المبادئ المهمة و التي هي⁴⁷:

- (1) التسلسل الهرمي للموظفين محدد بوضوح.
- (2) مسؤوليات كل وظيفة محددة بوضوح.
- (3) كل وظيفة تتم بعقد واضح.
- (4) الأجور ترتقي من موظف لآخر حسب مستوى التسلسل الهرمي الذي ينتمي إليه.
- (5) الوظيفة وحدها فقط التي تربط الموظف بمؤسسته.
- (6) شروط الترقيات المهنية واضحة و معلنة من طرف السلطات العليا.
- (7) الموظف ليس له الحق في ملكية وسائل الإنتاج أو في ملكية وظيفته.
- (8) الموظف يخضع لقواعد الانضباط الصارمة.

لقد ساهمت القواعد و الإجراءات التي جاء بها النظام البيروقراطي في زيادة مستويات الأداء و تضاعف كميات الإنتاج لأنها تتيح للقيادات فرض التحكم و السيطرة على كل الموظفين ، لكن في المقابل فهي لم تساهم في تطوير نظرية الرضا الوظيفي بسبب إهمالها للفرد و معاملته على أنه آلة مادية تشغل وظيفة معينة في إطار الهيكل التنظيمي للمؤسسة ينتظر منها مردود محدد في وقت محدد، و هذه الظروف القاسية و التي تفوق احتمال القدرة البشرية تؤدي إلى انحطاط مستويات الأداء و تراجع المردودية الإنتاجية للمؤسسة بشكل عام⁴⁸.

إذا نلاحظ من خلال ما سبق أن المدرسة الكلاسيكية ظهرت في وقت كانت فيه المؤسسات الصناعية في بداية نشأتها، مما تطلب ابتكار طرق علمية فعالة تمكن من رفع الكفاية الإنتاجية للمؤسسات ، لذلك فهي لم تساهم كثيرا في تطوير إدارة الموارد البشرية ، لأنها لا تؤمن بالإنسان إلا بقدر ما يقدمه من انجاز، لكن تعتبر الأفكار و النظريات التي سبق ذكرها انعطافا مهما في تطور الفلسفات الإدارية التي وضعت الأساس الذي بني عليه المفهوم الحديث لنظرية الرضا الوظيفي.

⁴⁶ خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود،(مرجع سابق) ، ص 33
⁴⁷ خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود،(مرجع سابق) ، ص 34 ، ص 35.
⁴⁸ أحمد ماهر (مرجع سابق) ، ص 34

المطلب الثاني:مدرسة العلاقات الإنسانية (1930-1950) Ecole des relations humaines

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية تحت وطأة الكساد العالمي الكبير و الظروف القاسية التي سببتها الحرب العالمية الثانية ، و كرد على تجاوزات النظرية الكلاسيكية ، التي تسببت في ظهور الكثير من المشاكل الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و أثارت موجات هائجة من الاحتجاجات و الإضرابات الصناعية ، فهذه المدرسة على عكس المدرسة الكلاسيكية اعتبرت الموظف إنسان له أحاسيس و دوافع تحركها المحفزات المعنوية بقدر ما تحركها المحفزات المادية ، و روجت مفاهيم الحالة المعنوية ، و أثر العمل الجماعي و العلاقات الإنسانية في إثراء العمل و النفوس العاملة ، كما ركزت على ضرورة تدريب الرؤساء و المشرفين على أسس المعاملة الإنسانية للعاملين.⁴⁹

تقوم حركة العلاقات الإنسانية على أساس النظرة الإنسانية للأفراد ، فهي تركز على دمج الأدوار بالمشاعر من أجل ضمان أداء متميز و فعال. وفي هذا السياق تتجلى لنا عدة دراسات و تجارب تمخضت داخل مدرسة العلاقات الإنسانية ليتولد عنها نظريات و مفاهيم جديدة غيرت مسار الفكر الإداري إلى اتجاه معاكس تماما لاتجاه الفكر الكلاسيكي .
ومن أبرز هذه النظريات نذكر ما يلي :

1. نظرية "جورج التون مايو"*

la théorie de George elton mayo (1880-1949)

في الفترة ما بين (1927 – 1932) أبرمت شركة "وسترن الكتريك" عقد مع جامعة هارفرد يتيح لمجموعة من الأساتذة من الجامعة إجراء بحوث و دراسات داخل المؤسسة المذكورة آنفا ، و يضم فريق البحث كلا من "روثلز برجز" (rothils berger) و "ديسكسون" disckson و "وارنر" warner و كان على رأسهم الأستاذ "إلتون مايو" الذي عمل على توجيه الفريق و الإشراف عليه ، و قد تركزت الأبحاث التي قام بها الفريق على حقل تجريبي يتم فيه دراسة و تحليل مدى تفاعل العمال مع المتغيرات المادية التي يمكن إجراؤها في بيئتهم الوظيفية ، فقد أخضع فريق البحث مجموعة تتكون من ست عاملات إلى عدة تغييرات في البيئة المادية التي يمارسون فيها وظائفهم و من ضمن هذه التغييرات "تحسين الإضاءة ، توسيع أماكن العمل ، النظافة و الهدوء ، تخفيض ساعات العمل ، منح واجبات مجانية ، إعطاء العمال قدر من الحرية

⁴⁹ علي السلمي ، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب للطباعة و النشر و التوزيع القاهرة، ص 8.
*هاجر المفكر التون مايو من مسقط رأسه باستراليا إلى الولايات المتحدة الأمريكية في 1922 أين حصل على شهادة بروفييسور و باحث علمي ، قضى التون حياته المهنية في شركة وسترن الكتريك لصناعة الهواتف النقالة بمدينة هاوثورن في أمريكا ، وهناك أجرى دراساته و أبحاثه التي سجلت نتائجها في تاريخ الفكر الإداري و علوم تسيير الموارد البشرية.

و السماح لهم بالتحدث أثناء العمل ، تقدير الأعمال المنجزة و الاعتراف بها ... الخ" ، فأظهرت النتائج بعد تخطي عدة مراحل من التجربة إرتفاعا ملحوظا في مردودية الفريق الخاضع للتجربة ، و قد لاحظ كذلك نشوء علاقات غير رسمية بين أفراد العمل أدت إلى ابتكار الفريق طرق العمل الخاصة به و التي ساهمت كثيرا في ارتقاع الروح المعنوية للفريق و روح العمل الجماعي بسبب التفاعلات الاجتماعية التي كانت تحدث في خضم العملية الإنتاجية⁵⁰.

حاول "إلتون مايو" التعرف على الأسباب التي أدت إلى تغيير سلوك الموظفين عن طريق إجراء مقابلات شخصية استهدفت دراسة اتجاهاتهم و مشاعرهم ، فاكتشف بعد ذلك أن تحسن الظروف المادية كان له دور ثانوي فقط ، إنما الذي زاد من حماس و مردودية العمال هو شعورهم باهتمام المؤسسة بهم ، و تقديرها لمجهوداتهم و مراعاتها لراحتهم المادية و المعنوية، و في هذا الاتجاه رجح إلتون مايو، الأسباب التي أدت إلى زيادة معدلات الإنتاج و ارتفاع نسبة المردودية إلى ستة متغيرات بسيكولوجية و سوسيولوجية و هي كالتالي:

(1) الأوامر: الانتقال من النمط السلطوي إلى نمط المشاركة و التعاون أدى إلى زيادة الثقة بالمؤسسة.

(2) الهيكل الاجتماعي : معاملة الموظف على أنه شخص ناضج و قادر على تحمل المسؤولية و تأدية واجبه دون رقابة ، يزيد من الرغبة في العمل و ينمي الشعور بالرقابة الذاتية لدى الأفراد.

(3) تماسك الفريق: التفاهم و الصداقة و العمل الجماعي يجعل الفريق، أكثر تماسكا و تضامنا أثناء إنجاز المهام.

(4) أهداف الجماعة: الهدف الجماعي من أهم المحفزات التي تجعل الأفراد يتشاركون في تحقيق الأهداف ، كما أنه يساهم في توحيد الاتجاه نحو تحقيق المنفعة الجماعية.

(5) القيادة غير الرسمية: إشراك الموظفين في النقاشات الخاصة بشؤون المؤسسة ينعكس بشكل إيجابي جدا على معنويات الموظفين و يزيد من تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة و أهدافهم.

2. نظرية الدافعية الإنسانية لـ"ابراهيم ماسلو"

la théorie des besoins (ou des "motivations")ABRAHAM

MASLOW (1908 – 1970)

⁵⁰ خليل محمد حسن الشماخ ، خضير كاظم حمود،(مرجع سابق)، ص 55 ، ص 66.
*حصل ماسلو على درجة الدكتوراه في علم النفس الانساني عام 1943 من جامعة وسكونن ، و 1951 عين كرئيس قسم علم النفس الانساني في برانديس لمدة 10 سنوات، أين قابل كورت جولستين الذي قدم له فكرة التحيق الذاتي التي بدأها أبحاثه و اكتشافاته.

أثرت النظريات التي جاء بها ماسلو على الفكر الإداري و المناهج الدراسية في جميع أنحاء العالم ، لما جاءت به من أفكار فريدة ومتميزة ، و التي يوضح فيها كيف أن الدوافع أو الحاجات التي تحرك السلوك الإنساني تتدرج في نظام متصاعد من حيث الرغبة و الإلحاح ، فكلما تحققت للفرد حاجة معينة ، تتولد لديه رغبة جديدة تليها في سلم الحاجات و هي كالتالي⁵¹:

(1) **الحاجات الغريزية أو الفيزيولوجية:** وهي المأكل و المشرب و الهواء و النوم و غيرها من الحاجات الضرورية لبقاء العنصر البشري على قيد الحياة.

(2) **حاجات الأمان:** و يقصد بذلك الحاجة الى الأمن و الاستقرار في السكن و العمل .

(3) **الحاجات الاجتماعية:** و هي حاجة الشخص للانتماء إلى إطار اجتماعي حميم يحس فيه بالطمأنينة و الألفة ، أشخاص يتبادل معهم المشاعر الإنسانية و الاجتماعية مثل الأصدقاء، العائلة ، فريق العمل... الخ.

(4) **حاجات التقدير و الاحترام:** و تتضمن حاجة الفرد إلى الشعور بأنه موضع احترام و تقدير الآخرين ، بالإضافة إلى حاجته لمستوى مهم يحقق له مكانة اجتماعية مرموقة .

(5) **حاجات تحقيق الذات:** و هي حاجات و دوافع طبيعية كامنة في الإنسان ، لكنها لا تظهر إلا بعد الإشباع الكافي لما يسبقها من الحاجات.

و يقصد هنا بحاجات تحقيق الذات أو الحاجات العليا أي حاجة الفرد إلى استخدام كل قدراته و مواهبه و إطلاق كل طاقاته الكامنة، و البحث عن سبل تنميتها و تطويرها ، و دون شك فإن هذه الحاجات هي التي ترغب أي مؤسسة في تقجيرها داخل كل موظفيها ، لكن حسب ماسلو فان هذا الموظف الطموح و المتطلع نحو تحقيق ذاته داخل عمله لا يأتي من العدم بل على المؤسسة أن توفر لموظفيها كل الحاجات التي سبق ذكرها من أجل استثارة الحاجات العليا و استثمارها في تحقيق استراتيجيات و أهداف المؤسسة.

يمكننا تلخيص الفروض التي قدمها ماسلو حول علاقة هذه الحاجات بالدافعية فيما يلي⁵²:

● إشباع الفرد لمجموعة من الحاجات يترتب عليه استثارة مجموعة الحاجات التي تليها في ترتيب سلم الحاجات.

● لا تقوم الحاجة المشبعة بدفع السلوك أو تحريكه فالسلوك تنشطه الحاجة غير المشبعة.

● عندما يسعى الفرد لإشباع حاجة في مستوى أعلى فإن ذلك يدل على أن الحاجات التي

تسبقها مشبعة نسبياً لديه.

● تتوقف سعادة الفرد على مدى الحاجات التي تمكن من إشباعها.

⁵¹ عويد سلطان المشعان ، علم النفس الصناعي ، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع بيروت لبنان ، الطبعة الأولى 1994 ، ص 185.

⁵² عويد سلطان المشعان ،(مرجع سابق)،ص 187.

و الشكل التالي يوضح هرم تسلسل الحاجات لماسلو :

الشكل (1-1) هرم تسلسل الحاجات لأبراهام ماسلو



المصدر : صلاح عبد القادر النعيمي ، الادارة دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2008،

ص 70

3. نظرية العاملين لـ "فريدريك هيرزبرغ" :

[Frederick Herzberg \(1923 – 2000\) la théorie des deux facteurs](#)

بعد أبحاث و دراسات طويلة توصل البروفيسور و عالم النفس الصناعي "فريدريك هيرزبرغ" إلى عدة نظريات و فلسفات إدارية أدهشت العالم و غيرت مجرى الفكر الإداري من مسار الإدارة العلمية إلى مسار الإدارة بالتحفيز ، إذ يرى العالم أن الإدارة العلمية للعمل تؤدي إلى نقص استخدام الموارد البشرية ، لأنها تتجاهل قدراتهم الداخلية و إمكاناتهم الفعلية ، عكس الإدارة بالتحفيز التي تمس الجوانب الحساسة داخل الأفراد و تحرك مشاعرهم الداخلية.

صنف هيرز برغ نوعين من العوامل ، و هي العوامل الصحية و العوامل المحفزة التي يجب أن تتوفر لكل موظف من أجل تحسين أدائه ، و استثمار قدراته الكامنة في الوصول إلى الأهداف المسطرة ، و هي كالتالي⁵³:

أولا : العوامل الصحية Les facteurs d'hygiène و هي شروط الصحة البيئية

للموظف ، و هي حسب هيرز برغ لا تؤدي إلى تحقق الرضا الوظيفي ، لكن غيابها يؤدي إلى ظهور حالات عدم الرضا ، و هي كالتالي:

- (1) سياسة الشركة و الإدارات التي يجب أن تخدم مصالح و ظروف الموظفين.
- (2) نمط الإشراف المرن و المتماشي مع ظروف كل موظف على حدا.
- (3) العلاقات الشخصية الجيدة داخل أماكن العمل.
- (4) الاستقرار و الأمن الوظيفي.
- (5) الراتب المناسب.

ثانيا : العوامل المحفزة Les facteurs de motivation و هي العوامل التي تساعد

على تحقق الرضا الوظيفي، و هي كالتالي :

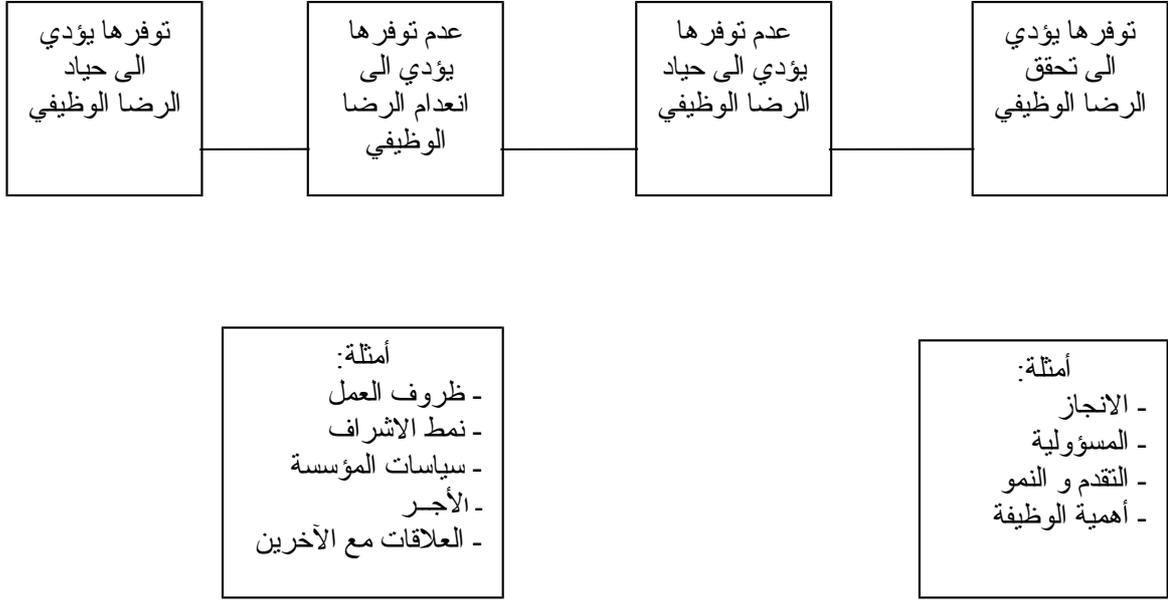
- (1) **الحاجة إلى القيام بأعمال مثيرة للاهتمام:** أي توزيع المهام حسب رغبات و تخصصات العمال.
 - (2) **الحاجة إلى تحمل المسؤولية و المبادرة الشخصية:** أي فسح المجال لتحمل المسؤوليات و اتخاذ القرارات.
 - (3) **الحاجة إلى النمو و الترقى:** و يقصد بذلك ضرورة وجود فرص للنمو و الترقى و زيادة الدخل ، إضافة إلى منح فرص لتحسين جودة الإنتاج و تجاوز الأداء المطلوب.
 - (4) **الحاجة إلى التقدير و الاحترام :** أي تقدير و احترام الموظف من طرف الرؤساء و المسؤولين مهما كان مستواه الوظيفي.
- يمكن القول أن نظرية ذات العاملين قدمت بعض الإسهامات المهمة للفكر الإداري في كيفية التفسير و التنبؤ و التحكم في السلوك الإنساني ، فقد أشار هيرزبرغ إلى التقسيم الذكي لعوامل و ظروف العمل و أشار إلى أن العوامل الوقائية التي كانت تستخدم في حد ذاتها كمحفزات لتحقيق الرضا الوظيفي ما هي إلا عوامل تحيد مشاعر الاستياء و تمنع ظهور مشاعر عدم الرضا فقط ، و أما العوامل المحفزة فهي عوامل تابعة يجب تطبيقها في بناء الأنظمة التحفيزية بعد تطبيق العوامل الوقائية و إلا كانت النتيجة سلبية ، و لن تؤدي هذه العوامل المحفزة هدفها المطلوب⁵⁴.

⁵³ خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود،(مرجع سابق)، ص 280.

⁵⁴ أحمد ماهر(مرجع سابق) ، ص 228.

و الشكل التالي يوضح نظرية العاملين ل "هيرزبرغ" :

الشكل (2-1) نظرية ذات العاملين لهيرز برغ

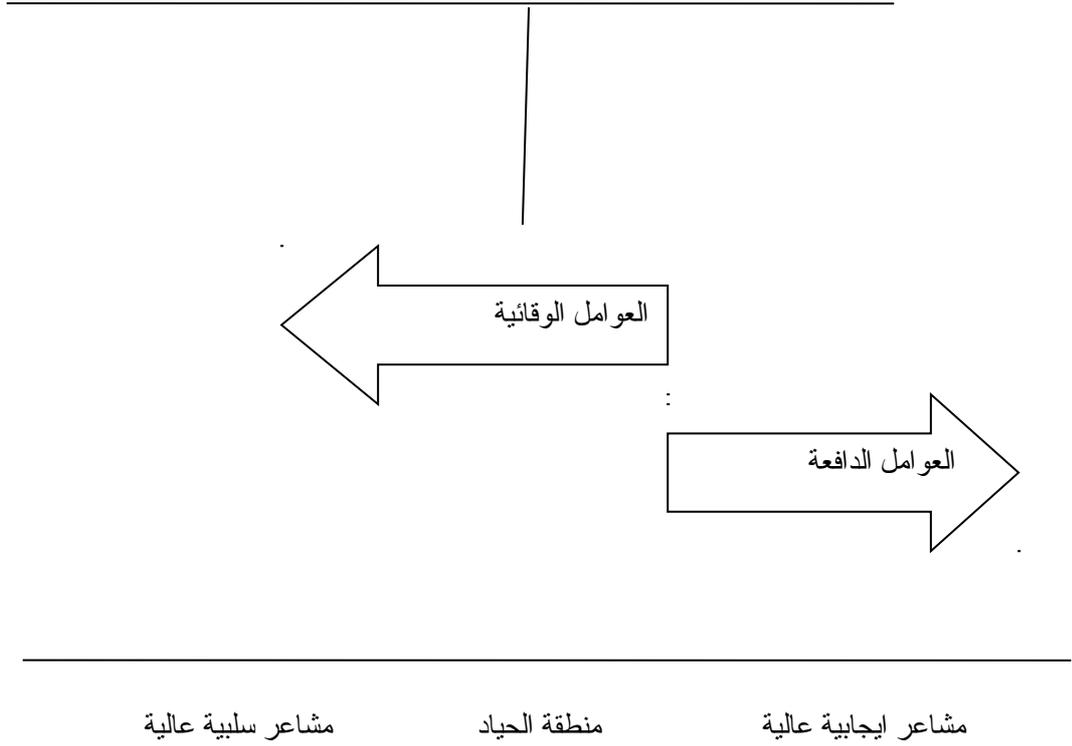


المصدر: أحمد ماهر ، (مرجع سابق) ، ص 225

و في الشكل الموالي سوف نضع مقارنة بين العوامل الوقائية و العوامل الدافعة حسب

نظرية "هيرز برغ":

الشكل (3-1) مقارنة بين العوامل الوقائية و العوامل الدافعة حسب نظرية "هيرز برغ"



المصدر: خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود،(مرجع سابق)، ص 281.

4. نظرية النضج ل كريس أرجريس*: [Chris Argyris \(NE EN 1923\)](#)

يرى أرجريس في نظريته أن التخصص في العمل يجعل الشخص يستخدم جزء من طاقاته فقط ، و لذلك فعلى الإدارة أن توسع نطاق عمله و تحمله مسؤولية أكبر ، لأن كل موظف يرى نفسه شخص ناضج و قادر على إبداء الآراء و الاقتراحات ، و الاشتراك في أعمال تتجاوز الوظائف و المسؤوليات المخولة له ، و على هذا الأساس فإن الفرد الذي يتمتع باستقلالية أكبر في عمله، ينمو لديه الشعور بالرضا و حب العمل ، و تزيد رغبته في المبادرة و الإبداع بحرية أكبر ، مما يساهم في رفع مردوديته و تحرر أفكاره و طاقاته في سبيل ترقية و تطوير قدراته من أجل خدمة مؤسسته⁵⁵.

⁵⁵ولد البروفيسور كريس أرجريس سنة 1923 ، درس العلاقات بين الأفراد و المؤسسة و إدارة التغيير 20 سنة في يال ، كان محاضرا و باحثا بجامعة هارفارد علي السلمي ، السلوك الإنساني في الإدارة ، مرجع سابق ، ص 11، ص 12.

5. نظرية ديناميكية الجماعة لـ "كيرت لوين" ⁵⁶ (1890 – 1974) Kurt levin

اهتم الفيلسوف الألماني "كيرت لوين" بدراسة سلوك الأفراد داخل جماعة العمل، كما اهتم بدراسة شخصية القائد و أثرها على سير أعمال الفريق و حجم المردودية ، و في هذا السياق اقترح "لوين" في نظريته ثلاث أنواع من القيادات و هي:

(1) **القيادة السلطوية Le leadership autoritaire**: تعتبر القيادة السلطوية من أنماط القيادة الكلاسيكية، و دور القائد فيها هو اتخاذ القرارات و توجيه الأوامر، فهو بذلك نمط قيادي فعال جدا، يمكن من خلاله فرض السيطرة و التحكم على كل الموظفين، وبالتالي فإنه من الناحية المادية يحقق مستويات عالية من الأداء ، لكن من الناحية المعنوية يعتبر نمط قيادي فاشل، لأنه يعدم الثقة بين القائد و أفراد المجموعة ، كما أنه يوسع الفجوة بين أهداف المؤسسة و أهداف العاملين بها، و على هذا فإن القيادة السلطوية تساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تقادم حالات التمرد و عدم الرضا.

(2) **القيادة الديمقراطية Le leadership démocratique** : تشجع القيادة الديمقراطية العمال على الاشتراك في المناقشات و تقديم الاقتراحات، و تشجع تحمل المسؤوليات و المبادرات الشخصية كما أنها تمنح الموظف الاستقلالية النسبية في طريقة انجاز الأنشطة و المهام، ، و بذلك فإن للقيادة الديمقراطية دور كبير جدا في تنمية روح الرقابة الذاتية و بث الشعور بالرضا و الولاء لأهداف و طموحات المؤسسة.

(3) **قيادة دعه يعمل Le leadership du laisser-faire** : القائد هنا لا يتدخل في حياة الفريق، و هو يتشارك بصفة نادرة مع العمال في إنجاز الوظائف، و للإفادة ببعض النصائح و التوجيهات أثناء ممارسة العمل ، لكن ليس له الحق في فرض السلطة و إصدار الأوامر. و يرى "لوين" أن القيادة الديمقراطية هي النمط الأمثل لما لها من الدور الفعال في رفع الروح المعنوية للعمال، و بالتالي تضاعف كميات الإنتاج.

في النهاية يمكن القول أن مدرسة العلاقات الإنسانية كان لها دور كبير في تغيير حياة العمال المهنية ، وجعل المسؤولين يولون اهتماما أكبر بالتحفيز المعنوية للموظفين و تحقيق الراحة النفسية لهم ، الأمر الذي ساهم كثيرا في ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي بالمؤسسات التي انتهجت النظريات و الفلسفات الإدارية التي ناد بها علماء و مفكري العلاقات الإنسانية ، كما أدى هذا التغيير التاريخي في الفكر الإداري إلى ارتفاع روح الانتماء و الولاء لدى الموظفين و تزايد الرغبة في تحقيق أهداف و طموحات مؤسساتهم.

⁵⁶ خالد بن صالح العبد السلام ، أنماط القيادة ومفاتيح التغيير في ضوء النظريات و النماذج القيادية ، بحث مقدم ، ص 10، ص 11.
<http://www.easternemara.gov.sa/Nadwa/Lectures/Khaled2.pdf>

6. نظرية X و Y ل "ماك جريجور دوغلاس" *57

: DOUGLAS MC GREGOR (1906 – 1964)

جاء "دوغلاس" بنظريتين متناقضتين تماما نظريتين تصفان نوعين من الأنماط السلوكية عند العمال و طرق تسيير و تفعيل كلا الفئتين:

نظرية X : تعتمد نظرية X على مبدأ إدارة التحكم و السيطرة ، إذ يرى "دوغلاس" أن الإنسان كسول و لا يرغب في تحمل المسؤولية ، بحيث لا يمكن دفعه للعمل إلا من خلال التهديد ، المراقبة و الحوافز المادية ، و لذلك يجب تطبيق نظم إدارية صارمة ، و إخضاع الموظفين لرقابة مشددة ، دون الالتفات إلى آرائهم و انتقاداتهم عند إصدار الأوامر و القرارات من السلطات العليا و المسؤولين.

لقد ساهمت نظرية X في بث الفوضى و الصراع بين أهداف المنظمة و أهداف العمال ، و لم تحقق القدر المطلوب من الأداء و النجاح الذي وضعت من أجله ، و لذلك قام "دوغلاس" بتعديل نظريته X و استبدالها بنظرية Y التي تسلك اتجاهها معاكسا تماما لمبادئ النظرية السابقة.

نظرية Y: يرى دوغلاس في نظريته المعدلة Y أن الإنسان تكمن في داخله غريزة الرغبة في العمل ، و الحاجة إلى تحقيق الذات و ما على المؤسسة إلا أن تبتكر الطرق التي تستثير هذه الغريزة و تستثمرها في تحقيق أهدافها.

تعتمد نظرية Y على مبدأ أساسي و هو مبدأ تفويض العاملين ، و يقصد بذلك تشجيعهم على تحمل مسؤولية نجاح و نمو المؤسسة ، عن طريق إشراكهم في اتخاذ القرارات و رسم الخطط و الاستراتيجيات.

كما و تنص هذه النظرية على مبدأ العمل الجماعي و الذي يشجع العمل المشترك و بناء فريق العمل الفعال ، إضافة إلى رفع معدلات الإبداع و التميز باستخدام طرق تحفيزية مشجعة كالتقدير و المكافأة المادية ، و الاعتراف بالأداء المتميز أمام الزملاء ، إلى غير ذلك من المؤثرات المادية و المعنوية التي تجعل الأفراد يبذلون طاقات أكبر ، للزيادة في مستويات الأداء ، دون الشعور بالملل أو الإرهاق.

⁵⁷ علي السلمي ، ص 11 ، ص 12 .
*ماك جريجور دوغلاس كان دكتور في علم النفس بجامعة هارفارد

7. نظرية رنسيس ليكرت⁵⁸ (1903 – 1981) RENSIS LIKERT:

طور عالم النفس الأمريكي "رنسيس ليكرت" نظرية "إلتون مايو" و "كيرت لوين"، في نظريته الجديدة التي يرى فيها أن كل موظف يجب أن يشعر أنه مهم و أساسي داخل مؤسسته ، و لن يقدم كل ما لديه إلا إذا أحس أن مؤسسته بحاجة إلى خدماته و مبادراته ، كما شجع "ليكرت" العمل الجماعي و تماسك الفريق ، فهو برأيه أكبر محفز على العمل و تحمل المسؤولية ، لأن الفرد داخل المجموعة يشعر أن عمله مفيد و مكمل لأعمال بقية الفريق ، و أن غيابه يؤدي الى تعطل سلسلة العمل.

اقترح "ليكرت" أربعة أساليب إدارية و هي:

- (1) الأسلوب السلطوي : العمال يخضعون لنظام العقوبات و المكافآت.
- (2) الأسلوب الاستشاري: تتشاور السلطات العليا مع العمال في اتخاذ القرارات لكنها لا تمنحهم حق اتخاذ القرار.

(3) أسلوب المشاركة: يركز أسلوب المشاركة على ثلاثة نقاط رئيسية و هي: العلاقات التعاونية بين أفراد المنظمة ، الرقابة الذاتية ، و اتخاذ القرار من طرف أفراد المجموعة ، التوافق و الانسجام بين طموحات الأفراد و أهداف المجموعة .

يرى "ليكرت" أن أسلوب المشاركة هو الأفضل ، لأنه يجعل الفرد يشعر أنه جزء من مؤسسته ، و يسعى بدوره إلى رفع و تنمية قدراته و إنجازاته ، دون أن يحس بالضغط ، أو عدم الرضا .

بشكل عام يمكن القول أن مدرسة العلاقات الإنسانية ساهمت كثيرا في إدارة الموارد البشرية بسبب التوجهات الفكرية الجديدة التي توصل إليها روادها من خلال الدراسات الميدانية و التجريبية التي قاموا بها ، فقد تزايد الاهتمام بدراسة و تحليل المؤثرات الداخلية و الخارجية التي تتحكم في سلوك الأفراد و الجماعات داخل أماكن العمل ، و التأثيرات الإيجابية التي تولدها العلاقات الإنسانية و التنظيم غير الرسمي داخل المنظمة. طبعاً كل هذه الاتجاهات و الأفكار الجديدة ساهمت بشكل جد فعال في ردع الأفكار التقليدية التي جاءت بها المدرسة الكلاسيكية ، و تمكنت من قيادة المنظمات نحو انتهاج مسالك تنظيمية جديدة و فلسفات إدارية متطورة ترتكز على جماعة العمل ، التحفيزات المادية و المعنوية ، القيادة الجماعية ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، التقليل من الرقابة الشديدة ، التخصص الوظيفي الدقيق...و غيرها من المبادئ الإدارية الجديدة التي كان لها الدور الفعال في زيادة نشاط الأفراد في ميدان العملية الإنتاجية و في تحقيق أهداف المنظمة.

⁵⁸ خالد بن صالح العبد السلام ، مرجع سابق ، ص 13 ، ص 14.

و من هنا يتضح بجلاء الدور الذي لعبته مدرسة العلاقات الإنسانية في تطوير نظرية الرضا الوظيفي لما جاءت به من مفاهيم جديدة تساهم في راحة الفرد داخل المنظمة بقدر ما تساهم في زيادة كفاءته و مستوى أدائه.

المطلب الثالث : نظريات أخرى

بالإضافة الى النظريات التي ظهرت في مدرسة العلاقات الإنسانية ، سوف نذكر أيضا هذه النظريات المهمة التي كان لها دور كبير و مهم في تطوير نظرية الرضا الوظيفي و هي كالتالي:

1. نظرية التوقع لفيكتور و فروم 1964م: VICTOR et VROOM

ترتكز نظرية فروم على فكرة أساسية مفادها أن المجهود الذي يبذله الفرد في العمل يتحدد على أساس النتائج التي يتوقع تحقيقها من خلال ما يقدمه هذا المجهود من منافع ملموسة للمؤسسة ، و قد عرف التوقع على أنه إدراك متعلق بإمكانية عمل الفرد و الذي سيتبع بعائد شخصي.

و يمكن تمثيل هذه النظرية في المعادلة التالية : (الأداء = التحفيز × القابلية) ، و تعني هذه

الدالة أن مستوى أداء الفرد يتحدد على مرتكزين رئيسيين و هما :

أولاً: قوة المحفزات التي تدفعه نحو بذل الطاقات القصوى.

ثانياً: مدى حاجته إلى هذا النوع من المحفزات.

لأن هناك بعض المحفزات التي تستهلك مبالغ معتبرة لكنها ليست قادرة على تحريك دوافع

بعض الأفراد مثل إغراء موظف بالحصول على رحلة سياحية فاخرة و هو في أشد الحاجة الى سيارة، لذلك فالمحفزات يجب أن تبنى على دراسة حاجات الأفراد و توقعاتهم⁵⁹.

و يعتبر مفتاح المتغيرات في النموذج الذي أتى به "فروم" هو :

أولاً : **التكافؤ** : و يقاس شعور الأفراد اتجاه العائد الشخصي ، أو يعني قوة رغبة شخص ما

في حدوث نتيجة معينة.

ثانياً : **العائد أو الناتج** : هو الناتج الذي يقابل أعمال معينة و قد يكون عائدا إيجابيا أو سلبيا

في التكافؤ ، فإذا كان إيجابيا فهذا معناه أن الفرد يرغب في إنجاز عمله و بالتالي فالتكافؤ يكون

إيجابي ، لكن إذا كان العائد سلبيا فمعناه أن الفرد لا يرغب في الحصول عليه و بالتالي فإن

التكافؤ سيكون سلبيا.

و يرى فروم أن الرضا لا يتحقق لدى الأفراد نتيجة الوصول إلى هدف ما بقدر ما هو

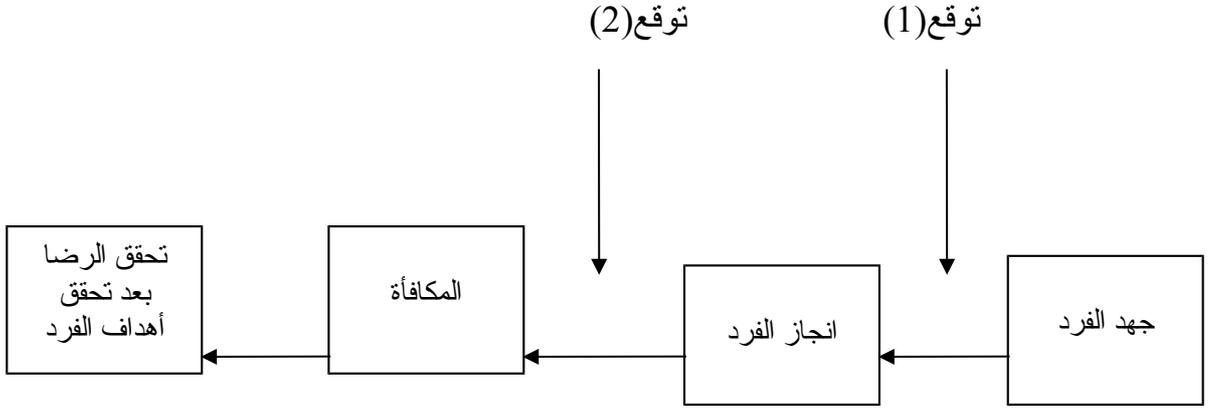
نتيجة إدراك الفرد للجهد الذي بذله في سبيل تحقيق هذا الهدف⁶⁰.

⁵⁹ خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود،(مرجع سابق)،

⁶⁰ عويد سلطان المشعان(مرجع سابق)، ص 230 ، ص 231.

و الشكل التالي يوضح نظرية فروم :

الشكل (4-1) نظرية فروم للتوقع



المصدر: الموسوي، سنان، إدارة الموارد البشرية و تأثير العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، الأردن 2004

2. نظرية الحاجات "الألدفر" Aldelfer⁶¹:

في م 1972 قدم "الألدفر" نظريته المعروفة بنظرية "الألدفر" أو كما يسميها البعض نظرية الحاجات ، و تقوم هذه النظرية على تدرج حاجات الانسان بشكل هرمي من الأسفل إلى الأعلى انطلاقاً من :

(1) **الحاجة للوجود** : و هي تجمع بين مكونات الحاجات الفيزيولوجية و حاجات الأمان التي أتى بها ماسلو .

(2) **الحاجة للانتماء** : و هي تمثل المكونات الاجتماعية التي استعرضها "ماسلو" في نظريته .

(3) **الحاجة للنمو** : و هي تجمع بين مكونات حاجات التقدير و الاحترام و مكونات حاجات تحقيق الذات التي سبق و أن رأيناها في نظرية "ماسلو" الهرمية .

⁶¹ صالح محمد محسن العامري، طاهر محسن الغالبي ، الإدارة و الأعمال ، دار وائل للنشر، الأردن، 2007 ، ص 463

و عكس ما جاء به "ماسلو" في نظريته ،عندما أشار إلى ضرورة تحقق الحاجات الأدنى من أجل ظهور الحاجات التي تليها في هرم "ماسلو" للحاجات ، فإن "ألدنفر" لم يشترط هذا التدرج ، فقد توصل في نظريته إلى أن هذه الحاجات الثلاثة يمكن أن تنشط في آن واحد ، و ليس من الضروري تحقق رغبة معينة كي تظهر و تنمو الرغبة التي تليها⁶².

3. نظرية الحاجات الثلاثة لمكلياند Maclelland(حاجات الانجاز)⁶³:

في 1973م قدم "ماكلياند" نظرية حاجات الانجاز ، التي تعرض فيها لمختلف الصفات النفسية التي يتميز بها كل فرد عن غيره ، و التي تخلق فيه فطريا منذ ولادته ، و قد صنف "ألدنفر" حاجات الإنسان إلى ثلاث أقسام و هي الحاجة للانجاز ، الحاجة للقوة ، الحاجة للانتماء ، بحيث يرى "ألدنفر" أن كل البشر تتوفر لديهم هذه الرغبات الثلاثة ، لكن كل شخص تغطي عنده أحد هذه الرغبات عن غيرها و هذا ما يسمى الطابع الذي يتميز به كل شخص، و فيما يلي بعض الإيضاح لمفهوم هذه الحاجات :

(1) **الحاجة للانجاز**: و هي الرغبة الفطرية في تحقيق أعلى قدر من الأداء ، و الوصول إلى درجة التميز في الإنجاز ، و من يتميز بهذا الطابع نجده دائما يجتهد في عمله و لا يلتفت للعراقيل و الصعوبات التي تواجهه ، و نجده يبحث دائما عن الأعمال الصعبة و المثيرة ، و تجدر الإشارة هنا إلى أن الأفراد الذين تغطي لديهم هذه الحاجة يتضاعف لديهم الشعور بالرضا و الافتخار عندما يحققون أداء متميز ، عكس أصحاب الدافع الضعيف الذين يتهربون دائما من المهام الصعبة و الخطرة.

(2) **الحاجة للقوة**: و هي الرغبة الفطرية في قيادة الآخرين و التحكم فيهم ، و هذه الرغبة قد تسلك اتجاهين متناقضين تماما ، فقد تكون ايجابية و مفيدة للمجتمع إذا ما كان الهدف منها هو هدف جماعي يخدم مصالح كل الأطراف ، و قد تكون سلبية جدا إذا سلكت الاتجاه السلبي ، أي عندما يستغل الفرد سلطته في تحقيق أهدافه الشخصية ، و يتجاهل أهداف و مصالح الجماعة.

(3) **الحاجة للانتماء**: يقصد بالحاجة للانتماء هي حاجة الفرد لتشكيل علاقات قوية مع الآخرين و يحب دائما أن يظهر في صورة جيدة و مسالمة أمام المجتمع ، و الجدير بالذكر أن أصحاب هذه الغريزة القوية لا يصلحون لتولى المناصب القيادية ، لأن الاعتبارات الشخصية و الاجتماعية تغطي لديهم عن الاعتبارات الموضوعية و بالتالي فهم غير قادرين على اتخاذ القرارات العقلانية .

⁶² طارق طه ، إدارة الأعمال : منهج حديث معاصر ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2007 ، ص 645 ، 646،648

⁶³ طارق طه (مرجع سابق)، ص 645 - ص 646
*عالم أمريكي في علم النفس

4. نظرية "بورتر" و "لولر" 1968⁶⁴ PORTER et LOWLER:

يمكن القول أن نظرية "بورتر" و "لولر" تتطابق أفكارها تماما مع الفكرة التي جاء بها "فروم" ، أو بتعبير آخر فهي نوعا ما توسيع للأفكار التي جاء بها "فروم" ، فنظرية "بورتر" و "لولر" تفيد بأن الأداء الفعلي للفرد يتحدد بنوعين من المكافآت و هي المكافآت المستترة مثل الشعور بالإنجاز المتميز و تحقيق الذات ، و المكافآت الظاهرة مثل المركز ، ظروف العمل ، و المكافآت المادية بشتى أنواعها.

و لب الفكرة التي جاء بها "لولر" أن هذه المكافآت يجب أن تكون عادلة من وجهة نظر الموظف و ليس من وجهة نظر المؤسسة ، و يعني ذلك أن المؤسسة إذا لم تحدد حقيقة المجهود الذي بذله الفرد من أجل تقديم ذلك المستوى من الأداء ، أو أنها وزنت أداءه بميزان عام دون مراعاة ظروفه الخاصة كقدرته العضلية و الذهنية مثلا أو سنه أو ظروفه الخارجية .. الخ ، فإن هذا الشخص لن يكون راض عن تلك المكافأة و سيشعر أن المؤسسة مقصرة بحقه و أنها ليست عادلة.

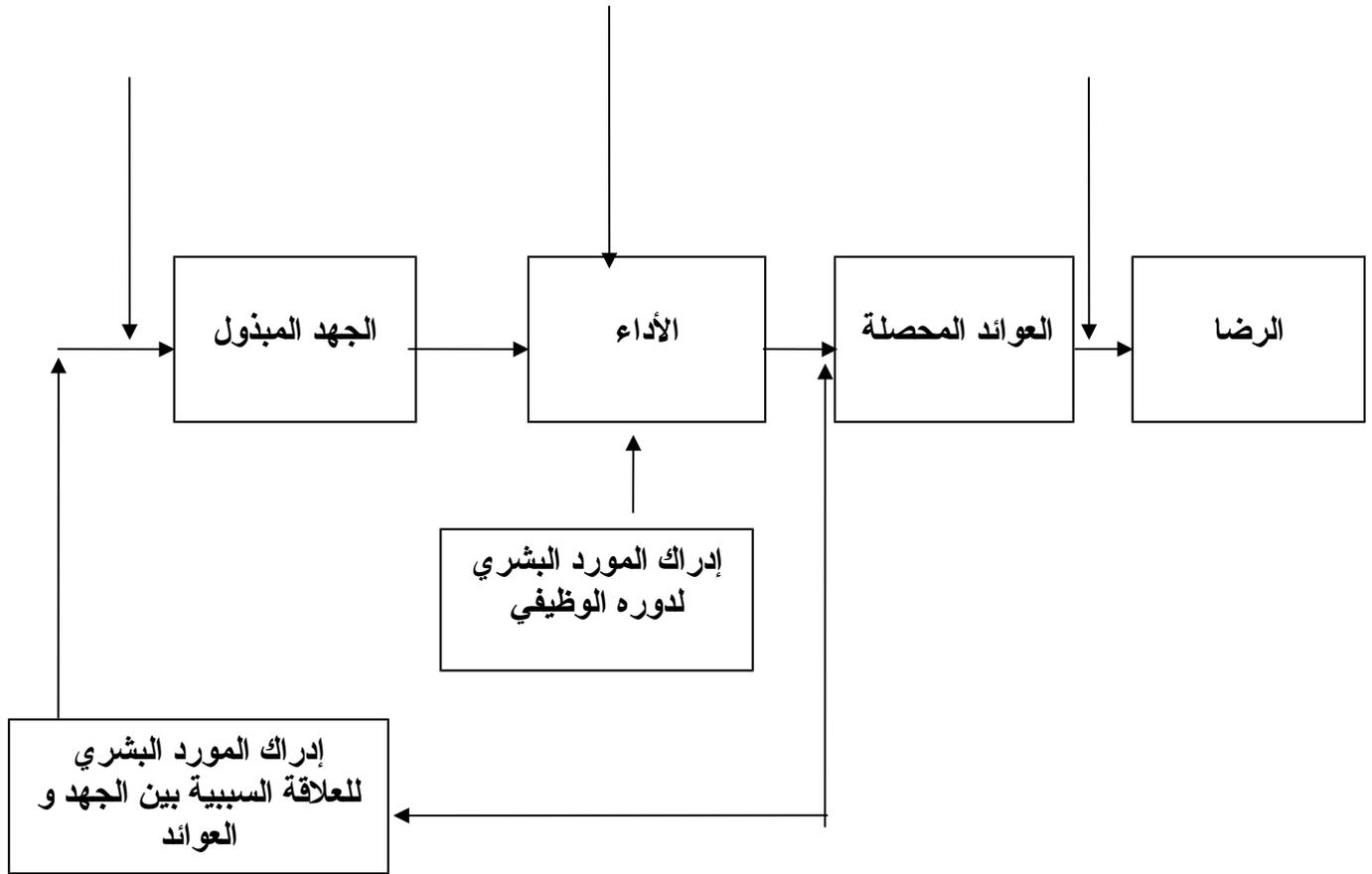
و الشكل التالي يوضح النموذج النظري ل"بورتر" و "لولر" حول محددات الأداء و

محددات الرضا الوظيفي:

الشكل (5-1) النموذج النظري ل"بورتر" و "لولر" حول محددات الأداء و محددات

الرضا الوظيفي





المصدر: أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة (مرجع سابق)، ص 60

المطلب الرابع: النماذج السببية les modèles de causalités⁶⁵

في الفترة ما بين (1974م-1991م) اصدر أكثر من 800 مقال حول موضوع الرضا الوظيفي ، إذ تميزت هذه البحوث و المقالات بالطبيعة الكمية للبيانات ، لأنها كانت تعتمد على

⁶⁵ Yvan Comeau ,Théories de la satisfaction au travail ,Bibliothèque nationale du Québec ,Bibliothèque nationale du Canada. No ET9205 par ISBN : 2-89605-024-8, Dépôt légal : 1992,p08 ,p09 <https://depot.erudit.org/bitstream/001766dd/1/ET9205.pdf>

الطرق الإحصائية و الاستبيانات ، لأنها تعتبر و إلى حد الآن أحسن طريقة لقياس مستويات الرضا الوظيفي للعمال.

عادة ما كان يستخدم المحللون بيانات معترف بها دوليا تسمى « JDI job descriptive index » "المؤشر الوصفي للوظيفة" و هي قياسات تحدد تغيرات الرضا الوظيفي نسبة إلى خمسة عوامل " الوظيفة ، الأجر ، الترقية ، الإشراف ، زملاء العمل" طورت JDI من طرف "أولين" Hulin ، "سميث" Smith و "كيندال" Kendall في 1969م ، و التي أصبحت بعد ذلك بيانات موحدة ،تستخدم في قياس الرضا الوظيفي. كما طور كل من "كروفتس" Krofets و "ألفان" Halphin 1963م استبيان OCDQ و هو "استبيان لوصف المناخ التنظيمي" و الذي يسمح بالتعرف على المناخ التنظيمي للشركة فيما يخص سياسة الشركة ، العلاقات بين الموظفين... الخ ، حسب رأي الموظفين ، إضافة إلى LBDQ و هو "استبيان لوصف السلوك القيادي" يصف السلوك القيادي السائد داخل المؤسسة من وجهة نظر أعضاء الفريق.

في م 1976 و بعد أبحاث و دراسات طويلة حدد "لوك" Luck سبعة مبادئ تمكن من رفع مستويات الرضا الوظيفي إلى درجات عالية و هي كالتالي:

- (1) روح التحدي و التطلع إلى تحقيق النجاح.
 - (2) هدف شخصي يطمح إليه الموظف من خلال عمله.
 - (3) عمل لا يتطلب جهد عضلي مرهق.
 - (4) مكافآت عادلة تتوافق مع تطلعات العمال.
 - (5) توفير ظروف العمل المناسبة لكل موظف.
 - (6) التقدير و الاحترام من طرف الزملاء و المسؤولين.
 - (7) تواجد مرشدين يوجهون و يساعدون العمال على إنجاز مهامهم.
 - (8) تقاسم القيم و تقليل الصراعات.
- لقد ساهمت هذه الاستبيانات و التحليلات في التعرف على العوامل المتحكمة في تغيرات الرضا الوظيفي ، بصفة أكثر دقة و شمولية بسبب اعتمادها على استقصاءات العمال ، مما سمح بالتمعن أكثر في بعض المؤثرات الداخلية و الخارجية التي كانت تتسبب في تغير مستويات الرضا الوظيفي بطريقة غير مباشرة و غير ملحوظة.

دعمت هذه الاستنتاجات و التحليلات ما سبقها من النظريات و الأفكار التي جاء بها رواد المدرسة الكلاسيكية ، و مدرسة العلاقات الإنسانية ، لكي تعطينا نموذجا متكاملًا و شاملا يمكننا من التعرف بدقة على الأسباب و العوامل التي تتحكم في تغير مستوى الرضا من موظف لآخر.

من بين كل هذه الأبحاث و الدراسات يمكننا التمييز بين ثلاث نماذج سببية تتحكم في تغير مستويات الرضا الوظيفي و هي كالتالي:

(1) الإنسان المتغير أو الشخصية المتغيرة: إن طبيعة الشخص الداخلية و التركيبية النفسية التي يتميز بها ، بالإضافة إلى بعض الظروف و العوامل الأخرى التي تتغير من شخص لآخر ، مثل السن ، المستوى الاجتماعي ، المحيط العائلي...إلى غير ذلك من مختلف المؤثرات التي تتحكم بنسبة كبيرة في تغير مستوى الرضا الوظيفي ، بصفة غير مباشرة ، ولذلك فلا بد من التعرف أولاً على العوامل النفسية و الداخلية لكل موظف على حدة إذا أردنا رفع مستوى الرضا لديه.

(2) بيئة العمل: تتحكم بيئة العمل ، التي يقضي فيها الفرد حياته المهنية في مستوى الرضا لديه ، فاهتمام المؤسسة بنظافة و اتساع أماكن العمل ، إضافة إلى الإضاءة المناسبة و الهدوء ، و غير ذلك مما تحتويه البيئة الوظيفية لكل عامل ، أمر ضروري و مهم جداً.

(3) التحفيز و الدوافع: من أهم المؤثرات التي تزيد من مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال ، هي التحفيزات و الدوافع مثل توفير السكن و النقل الوظيفيين ، الراتب الجيد ، المكافآت و التقديرات على العمل المتميز و الإبداع الخلاق...الخ.

المطلب الخامس: النظريات الحديثة لإدارة الموارد البشرية

باستمرار البحوث التي تسعى إلى ترقية نشاط المنظمة و دفعها نحو البقاء و الازدهار تطورت نظريات إدارة الموارد البشرية و توسعت مفاهيمها أكثر و أكثر لتظهر بعد الاتجاهات الإنسانية و السلوكية نظريات حديثة تعالج النقائص و الفجوات التي ظهرت فيها، و ذلك من خلال التذكير بمراعاة مصلحة المؤسسة و أهدافها و وضع التوازن بين ما تتفقه على رضا الأفراد و ما يقدمونه من إنجاز ، لأن الإنفاق على تحقيق الرضا الوظيفي الشامل أو النسبي داخل مؤسسة معينة يجب أن يحقق مردودية القصوى التي تسعى إليها المؤسسة و إلا فإنه لا فائدة منه و لا داعي له .

و في هذا السياق ظهرت عدة نظريات حديثة تدرس و تحلل جوانب التوازن المنظمي أو كما يسمى بالتغذية العكسية⁶⁶ ، و نذكر هاتين النظريتين فقط لتوضيح الفكرة التي توجه إليها رواد النظريات الحديثة:

⁶⁶ خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود،(مرجع سابق)، ص 81، ص 82.

1. نظرية "جستر بارنرد":⁶⁷ (barnard 1938)

لقد أكد برنارد في نظريته على أن العنصر الإنساني داخل المنظمة له أهمية حيوية في بناء العلاقات التعاونية بين أفراد المنظمة ، و قد نادى بإعطاء التنظيم غير الرسمي أهمية متميزة للدور الكبير الذي يلعبه في رفع الروح المعنوية لجماعات العمل و الذي بدوره يؤدي إلى زيادة كفاءتها و فاعليتها في تحقيق أهداف المنظمة و خططها .

كما أكد برنارد كثيرا على أن التعاون بين الأفراد لا يمكن أن يحقق أهداف المنظمة بكفاءة عالية إلا اذا اقترن بمجموعة من المغريات و الحوافز ، و قد قسم برنارد الحوافز التي يجب أن تقدمها المؤسسة للأفراد إلى حوافز مادية وعينية مثل المبالغ المالية ، الهدايا، السكن المجاني ، النقل المجاني ، و الحوافز المعنوية مثل تقدير الجهد و الاعتراف به ، فرص الترقية ، ثم ظروف العمل المادية التي يجب أن تتسجم مع راحة الفرد و نفسيته ، بالإضافة إلى الحوافز الجماعية التي تقوي الشعور بالانتماء إلى جماعة العمل ، وكذلك حوافز المساهمة و الاشتراك في اتخاذ القرارات .

و أخيرا أشار برنارد إلى الهدف الأساسي الذي بنى عليها نظريته و هو ضرورة تحقيق التناسق و التكامل بين الحوافز المعطاة للأفراد و المردودية المحققة منها .

2. نظرية "هربرت سايمون" 1965 م Simon⁶⁸:

تعد نظرية اتخاذ القرار و التوازن التنظيمي التي أتى بها "سايمون" امتدادا للفكر التعاوني الذي أكده "جستر بارنرد" ، فقد انتقد "سايمون" بشدة فكرة الرشد المطلق في اتخاذ القرارات ، و ركز على ضرورة اتخاذ القرار المرضي للجميع عند المفاضلة بين البدائل المتاحة

يمكن القول بشكل عام أن العملية الإدارية هي مجموعة من عمليات اتخاذ القرارات الرشيدة التي تحقق للمؤسسة أعلى المنافع ، لكن ليس أقصاها فهذه القرارات تنتم بالمحدودية لأن تنفيذها يمس الجميع ، و على ذلك فإنه يجب مراعاة مستوى رضا الأفراد الذين تمسهم هذه القرارات ، و مدى مساهمتها في إشباع حاجاتهم و أهدافهم الشخصية .

كما أشار "سايمون" إلى أهمية خلق التوازن بين المغريات المقدمة للأفراد و إسهاماتهم في تحقيق أهداف المنظمة ، و يعني بالتوازن هو أنه كلما تطلب الأداء المطلوب جهدا أكبر من الفرد ، كلما تطلب ذلك زيادة في كمية الحوافز الدافعة لتحقيق ذلك الإنجاز ، و بالتالي يتحقق ذلك التوازن الذي يساهم في تحقيق مبنغى المؤسسة من الفرد و في نفس الوقت يساهم في تخفيف

⁶⁷ خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود،(مرجع سابق)، ص 90.

⁶⁸ نفس المرجع ص 93

العبء النفسي الناجم عن الإرهاق و التعب ، و الذي عادة ما يتسبب في تحرر مشاعر الضجر و الملل و التي بدورها تتسبب في تراجع مستويات الحماس و النشاط إذا لم تلقى القدر الكافي من الإرادة و الدافعية التي تحجمها.

و أخيرا سوف نتطرق لنظرية فريدة من نوعها و التي عجز العالم عن تطبيقها بحذافيرها على أي مؤسسة ما عدا المؤسسة اليابانية التي تبلورت فيها مبادئ النظرية Z و اختلفت بها دون غيرها من مؤسسات العالم:

5-3 نظرية Z اليابانية لـ "ويليام أوشي" ⁶⁹ Wilame Ouchi:

استمدت نظرية Z مقوماتها الفلسفية و الفكرية من التجربة اليابانية و من طبيعة و دور البناء الاجتماعي و الثقافي و التربوي للمجتمع الياباني، وقد ارتكزت هذه النظرية على ثلاث أسس مهمة جدا ساهمت كثيرا في تطوير إدارة الموارد البشرية و هي "الثقة" ، "المهارة" و "المودة"، و تؤكد هذه النظرية على الجوانب الإنسانية في إدارة الأعمال و التي تعود جذورها إلى "الكونفوشيسية اليابانية" نسبة إلى الفلسفة الفكرية التي جاء بها "كونفوشيوس" و الذي يعود إلى ما قبل التاريخ ، وفيما يلي سوف نستعرض المبادئ التي تركز عليها نظرية Z اليابانية :

1) التوظيف الدائم: (التوظيف مدى الحياة): يقصد بالتوظيف الدائم هو أنه عندما يحصل

الفرد على منصب عمل في إحدى الشركات الكبيرة أو المنظمات الحكومية اليابانية فإنه لن يفصل منه أبدا ، كما أنه سيحصل على أجور معتبرة و ستقدم له مجموعة كبيرة من الضمانات كالتأمين الاجتماعي ، بالإضافة إلى منحهم مكافآت معتبرة تصل قيمتها إلى ما يعادل راتب خمسة أو ستة أشهر كل سنة أشهر طبعاً في حالة انتعاش الشركة ، كما أن لهم الحق في الحصول على التقاعد في سن 55 سنة ... و غير ذلك من الامتيازات التي نادراً ما تقدمها المؤسسات الصغيرة . لكن عندما تثبت على أي موظف جريمة تستحق الفصل فإن الشركة لن تتردد في طرده من عمله بالإضافة إلى ذلك فهي ستحرمه من حق الحصول على وظيفة مشابهة ، و لكن رغم ذلك فالموظف المفصول عندما يبلغ سن التقاعد تقدم له المنظمة التي فصلته مكافأة نهاية خدمة مقطوعة و تبلغ قيمتها ما يعادل راتب خمسة أو ستة سنوات ، لكن ليس له الحق في الحصول على رواتب تقاعدية أو التمتع بضمانات التأمين كغيره من الموظفين.

يمكن القول أن مبدأ التوظيف مدى الحياة هو بمثابة إشباع لحاجات الأمان حسب سلم "ماسلو" للحاجات ، و هو يعد تحفيز معنوي أكثر مما هو مادي يساهم في تعزيز مشاعر الثقة و

⁶⁹ خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود،(مرجع سابق)، ، ص 106...ص 112.

المودة لدى الموظفين ، و بالتالي يساهم في تنمية روح الانتماء و الولاء لسياسات و أهداف المؤسسة .

(2) **البطء في التقويم:** يعتمد مبدأ البطء في التقويم على جعل الموظف يجتهد لسنوات طويلة في تحسين مستواه العملي و ترقية أدائه إلى مستويات أعلى و أعلى من أجل الحصول على ترقية معتبرة ، و الهدف من تطبيق هذه السياسة هو بث روح الاجتهاد و التنافس لتقديم الإنجاز الأفضل و الأجود دون إكراه أو مراقبة .

(3) **عدم التخصص الوظيفي:** يقصد بعدم التخصص الوظيفي في المنظمة اليابانية هو أن الموظف لا يثبت طوال حياته المهنية في منصب معين و إنما يشغل مناصب متعددة في مختلف أقسام المؤسسة ، و هذه العملية لها مزايا كثيرة حسب ما أثبتته التجارب العملية التي أجريت في هذا المجال ، فالموظف الذي يمارس أعمالا متجددة باستمرار يصبح يجتهد أكثر في تنمية مهاراته العملية و قدراته الإبداعية و خاصة عندما يصطدم بوظيفة جديدة ليست من اختصاصه ، كما أن هذه السياسة العملية تقاوم مشاعر الملل و الاستياء التي تصيب الفرد عندما يمارس عملا يتسم بالروتينية لفترة طويلة جدا قد تصل إلى سنوات .

(4) **الرقابة الضمنية :** تعني الرقابة الضمنية أن الموظف الياباني لا يحتاج لمن يراقبه و إنما تراقبه نفسه و تقوده نحو تحقيق النجاح المستمر للمؤسسة التي يعمل بها ، و هذا الطابع المتميز الذي يتصف به المواطن الياباني ما هو إلا وليد البناء التربوي و الثقافي الذي ورثه من آبائه و مجتمعه ، بالامتزاج مع الامتيازات و التحفيزات التي تقدمها المؤسسة اليابانية لموظفيها و التي تعد محورا رئيسيا في تنمية الرقابة الذاتية لدى الأفراد ، و روح الولاء و الإخلاص لأهداف المؤسسة .

(5) **المسؤولية الجماعية :** تعد القيم الجماعية المشتركة التي يتصف بها أغلب المواطنون اليابانيون من أهم الدوافع التي تحفز نمو مشاعر المسؤولية المشتركة التي نجدها داخل كل موظف ياباني ، و دون شك فهي تعتبر من أهم أسرار النجاح الاقتصادي لمنظمتهم ، لأن شعور كل فرد داخل المؤسسة بأنه مسؤول عن نجاحها أو خرابها فذلك بالتأكيد سيجعله يبذل قصار جهده في أداء دوره على أحسن وجه ، و ليس ذلك فحسب بل أن هذا الشعور يتعدى للمؤسسات نفسها التي تتميز بثقافات متشابهة جدا ترسوا على حب الوطن و الشعور بالمسؤولية المشتركة على دفعه نحو النمو و الانتعاش .

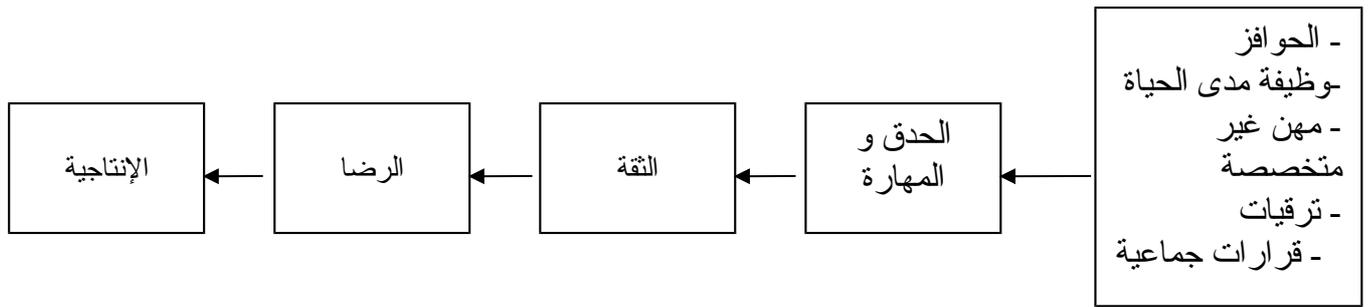
(6) **النظرة الشمولية للاهتمام بالعاملين :** يلاقي الموظفون اليابانيون قدرا كبيرا من الرعاية و الاهتمام من طرف منظماتهم ، و بالأخص الذين لا يمكنهم اللجوء إلى منازلهم لبعد المسافة أو لظروف أخرى تحول دون ذلك فالمؤسسة توفر لهم أحسن مأوى بكامل تجهيزاته ،

بالإضافة إلى الغذاء الصحي و التدريبات الثقافية و الجسدية و الأخلاقية التي يفترض أن يتلقوها في منازلهم.

و أما من الناحية الاقتصادية فهذه لا تعتبر مجرد تبرعات إنسانية و إنما هي توجهات جد متحضرة تساهم حدوث تغذية عكسية بين الموظف و مؤسسته ، فهذه التجمعات السكنية الخاصة بالعاملين تشكل علاقات شبه عائلية تسودها روح الألفة و المحبة و تعزز من دور القيم و المعتقدات المشتركة في تعزيز مشاعر الولاء الكامل للمنظمة الأم.

و الشكل التالي يوضح نظرية Z اليابانية :

الشكل (6-1) نظرية Z اليابانية



المصدر : عويد سلطان المشعان(مرجع سابق)،ص 238

خاتمة الفصل الأول:

توصلنا من خلال دراسة و تحليل مراحل تطور إدارة الموارد البشرية أن هذه الأخيرة لم تظهر منذ البداية كإدارة مكتملة و مستقلة عن غيرها من النظريات ، بل أنها بدأت تتبلور في مجموعة من المفاهيم و الأسس التي تعود إلى عصور قديمة جدا ترجع إلى ما قبل التاريخ و العصر الإسلامي و التي عثرنا فيها على مجموعة كبيرة من القوانين التي تحمي و تصون حقوق

العنصر البشري مثل العدالة ، الديمقراطية ، حرية الرأي التحفيز بشتى أنواعه ، القوانين التي تنص على حماية الحرف و الصناعات اليدوية و كذلك التي تحدد متوسط الأجر اليومي للموظف كما رأينا في الحضارة الإغريقية ، ... و غيرها من الانعطافات الفكرية المترامية الأبعاد و التي تشكل القاعدة الأساسية التي بنيت عليها نظرية الرضا الوظيفي بعد الثورة الصناعية ، و بالأخص ما جاءت به المفاهيم الإنسانية التي اعتبرت الفرد العامل كيان مادي و معنوي يتأثر و يؤثر في البيئة التي ينشط فيها و التي تشكل المؤسسة التي يعمل بها جزءا مهما منها ، و على هذا فإنه من الواجب تنظيم التكوين النفسي للفرد و الذي يتحدد بموجبه الأثر الذي يتركه على عمليات و أهداف المؤسسة .

الأمر الذي لم تنطرق إليه المدرسة الكلاسيكية و التي تجاهلت نظرياتها الجوانب النفسية أو المعنوية للأفراد و نفت الدور الذي يلعبه التحفيز النفسي في دفع الأفراد نحو الإنجاز المتميز ، لكن مما لا شك فيه أن الأفكار و المبادئ التي جاء بها رواد المدرسة الكلاسيكية كانت نقطة الانطلاق التي بدأ منها رواد الفكر الإنساني و السلوكي.

ثم أشرنا بصورة مختصرة إلى الاتجاهات الكمية التي اعتمدت على المنهج الكمي و النموذج الرياضي و الإحصائي في تحديد مستويات الرضا الوظيفي و التي كانت تستند إلى الاستبيانات بشكل مكثف بالإضافة إلى الملاحظات و المقابلات الشخصية للتأكد من صدق الاستبيانات المملوءة.

و بعد ذلك تطرقنا إلى استعراض النظريات الحديثة التي تعالج النقائص و الفجوات التي ظهرت فيها، و ذلك من خلال التذكير بمراعاة مصلحة المؤسسة و أهدافها و وضع التوازن بين ما تنفقه على رضا الأفراد و ما يقدمونه من إنجاز.

و أخيرا تطرقنا إلى نظرية Z الفريدة من نوعها التي استمدت مقوماتها الفلسفية و الفكرية من التجربة اليابانية و من طبيعة و دور البناء الاجتماعي و الثقافي و التربوي للمجتمع الياباني.

الفصل الثاني:

الإطار النظري للمواهب البشرية و علاقتها بالإبداع

الفصل الثاني: الإطار النظري للمواهب البشرية و علاقتها
بالإبداع
المبحث الأول : التطور التاريخي لمفهوم الموهبة الصناعية.
المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للموهبة

المبحث الثالث: دور الرعاية المبكرة للموهبة في تطويرها و

تميتها

مقدمة الفصل الثاني:

أدت التطورات المتلاحقة في التكنولوجيا والنظم الاقتصادية العالمية إلى تنوع وتعدد المصادر التي تستند عليها المنظمات في القطاعين العام والخاص من أجل البقاء والنمو والتطور في خضم المنافسة الشديدة والتي أجبرت تلك المنظمات على مواكبتها وتبنيها، كل ذلك أدى إلى بروز موضوعات جديدة ذات طبيعة معقدة، ولها أبعاد وتشعبات كثيرة، ويمكن دراستها من زوايا عديدة، وذلك نتيجة لما يشهده الوقت الراهن من التطورات والتغيرات في مختلف ميادين الحياة، حيث أصبحت المنظمات غير قادرة وحدها على مواجهة تلك التحديات دون النظر

إلى الرأسمال الفكري كمدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، و الاستثمار في تطبيق برامج إدارة المواهب.

لقد شاع ما يعرف بإدارة المواهب في بداية تسعينيات القرن الماضي عندما احتدمت المنافسة الشديدة بين الشركات الكبرى، فتارة نجد بعض الشركات تحاول استقطاب الموظفين من ذوي الكفاءات والمؤهلات العالية، وأخرى تحاول المحافظة على كفاءاتها البشرية وتنميتها، حتى أصبح هذا المفهوم جزءاً مهماً من نظم الإدارات الحديثة وأحد إستراتيجيات التطوير والتغيير التنظيمي، بالإضافة إلى هذا فقد أصبحت الموهبة في القرن الحادي والعشرين الذي يتسم بالسرعة والتنافسية العالية من أهم الركائز التي تستند عليها الشركات والمنظمات في تحقيق رؤيتها الإستراتيجية، كما أن الطلب قد زاد عليها انطلاقاً من اختيار الموظفين ذوي الكفاءات والمؤهلات العالية واكتشاف مواهبهم وتنميتها والمحافظة عليها كميزة تنافسية لهذه المنظمات.⁷⁰

المبحث الأول: التطور التاريخي لمفهوم الموهبة

المطلب الأول: تطور مفهوم الموهبة

1- مرحلة ربط الموهبة بنسبة بالذكاء:

و التي يمكن أيضاً أن نسميها بالتيار الكلاسيكي الذي يرى أنصاره أن الموهوب هو الشخص الذي يتمتع بمستوى ذكاء عال و الذي يبرز في أداء الدماغ المتطور من خلال معالجات التفكير المتسارع، و فهم المشكلات و حلها و استخدام أنماط متعددة من التفكير المجرد غير المؤلف و القيام بعمليات استبصار عميقة و مفيدة، و تظهر هذه الوظائف الدماغية الخلاقة في قدرات معرفية خارقة و إبداعات متميزة و تفوق أكاديمي، و قدرات قيادية و قدرات فنية تعبيرية و حس فني راقى⁷¹، و من أنصار هذا الاتجاه كلارك 1986 Clarkم الذي يرى أن الموهوب "هو الشخص الذي يتمتع بدرجة ذكاء عالية"⁷²، و فرانسيس غالتون Francis galton الذي كان من العلماء السابقين في دراسة الموهوبين، فقد قام سنة 1869م بدراسة من أسماهم بـ"العباقره" و قد توصل من خلال دراسته إلى تعريف العبقرى أنه "هو من استطاع الوصول الى مرتبة ضابط كبير في الجيش أو حاكم أو قاض متميز"، ثم عقبه ترمان 1924 Termanم الذي رأى أن "الطفل الموهوب هو من لا تقل نسبة ذكائه عن 140 حسب مقاييس الذكاء المقننة

⁷⁰ زياد فيصل هلال العزام "ادارة المواهب في القرن الحادي و العشرين: النظرية و التطبيق"، جامعة العلوم الاسلامية العالمية، عمان -الأردن، ص 5

⁷¹ تيسير صبحي، الموهبة و الإبداع-طرائق التشخيص و أدواته المحسوبة- دار التنوير العلمي للنشر و التوزيع، عمان-الأردن- 1992، ص 12، 13 و التوزيع، عمان-الأردن- 1992، ص 12، 13

⁷² تيسير صبحي(مرجع سابق)،ص 13

مثل مقياس ستانفورد- بينيه و مقياس وكسلر⁷³، كذلك دراسة هولنغورث **Holtingworth** 1926م التي عرفت الموهوبين على أنهم "من تزيد نسبة ذكائهم عن 190 حسب مقاييس الذكاء المقننة" و **جالجر 1966 Galgger**م الذي "صنف المجتمع إلى ثلاث فئات حسب نسبة ذكائهم"، و كذلك **هدسون 1966 Hudson**م الذي أشار إلى أن "الموهبة هي نتاج نتاج الذكاء المرتفع" و **شيلدز 1968 Ghildes**م الذي عرف الموهوب على أنه "الشخص الذي يستطيع الحصول على نسبة ذكاء مرتفعة حسب مقاييس الذكاء المقننة"، بالإضافة إلى **لاريد 1968 Larid**م الذي قام بتحديد 10 سمات للموهوبين تتصل بالذكاء و هي:

- 1- القدرة على التعميم.
- 2- النقد الموضوعي و الصادق.
- 3- افراط الحركة و النشاط المستمر.
- 4- اعطاء الوقت قيمة كبرى.
- 5- حساسية عالية و حس مرهف.
- 6- أسئلة دقيقة و مهمة.
- 7- حب القراءة و الاستطلاع.
- 8- اليقظة و الانتباه.
- 9- الدقة و الكمال.
- 10- المبادرة بمعالجة المشكلات المعقدة⁷⁴.

في هذه المرحلة بدأ العلماء بدراسة الموهبة و تحديد مفاهيمها و أبعادها على أساس أنها نوع من الذكاء المفرط كما تقيسها اختبارات الذكاء الفردية، و قد بدأت هذه المرحلة عمليا مع ظهور اختبار "بينيه" في العقد الثاني من القرن الماضي، و على هذا سوف نستعرض أولا بعض التعريفات و المفاهيم للذكاء و طرق قياسه و ماهي نسبة الذكاء التي تميز بين الذكي و الغبي و الموهوب⁷⁵.

ينجم السلوك الذكي عن استبصار و بصيرة، و عن تصور مسبق للغايات و الوسائل التي تمكن من الوصول إليها.

حسب ما تشير إليه الدراسات فان من أهم سمات الشخص الذكي أنه أشد يقظة من غيره، و أكثر قدرة على التعلم و الاستفادة مما تعلمه في مواقف جديدة، كما أنه أكثر قدرة على إدراك

⁷³ تيسير صبحي (مرجع سابق)، ص 14

⁷⁴ تيسير صبحي (مرجع سابق)، ص 17

⁷⁵ فتحي عبد الرحمان جروان، أساليب الكشف عن الموهوبين و رعايتهم- الواقع و اتجاهات التطوير- جامعة عمان العربية للدراسات العليا- الاردن، مؤتمر الاصلاح المدرسي جامعة الامارات العربية المتحدة، 2006م، ص 4

العلاقات بين المواقف والأشياء، و أقدر على الاستجابة للمواقف الجديدة، بالإضافة إلى أنه أكثر قدرة على الابتكار و التبصر في عواقب الأفعال... الخ، و غالبا ما ينجح الشخص الذكي في الدراسة و العمل و العلاقات مع غيره إذا لم تكن هناك عقبات معوقة كالأمرض و العقد النفسية⁷⁶.

و كالعادة يختلف العلماء و المنظرين اختلافا بناءا في تحديد تعريفات دقيقة، فالقسم الأول من العلماء يركزون على الوظيفة و الغاية، بعض علماء النفس الألمان مثل **Köhler** **كوهلر** رائد مدرسة الصيغ الألمانية يذهب إلى أن الذكاء هو "القدرة على الاستبصار" و يرى **شرتن Chorten** أنه "القدرة العامة على التكيف العقلي للمشكلات و المواقف الجديدة"، و بعض علماء النفس الأمريكيان مثل **ترمان Terman** الذي يعرف الذكاء على أنه "القدرة على التفكير المجرد" و **كولفن Kolven** الذي يرى أنه "القدرة على الاستفادة من الخبرات السابقة في مواجهة المشكلات الحاضرة، و التنبؤ بالمشكلات المقبلة"⁷⁷

أما القسم الثاني من العلماء فيعرفون الذكاء من حيث البناء و ما ينطوي عليه من أقسام، في مقدمتهم **سبيرمان Spearman** و **ثورنديك Thorndike** و **بينيه Béni** الذي ابتكر أول اختبار ذكاء صالح للاستعمال.

أما العالم البريطاني **سبيرمان Spearman** فيرى أن "الذكاء يمثل العامل العام أو القدرة الفطرية العامة التي تؤثر في جميع أنواع النشاط العقلي" بمعنى أن الذكاء ليس قدرة عقلية معينة كالاستدلال و التذكر و إنما هو قدر مشترك بين جميع العمليات العقلية بنسب متفاوتة تشترك معه عوامل نوعية تختلف باختلاف العملية كالقدرة اللغوية و الحسابية⁷⁸، أما **ثورنديك Thorndike** فيشير إلى أن الذكاء يتألف من سبع قدرات و هي⁷⁹:

1. القدرة على فهم المعاني و الألفاظ.
2. الطلاقة اللفظية: ويقصد بها سهولة استرجاع الألفاظ و الكلمات.
3. القدرة العددية: و هي القدرة على إجراء العمليات الحسابية الأربع الجمع و الطرح و الضرب و القسمة بسرعة و بدقة.
4. القدرة على التصور البصري المكاني: و هي القدرة على تصور العلاقات المكانية و الأشكال و الحكم عليها بدقة، و كذلك القدرة على تصور الأشياء في حركات و وضعيات مختلفة.
5. سرعة الإدراك: تقاس عن طريق مدى تعرف الشخص على أوجه الاتفاق و الاختلاف

بين الأشياء.

⁷⁶ نبيل محمد توفيق السمالوطي، الإسلام و قضايا علم النفس الحديث، ديوان المطبوعات الجامعية- الجزائر، 1968، ص 162

⁷⁷ نبيل محمد توفيق (مرجع سابق)، ص 164

⁷⁸ نبيل محمد توفيق (مرجع سابق)، ص 165

⁷⁹ نبيل محمد توفيق (مرجع سابق)، ص 165

6. القدرة على التذكر الأصم: أي القدرة على التعرف أو الاسترجاع المباشر لكلمات أو رسوم أو أرقام.

7. القدرة على الاستقراء: أي الخروج بالقانون أو المبدأ العام بعد استقراء و فحص مجموعة جزئيات.

و يؤكد **Thorndike** أن هذه القدرات المؤلفة للذكاء مستقلة عن بعضها البعض استقلالا جزئيا و ليس كليا، فيمكن للشخص أن يتفوق في واحد من القدرات السبع كما يمكن أن يتفوق فيها كلها أو بعضها، كذلك يؤكد **Thorndike** أن القدرات السبع تتفاعل معا باجتهد لفهم العمليات العقلية المعقدة. أما العالم الفرنسي **بينيه Béni** فقد اختصر الذكاء في أربع قدرات و هي: 1- الفهم، 2- الابتكار، 3- النقد، 4- القدرة على التركيز الذهني. بعد التعريف الذي قدمه **ثيرستون Theston** و **بينيه Béni** على أن للذكاء مجموعة من القدرات العقلية يمكن قياسها بدأ العلماء بعد ذلك يتجهون إلى التعريفات الإجرائية أي تعريف الذكاء بشكل يمكن قياسه و اختباره⁸⁰.

1-1 مقاييس الذكاء لطالما اجتهد الباحثون في دراسة ذكاء الإنسان و طريقة قياسه، انطلاقا من النظريات البدائية التي توصلت إلى بعض الظواهر الجسدية مثل تضاريس الجمجمة و اتساع الجبهة التي يمكن من خلالها قياسها و دراستها، التعرف على نسبة ذكاء الشخص و البعض الآخر الذي توصل إلى أنه يمكن قياس الذكاء عن طريق قياس بعض سمات الشخصية مثل درجة الحساسية للألم و القدرة على التمييز الحسي و غيرها من النظريات الكثيرة التي حاولت جاهدة الوصول إلى معايير حقيقية للذكاء.

لكن سرعان ما ظهرت نظرية **برسون Bessonne** التي كشفت عن ضعف الارتباط بين القدرة العقلية و المظاهر الجسمية، كما طور بعده آخرون نظريات عديدة تنفي تماما وجود علاقة بين نسبة الذكاء و المظاهر الجسدية و السمات الشخصية.

بعدها، ظهرت محاولات متنوعة لقياس الذكاء لكنها باءت بالفشل، و لم تلقى القبول الكافي لتطبيقها على الناس، إلى أن طلبت وزارة المعارف الفرنسية سنة **1904م** من مجموعة من العلماء الفرنسيين أن يقدموا للوزارة وسيلة دقيقة للتمييز بين مستويات الذكاء عند الأطفال في الطور الابتدائي، و بعد أبحاث دامت لسنوات طويلة توصل العالم الفرنسي **بينيه Béni** في **1911م** إلى ابتكار مقياس يمكن من خلاله قياس مستوى الذكاء العام لأي طفل.

حاول **بينيه Béni** من خلال مقياسه أن يصنف الذكاء إلى أربع أقسام في أربع قدرات عقلية و التي هي كما ذكرنا سابقا القدرة على الفهم، القدرة على الابتكار، القدرة على النقد، القدرة

⁸⁰ نبيل محمد توفيق (مرجع سابق)، ص 164، 165، 166

على تركيز الفكر في مجال معين لفترة زمنية معينة، و بناءا على هذا التقسيم و ضع مقاييس لكل قدرة من القدرات الأربع مراعيًا في ذلك ثلاث مبادئ هامة و هي⁸¹:

1. قياس الذكاء الخاص بعيدا عن الخبرة و التعلم.
2. التنوع أي قياس جميع العمليات الفرعية التي تشكل في مجموعها الذكاء الفطري العام.
3. التركيز على قياس العمليات العقلية العليا كالنقد و الفهم و التفكير و التخيل، و الابتعاد عن قياس الذكاء من خلال المقاييس الجسمية و الحسية.

❖ مقاييس بينيه Béni - ستانفورد Stamford للذكاء⁸²:

يتألف مقياس بينيه Béni للذكاء من مجموعات من الاختبارات تصلح كل مجموعة منها لقياس ذكاء الأفراد في عمر معين ابتداء من الثالثة، و يمكن اعتمادا عليها تحديد العمر العقلي للأطفال، فمثلا إذا أخذنا طفل عمره 8 سنوات فإذا تمكن من حل اختبارات الذكاء إلى سن الثامنة و فشل في حل الاختبارات التالية، نحكم بأن عمره العقلي يتوافق مع عمره الزمني و نضرب الناتج في 100 لازالة الكسور.

$$\text{نسبة الذكاء} = \frac{\text{العمر العقلي}}{\text{العمر الزمني}} \times 100$$

و في هذا المثال تكون نسبة ذكاء الطفل 100% أي **طفل طبيعي**، لكن هناك أطفال لا يستطيعون حل اختبارات الذكاء التي تتوافق مع عمرهم الزمني و لا حتى التي أدنى منها. لذلك أعطى بينيه تصنيفا لنسب الذكاء و أعطى اسما لكل فئة منهم على النحو التالي:

20 فأقل معتوه

20% إلى أقل من 50% : أبله

50% إلى أقل من 70% : أهول

70% إلى أقل من 80% : غبي جدا

80% إلى أقل من 90% : دون المتوسط

⁸¹ نيل محمد توفيق (مرجع سابق)، ص 169

⁸² نيل محمد توفيق (مرجع سابق)، ص 170، 171

90% إلى أقل من 110% : متوسط الذكاء (طبيعي)

110% إلى أقل من 120% : فوق المتوسط

20 % إلى أيق من 140% : ذكي جدا

140% فما فوق : موهوب

1-2 نسبة ذكاء الموهوبين: يتراوح ذكاء الموهوبين بين 140% إلى 200% و قد

أجرى ترمان العالم الأمريكي دراسة مستقيضة عنهم و وجد أنهم يمثلون 2% من أطفال المدارس، كما كشفت دراساته أنهم أسرع و أكثر تفوقا من زملائهم خاصة في المواد التي تحتاج إلى التفكير المجرد و الراقى، و هم أكثر رغبة في الاطلاع و الاستكشاف، و لهم إرادة قوية، و أكثر مثابرة، و أكثر حرصا على التفوق، كما أنهم أكثر ميلا للزعامة و أكثر ثقة بالنفس و أكثر نجاحا في الدراسة و في الحياة الاجتماعية و العملية إذا ما توفرت الظروف الايجابية الأخرى، لأن النجاح يعتمد على امتزاج الذكاء مع عوامل شخصية و بيئية أخرى سوف نتطرق إليها لاحقا⁸³.

في الواقع إن إعطاء تعريف واضح و محدد للموهبة هو أمر في غاية الصعوبة و التعقيد، فكل عالم له وجهة نظر خاصة به عن الموهبة، و كل عالم يعرفها و يفسرها على أساس النتائج التي خرج بها من دراساته، خاصة و أن عالم النفس له النصيب الأكبر في البحث بهذا الموضوع، و علم النفس في حد ذاته علم متشعب و معقد فالسلوك و المشاعر و الانفعالات الإنسانية تختلف من شخص لآخر و من حالة لأخرى، لذلك من الصعب جدا حصر مصطلح معين في مفهوم واضح و قواعد محددة تصلح لجميع الأفراد في كل مكان و زمان، لكن سوف نعطي بعض التعريفات اللغوية لكلمة "موهبة" و نتطرق بعد ذلك إلى المفاهيم الاصطلاحية التي أتى بها مختلف العلماء.

2- مرحلة ربط الموهبة بمجموعة من الأبعاد الأخرى

و التي يمكن أن نسميها أيضا الاتجاه الحديث التي تم فيها اكتشاف أبعاد أخرى للموهبة و بدأ انصارها في إدراجها ضمن تعريفات الموهبة و الموهوبون و كان ذلك ابتداء من الإبداع أو تقاوم القدرة الإبداعية للموهوب مثل هـسون Hudson1966م الذي أشار إلى أن "الموهبة هي نتاج الذكاء المرتفع و القدرة على الإبداع كما تقيسه مقاييس الذكاء و مقاييس التفكير الابداعي"⁸⁴، بعد ذلك جاء العالم فيرون Verone1971م ليتوسع أكثر في تعريف الموهبة من خلال إشارته إلى أن "الموهبة قد تتمظهر في نسبة الذكاء المرتفع، و قد تبدو أيضا في نتاجه و

⁸³ نبيل محمد توفيق(مرجع سابق)،ص 172

⁸⁴ تيسير صبحي (مرجع سابق)،ص 17

أعماله الفنية، كما أنها قد تظهر أيضا في مستوى عال من العلاقات الاجتماعية و الانسانية"،
كذلك رينزولي **Rinzzouli1977م** الذي يرى أن "الموهوب هو ذلك الشخص الذي تكون
نسبة ذكائه مرتفعة و قدرته على الابداع عالية و مستواه في التحصيل الأكاديمي عاليا"⁸⁵
و في **1981م** خرج قانون التربية المدمجة و السلوك الحسن للولايات المتحدة الأمريكية
بتعريف أوسع و أشمل بناءا على مجموعة من الأبحاث و الدراسات عرّف الموهوبون على
أنهم " أولئك الأفراد الذين يقومون بأنشطة و أداءات تعكس قدراتهم الذهنية العالية و تتسم بالإبداع
و قد تكون هذه الأنشطة أو الأداءات ذهنية أو فنية أو أعمال قيادية أو أكاديمية دراسية، و للقيام
بهذه الأنشطة و الأداءات ينبغي توافر شروط و تسهيلات و خدمات و أنشطة مساعدة قد تستطيع
توفيرها المدارس العادية"⁸⁶ و تتابعت بعد ذلك الدراسات و البحوث التي تحاول أن تعطي مفهوم
واضح و أكثر شمولية لمصطلح الموهبة و التي توصلت إلى ابتكار منحى الوظائف المتكاملة
للدماغ و يعرف الذكاء على أنه "مجموعة من الوظائف المتكاملة و التي تشمل المعرفة و
العاطفة و الحدس و الاحساس المادي"⁸⁷.

لقد توسع أنصار الاتجاه الحديث في مفهوم الموهبة، فيرى كل من **باسو Paso** و **ويتني**
Waitty و **تورانس Torrance** و **نيولاند Newland** و غيرهم أن "الموهوب هو الشخص
الذي يظهر أداء متميزا في التحصيل الأكاديمي بالإضافة إلى تميزه في بعد أو أكثر من الأبعاد
التالية: القدرة العقلية العامة، التفكير الابتكاري، الاستعداد الأكاديمي، القدرات القيادية، المهارات
الفنية، المهارات الحركية"⁸⁸.

المطلب الثاني: نظريات الموهبة

يبقى الجدل البناء قائما ليضيف كل مرة مفهوما أوسع و أشمل للموهبة و يتوصل إلى
اكتشافات عن تفكير الإنسان و إدراكه و كيفية تشكل هذه المواهب ابتداء **بجالتون Galton** الذي
كان يجزم بأن الذكاء هبة وراثية، ثم **بينيه Béni** الذي تمكن من بناء أول اختبار ذكاء ناجح
للتعرف على التلاميذ الذين لا يستفيدون من البرامج الدراسية العادية لضعف قدرتهم العقلية، ثم
عقبه **ترمان Terman** الذي طور اختبار ستانفورد-بينيه و استخدمه في دراسته عن الأطفال
الموهوبين ثم **جارندر و ستيرنبرج و ماير و سالوفي و جولمان** الذين طوروا اطارا جديدا للذكاء
و الموهبة.

⁸⁵ تيسير صبحي (مرجع سابق)، ص 20

⁸⁶ تيسير صبحي (مرجع سابق)، ص 18

⁸⁷ تيسير صبحي (مرجع سابق)، ص 19

⁸⁸ تيسير صبحي (مرجع سابق)، ص 19، 20

نظرية الذكاءات المتعددة لجاردنر، نظرية الذكاء الناجح لستيرنبرج و نظرية الذكاء الانفعالي/ العاطفي لماير، سالوفي، و جولمان..
ثلاث نظريات جديدة لقيت صداها في مجال الكشف عن الموهوبين و طرق رعايتهم و تحفيزهم⁸⁹.

1- نظرية الذكاءات المتعددة لهاورد جارندر Hayward Gurinder :

في 1983م أصدر هاورد جارندر كتابه "أطر العقل" الذي قدم فيه نظريته الخاصة بجوانب الذكاءات المتعددة بعد دراسات مستفيضة أجراها في إطار المشروع الصفري مع فريق من الباحثين و المتخصصين في علم النفس، لقد عرف هاورد جارندر الذكاء بأنه " القدرة على حل المشكلات بطريقة جديدة أو التوصل إلى ناتج جديد يكون ذا قيمة ضمن الإطار الثقافي أو الحضاري الذي يعيش فيه الفرد"⁹⁰

لقد حدّد هاورد جارندر سبعة أنواع للذكاء مستقلة عن بعضها و هي كما يلي^{91،92}:

1- الذكاء المنطقي/الرياضي: هو القدرة على التفكير المنطقي (الاستدلالي و

الاستقرائي والاستنباطي) واستخدام الأرقام بكفاءة و تتضمن العمليات المستخدمة فيه و هي: التصنيف، اختبار الفروض، المعالجات الحسابية، و حل المشكلات المجردة. و من مواصفات الأفراد الذين يتميزون بقوة الذكاء المنطقي أنهم أشخاص يحبون عمل الأشياء بأسلوب منظم و مضبوط و يصنعون تسلسلا محددًا لتنفيذ المهام، كما أنهم مهووسون بحل العمليات الحسابية المعقدة و يفضلون حل المشكلات بعد دراستها و تحليلها و إيجاد حلول منطقية لها فهم ليسوا متسرعون و لا يتخذون قرارات ارتجالية.

2- الذكاء اللغوي: هو القدرة على استخدام الكلمات شفها أو كتابيا بكفاءة و يتضمن

القدرة على معالجة الأبنية اللغوية و المعاني و الصوتيات و الاستخدام العملي للغة. و من مواصفات الأفراد الذين يتميزون بقوة الذكاء اللغوي أنهم مهووسون بتأليف الخواطر و القصص و القصائد.

3- الذكاء المكاني: هو القدرة على إدراك العالم البصري المكاني بدقة و التمثيل

الجغرافي للأفكار ذات الطبيعة البصرية، و تحديد الوجهة الذاتية و الحسابية للألوان و الخطوط و الأشكال و الحيز و العلاقات بينها. يتميز الأشخاص البصريون بقوة الذاكرة البصرية، و

⁸⁹ فتحي عبد الرحمان جروان (مرجع سابق)، ص 5، 6

⁹⁰ فتحي عبد الرحمان جروان (مرجع سابق)، ص 6

⁹¹ كاي ثورن أندي بيلانت، فن ادارة الموهبة، 2008، مكتبة المدينة، مصر، ص

⁹² فتحي عبد الرحمان جروان (مرجع سابق)، ص 6.. 10

تجدهم أشخاصا يجيدون الرسم أو النحت و يتعلمون فنونه بسرعة إذا ما توفرت الظروف المناسبة، كما أنهم يستخدمون الرموز و الرسوم و الخرائط لمساعدتهم على تذكر الأشياء.

4- الذكاء الجسمي/ الحركي: هو القدرة على التحكم بحركات الجسم و استخدامها في

التعبير عن الأفكار و المشاعر، و سهولة استخدام اليدين في تشكيل الأشياء، يتضمن الذكاء الحركي مهارات التآزر و التوازن و المرونة و سرعة الحركة. يتميز الأفراد ذوي الذكاء الحركي المرتفع بالقدرة على ممارسة الأعمال و الحرف اليدوية كالخياطة و النجارة وغيرها، كما أنهم يجيدون فن التمثيل و الكوميديا إذا ما توجهوا لممارسة هذه الأعمال، و هم يتعلمون من خلال الممارسات الفعلية و تكوين التجارب و الملاحظات و الخبرات.

5- الذكاء الموسيقي: هو القدرة على إدراك الآلات الموسيقية و تذوقها و كتابة النوتة

الموسيقية و التعبير الموسيقي أو العزف، و يتضمن الحس الرفيع للإيقاعات و النغمات الموسيقية. يتميز هؤلاء الأشخاص بحب الموسيقى و سرعة تعلم استخدام الآلات الموسيقية، كما أن لديهم قدرة عالية على الإبداع و التفنن في ابتكار الألحان و المقاطع الموسيقية و تأليف القصائد، و هم يجدون متعة كبيرة في العزف على الآلات الموسيقية أو الاستماع إليها، و قد تجد البعض منهم يستعينون بالأوزان الشعرية لتذكر الأشياء.

6- الذكاء البشخصي أو الاجتماعي: هو القدرة على إدراك مشاعر الآخرين و

دوافعهم و الاستجابة المناسبة لها، و يتضمن الحساسية لتعبيرات الوجه و الإيماءات و الأصوات و التمييز بينها. و من أهم مواصفات الأفراد الذين يتميزون بقوة الذكاء الاجتماعي أنهم قادرون على بناء علاقات اجتماعية ناجحة في أغلب الأحيان، فهم قادرون على التواصل بنجاح مع أنواع مختلفة من العقليات و الثقافات، كما أنهم قادرون على جعل من يتعامل معهم يشعر بالراحة و الألفة و يشعر أنهم يفهمونه جيدا. يتعلم هؤلاء الأشخاص من خلال التواصل مع الآخرين و يحبون التعلم في مجموعات، حيث يتم مقارنات الملاحظات التي دونها كل عضو في المجموعة، و من ثم ينشئون علاقات اجتماعية مع كل عضو و يتعلم كل عضو من الآخر.

7- الذكاء الداخلي/الذاتي: هو القدرة على إدراك المشاعر الذاتية و جوانب القوة و

الضعف الذاتية، و الوعي بالحالة المزاجية و القدرة على ضبط الذات. يتميز هؤلاء الأفراد بأنهم يحبون العزلة و انجاز أعمالهم بمفردهم بعيدا عن الناس و الضوضاء، كما أنهم يستغرقون في أحلام اليقظة، و يعتمدون على حدسهم في اتخاذ القرارات، يتعلم هؤلاء الأشخاص من خلال وضع أهداف شخصية و التفكير في كيفية الوصول إليها. كما أضاف هاورد جاردنر نوعا آخر من الذكاء و هو:

❖ **الذكاء الطبيعي:** هو القدرة على التعرف على الحيوانات و النباتات و الظواهر الطبيعية و تصنيفها. يتميز الأشخاص الذين لديهم قوة الذكاء الطبيعي بحبهم للطبيعة و كثرة التأمل و التفكير في الكون و مظاهر الحياة، و يحبون استكشاف الظواهر الطبيعية و تحليلها و دراسة خفايا الكون و الفضاء و أسرار الطبيعة. يتعلم هؤلاء الأشخاص بالاستكشاف و التتبع و التقفي و المقارنة و الملاحظة و التنقل...الخ.

و في كتابه الذي أصدره عام 1999م بعنوان "إعادة تشكيل الذكاءات المتعددة للقرن الحادي و العشرين"، أعاد تطوير نظريته و عرض نوعين آخرين مرشحين ليكونا ضمن الذكاءات المتعددة هما **الذكاء الروحي و الذكاء الوجودي**.

و في النهاية يمكن الاستفادة من هذه النظرية في مساعدة الموهوبين على فهم المزيد عن الطريقة التي يمكنهم التعلم من خلالها و كيفية تحقيق أفضل استفادة ممكنة من مواهبهم.

2- نظرية الذكاء الناجح لروبرت ستيرنبرج Sternberg⁹³:

طوّر روبرت ستيرنبرج في جامعة Yale خلال العقدين الماضيين عدة نظريات حديثة في الذكاء ذات مضامين مهمة في الكشف عن الموهوبين و تعليمهم. في عام 1985م عرض نظريته الثلاثية في الذكاء الإنساني، و في عام 1997م قدم صورة مطورة عن هذه النظرة سماها نظرية الذكاء الناجح و عرف الذكاء الناجح بأنه "القدرة على تحقيق النجاح في الحياة العملية طبقاً لمفهوم الفرد نفسه و تعريفه للنجاح في محيطه الاجتماعي الثقافي، و ذلك عن طريق توظيف عناصر القوة لديه و التعويض عن عناصر ضعفه، من أجل التكيف مع محيطه بتشكيله أو تعديله أو تغييره بتأزر و حشد قدراته التحليلية و الإبداعية و العملية". واستناداً لنظرية ستيرنبرج فإن الذكاء الناجح يتألف من ثلاثة مكونات أو يتضمن ثلاثة أنواع من الذكاء، هي:

1- **الذكاء التحليلي:** هو القدرة على التحليل و إصدار الأحكام و النقد و المقارنة و التقويم.

2- **الذكاء الإبداعي:** هو القدرة على الابتكار و الاكتشاف و التخيل و وضع الافتراضات.

3- **الذكاء العملي:** هو القدرة على حل المشكلات الحياتية غير المحددة جيداً خارج

المدرسة التي يمكن أن يكون لها عدة حلول و عدة طرق للوصول لهذه الحلول.

و في ضوء ذلك يصنف ستيرنبرج الموهبة و الموهوبين في أربع فئات هي:

1- **الموهوب تحليلاً:** هو من تتجلى موهبته في قدرته على التحليل و النقد و المقارنة

و التفسير و التقويم و إصدار الأحكام. و الموهوب من هذه الفئة عادة ما يكون أدائه في الواجبات المدرسية متميزاً و كذلك في اختبارات الذكاء التقليدية.

⁹³ فتحي عبد الرحمان جروان (مرجع سابق)، ص 10، 11، 12

2- **الموهوب إبداعياً:** هو من تتجلى موهبته في الاكتشاف والابتكار والتخيل وتوليد الأفكار و وضع الفرضيات. و الموهوب من هذه الفئة لا تكشف عنه اختبارات الذكاء، ويحتاج إلى مهمات أو اختبارات تتطلب توليد أفكار جديدة وأصيلة مثل كتابة القصص القصيرة والرسومات وحل مشكلات رياضية غير مألوفة.

3- **الموهوب عملياً:** هو من تظهر موهبته في المهمات العملية التي تتطلب تطبيق وتوظيف المعلومات التي تم تعلمها في الحياة العملية، وكذلك استخدام وتنفيذ المعرفة الضمنية التي لا تدرس بصورة مباشرة في المدرسة. و الموهوب من هذه الفئة يعرف ما الذي يحتاجه للنجاح في بيئته، ويكشف عن ذكائه في أوضاع ومواقف ذات محتوى محدد.

4- **الموهوب المتوازن:** هو من يتمتع بمستويات جيدة من القدرات التحليلية والإبداعية والعملية، ويعرف متى يستخدم أيّاً منها. ويقترح ستيرنبرج ثلاثة أنواع من العمليات المترابطة التي تشكل الأساس لجميع مظاهر الذكاء أو الوظائف العقلية، وهي:

3- **المكونات الأسمى:** هي العمليات العقلية العليا غير المرتبة التي تستخدم في وضع خطة العمل والمراقبة أثناء التنفيذ، والتقييم واتخاذ القرار بعد إتمام العمل، وهي ثلاثة أنواع:- عمليات إدارة الذات- عمليات إدارة المهمات أو المشكلات- عمليات إدارة الآخرين

4- **المكونات الأدائية:** هي عمليات تنفيذ تعليمات أو توجيهات المكونات الضمنية كإجراء المقارنات والاستدلالات وتبرير الاستجابات.

5- **مكونات اكتساب المعرفة:** هي العمليات المستخدمة في التعلم والحصول على المعرفة كالترميز الاختياري (بمعنى اختيار ما له صلة وما ليس له صلة بالموضوع)، والمقارنة الاختيارية (بمعنى ربط المعلومات الجديدة بالقديم)، والدمج الاختياري (بمعنى تجميع المعلومات المتناثرة وربطها معاً للوصول إلى نتيجة). ويرى ستيرنبرج أن هذه المكونات الثلاثة تتفاعل فيما بينها بصورة ديناميكية اعتماداً على متطلبات الموقف أو المشكلة ونوع عمليات التفكير اللازمة للتعامل معها.

3- نظرية الذكاء الانفعالي سنسناتي Cincinnati⁹⁴:

ظهر تعبير "الذكاء الانفعالي" لأول مرة في عنوان أطروحة دكتوراه غير منشورة في مدينة سنسناتي بولاية أوهايو الأمريكية عام 1985م، وفي عام 1990م نشرت ورقة علمية مطولة بعنوان "الذكاء الانفعالي" للباحثين ماير Mayer و سالوفي Salovey في مجلة دورية

⁹⁴ فتحي عبد الرحمان جروان (مرجع سابق)، ص 14

معروفة، واستمر الباحثان في نشر مقالات حول "الذكاء الانفعالي"، وطورا اختبارين لقياسه، غير أن كتابتهما ظلت محصورة في الدوائر الأكاديمية. وفي عام 1995م نشر الباحث **دانيال جولمان Goleman Daniel** كتابه الأول بعنوان "الذكاء الانفعالي: لماذا يمكن أن يهيم أكثر من نسبة الذكاء؟"، وأحدث بذلك نوعاً من الثورة الثقافية في عالم التربية والأعمال حيث انتشر مفهوم الذكاء الانفعالي وثقافته على نطاق واسع خارج الدوائر الأكاديمية. وخلال العشر سنوات الماضية أصبح موضوع "الذكاء الانفعالي" من الموضوعات التي تستقطب اهتمام الباحثين والتربويين ورجال الإدارة العليا، كما أصبح محوراً للعديد من البحوث والدراسات النظرية والتجريبية التي كثيراً ما وجدت طريقها للتطبيق في المدارس ومراكز تدريب القيادات الإدارية.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للموهبة

المطلب الأول: تعريف الموهبة

1- التعريف اللغوي لكلمة موهبة⁹⁵:

يتضح المدلول اللغوي لكلمة موهبة بالقواميس العربية كما يلي:

1- 1 تعريف مختار الصحاح: موهوب بمعنى وهب له شيئاً و الاسم هو موهوب، و

موهبة، وهب يهب وهبا هبة، و الاتهاب هو قبول الهبة، و الموهبة هي الشيء الذي يملكه الإنسان.

1.2 تعريف القاموس المحيط: وهب يهب وهبة، يهبه ورثه غلبه، و الموهبة العطية، و السحابة و أوهب الشيء أي دام له.

1.3 تعريف لسان العرب: وهب، وهبا و وهوب، و الاسم الموهب و الموهبة، و تواهبوا أي وهب بعضهم لبعض و واهبه موهبةً، يهبه أي يعطيه شيئاً.

1.4 من خلال التعريفات السابقة نلاحظ أن هناك إجماعاً بان الهبة هي العطية و القدرة التي يمتلكها الفرد و يتميز بها عن غيره.

التعريف الاصطلاحي:

كما ذكرنا سابقاً إن مصطلح موهوب شأنه شأن الكثير من المصطلحات النفسية، التي اختلف فيها العلماء و تجادلوا جدالاً بناءً كلاً حسب وجهة نظره و تحليلاته الخاصة، لكن على الرغم من تعدد الاتجاهات التي سار فيها تعريف الموهبة إلا أننا كما ذكرنا سابقاً هناك مساران هامان يعتبران الأكثر بروزاً و هما التيار الكلاسيكي و الاتجاه الحديث و اللذان كانا غنيين بالمفاهيم الاصطلاحية للموهبة و قد ذكرنا سابقاً في هذا الجزء بعض التعريفات مثل:

⁹⁵ علي محمد، تقدير الموهبة لدى طلاب الجامعة الموهوبين، دار صنعاء للنشر و التوزيع-عمان-الأردن، 2010، ص 23

هدسون 1966Hudsonم الذي أشار إلى أن "الموهبة هي نتاج الذكاء المرتفع و القدرة على الابداع كما تقيسه مقاييس الذكاء و مقاييس التفكير الابداعي"⁹⁶، بعد ذلك جاء العالم فيرون 1971Véroneم ليتوسع أكثر في تعريف الموهبة من خلال إشارته إلى أن "الموهبة قد تتمظهر في نسبة الذكاء المرتفع، و قد تبدو أيضا في نتاجه و أعماله الفنية، كما أنها قد تظهر أيضا في مستوى عال من العلاقات الاجتماعية و الانسانية"، كذلك رينزولي 1977Rinzouliم الذي يرى أن "الموهوب هو ذلك الشخص الذي تكون نسبة ذكائه مرتفعة و قدرته على الابداع عالية و مستواه في التحصيل الأكاديمي عاليا"⁹⁷

باسو Paso و ويتي Waitty و تورانس Torrance و نيولاند Newland و غيرهم أن "الموهوب هو الشخص الذي يظهر أداء متميزا في التحصيل الأكاديمي بالإضافة إلى تميزه في بعد أو أكثر من الأبعاد التالية: القدرة العقلية العامة، التفكير الابتكاري، الاستعداد الأكاديمي، القدرات القيادية، المهارات الفنية، المهارات الحركية"⁹⁸.

المطلب الثاني: هل الموهبة فطرية أم مكتسبة؟

يختلف الناس فيما بينهم اختلافا ملحوظا في الشكل و الجسم و الحجم و الذكاء و المزاج و الخلق و الاستعدادات و قوة الدوافع و القدرة على التعلم و القدرة على تحمل الضغوط و الشدائد، و إذا ما أجرينا دراسة على مجموعة عشوائية من الناس لمعرفة مدى قدرتهم على ممارسة مهنة معينة، سنجد البعض يبرع و يتفوق فيها بينما يمارسها البعض بشكل عادي في حين يفشل آخرون تماما في ممارستها.

لقد اكتشف الناس منذ القدم ظاهرة الفروق الفردية في القدرات و الذكاء و الميول و الاستعدادات، و دراسة هذه الظاهرة دراسة علمية واسعة و دقيقة يمكن أن تفيدنا بشكل كبير في مختلف عمليات التوجيه المهني و التوجيه التربوي حتى نستفيد من قدرات الناس و مواهبهم بالشكل الصحيح، أي توجيه الأطفال للبرامج الدراسية التي تتناسب مع مستوى ذكائهم، و توجيه العمال إلى المهن التي تتوافق مع قدراتهم و مواهبهم، و كما يقول المنثل " الرجل المناسب في المكان المناسب".

كما ذكرنا سابقا توجد فروق فردية كثيرة بين الناس منها الفطرية و منها المكتسبة، و بما أن موضوعنا هو دراسة الموهبة و الموهوبون، فسوف نتعمق قليلا في مختلف آراء العلماء و المنظرين عن البعد الوراثي و البيئي للموهبة، و مراحل تشكلها عند الإنسان منذ ولادته⁹⁹.

⁹⁶ تيسير صبحي (مرجع سابق)، ص 17

⁹⁷ تيسير صبحي (مرجع سابق)، ص 20

⁹⁸ تيسير صبحي (مرجع سابق)، ص 19، 20

⁹⁹ نبيل محمد توفيق (مرجع سابق)، ص 162

1- البعد الوراثي و البعد البيئي للموهبة:

لقد اختلف الباحثون في تحديد حقيقة ما إذا كانت الموهبة هي مهارات وراثية أم مهارات مكتسبة يتعلمها الطفل منذ الصغر و يبرع فيها مع تطوره في العمر، لكن على العموم فإن معظم النتائج التي توصلت إليها البحوث التجريبية و التحليلية منذ 1960م تشير إلى أن الموهبة هي مهارات وراثية تحملها جنات الفرد منذ بداية تكوينه في بطن أمه ثم تولد معه، و يؤكد على ذلك **اليو ماجيو 1971 Elio Maggio**م "إن الخبرات الراسخة تستند في أصولها إلى عوامل وراثية و عوامل كيميائية حيوية"، لكن في حقيقة الأمر فإن الموهبة تبدأ في الظهور كومضات خفيفة تتجلى في اهتمام الطفل بممارسة نشاط معين أو النظر و التأمل بعمق في من يمارسه مع كثرة التساؤل عن كيفية انجاز ذلك النشاط، أو الانجذاب إلى الوسائل و الأدوات التي يمارس بها ذلك النشاط... الخ

لكن هذه الومضات ما تكاد تظهر حتى تبدأ في الاختفاء شيئاً فشيئاً ما لم تجد الظروف البيئية المحفزة التي تبرز هذه الموهبة و تصل بها إلى مستويات عالية من التميز، و ذلك ما أكدته النتائج التي توصل إليها **ترمان 1925 Terman**م و **هولنغورث 1942 Holingworth**م و **فولير 1962 voler**م أنه "لا يوجد شخص يتمتع بقدرات عالية كان يفنقر إلى بيئة غنية بالمتغيرات و عوامل التحفيز"¹⁰⁰.

إن الطفل إذا كانت لديه موهبة أو انجذاب معين لممارسة بعض الأنشطة و الاهتمام بالأدوات و الوسائل التي يمارس بها ذلك النشاط فإننا بالتأكيد سنجد كثير التساؤل و الاستفسار عن كيفية استخدامها، و أول من سيجد أمامه للإجابة عن تساؤلاته هما الوالدان، إذن فهما يتحملان المسؤولية الأولى في احتضان و تنمية هذه الموهبة. إن هذه المرحلة المبكرة من بروز الموهبة هي المنعطف الأساسي الذي يوصلها إلى النمو و التطور أو يهوي بها إلى العزوف و الاختفاء.

كادان Cadin ، جورين Guerin، روسيلون Roussilon، ميرالي Mirallés"

الموهبة هي جزء من الوراثة لكن يمكن أن تكون مخفية، إلا إذا كانت الظروف المناسبة و الإرادة الشخصية الكافية يسمحان لها بالتطور"

فالطفل إذا وجد الوالدين في هذه المرحلة يوليانه الاهتمام و الوقت الكافيين للإجابة عن تساؤلاته و استفساراته، بالإضافة إلى السماح له بممارسة ذلك النشاط و تدريبه عليه ثم تحويله إلى مختصين بارعين يطورون مهاراته و قدراته فسوف تتطور هذه الموهبة لتشكل شخصاً مبدعاً و متميزاً يساهم بإبداعاته في تطوير المجتمع، كما أشار **كلارك 1986 Clark**م " إلى

¹⁰⁰ يوسف قطامي، مقدمة في الموهبة و الإبداع، دار الفارسلنشر و التوزيع، عما-الاردن- المؤسسة العربية للدراسات و النشر بيروت- لبنان، 1992، الطبعة الأولى، ص 131

أهمية و ضرورة التخطيط الهادف لتنمية قدرات الأطفال الذهنية و الجسدية إلى أقصى حد ممكن"

كذلك دراسات شيبيل **Chibel 1964**م التي أشارت إلى أن " اكتساب الخبرات التعليمية المبكرة التي يحصل عليها الفرد يؤدي إلى زيادة عدد التفرعات و الخلايا العصبية البينية التي تقوم بتغذية الدماغ و تنشيط حركة السوائل العصبية"، لكن في المقابل إذا لم يجد الطفل الاهتمام و الرعاية الكافيين كأن يرفض و لديه إشباع فضوله و الإجابة عن تساؤلاته أو يرفضان تحويله إلى مراكز معينة تمكنه من تطوير تلك الموهبة، أو أن يتعامل مع الموضوع على أنه تمرد من الطفل على النشاطات الأدوات الخاصة بالكبار، فقد يوبخ الطفل أو حتى يضرب على تساؤلاته المفرطة و العبث بالوسائل التي يمارس بها ذلك النشاط، فمشاعر الطفل المشتعلة و المتحمسة سوف تأخذ منعطفًا سلبيًا و تتحول إلى مشاعر رعب و نفور من كل ما يتعلق بموهبته¹⁰¹.

هل يمكن الفصل بين الصفات الوراثية و الصفات المكتسبة؟؟؟

من الصعب جدا الفصل بين مواصفات الإنسان الوراثية و المكتسبة فصلا حادا، لأن الوراثة لا تعزل عن مؤثرات البيئة و البيئة ليست منفصلة عن حياة الفرد فكل من الوراثة و البيئة يؤثر و يتأثر بالآخر بدرجات متفاوتة، فحياة الفرد في تفاعل مستمر بين الوراثة و البيئة. في الواقع أن القضية بقيت محل الجدل، فالبعض يتعصب للبيئة و يقولون أنه يمكن من خلال التدريب و التعليم تنمية الذكاء و المواهب عند الشخص السليم العقل و الجسم و الوصول به إلى درجة التفوق و النبوغ، و في المقابل يتمسك أنصار الوراثة بنظرية أن لكل فرد نسبة ذكاء معينة لا يمكن للبيئة الاجتماعية تغييرها.

كما يذهب البعض الآخر إلى أن الموهبة و الذكاء هو محصلة للتفاعل الايجابي بين الصفات الوراثية و الصفات المكتسبة و هو الرأي الذي يميل إليه أغلب العلماء. لكن الواضح و الجلي في الأمر أن هناك فروقا فردية واضحة بين الناس انطلاقا من الأطفال الحديثي الولادة فيظهر لدى البعض قدرة عالية على الانتباه و الحركة و قوة التفاعل مع المثيرات الخارجية، مرورًا بتلاميذ المدرسة الابتدائية و من السنة الأولى يظهر تلاميذ متميزون في نفس القسم و الذين يثلثون نفس الدروس و من نفس المعلم - باستثناء الدعم الأسري خارج المدرسة -، فكل إنسان تحدد له الوراثة إطارا عاما لقدرته العقلية و يقتصر دور البيئة على مدى استغلال تلك القدرة¹⁰².

و لإثبات صحة أن للوراثة الدور الأول في تكون الموهبة لدى الأفراد أجرى بعض العلماء دراسات و تجارب مستقيضة لإثبات ذلك و من أهم هذه التجارب إثبات تشابه نسبة ذكاء التوائم

¹⁰¹ يوسف قطامي (مرجع سابق)،ص 136

¹⁰² نبيل محمد توفيق (مرجع سابق)،ص 166،167

الصنوية – التي تنشأ عن انشطار نفس البويضة المخصبة على الرغم من نشأتها في بيئات مختلفة تماما.

كما أجريت دراسات على أطفال الملاجئ الذين أودعوا فيها في سن مبكرة جدا، أي أن جميع الأطفال تعرضوا لنفس الظروف البيئية في الملجأ أيضا لوحظ عليهم فروق فردية واضحة كونهم من تركيبات جينية وراثية مختلفة.

و لقد خلص العلماء من هذه الدراسات إلى حكمة مهمة جدا و هي "إن أثر البيئة في تغيير نسبة الذكاء لا يكاد يذكر، و إن كان لها أثرها الذي لا ينكر في استغلال الذكاء و حسن أو سوء توجيهه" ¹⁰³.

2- العوامل الداخلية و الخارجية التي تشكل مواهب الإنسان:

يطلق علماء النفس على الاختلافات الموجودة بين الناس "الفروق الفردية" و هي عادة ما تظهر في القدرات، مستوى الذكاء، الميول، الاستعدادات، المواهب... الخ، تتشكل هذه الفروق عبر جميع المراحل العمرية للإنسان متأثرة بمجموعة من العوامل الداخلية و الخارجية و التي سنستعرضها لاحقا بعد أن نتطرق لتوضيح بعض المفاهيم التي عادة ما يتم الخلط بينها و بين مفهوم الموهبة: ¹⁰⁴

• **القدرة:** يقصد بها قدرة الفرد على أداء عمل معين سواء كان حركيا أم عقليا دون الحاجة إلى المساعدة أو التلقين، و هنا تنقسم قدرات الإنسان إلى فطرية و مكتسبة، فمنها الفطرية كالقدرة على الأكل و الشرب و النظر و الحركة و التفكير... و منها المكتسبة كالقدرة على الكلام و القراءة و الكتابة و كل ما يتعلمه الإنسان في حياته.

• **الاستعدادات:** هي قدرة الفرد الكامنة على تعلم عمل ما إذا ما تلقى التدريب المناسب، و يتدخل في قوة استعداد الفرد لتعلم عمل ما، أو تحمل ظروف جديدة مجموعة من العوامل الداخلية كالرغبة و الدافع و نمط الشخصية، و الخارجية كالتلقين و التدريب و ظروف التدريب... الخ.

• **التحصيل:** يعبر التحصيل عن كل ما يحصله الفرد من معارف و علوم و تدريبات و خبرات، و تستخدم كلمة التحصيل الدراسي للتعبير عن ما يحصله الفرد من علامات في المواد الدراسية، و التحصيل المهني هن ما يحصله العامل من مهارات و خبرات و يفضل بعض علماء النفس استخدام كلمة الكفاية للتعبير عن التحصيل المهني أو الحرفي.

¹⁰³ نبيل محمد توفيق (مرجع سابق) ،ص 167

¹⁰⁴ نبيل محمد توفيق (مرجع سابق)،ص 175

• **المهارة:** و يقصد بها القدرة على الأداء المنظم و المتكامل للأعمال الذهنية أو

الحركية بدقة و سرعة، و سهولة التكيف للظروف المتغيرة المحيطة بالعمل.

• **السمات:** السمات هي صفات تلتصق بالإنسان و تنمو معه و هي صفات تجعل

الشخص يتصرف بصورة ثابتة نسبيا أو تلقائيا أي بدون التفكير فيها، و مهما تغيرت الظروف و المواقف فالسمات لا تتغير كالمتمساح، و العفيف و الكسول و الثرثار... الخ.

• **المزاج:** هو جملة السلوكيات التي تميز انفعالات إنسان عن غيره و يتعلق المزاج

بالظروف العصبية و الغددية أو الجسمية للشخص أي أن الضغوط و الحالة النفسية و كذلك تغير نسبة الهرمونات في الجسم كلها حالات تتحكم في مزاج الإنسان، كالاكتئاب، التفاؤل، السعادة، الحزن... الخ.

يتأثر نمو الطفل و تطور مواهبه بعوامل كثيرة و متعددة لا يمكن حصرها، لكن يمكن

تلخيصها في مجموعتين أساسيتين و هما:

1-2 العوامل الداخلية¹⁰⁵:

و هي تتمثل في الوراثة التي تتواجد في الإنسان منذ أن كان جنينا في بطن أمه و هي تنتقل

إليه من والديه و أجداده و سلالاته التي انحدر منها، و هي تتضمن التكوين العضوي، و طائف

الأعضاء الداخلية خاصة الغدد الصماء التي تفرز هرمونات تؤثر في كل من النمو و التطور من

حيث صفاته و مظاهره و نوعه و مداه و زيادته و نقصانه و اكتماله و قصوره، و توصف

الوراثة كذلك بأنها الإمكانيات الكامنة لدى الفرد كنسبة الذكاء و المواهب الفطرية و الميولات

الشخصية... الخ.

2-2 العوامل الخارجية¹⁰⁶:

و هي تتمثل في البيئة، بحيث يتأثر تطور عقل و جسم الإنسان بعوامل خارجية منذ أن

يكون جنينا في بطن أمه، فهناك بعض الأطعمة و الأدوية التي تتناولها الأم الحامل تساهم في نمو

و تطور، أو قصور و تخلف عقل و جسم الجنين، فلقد أثبتت الدراسات الحديثة أن تناول الأم

الحامل بعض أنواع الأطعمة المغذية يساهم في تطور الجنين و يزيد من نسبة ذكائه، و على

العكس فإن الإكثار من تناول الأدوية الكيميائية أو تعاطي المخدرات و التدخين يخلق قصور في

نمو و تطور الجنين و قد يصل إلى تشكل إعاقات عقلية و جسدية، كذلك الأصوات الهادئة أو

المزعجة التي يسمعها الجنين من المحيط الخارجي تؤثر في نفسيته و سلوكياته بعد الولادة، كما

أن الحالة النفسية للأم الحامل لها أيضا التأثير البالغ على الصحة النفسية للجنين.

¹⁰⁵ عبد الوهاب محمد النجار، نمو الطفل و تطوره و العوامل الوراثية و البيئية المؤثرة فيها (مقال الكتروني)، ص 1

¹⁰⁶ عبد الوهاب بن محمد النجار (مرجع سابق)، ص 3

تلعب العوامل الخارجية التي يتعرض لها الطفل بعد الولادة دورا كبيرا في نمو و تطور مواهبه و مهاراته، و تتمثل هذه العوامل في جميع المؤثرات التي يحتمل بها الفرد منذ ولادته و هي كثيرة لا يمكن عددها لكن سوف نحاول حصرها في التقسيم التالي:

• **العوامل المادية:** و هي تمثل جميع الأشياء المادية الملموسة التي يستعملها الانسان في حياته اليومية، كالأغذية، اللباس، الأدوات، الآلات، المأوى... الخ.

• **العوامل الاجتماعية:** تشمل الأفراد الذين يتفاعل معهم الفرد و يتأثر بطباعهم و سلوكياتهم مثل الوالدين، الإخوة، الأقارب، الجيران... الخ.

• **العوامل الثقافية:** المستوى المعرفي و التعليمي للوسط الذي يعيش فيه الفرد.

• **العوامل الحضارية:** هي المجتمع الذي ينتمي اليه الفرد كالمدينة، الدولة... الخ.

• **العوامل الجغرافية:** هي الظروف الطبيعية و المناخية التي ينشأ فيها الفرد مثل المناطق الصحراوية، المناطق القطبية، المناطق الاستوائية... الخ.

كل هذه العوامل تكون بيئة الفرد و تتداخل بأشكالها المختلفة لتساهم بدرجات متفاوتة في بناء و تطوير موهبة الفرد.

المطلب الثالث: دور البيئة المحيطة بالموهوبين في نمو الموهبة

1- البيئة الداعمة لنمو الموهبة¹⁰⁷:

تمثل البيئة عاملا هاما من العوامل المحددة لنمو الموهبة و تطورها و هي العنصر الأهم في نقل الموهبة من طور الكمون إلى الانجاز الفعلي و الإبداع الخلاق، سواء كانت البيئة الأسرية أو البيئة المدرسية أو الاجتماعية أو الثقافية... الخ.

و نخص بالذكر البيئة الأسرية التي لها الدور البالغ في مساعدة أطفالها الموهوبين على تطوير طاقاتهم و إمكاناتهم و دعمهم من أجل تحقيق الانجازات و الإبداعات المتميزة و يؤكد ذلك **بول و آخرون 1987** **Pola et autre** من خلال تحديدهم لبعض الجوانب التي ترتبط بتنمية الموهبة منها: الخصائص الهيكلية الديمغرافية، البيئة الأسرية العامة، القيم التي تتبناها أو سنها الآباء و الأمهات، كما أكد أن المتغيرات المتعلقة بالمناخ الأسري تحدد للموهوب نوعية انجازه إبداعي أم أكاديمي.

و لقد أكدت على ذلك العديد من الدراسات و البحوث كدراسة **شان و شان Chan et**

Chan 2005 م و **هولنجر Hollinger** و **فلميك 1984 Vilmikh** م أن تحقيق المراهقات

الموهوبات لإمكانياتهن الكامنة مرتبط بالمناخ الأسري و ما يتميز به من حرية و استقلال و

¹⁰⁷ محمد عبد العزيز الطالب، البيئة الأسرية الداعمة لنمو الموهبة كما يدركها التلاميذ الموهوبون علاقتها ببعض المتغيرات الديمغرافية- دراسة ميدانية على تلاميذ مدارس الموهوبين بولاية الخرطوم-مصر_، المجلة العربية لتطوير التفوق، 2012، ص 36، 37 العدد 5

تعاطف و ثقة و تقدير لشخصياتهن و إمكاناتهن، كما يؤكد ذلك **كيلر و جويس Killer et joies** **1990م** على أن هناك العديد من التأثيرات البيئية المختلفة على تعليم الأطفال الموهوبين، و كذلك دراسة **كانديس و جيموند Candis et Gimond 1991م** و أيضا تؤكد هذه العلاقة دراسة **توماس و هيربرت Tomas et Herbart 2003م** و التي أكدت على أهمية مستوى الأسرة الاقتصادي في النمو السوي للطفل الموهوب و التي أظهرت أن الأطفال الموهوبين في البيئات الفقيرة يعانون من الاكتئاب، و كبت لمواهبهم و قدراتهم، و دراسة **باظة 2007م** التي أكدت جميعها على أثر البيئة الأسرية على الموهبة و الابتكار، و توصلت إلى عدة عوامل رأت أنها الأكثر أهمية في تنمية الموهبة أهمها: نظام تدعيم الأسرة القوي لأفرادها دون تفرقة، تطوير و تنمية اللغة مبكرا لدى الطفل، تنمية الثقة بالنفس مبكرا، الترابط الأسري و الشعور بالأمن و الاستقرار النفسي، تنمية الإقدام على المخاطرة المحسوبة، و أخيرا إنماء النظرة المستقبلية الايجابية.

تؤكد هذه الدراسات و غيرها على أهمية و ضرورة تواجد مزيج من الشروط و العوامل المحفزة على نمو و تطور الموهبة، من بينها البيئة الثرية ثقافيا و الأمانة سيكولوجيا و أساليب التعامل السوية و المشجعة، و الأهم من ذلك كله الاعتراف بموهبة الطفل و تشجيعه على التعبير الذاتي و تقدي إنجازاته و تعزيز ثقته بنفسه و بموهبته، بالإضافة إلى ضرورة توفير المواد و الأدوات اللازمة لممارستها كما أن عدد أطفال الأسرة و الترتيب الولادي لهم أيضا له تأثير على قدرة الوالدين على منح أطفالهم الموهوبين الرعاية و الاهتمام الكافيين. و ليست البيئة الأسرية وحدها فقط المسؤولة عن تنمية الموهبة أو حجمها كذلك للمعلم دوره و للمدرسة دورها و لسياسة الدولة دورها، فالدولة التي تؤسس مدارس خاصة و قوانين خاصة بالموهوبين و تتبناهم و تنميههم تعتبر أيضا بيئة داعمة و مشجعة .

2- البيئة المعيقة لنمو الموهبة: 108

بقدر ما تكون البيئة المحيطة عاملا مهما لنمو و دعم المواهب، فهي أيضا قد تكون بيئة معيقة و محبطة لها، فهناك العديد من العوامل التي تساهم في حجم الموهبة و اختفائها و خاصة الأسرية منها التي تعتبر المتبني الأول لميول الطفل و رغباته و مواهبه، فغياب الوعي و الفهم لدى الوالدين لظاهرة التفوق و الموهبة و إتباع أساليب التربية الخاطئة كما ذكرنا سابقا، و المستوى الاقتصادي المتدهور الذي لا يحقق للطفل أدنى مستويات الحاجات كما جاء في سلم الحاجات لـ **ماسلو maslow** الذي يرى أنه من أجل الوصول الي حاجات تحقيق الذات يجب أن

¹⁰⁸ محمد عبد العزيز الطالب (مرجع سابق)، ص 37

تتحقق للإنسان الحاجات الفيزيولوجية أولاً ثم بعدها حاجات الأمن و الاستقرار، و تليها حاجات الأنا و الألفة، ثم حاجات التقدير و الاحترام ، وأخيراً تأتي حاجات تحقيق الذات.

كما أن الطفل الموهوب يظهر جلياً من خلال سلوكه المختلف عن الآخرين و الذي يتميز بالإفراط في الحركة و كثرة الأسئلة بالإضافة إلى كثرة العبث بجميع الأدوات و اللوازم و الأشياء التي يجدها أمامه فهو يتميز بحب الاستكشاف و الاطلاع على كل ما يجده و بكل تفاصيله، كما أنه يتميز بحب المغامرة و المخاطرة خاصة الأشياء التي يمنع من لمسها أو الأماكن التي يمنع من الذهاب إليها.

و عدم الوعي الكافي للوالدين و للمحيط الاجتماعي بمواصفات الطفل الموهوب نجدهم دائماً يصفونه بالطفل المسيء أو المشاغب خاصة في مجتمعاتنا المتخلفة و مسؤولوا التربية و التعليم الذين لا يقومون بأدنى المحاولات للقيام بحملات توعية و تحسيسية لتعريف الأولياء و المعلمين بمواصفات الأطفال الموهوبين و الطريقة الصحيحة للتعامل معهم، فالطفل الموهوب هو دائماً صاحب الحصاة الأكبر من الشنائم و العقوبات سواء بين إخوته أو بين زملائه في القسم.

لقد أكدت هيرلوك herlook أن من بين تلك المعوقات تثبيط الاستطلاع عند الأطفال، و نظام التقيد بالوقت، الترابط الأسري الشديد، عدم تشجيع الخيال و التخيل و تزويد الأطفال بالألعاب التقليدية المحدودة، و نموذج المسايرة لدى الآباء، الحماية الزائدة و الرعاية الشديدة من قبل الوالدين، التربية التسلطية المتشددة، كل ذلك يساهم في منع الطفل من تطوير أفكاره و اكتشافاته و خياله الإبداعي.

المبحث الثالث: دور الرعاية المبكرة للموهبة في تطويرها و تنميتها

المطلب الأول: أهمية اكتشاف مواهب الطفل و رعايتها

لقد أطلنا الحديث عن الطفل الموهوب فالدراسة التي نقوم بها تهدف إلى دراسة الموهوب كموظف و كمسير و كقائد... لكن هذا الموظف أو القائد الموهوب من الصعب توليد مواهبه و طاقاته الكامنة بالشكل المطلوب في سن متقدم من العمر إذا لم يتم تبنيها في سن مبكر تكون قد تلاشت و اختفت عندما يتولى منصبا معيناً، لذلك فمن المهم التعرف المبكر على الأطفال الموهوبين لأنها تعتبر خطوة هامة نحو تنمية طاقاتهم و الاستفادة من إمكانياتهم، فإن لم يتم التعرف عليهم في الوقت المناسب يضيع وقتهم داخل حجر الدراسة من غير جدوى، فلقد أثبتت الدراسات أن فقط القليل من الأطفال الموهوبين متفوقون في دراستهم.

1- دور الأسرة في اكتشاف و رعاية مواهب الطفل:

تمثل البيئة الأسرية عاملا هاما من العوامل المحددة لنمو الموهبة و تطورها و هي العنصر الأهم في نقل الموهبة من طور الكمون إلى الانجاز الفعلي و الإبداع الخلاق، فهي لها الدور البالغ في مساعدة أطفالها الموهوبين على تطوير طاقاتهم و إمكاناتهم و دعمهم من أجل تحقيق الانجازات و الإبداعات المتميزة و يؤكد ذلك **بوللا و آخرون 1987** **Pola et autre** من خلال تحديدهم لبعض الجوانب التي ترتبط بتنمية الموهبة منها: الخصائص الهيكلية الديمغرافية، البيئة الأسرية العامة، القيم التي تتبناها أو سنها الآباء و الأمهات، كما أكد أن المتغيرات المتعلقة بالمناخ الأسري تحدد للموهوب نوعية انجازه إبداعي أم أكاديمي.

و لقد أكدت على ذلك العديد من الدراسات و البحوث كدراسة **شان و شان Chan et** **2005** **م و هولنجر Hollinger** و **فلميك 1984 Vilmikh** م أن تحقيق المراهقات الموهوبات لإمكانياتهن الكامنة مرتبط بالمناخ الأسري و ما يتميز به من حرية و استقلال و تعاطف و ثقة و تقدير لشخصياتهن و إمكاناتهن، كما يؤكد ذلك **كيلر و جويس Killer et joies** **1990** م على أن هناك العديد من التأثيرات البيئية المختلفة على تعليم الأطفال الموهوبين، و كذلك دراسة **كانديس و جيموند 1991 Candis et Gimond** م و أيضا تؤكد هذه العلاقة دراسة **توماس و هيربرت 2003 Tomas et Herbart** م و التي أكدت على أهمية مستوى الأسرة الاقتصادي في النمو السوي للطفل الموهوب و التي أظهرت أن الأطفال الموهوبين في البيئات الفقيرة يعانون من الاكتئاب، و كبت لمواهبهم و قدراتهم، و دراسة **باظة 2007** م التي أكدت جميعها على أثر البيئة الأسرية على الموهبة و الابتكار، و توصلت إلى عدة عوامل رأت أنها الأكثر أهمية في تنمية الموهبة أهمها: نظام تدعيم الأسرة القوي لأفرادها دون تفرقة، تطوير و تنمية اللغة مبكرا لدى الطفل، تنمية الثقة بالنفس مبكرا، الترابط الأسري و الشعور بالأمن و الاستقرار النفسي، تنمية الإقدام على المخاطرة المحسوبة، و أخيرا إنماء النظرة المستقبلية الايجابية.

2- دور المعلم في اكتشاف و تنمية موهبة الطفل:

كما ذكرنا سابقا يكتسب الطفل سلوكه و مميزات شخصيته من امتزاج مجموع العوامل الداخلية و الخارجية التي يتأثر بها طوال حياته، لذلك فان لكل طفل نمط نمط تفكير خاص به و قناعات مرسخة في ذهنه تتحكم في سلوكياته، لذلك نجد أطفالا يتميزون عن غيرهم في نشاطاتهم و في مستوى تفاعلهم مع المثيرات البيئية المحيطة بهم فيلاحظ عليهم أن أسئلتهم كثيرة و عميقة و لديهم ملاحظات و استفسارات تفوق سنهم، كما يلاحظ عليهم حب الاستطلاع و الرغبة في تحدي كل ما يعجزون عن القيام به.¹⁰⁹

¹⁰⁹ دبراسو فطيمة، دور المعلم في اكتشاف و رعاية الطفل الموهوب، كلية الآداب و العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، جانفي 2009، ص 23

هذه المواصفات و غيرها يتميز بها الأطفال الموهوبون، فلقد أظهرت الدراسات أن الطفل الموهوب يتميز عن أقرانه بأنه بحب الاطلاع و لديه اهتمامات واسعة، و له القدرة على التواصل بكفاءة مع الكبار، يسأل كثيرا و يتعلم أكثر من الآخرين سواء من الوالدين و اللذان يعتبران المهد الأول لتنمية و تطوير موهبة طفلهما، أو من المعلمين الذين يتحملون مسؤولية اكتشاف و تنمية مواهب الأطفال و إشعار أوليائهم بضرورة تحويل طفلهما إلى مراكز رعاية الموهوبين.¹¹⁰

إن الدراسات التي أجرتها **ليتا هولنغورث litta holingworth** في 1942م و هي عالمة النفس الأولى التي اختبرت على نحو منهجي علاقات الأقران بين الطلاب الموهوبين في مستويات متنوعة من التفوق العقلي، و كانت مفتونة بالاختلافات في حقل النمو المعرفي و الانفعالي لدى الأطفال في مستويات الموهبة المتوسطة و المرتفعة، وقد حددت نسبة معامل الذكاء من 125 إلى 155 بصفته **ذكاء اجتماعيا** مثاليا و الأطفال ضمن هذا المعدل كانوا أكثر تكيفا و ثقة بالذات و قدرة على التكيف الاجتماعي و اكتشاف صداقات مفيدة مع أقرانهم من العمر نفسه و المحافظة عليها، و لاحظت أن الأطفال الذين يتمتعون بمعامل ذكاء قدره 160 فما فوق يعانون من مشكلات العزلة الاجتماعية، و اكتشفت أن أكثر الأطفال ذكاء هم الأقل قدرة على تكوين صحبة حقيقية، و أن كثيرا من الأطفال عند مستوى ذكاء 180 فما فوق طوروا عادات شخصية في اللعب الانعزالي، و أكدت الأبحاث فيما بعد بصورة ثابتة على صحة النتائج التي توصلت إليها الباحثة مثل أبحاث **جالجر 1958 Gallagher م، هافيغهورست Havighurst** 1961م، **ماروود Mrvwood** و **روبنسون 1985 Robinson م**.¹¹¹

المطلب الثاني: تجارب دول العالم في رعاية الموهوبين و المتفوقين:¹¹²

1- تجربة الولايات المتحدة الأمريكية:

منذ إسهامات **ترمان 1920 Terman م** في أبحاث التفوق العلمي و الابتكار، بدأت البحوث و الدراسات تتكاثر و أصبحت أمريكا تخصص ميزانيات لا بأس بها للأبحاث و البرامج التي تساعد في الكشف عن الموهوبين و رعايتهم، من بينها **برامج أستور ASTOR** للأطفال المبدعين و مهمتها هي إعطاء الأطفال المبدعين برامج خاصة يمكن من خلالها إشباع حاجياتهم النفسية، تأسيس **الجمعية الأمريكية للأطفال الموهوبين عام 1947م**، و مثلها في 1953م، و بعد نجاح الروس في 1957م في غزو الفضاء لأول مرة أثار ذلك فضولا في أمريكا عن السبب الذي مكن الروس من الوصول إلى هذا النجاح المبهر فاكشفت أن اهتمامها بالموهوبين و رعايتهم و

¹¹⁰ دبراسو فطيمة(مرجع سابق)،ص 8

¹¹¹ سوزان جونسن،ترجمة: صالح أبو جادو، معايير برمجة تربية الموهوبين-دليل تخطيط خدمات عالية الجودة و تنفيذها في مستور ما قبل رياض الأطفال الى الصف الثاني عشر، إصدارات موهبة العلمية،2012،ص 54

¹¹² حمدي عبد الحميد أحمد مصطفى، طرق رعاية الموهوبين في بعض الدول المتقدمة طرق الاستفادة من كل دولة في مصر، 2011، مقال الكتروني. hamdisocio.blogspot.com/2011/06/blog-post_21.html

تطوير قدراتهم هو السبب في تفوقها، فكثفت جهودها في البحوث المتعلقة بالموهوبين إذ بلغت سنة 1965م 1259 بحث، و تضاعفت ميزانية الإنفاق على البرامج التربوية الخاصة بالموهوبين بين عامي 1964م و 1968م إلى 94%، إنشاء مدارس خاصة بالموهوبين و برامج خاصة بهم، في 1972م تم تكوين **المعهد القومي للمتفوقين (LTI)**، و في 1975م عملت تمويل جماعي خاص بالموهوبين، و في 1990م تبنت 50 ولاية سياسات جادة في تعليم الموهوبين رغم اختلافها في نوعية البرامج، ظهور **حركة المعايير** منذ عام 1983م عندما نشرت الهيئة الوطنية للتميز التربوي تقرير "أمة في خطر" و أوصت أن على المدارس و الكليات و الجامعات أن تتبنى معايير أكثر صرامة و قابلية للقياس و أن ترفع سقف توقعاتها للأداء الأكاديمي، و من أهم هذه المعايير معيار **NAGC CEC-TAG** و هي برامج تدريب المعلمين على تربية الموهوبين و تطويرهم من مستوى ما قبل الروضة إلى الصف الثاني عشر، ثم ظهرت معايير برامج الموهوبين عام 1998م التي قامت بتعديل و إضافة بعض المعايير على معايير **CEC-TAG**، و في 2010م ظهرت معايير برمجة الموهوبين التي مزجت بين معايير **CEC-TAG** و معايير 1998م، و ظهر مؤخرًا **برنامج السباق نحو القمة** الذي أصدر معايير شاملة لتحسين التعليم و التعلم و الذي رصدت له وزارة التربية ملايين الدولارات¹¹³.

2- تجربة إنجلترا:

بدأت بالعالم **جالتون Galton** الذي درس مجموعة من مشاهير رجال القضاء و الإدارة و القادة و العسكريين بهدف إيجاد العلاقة بين الوراثة و العبقرية و **كاتل Katel** الذي استخدم العمر العقلي لأول مرة و أنشأ مؤسسة في أمريكا للمقاييس الفردية، و **بيرسون Birsson** أول من استخدم الدراسات الارتباطية إذ طور معاملات الارتباط إضافة إلى دراساته للعلاقات الداخلية للعناصر المختلفة التي تصنع الذكاء من خلال طرائق الارتباط، **سبيرمان Spearman** دعم نظرية الذكاء العام و الذكاء الخاص، في 1980م حدثت تغييرات هامة في المدارس الثانوية شملت عمليات الاختيار المتعلقة بتعليم المتفوقين. في أبريل 1989م تم تعيين أكثر من 100 موجه تعليمي لاختيار الوسائل و الطرق المناسبة لتطبيق النهج الوطني للمتفوقين.

3- تجربة اليابان:

أمة 120 مليون متفوقا، إنشاء مدارس خاصة تهتم بتربية الذكاء، الهدف منها تشجيع مكثف للقدرات المعرفية للطلاب، تقسيم الطلاب إلى ثلاث فئات و هي الطلاب ذوي الذكاء

¹¹³ سوزان جونسن، ترجمة: صالح أبو جادو، (مرجع سابق)، ص 18، 17

البطيء و الطلاب ذوي الذكاء المتوسط و الطلاب ذوي الذكاء السريع و تقديم برامج خاصة بكل فئة، إنشاء أنشطة ما بعد المدرسة و هي نوادي و فصول ما بعد المدرسة لإشباع حاجات الموهوبين المعرفية، إنشاء مدارس الجوس JOX و هي مدارس يلتحق بها الطلاب الموهوبون بالإضافة إلى المدارس العادية و يكون ذلك في المساء و في نهاية الأسبوع، إنشاء مدارس تربية الذكاء و يوجد منها أكثر من 400 مدرسة في اليابان تهتم بتربية الذكاء و تشجيع القدرة المعرفية، إنشاء معهد كرمون KORMON للتربية تأسس عام 1958م و لا يزال ناشطا إلى حد الآن و هو يهتم بتدريس الرياضيات بصفة خاصة، المعهد الياباني للتجديد و الابتكار و هو يحتل مركز الصدارة في الأنشطة اللامدرسية التي يقوم بها لتنمية القدرات الابتكارين¹¹⁴.

4- تجربة استراليا:

تقدم استراليا برنامجا تقوم بتنفيذه 7 مدارس لتعليم الموهوبين، إطلاق برنامج الطلاب ذوي القدرات العقلية العالية بهدف تدريب المعلمين على عمليات الكشف عن الموهوبين... الخ.

5- تجربة فرنسا:

بدأت بالعالم بينيه Béni الذي وضع أول اختبار للذكاء متضمنا استخدام العمر العقلي، و ستيرن Stern الذي أكد مفهوم النسبة العقلية و الذي يصف نسبة الاختلاف بين العمر العقلي و العمري الزمني، و جودارد Jodard الذي قام بمراجعة و تعديل اختبار بينيه 1908م و أدخله إلى أمريكا في 1916م ، و كذلك القانون الذي يسمح للطفل الموهوب بالدخول إلى رياض الأطفال قبل السن القانونية، و في 1971م تأسست جمعية وطنية للاهتمام بالأطفال المتفوقين عقليا، و حاليا الجمعية الفرنسية للأطفال المتفوقين AFEP و هي جمعية تهتم بتوجيه الآباء و المدرسين عن طرق التعامل ومع الأطفال المتفوقين و الموهوبين و برامج رعايتهم و توجيههم كيفية التغلب على المشاكل الاجتماعية و النفسية التي يواجهونها هؤلاء الأطفال.

المطلب الثالث: تجربة الجزائر في رعاية الأطفال الموهوبين

لقد عرفت المنظومة التربوية في الجزائر منذ الاستقلال إلى يومنا هذا العديد من الإصلاحات و لعل أبرز إصلاح عرفه التعليم في الجزائر هو ظهور المدرسة الأساسية أو الابتدائية في بداية الثمانينات للتخلص نهائيا من آثار الاستعمار الفرنسي.

إن المدرسة الأساسية تعتبر أهم إصلاح ادخل على المنظومة التربوية في الجزائر حيث أنها تبنت استراتيجيات تعليمية جديدة تهدف إلى تحسين جودة التعليم و توسيع مجالاته، من أهمها تبني أسلوب التدريس بالأهداف و هو أسلوب يعتمد على مفهوم الهدف كأداء قابل للقياس عندما يصاغ بطريقة إجرائية أي بفعل سلوكي قابل للمعاينة، لكن هذا الأسلوب يضع نجاح المتعلم داخل

¹¹⁴ تجارب عالمية في اكتشاف و رعاية المبتكرين و الموهوبين، مقال الكتروني

إطار محدود و هو المدرسة و محتوى ذاكرة المتعلم و هذا ما يثبط قدرات و مواهب المتعلم و يبقيا مكبوتة بداخله. و لهذا عمدت الجزائر مؤخرا إلى تبني أسلوب التعليم بالكفاءات أو المقاربة بالكفاءات و من سمات هذه البيداغوجية أنها تمكن المتعلم من التعلم و تنمية قدراته ذات الصلة بالتفكير الذكي و الخلاق و تجعل منه مركز النشاط في العملية التعليمية إذ تنقله من دائرة التعليم إلى دائرة التعلم الموجّه، فيكتسب المهارات و القدرات بالاعتماد على نفسه، بحيث يصبح المتعلم قادرا على توظيف مدخرات معارفه و خبراته معتمدا على نفسه حيثما حل و كيفما كان وضعه.

لكننا للأسف حين نعود إلى الواقع التعليمي في الجزائر منذ بداية الإصلاحات الى يومنا هذا فإننا نجد إهمالا كبيرا و تغييبا واضحا لشخص المدرّس كعنصر من العناصر الأساسية لعملية التطوير، لقد كان و لا يزال المدرس يتفاجأ كل مرة بتغييرات و إصلاحات لم يستعد لها و لم يتلق أي تكوين فيها و حتى إن تلقى فإنه لا يفي بالغرض، مما يدخل هذه الإصلاحات في دائرة التقهقر و التخاذل و مما ينعكس سلبا على تحصيل التلاميذ و يجعل الممارسات التربوية آلية أو ارتجالية تنقصها الدقة و التحديد، كما ينعكس ذلك سلبا على الحالة النفسية للمعلم فيجعله يشعر بالقلق و الإحباط جراء عدم قدرته على تحقيق أهداف المنهاج، و هذا ما أشارت إليه دراسة الأخضر قويدري و غيرها التي أثبتت بأن النسبة الغالبة من المدرسين يشكون من صعوبة تطبيق هذه البيداغوجيا ميدانيا و أنهم يفضلون التدريس وفق ما تعودوا عليه لأنهم لم يتلقوا التكوين الكافي لهذه المقاربة الجديدة مما يضعهم أمام معاناة شديدة و صعوبة في التأقلم مع العمل.

بالإضافة إلى ظاهرة الاكتظاظ في الأقسام حيث يتجاوز عدد التلاميذ 40 تلميذا في القسم في أغلب المدارس، الأمر الذي يصعب من مهمة المدرّس خاصة و أن طريقة التدريس بالكفاءات تتطلب أن لا يقتصر دور المعلم على تلقين المعارف للتلاميذ بل تتعداه إلى تطوير قدراتهم و مهاراتهم الفكرية و المنهجية و التواصلية من أجل تمكينهم من بناء معارفهم عن طريق التعلم الذاتي، كما يتطلب كذلك متابعة دقيقة و تقويما مستمرا لجميع التلاميذ كل حسب حالته و وضعه و هذا بطبيعة الحال لا يتأتى في ظل هذه الوضعية حيث يخفض الاكتظاظ من حصة كل تلميذ من وقت المعلم¹¹⁵.

لقد شرعت الجزائر منذ 2003م بتشجيع فتح مؤسسات تربوية خاصة من أجل خلق المنافسة و تحسين جودة التعليم و ذلك منذ صدور المرسوم التنفيذي رقم (09-03) في 13 أوت 2003 من المادة 10 و الذي "يخول لكل شخص طبيعي أو معنوي مؤهل يخضع إلى القانون الخاص أن ينشئ مؤسسة تعليمية" ، و المرسوم التنفيذي رقم 05.432 المؤرخ في شوال 1426

¹¹⁵ لخضر عواريب، محمد الساسي الشايب، تطور الإصلاحات التربوية في المدرسة الجزائرية و معاناة المدرسي، الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، جامعة ورقلة، الجزائر، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، ص 443، 444، 445.

نوفمبر 2005م الذي يحدد شروط مؤسسات التربية و التعليم الخاصة و فتحها و مراقبتها(ج ر ع 74 في 13/11/2005م ص 8)¹¹⁶، هذه المؤسسات التعليمية الخاصة من شأنها أن تحسن جودة التعليم في الجزائر و تسمح بتطوير قدرات الطلاب و استكشاف مواهبهم، لكن للأسف فان هذه المؤسسات حسب أخبار الجرائد و الانترنت فقد حققت نسب نجاح ضئيلة تقدر بنسبة 26% بسبب فرض الدولة على هذه المؤسسات ضرورة إشراك تلاميذها في امتحانات نهاية الأوطار الدراسية مع المؤسسات التربوية العمومية و هذا ما يحد من حرية هذه المؤسسات في ابتكار طرق تعليم و مناهج خاصة بها لأن عليها أن تبقى دائما تابعة لمناهج و بيداغوجيا التعليم العمومي، فحسب ما صرح به أحد مدراء المدارس الخاصة أن نتائج المدارس العمومية مضخمة و في الواقع فإن التلميذ أو الطالب في المدارس الخاصة يجد نفسه متفوقا في الدراسات العليا خاصة من حيث اللغات مقارنة بالمتخرجين من المدارس العمومية بالإضافة إلى البعد السلوكي و الأخلاقي.

كذلك إنشاء المدارس العليا، و المدارس العليا للأساتذة يمكن أن يلتحق بها المتفوقون في البكالوريا بجيد أو جيد جدا بموجب المرسوم رقم 13464 سنة 1964م و هذا ما يسمح للطلاب المتفوق بأخذ تعليم أحسن جودة من الجامعات العادية، كذلك المدارس العسكرية ، لكن كل هذه المدارس تتبنى الطالب في وقت متأخر بمعنى أن مجموعة كبيرة من المواهب تكون قد ضاعت في الأطوار الابتدائية و المتوسطة و الثانوية، فالأرجح أن تتبنى الدولة الأشخاص الموهوبون منذ المرحلة الابتدائية كي لا يقع الطفل في مطب المشاكل النفسية التي تضيع موهبته و مستقبله.¹¹⁷ رغم الدراسات المكثفة التي تنادي بأهمية استغلال قدرات الموهوبين و استثمارها في تنمية و تطوير البلاد مثل الملتقى الدولي السادس حول "الطفل الموهوب في الوطن العربي" الذي انعقد في أبريل 2008م بجامعة سطيف و الذي ينادي بأهمية اكتشاف الموهوبين و إعداد مدرسيهم لرعايتهم و تطويرهم، و الندوة الدولية "اكتشاف الموهوبين في الوطن العربي بين الواقع و المأمول" التي انعقدت في نوفمبر 2011م بجامعة الجزائر، و كذلك المؤتمر الدولي الأول للمشروع القومي لرعاية الموهوبين "اكتشاف و رعاية الموهوبين في الوطن العربي، الواقع الراهن و الرؤى المستقبلية" الذي انعقد في 2012م، و مؤخرا مؤتمر "نحو استراتيجية وطنية لرعاية الموهوبين و المتفوقين في الجزائر" الذي انعقد في جامعة البليدة في نوفمبر 2014م و الذي يطالب السلطات بتبني سياسة وطنية لرعاية الموهوبين في مختلف القطاعات المعنية من وزارات و مؤسسات الدولة و إعداد أدلة إرشادية للمعلمين و الأولياء حول أساليب

¹¹⁶ نسيم كروشي، المدارس الخاصة في الجزائر... بين الوظيفة التعليمية و الرقابة المهنية، مقال الكتروني

<http://www.veecos.net/portal/index.php?option=com>

¹¹⁷ اسماعيل روبنة، المدارس العليا للأساتذة بين الواقع و الآفاق، مقال الكتروني

<http://www.sawt-alahrar.net/ara/itijahat/afkar/15933.html>

الكشف عن الموهوبين و رعايتهم¹¹⁸، و رغم ما تفعله الدول المتقدمة من بحوث مكثفة في كيفية الكشف بدقة عن الأطفال ذوي القدرات المتميزة مثل التطوير الدائم لاختبارات الذكاء و اختبارات الإبداع، و كذلك تأسيس مدارس خاصة بالأطفال الموهوبين تقوم بتطوير قدراتهم على أيدي متخصصين مدربين و مجهزين لهذه المهمة، إلى أن يتم تخرجهم و استثمارهم في وظائف هامة تساهم في تطوير البلد، و الدفع بعجلة التقدم و النمو، إلا أن بلدنا لا يزال في سباته العميق، فأغلب الأطفال الموهوبون تجدهم مدفونون في المقاعد الأخيرة من الصف لأنهم أطفال مشاغبون و يثيرون المشاكل؟؟؟...

هذا أمر طبيعي لأن الطفل الموهوب عندما يتلقى برامج تعليمية عادية في المدارس العمومية مع الأطفال العاديين أو ذوي مستوى الذكاء الطبيعي فإنه يواجه عدم التوافق ما بين النضج العقلي و نموه الاجتماعي و العاطفي و الجسدي، الأمر الذي يخلق له مشكلات اجتماعية في البيت و المدرسة و الشارع... الخ. فنتيجة لشعور المتفوقين بقدرتهم على الحفظ و التعلم بسرعة فإنهم يصبحون غير مكترئين بالواجبات المدرسية عندما لا يجدون المتعة في أدائها، كما أنهم قد يكونون ضعافا في الهجاء و مهملين في الخط و الحفظ لأنهم غير صبورين على أداء التفاصيل. بالإضافة إلى أنه تتكون لديهم مشكلات اجتماعية نظرا لعدم توافق نموهم العقلي و الجسدي، فيواجهون صعوبات في تكوين صداقات مع أقرانهم نظرا للفجوة بين مستوى تفكيره و تفكيرهم لذلك تجده يميل للقيام بسلوكيات فوضوية ينفس بها عن الشعور بالملل و الضياع.

المبحث الرابع: دور رعاية العقول الموهوبة في توليد الإبداع الخلاق

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للإبداع

لا يمكن التحدث عن الموهبة دون التطرق إلى علاقتها بالإبداع الذي يعد أعلى و أهم ثمرة للموهبة المتطورة، فالعلماء و الباحثون يركضون و يتهافتون حول كيفية التعرف على الموهوبين، و تصنيف نوعية موهبتهم و كيفية تطويرها... لماذا يا ترى؟؟؟ كل هذا من أجل خلق الإبداع المتميز، و توليد الأفكار العبقريّة من عقولهم و استثمارها في ابتكار تصاميم جديدة في منظمات الأعمال تمكنهم من تحقيق الميزة التنافسية التي يتفوقون بها على منافسيهم.

إن المؤسسات الاقتصادية المعاصرة أصبحت بحاجة دائمة إلى الاختراع و الإبداع فهو يعتبر من أولى الدعائم الإستراتيجية التي تؤدي إلى تحسين نتائجها و تحقيق التنمية و الرّيادة، فالرّيادة ليس مصطلح يمكن أن يطلق على أي نجاح و لكنه مصطلح يعني ديمومة النجاح، النجاح

¹¹⁸ شبكة ضياء للمؤتمرات و الدراسات، <http://diae.net>

المطلوب للحفاظ على مستوى الاستقرار داخل المنظمة خلال أهم دوراتها الاستثمارية و هي مرحلة الانتقال من طور الاستقرار إلى طور التوسع¹¹⁹.
و على هذا فان الاستمرار في تحقيق التقدم العلمي و التقني لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال تطوير القدرات المبدعة عند الإنسان.

1- مفهوم الإبداع:

بدأ التركيز على الإبداع في الستينيات من القرن العشرين و قد أشار **ماكينون Makinon** **1969م** إلى أن " الإبداع أربعة عناصر و هي العمل الإبداعي، العملية الإبداعية، الشخص المبدع، و الموقف الإبداعي".
و في عام **1962م** وصف **تورانس Torrance** السياق العام لعملية الإبداع و حدد خطواتها الرئيسية على النحو التالي "إدراك الظاهرة، صياغة الفرضيات حولها، اختبار الفرضيات و إعادة اختيارها، و أخيرا مناقشة النتائج و البحث في العلاقة القائمة بين عناصر الظاهرة و العوامل المؤثرة فيها، ثم صياغة النتائج بصورة نهائية"¹²⁰.
كما يرى **كوك Kok 2001م** أن "الإبداع هو العملية التي يتم من خلالها تقديم منتجات جديدة للإنتاج، و تشمل جميع المراحل من الابتكار إلى التطوير ثم الإنتاج التجريبي إلى التسويق، ثم الإنتاج التجاري، و المستقبل يتطلب تحولا و اسعا لدعم نظام الإبداع مع مؤسسات و منظمات تدعم من قبل القطاع الخاص".

2- أصناف الإبداع¹²¹:

- لقد صنف **تايلور Taylor** القدرة الإبداعية بشكل عام إلى خمسة تصنيفات و هي:
- **الإبداع التعبيري:** الذي يتسم بأنه لا ينطوي على الأصالة و الابتكار.
 - **الإبداع الإنتاجي:** الذي يتمظهر في منتجات كاملة متكاملة.
 - **الإبداع الاختراعي:** الذي ينطوي على اختراع باستخدام أساليب و طرائق و أدوات مبتكرة.
 - **الإبداع التجديدي:** الذي يعني بتحديد أشياء موجودة و تطويرها.

¹¹⁹ علي فلاح الزغبي، العوامل المؤثرة على الإبداع كمدخل ريادي في ظل اقتصاد المعرفة-دراسة مقارنة بين الجزائر و الأردن-
جامعة الزرقاء الأردن، مجلة أبحاث اقتصادية و ادارية، العدد العاشر ديسمبر 2011، ص 2

¹²⁰ تيسير صبحي (مرجع سابق)، ص 26

¹²¹ تيسير صبحي (مرجع سابق)، ص 28

• **الإبداع الابتكاري:** الذي ينطوي على خلق و إبداع و فتح آفاق جديدة لم يسبق المبدع إليها أحد.

و هناك تصنيفات أخرى للإبداع من الناحية الإنتاجية و الاقتصادية و هي كما يلي:¹²²

• **الإبداع الأساسي:** يعتبر الإبداع الأساسي أهم أنواع الإبداع، لأنه يتجلى في فكرة عبقرية اكتشفها عالم موهوب بعد أبحاث و دراسات طويلة، و هذه الفكرة أحدثت ثورة كبيرة في العلم بحيث يتبناها العلماء و يطورونها ليحدثوا بها اكتشافات و اختراعات لا حصر لها مثل نظرية النسبية لأينشتاين و مخترع الكهرباء توماس أديسون و المحرك الدوار ، و الموجات اللاسلكية و البرمجة الالكترونية... الخ.

• **الإبداع التطبيقي:** الإبداع التطبيقي هي تطويرات مبتكرة تحدث بعد تبني فكرة الإبداع الأساسي ليتوسع عقل الإنسان في استخدامها في مجموعة هائلة من الاختراعات، هذا النوع من الإبداع يحقق الأهداف الأساسية للفكرة العبقورية و يروج للصناعة و يغير أسلوب المعيشة، مثل المحرك الدوار الذي أبدع المخترعون في استخداماته مثل وسائل النقل، و آلات الخياطة، و آلات الغسيل، و المطاحن و المكيفات الهوائية... الخ، و كذلك الموجات الكلاسيكية التي تم استخدامها في المذياع بداية ثم التلفاز و الهواتف الثابتة و المحمولة و آلات التحكم عن بعد... الخ، كلها إبداعات و فرت للإنسان الكثير من الجهد و الوقت و فتحت على أساسها مصانع كثيرة و خلقت مناصب شغل جديدة، و طورت اقتصاديات الدول.

• **الإبداع الاشتقاقي:** هو عبارة عن تعديلات و تطويرات صغيرة على المنتجات التي تم اختراعها من خلال الإبداع التطبيقي كتحويل آلة الغسيل من آلة عادية إلى آلة أوتوماتيكية، و تغيير الكمبيوتر من ثابت إلى محمول، و كل التطويرات و التصاميم التي نراها يوميا على جميع الأدوات و الآلات و الأجهزة التي نستخدمها، فهي ابتكارات تحتاج إلى عقول موهوبة و هي تخلق للمؤسسات ميزات تنافسية لمنتجاتها و خدماتها.

• **الإبداع التغيير:** هو الإبداع الذي يؤدي إلى إحداث تغييرات صغيرة على المنتجات و الخدمات الناتجة عن الإبداع الاشتقاقي كتغيير الأغلفة و الألوان و الأشكال، مثل ألوان الهواتف النقالة، و النغمات المحملة عليها، و غير ذلك من التغييرات السطحية التي تحدث باستمرار على جميع المنتجات من أجل تجديد رغبات الزبائن و جذبهم.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الإبداع في المؤسسات الاقتصادية

هناك ثلاث أبعاد رئيسية تتحكم في نجاح أو فشل عملية الإبداع و هي:

¹²² تيسير صبحي (مرجع سابق) ،ص 168

1- الحاجات الاقتصادية و الاجتماعية: التقويم والتكلفة

تعتبر عملية تقويم مدى حاجة السوق الذي تستهدفه المؤسسة هو المحرك الرئيسي لعملية الابداع لديها، و تتم عملية التقويم عن طريق تحريات و دراسات تتم بوسائل مختلفة يمكن من خلالها للمؤسسة التعرف على حاجات السوق و رغبات و أذواق الزبائن المستهدفين.

2- الموارد الاجتماعية و الاقتصادية:

لا يمكن للمؤسسة انتاج الابداعات المطلوبة مالم تتوفر على الموارد المادية اللازمة مثل الموارد المالية اللازمة لاجراء البحوث و التجارب و توفير المواد الأولية اللازمة لذلك و غيرها من تكاليف الابداع، و كذلك الموارد العقارية التي تشتمل على المخابر و مراكز البحوث الأدوات اللازمة لاجراء العملية الابداعية. و يجب الاشارة هنا الى أهمية الدراسة التقييمية الدقيقة لجميع تكاليف العملية الابداعية و ما ستحققه من عائد للمؤسسة فمن المهم جدا أن يفوق العائد التكلفة و الا فلا داعي لهذه العملية.

كذلك يجب توفر الموارد البشرية الموهوبة و المؤهلة و التي تعتبر المحور الرئيسي للعملية الابداعية، فلا يمكن خلق ابداعات خلاقة دون توفر الأفراد القادرين على الابداع و كذلك المدربون و الموجهون الذين يرعونهم و يطورون امكانياتهم و مواهبهم لتحقيق التجدد المستمر للعملية الابداعية.

3- المناخ الاجتماعي و الاقتصادي الملائم:

يعتبر المحيط الخارجي الذي يحتضن المؤسسة مهما جدا لتحفيز العملية الابداعية كالمحيط الاجتماعي و الثقافي و الديني خاصة و ان كان المبدعون الذين تستخدمهم المؤسسة ينتمون لنفس المحيط و كذلك شريحة الزبائن المستهدفة تنتمي اليه، فلا يمكن طلب ابداعات تتنافى مع المقومات الاجتماعية أو الثقافية أو الدينية للمبدعين فالتأكيد سوف يتخاذلون في تحرير قدراتهم و مواهبهم الابداعية، نفس الشيء بالنسبة للزبائن المستهدفين فمن الضروري توافق المنتج مع قيمهم و ثقافتهم. كذلك لكي تنجح الإبداعات التكنولوجية و تأخذ مكانها المتوقع في السوق المستهدف يجب مراعاة توقيت طرح المنتج و الذي يجب أن يتناسب مع حاجات الزبائن مثل الفصول و المواسم و الأعياد... الخ. أيضا من المهم جدا الترويج للمنتوج و التعريف بما هو جديد فيه و ذلك من خلال الاعلانات و أساليب التسويق المختلفة.

لسياسات الدولة أيضا دور فعال في تشجيع العملية الابداعية في المؤسسات الاقتصادية، فلانجاح هذه العملية يجب على الدولة:

• خلق مناخ محفز يدفع المؤسسة للاستثمار في الخلق و الابداع مثل منح المساعدات المالية أو القروض للمؤسسات التي لا تتوفر لديها الموارد الكافية.

• تخفيض معدلات الضرائب المفروضة عليها و التي بدورها يمكن اعتبارها ايضا مساعدة مالية.

• توفير مراكز البحوث و المخابر التطورة و تجهيزها بأحدث مستلزمات الابداع.
• الحد من هجرة الأدمغة الموهوبة عن طريق جذبها و استبقائها بمختلف أساليب التحفيز الحديثة.

• تنظيم مسابقات و جوائز سنوية لأحسن بداع من أجل ستكشاف العقول الخارقة المدفونة و استثمارها في المؤسسات الاقتصادية.

المطلب الثالث: دور الابداع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

يعتبر الإبداع في المنتج و طرق الانتاج أحد أهم الركائز الأساسية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات ، و فيما يلي سوف نتطرق بشكل مختصر لتأثير الإبداع على سياسات تخفيض التكاليف، استراتيجية التميز، التركيز في المؤسسة:

1- تخفيض التكاليف: يمكن لعملية الإبداع الناجحة تخفيض تكاليف الانتاج و رفع كميته، مثل الابداعات التكنولوجية المتجددة في آلات الانتاج و التي تهدف عادة الى تخفيض عدد الايدي العاملة و تقليص الوقت اللازم لانتاج الوحدة، كذلك الابداع في تخفيض تكاليف طرق الانتاج و التوزيع و الترويج و الاشهار... الخ.

2- استراتيجية التميز (الميزة التنافسية): يؤثر الإبداع على إستراتيجية التّميز من خلال عرض المؤسسة لمنتجات جديدة، أو إضافة بعض الخصائص، أو استعمالات جديدة لمنتجات قديمة. و الغرض من ذلك كله هو إشباع رغبات الزبائن المتجددة بشكل مختلف و متميز عما تقدمه المؤسسات المنافسة.

3- استراتيجية التركيز: تتمثل استراتيجية التركيز من خلال خلق الابداعات التي تحقق للمؤسسة التّميز في مجال معين، مثل التّميز في السعر و في هذه الحالة تركز المؤسسة على تخفيض السعر الى أدنى مستوياته على حساب الجودة و الشريحة المستهدفة في هذه الحالة لا تهمها الجودة بقدر ما يههما السعر المناسب، أو التّميز في الجودة فهنا تركز المؤسسة في تحسين الجودة الى أرقى مستوياتها و الشريحة المستهدفة هنا هم الزبائن الذين لا يكترون للسعر اذا توفرت الجودة التي يطلبونها، وما يجدر الإشارة إليه هنا هو أن المؤسسة التي تتبنى مفهوم التركيز تنافس المنتج المتميز في شريحة واحدة أو في عدد قليل من الشرائح، فلو أخذنا شركة

بورش للسيارات نجدها تتبنى مفهوم التركيز ، وهي تنافس شركة جنرال موتورز في صنف السيارات الرياضية في سوق السيارات.

المطلب الرابع: معوقات الإبداع¹²³

لقد أجمعت البحوث و الدراسات على وجود مجموعة كبيرة من الظروف و العوامل التي تعيق الإبداع و تحد من قدرات المبدع و نذكر من بينها ما يلي:

- 1- التقويم المتوقع:** تؤثر أنظمة التقويم التي تتبعها كل مؤسسة على مستوى إبداع الفرد فيها، فالمؤسسة التي تطلب من الموظف مستوى إنتاج محدد و لا تتيح له فرصا للإبداع و لا تقدم مكافآت على الإنتاج المتميز فهي بذلك تحد من مبادرات التقدم و الإبداع.
- 2- المراقبة و الإشراف:** تحد أنظمة الإشراف الصارمة و المراقبة المشددة من مستويات الإبداع عند الأفراد، فالرقابة المتسلطة و المستمرة تجعل الفرد متوترا و مشتت الأفكار، مما يحد من قدرته على تحرير مواهبه و توليد إبداعاته.

- 3- المنافسة:** الأشخاص الذين يعملون تحت ضغط أو تهديد المنافسة هم أشخاص أقل إبداعا من أولئك الذين لا يولون اهتماما للمنافسين أو لا يتحداهم ضغط المنافسة.
- 4- الاختيار المقيد:** إن القيود و الشروط التي تفرض على الشخص أثناء أدائه لعمله هو أقل إبداعا من الشخص الذي تترك له حرية اختيار المهمات و اختيار الطريقة التي تريه لأدائها.

كذلك تحاول بعض الدراسات الأخرى أن تعير الانتباه لبعض العوامل الأخرى التي تعيق الإبداع مثل:

- رغبة الفرد في النجاح و حرصه عليه قد يدفعه إلى تجنب المخاطرة أو المجازفة في المجهول.
- الرضوخ للضغوط الاجتماعية، و الانطواء في إطار جماعة معينة.
- عدم تشجيع الاستكشاف و الانحصر في دائرة التخيل.
- التقوقع في إطار الأدوار النمطية بحسب الجنس.
- التمييز بين العمل و اللعب و النظر إلى الدراسة كعمل شاق.
- تبني وجهة النظر التي تقترض ضرورة وجود الاستعداد للتعلم.
- الاستخفاف بأهمية أحلام اليقظة .

¹²³ تيسير صبحي، (مرجع سابق)، ص 31

• الحاجة إلى الراحة و المتعة.

• كذلك تشير بعض الدراسات الى مجموعة من العوائق و هي كما يلي:

• قلة الموارد المالية أهم العوائق الاقتصادية التي تواجه عمليات الإبداع.

• المردود المنخفض المتوقع من الإبداع.

• قلة التنسيق بين الأقسام المختلفة.

• قلة الدعم المقدم من الإدارة العليا لمشاريع الإبداع و المبدعين.

• نقص المعلومات المتاحة عن أحدث الابداعات في القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة.

المطلب الخامس: واقع تشجيع الابداع في المؤسسات الجزائرية

رغم البحوث و الدراسات و الملتقيات و البرامج الكثيرة التي تتادي بالاهتمام بالأطفال و الموظفين الموهوبين في الدول العربية إلا أنه في الواقع لا نلاحظ إلا تغييرات طفيفة سطحية لا تفي بالغرض المطلوب، سواء في البرامج التعليمية أو في المقابلات الوظيفية أو الاستراتيجيات الإدارية بجميع أشكالها.

تشير الدراسات و البحوث عن التأخر الواضح للابتكار و التجديد التكنولوجي في الدول النامية فهو بعيد كل البعد عن نظيره في الدول المتقدمة و التي تخصص أكثر من 75% كتكاليف للتصميم و التجديد أما الباقي و الذي يشكل 20% فيمثل كل التكاليف الأخرى، فمثلا في فرنسا يوجد حوالي 1500 مركز بحث و تجديد مرتبطة بصورة مباشرة بقطاع الصناعة و يتم احتضانها من طرف مؤسسات و مخابر بحث جامعية، كذلك في كندا يوجد المركز الكندي للتجديد و الابتكار الذي أنشئ سنة 1976م و قدم مساعداته إلى ما يقارب 70000 مخترع و مؤسسة أنتجت حوالي 13000 منتج جديد، فهذه المراكز و المؤسسات تلعب دورا رئيسيا في دعم القدرات الإبتكارية و الإبداعية لدى المؤسسات الاقتصادية و تساعدها على تحقيق الزيادة في أعمالها. لكن في المقابل نجد في الجزائر فجوة عميقة بين المؤسسات الاقتصادية و مخابر البحث العلمي على الرغم من بعض الإجراءات المتخذة التي سنها قانون 98.11 المؤرخ في 22/08/1998م و المتعلق بتجديد الإطار التنظيمي و المؤسساتي للبحث العلمي و التطوير التكنولوجي، كذلك القانون رقم 01-18 المؤرخ في 12/12/2003م المتعلق بترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تهمين سياسة الترقية و التطوير الرامية إلى تعزيز تنافسية الاقتصاد

الوطني.¹²⁴

¹²⁴ بارك نعيمة، براينيس عبد القادر، متطلبات الإبداع و الابتكار لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية بالإشارة إلى المؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ص 12

1- هياكل البحث العلمي في الجزائر:

• هياكل قطاع البحث الأكاديمي:

عند نهاية الثمانينات بلغ عدد مراكز البحث العلمي التابعة للديوان الوطني للبحث العلمي 12 مركز وطنيا، إضافة إلى 27 مركز للبحث و التطوير على المستوى الوطني، و الملاحظ على هذه المراكز أن محاور البحث بها متنوعة و متعددة، فهي تشمل العلوم الطبيعية و الدقيقة و الإنسانية، غير أنه يعاب عليها أنها هياكل للتدريس أكثر منها للبحث، فالبحث فيها يجري دون انتظام، و أحيانا دون توفر أدنى الشروط.

• هياكل القطاع الصناعي:

هذه قائمة المؤسسات التي صرحت بمزاولتها لنشاطات البحث و التطوير

- الشركة الوطنية لتسيير دراسة و تطوير الصناعات الغذائية.
- الصيدلة المركزية الجزائرية.
- الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية.
- المؤسسة الوطنية لدراسة و تطوير الصناعات التحويلية.
- المؤسسة الوطنية للهندسة و تطوير الصناعات الخفيفة.
- المؤسسة الوطنية لتطوير و تنسيق الصناعات الغذائية.
- الشركة الوطنية للصلب.
- شركة سوناطراك.
- الشركة الوطنية لمواد البناء.
- الشركة الوطنية للدراسات و الانجازات الصناعية.
- الشركة الوطنية للصناعات الميكانيكية.

لقد بلغ عددها 11 مؤسسة، كلها كبيرة الحجم و قديمة المنشأ و لم يجر تجديدها و

استحداثها، و الملاحظ على نشاطات هذه الهياكل:

- أن أغلبيتها يصب في مراقبة الجودة، و لا تعتبر على الإطلاق إبداعا تكنولوجيا، أما نشاطات تحسين الجودة فلا تباشر عادة بصفة منتظمة.
- أن معظم تلك النشاطات تهدف على التحكم في التكنولوجيا المستوردة، و تعتبر هذه النشاطات نقطة بداية الإبداع، إذ أن التحكم في تكنولوجيا مستوردة يؤدي إلى ابتكار نوع

جديد من التكنولوجيا بحكم الخبرة و الممارسة، أي خطوة ضرورية لتصحيح وضع قائم و ذات أولوية للوصول للابتكار و الإبداع، إلا أنه في الواقع لم يتم تجاوز هذه النقطة. - أغلبية العاملين في هذه المراكز يتكونون من مهندسين تصوريين ingénieur de conception (مختصين في العلوم المجردة)، و مهندسين تطبيقين ingénieur d'application، إضافة إلى الفنيين المساعدين، أما المواهب فلا وجود لها و لا تؤخذ بعين الاعتبار.

2- النظام الوطني للإبداع التكنولوجي في الجزائر:

لقد أولت الجزائر اهتماما كبيرا للمؤسسات البحث العلمي و هياكلها و جهزتها بأحسن التجهيزات و من أهم هذه المؤسسات:

- المنظمة الوطنية للبحث العلمي و مهمتها مراقبة الجامعات و مراكز البحث.
- وكالات الطاقات المتجددة .
- وكالة البحث العلمي و التقني، المتعلقة بالصناعات ذات الأولوية كالمناجم، و الصحة..
- المعهد الوطني للملكية الصناعية و المعهد الوطني للتقييس و التوحيد الصناعي .
- الوزارة المنتدبة للبحث العلمي و انبثق عنها المجلس الوطني للبحث العلمي و التقني ، و مفوضية ما بين القطاعات لبرمجة و تقييم البحث العلمي .
- الوكالة العليا للبحث و مهمتها تطوير الطاقات الجديدة و إنشاء و متابعة البنك الوطني للمعلومات.

غير أن هذه البنية التحتية الهامة للبحث العلمي و الإبداع التكنولوجي ، لم تعطي النتائج المرجوة و تميزت بضعف فعاليتها ، نتيجة انعزالها عن محيطها الخارجي مما جعل جل بحوثها نظرية، بالإضافة إلى وجود نظام للحوافز غير مشجع على الإبداع لا بالنسبة للأفراد و لا المؤسسات إذن الهدف كان هو تقليد الدول المتطورة ، من حيث مراكز البحث دون التفكير في سياسة و إستراتيجية فعالة لتشجيع الإبداع و كيفية ترجمته و استثماره عمليا في المحيط الاقتصادي .

3- القطاع الخاص و المبدعون الأحرار:

إن الابتكار في الجزائر كما هو الأمر في الدول النامية لا يكون مكتملا إلا إذا أخذ القطاع الخاص و المبدعون الأحرار دوره في هذه المجالات، فعلى مستوى المؤسسات الصناعية الخاصة نجد أن معظمها متوسط و صغير الحجم، و بما أنها عانت طويلا من صعوبات تجديد أجهزتها، ولديها حاجة ملحة لحل مشاكلها التقنية من أجل البقاء و الاستمرار، حيث أثبتت

الإحصاءات على مستوى المعهد الجزائري لتوحيد الملكية الصناعية أن الحصة الأكبر من طلبات براءات الاختراع المودعة لديه و المقدرة ب 90 % تعود للقطاع الخاص. و يتركز معظمها في الميكانيك و البناء و الكيمياء و النسيج و الورق و الكهرباء. كما أن المبدعون الأحرار عادة ما يعملون في الظاهر و الخفاء و يقدمون ابتكارات و إبداعات من شأنها أن تساعد و لو قليلا في تنمية الاقتصاد الوطني، رغم المشاكل التي تعترض نشاطهم و لعل أهمها قلة الموارد المالية.

رغم كل الإمكانيات الموفرة لتحقيق نهضة علمية، نلمس ضعف النتائج و الفشل في مساهمة التطور العلمي، و السبب على غرار ما هو سائد في معظم الدول العربية:

● غياب الحافز المادي لتشجيع الابتكار

● ضعف أو غياب العلاقة ما بين مراكز البحث و منظمات الأعمال

● اعتماد السياسة التعليمية التي يعتبر ازدهارها و نجاحها نجاحا للبحث العلمي على

الإنتاج الكمي بدل النوعي.

من هذا المنطلق ولتغيير الوضع يفترض إعادة النظر في محتوى البرامج التعليمية، و ضرورة دعم المخابر و مراكز البحث بالإمكانات و الطاقات الفكرية و المادية اللازمة و التكفل بها، إضافة إلى ذلك توطيد العلاقة ما بين هذه المراكز و الجامعات و مؤسسات الاقتصاد الوطني، و كذلك منح هذه المراكز الاستقلالية في تسيير أمورها.

خاتمة الفصل الثاني:

تهدف جميع الاستراتيجيات الحديثة ابتداء من ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية إلى يومنا هذا إلى تحقيق الرضا الوظيفي عن طريق دراسة و تحليل سلوك الموظفين و معرفة حاجاتهم و رغباتهم و العمل على تلبيتها و كذلك توفير البيئة الوظيفية المناسبة لهم، بالإضافة إلى تطبيق نظم التحفيز المناسبة، و تحريك الدوافع من أجل الحصول على أجود منتج أو أجود خدمة يمكن من خلالها التفوق على المنافسين.

لكن المدخل الحقيقي للميزة التنافسية هي تلك الأفكار المبتكرة التي تخلق الاختلاف الواضح و الجذاب و التي لا تأتي بها إلا تلك العقول الموهوبة المبدعة، و التي لا تزال مدفونة تحت أرجل البرامج الإدارية التقليدية خاصة في الدول المتخلفة التي تنشب ببرامجها القديمة و الرجعية و التي لا تبدي أي اهتمام بالموهوبين سواء أطفالا في الأطوار الابتدائية، أو الثانوية، أو الجامعية، أو في المناصب الوظيفية مهما كانت طبيعتها، فقد تجد الموهوب المبدع يبيع منتجاته اليدوية البسيطة على طاولات غير رسمية بالأسواق لأن إمكانياته المادية المحدودة لم تمكنه من

تطوير مواهبه و استثمارها في تطوير نفسه و تطوير بلده، أو قد تجده مجرماً أو مدمناً يتسكع في الشوارع لأنه طرد من المدرسة لكونه كان طفلاً مشاعباً لم يتمكن المعلم و لا المدير من تأديبه لأنه في حقيقة الأمر كان طفلاً موهوباً لم يستطع عقله العبقري التكيف مع البرامج العادية التي يتلقاها أقرانه، و هذا ما أثبتته حقاً علم النفس الحديث (دراسة هولنجورث 1922).

أما من الناحية الوظيفية فقد تجد الموهوب يشغل منصب يتنافى تماماً مع مواهبه و ميولاته فتجد مردوده دائماً متخلف عن أقرانه، و تجده كثير الغيابات و التأخرات، و قد يطرد تماماً من عمله، طبعاً لم تجر له يوماً اختبارات ذكاء أو اختبارات إبداع و لا حتى مقابلات يطلب منه فيها توضيح الأسباب التي تجعله يتخاذه عن مسؤوليته اتجاه عمله!!!

الفصل الثالث

الإطار النظري

لإدارة المواهب

الفصل الثالث: الإطار النظري لإدارة المواهب

المبحث الأول: التطور التاريخي لمصالح إدارة المواهب

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة المواهب

المبحث الثالث: أهم نماذج إدارة المواهب وإدارة المواهب و اقتراح نموذج

من طرف الباحثة.

المبحث الرابع: النظام التمثيلي للإنسان و اقتراح نموذج من طرف

الباحثة.

مقدمة الفصل الثالث:

يجب التمسك بمفهوم عمالنا هم أصولنا " Our People are Our Assets " ولكن هناك صعوبة في إدارة هذا العنصر وخاصة في عصرنا هذا، فالعاملين يمكن أن يتصرفوا ويمارسوا أعمالا خارج الإطار المحدد بحكم الجوانب البشرية والسلوكية الذهنية المرتبطة بهم، والتحدي هو خلق البيئة التي تمكن دمج وتشجيع المواهب الفردية داخل المنظمة، والتركيز على الإنتاجية والرضا أكثر من أي شيء آخر، وأيضا التركيز على خلق إطار جوهري يتم من خلاله معرفة من هم أفضل الناس الذين يجب أن يستمروا ويبقوا في المنظمة.

بدأ ظهور مصطلح إدارة المواهب (TM) Talent Management الذي كان لأول مرة من قبل **ديفيد واتكنس David Watkins** في عام 1998 ، في مقال نشره في العام نفسه، وهو تطور لمصطلح إدارة الموارد البشرية، استمر مصطلح إدارة المواهب بعد تكييفه واستخدامه من قبل عديد من الشركات، حيث اكتشفت أن مواهب ومهارات العاملين يجب العناية بها وأنها يجب أن تكون مركز العمليات، وهي التي تقود الأعمال إلى النجاح وتحقيق الأرباح، وقد سارعت عديد من الشركات العالمية الطموحة إلى أن تخطط وتطور مواردها البشرية ومواهبها، كما طورت مفهوم عملياتها وأساليبها في إدارة مواردها ومواهب موظفيها والعاملين فيها¹²⁵، وفي هذا الفصل سنقوم بدراسة التطور التاريخي لمفهوم المواهب و إدارة المواهب كما سننتقل الى أهم النماذج العالمية لإدارة المواهب و في النهاية سوف نقترح نموذج إدارة المواهب لمؤسساتنا المحلية بالتكليف مع البيئة و الظروف المحلية

المبحث الأول: التطور التاريخي لمصطلح إدارة المواهب

المطلب الأول: تاريخ ظهور إدارة المواهب:

¹²⁵ عزيزة عبد الرحمان عيد الله صيام، واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى و العليا- دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة- ، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة- فلسطين، ص 23

يبدو أن الاهتمام بالموهب له تاريخ قديم...

يرجع الاهتمام بالموهب الإنسانية إلى أزمنة قديمة جدا، فقد وجدت كتابات الفيلسوف العظيم أفلاطون إشارات واضحة تدعو إلى الكشف عن الموهوبين و رعايتهم بتطوير مناهج و أساليب التدريس التي تستجيب لميولاتهم و مواهبهم، ولكن لم تكن هناك استجابة جدية لهذه المناداة التي كان يشير إليها الفلاسفة و العلماء عبر مختلف العصور و الأزمنة، إلا مع شروق عصر النهضة بدأت تظهر بوادر الاهتمام بالموهوبين و الأطفال المتميزين أو كما يطلق عليهم البعض "الخارقين" فقد أسست تركيا في القرن الخامس عشر مدارس خاصة بالموهوبين بأمر من السلطان محمد الفاتح لكنها للأسف لم تحقق أهدافها المنشودة بسبب نقص الخبرة و عدم الدراية الكافية بطريقة التعامل مع هذا النوع من الأطفال، لم تظهر بعدها أي محاولات جديدة إلى حين ظهور العالم المشهور فرانسيس غالتون Francis Galton في عام 1869م الذي قام بدراسة تحليلية على مجموعة من الشخصيات البارزة في انجازها التاريخي و التي سماها "دراسة العباقرة" و قد استطاع التوصل إلى نتيجة تعد محدودة في وقتنا الحالي، مفادها أن العبقرى هو من استطاع الوصول إلى مرتبة ضابط كبير في الجيش أو حاكم أو قاض، لكن مع ذلك أثارت هذه الدراسة فضول العلماء المتعطشين للتعرف على الأشخاص المتميزين و طريقة الكشف عنهم و تطويرهم و جعلهم أداة فاعلة في المجتمع، و من أبرزهم ترمان Terman الذي عقبه بدراسة تجريبية سنة 1924م دامت لأكثر من أربعين سنة أسماها "دراسة الموهوبين" قام من خلالها باصطفاء 1528 طفل من ولاية كاليفورنيا و قد ركز على اكتشاف نسبة ذكاء الأطفال الموهوبين و مدى قدراتهم على التكيف و التأقلم مع مختلف الظروف، و غير ذلك من السمات و الخصائص التي تميزهم عن غيرهم. و مع نهاية القرن العشرين نشطت أيضا مجموعة كبيرة من الجمعيات و النوادي و مراكز البحوث و الدراسات و الدوريات التي صبت اهتمامها على خدمة المؤسسات التربوية المتخصصة بتشخيص الموهوبين و رعايتهم و تقديم البرامج الدراسية التي تتناسب مع قدراتهم المتميزة، لكن هذه البحوث و الدراسات كدراسة هولنغورث Holingworth 1926م، و دراسة جالجر Gallagher 1966م، و شيلدز Childes 1968م، كانت عادة ما تربط مفهوم الموهوبة بنسبة الذكاء المرتفع، خاصة بعد ظهور مقاييس حسابية للذكاء مثل مقياس ستانفورد بينيه و مقياس وكسلر¹²⁶.

لكن في عام 1971م جاءت دراسة العالم فيرنون Vernon لتنتقد الدراسات السابقة، فقد أفادت نتائج الدراسات التي قام بها فيرنون أن الموهبة لا تنظم في نسبة ذكاء الفرد فقط و إنما

¹²⁶ تيسير صبحي، (مرجع سابق)، 14، 15، 16.

قد تظهر أيضا في إبداعاته الفنية المتميزة، أو في قدراته الفائقة على التواصل الإنساني و الاجتماعي.¹²⁷

هذا عن تاريخ بداية الاهتمام بالموهبة و الموهوبون... لكن ماذا عن تاريخ ظهور ادارة المواهب و بوارد تطبيقاتها الفعلية؟؟؟

يرجع الاهتمام بإدارة المواهب إلى نهاية عقد السبعينات حين بدأت مجموعة من فرق البحث العلمي في الولايات المتحدة بزيارات استطلاعية لمجموعة كبيرة من المنظمات الرائدة و الناجحة على المستوى المحلي و العالمي، تستهدف من خلالها القيام بدراسات تحليلية لنظم و هياكل الإدارة و التسيير التي تنتهجها هذه المؤسسات، و كذلك ملاحظة و تحليل طرق تسيير العمال و تدريبهم و أنظمة التحفيز التي كانت تطبقها، و قد توصلت الدراسات الاستطلاعية إلى نتائج مفادها أن السبب الرئيسي لنجاح هاته المنظمات هو اهتمامها بجذب و استقطاب المواهب و توظيفها، و إتباع نظم تحفيزية مبنية على أساس غرس روح الفريق لدى العمال و تحريك الدوافع الفردية بتوفير حاجات و متطلبات العمال، و بذلك فإنها استطاعت الحصول على مردودية عالية سواء على الصعيد الإنتاجي أو الإداري.¹²⁸

بالإضافة الى الدراسة التي قامت بها منظمة ماكينزي¹²⁹ MC kinsey التي أطلقت عليها "حرب المواهب" و التي عالجت أساسيات إدارة المواهب و قواعدها و الأسباب الخفية التي ساعدت على بروزها كنقص العمالة الماهرة، العولمة التي تفرض المنافسة الشديدة، الأهمية المتزايدة للابتكار في تكاليف الإنتاج... الخ، إن الدراسة التي قامت بها منظمة ماكينزي في 2000م 2001م تطرقت من خلالها إلى مجموعة من التحديات التي تشهدها المؤسسات المعاصرة بما في ذلك نقص الكفاءات الماهرة و المؤهلة لانجاز المهام المعقدة على الصعيد التنفيذي و حل المشاكل المستعصية على الصعيد الإداري، و كذلك أشارت إلى العولمة التي أصبحت تفرض منافسة شديدة و ضارية، كما تناولت هذه الدراسة الابتكارات الخلاقة التي أصبحت تستخدمها المؤسسات في تخفيض تكاليف الإنتاج و الوصول بأسعار السلع و الخدمات إلى أدنى المستويات و هذا ما شدد أيضا من حدة المنافسة في الأسواق المحلية و العالمية.¹³⁰ و على هذا الأساس و من هذا المنطلق برز الاهتمام بإدارة المواهب و بدأت تتبلور نظرياتها و مبادئها باعتبارها أحد مصادر القوة التي لا يمكن تقليدها و التي تضمن للمؤسسة

¹²⁷ تيسير صبحي، (مرجع سابق)، ص 18

¹²⁸ مرفت صالح ناصف، أمل محسوب زنتي، ادارة المواهب-مدخل لتفعيل الانتماء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات

المصرية، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، اعدد 19، ديسمبر 2008، ص 391

¹²⁹ MC.kinsey هي مؤسسة رائدة في مجال استشارات الأعمال

¹³⁰ Sophie benoist,emmanuelle daviaud, camille rainsard-demazeau,édition toress,mémoire d'expertise:le management des talents:enjeu stratégique ou simple évolution vernaculaire RH, dauphin université, paris 2011, p11

الاستمرار و النمو، و لم تقتصر هذه البحوث العلمية و التطبيقات على الولايات المتحدة فحسب بل انتشرت في جميع الدول التي تطمح إلى التطور و النمو الاقتصادي، فقد قامت بريطانيا في السنوات الأخيرة بمجموعة من الإجراءات الحكومية كالأهتمام بالكفاءات العالمية و إيلاء العناية الكافية بطلاب الجامعات و البحث العلمي، كما خصصت بليون دولار إضافية لإتمام برامج الحفاظ على العقول الموهوبة المهاجرة، كذلك بادرت ألمانيا إلى تنفيذ برامج تحفيزية تساهم في احتضان المواهب الفريدة التي تمتلكها، خاصة علماء الفيزياء و الكمبيوتر.¹³¹

المطلب الثاني: التحول من إدارة الكفاءات إلى إدارة المواهب:

لقد تم إدراج مفهوم "الكفاءة" في أدبيات الإدارة في أواخر الثمانينيات من القرن الماضي، و الذي اعتبر من المفاهيم و المدخلات الجديدة في علم الاجتماع أيضا، و حسب دراسة كلوستري 2014 *Claustrée* م فإن إدارة المواهب ما هي إلا تغيير لاسم إدارة الكفاءات، فقد عبرنا من إدارة الكفاءات إلى إدارة المواهب لكن على أرض الواقع المقاربة لم تتغير، فإن مسارات الموظفين تتحدد بكفاءات الفرد و التقارير السنوية.

قبل الخوض في الإطار النظري لإدارة المواهب لابد من التعرّيج أولا على مفهوم الكفاءات و إدارة الكفاءات و نماذجها الأساسية لأن إدارة الكفاءات هو الفكر الإداري الذي سبق إدارة المواهب و مبادئها لا تزال تتواجد بقوة في إدارة المواهب.

حسب زاريفيان *Zarifiane* " تعد إدارة الكفاءات نموذجا جديدا لتنظيم و تسيير الموارد

البشرية وفق بعد استراتيجي "¹³²

1- مفهوم الكفاءات:

" يشير مصطلح الكفاءات إلى العاملين الذين يمتلكون الكفاءات الجوهرية و القدرات و المهارات المحورية الضرورية للمؤسسة بهدف إدماجهم ضمن أقطاب الكفاءات التي تسمح للمؤسسة بحياسة ميزة تنافسية."¹³³

و عرفها جيم بورتى *Jim porrti* بأنها: " مجموع ثلاث أنواع من المعارف: معارف

نظرية و معرفة علمية (خبرة)، و بعد سلوكي، معبأة أو قابلة للتعبئة، يستخدمها الفرد لانجاز

مهامه بطريقة أحسن."¹³⁴

¹³¹ هايل عبد المولى طشطوش، ادارة و تنمية الموارد البشرية و انعكاساتها على أداء منظمات الأعمال، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف-الجزائر، 13، 14 ديسمبر 2011، ص 2

¹³² Pierre- xaviermeschi "le concept de competence en strategie perspectives et limites, édition dunod, paris 2009, p02

¹³³ زهية موساوي، الاستراتيجية و ادارة الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، اجزائر، مجلة الباحث، العدد 01 2002، ص

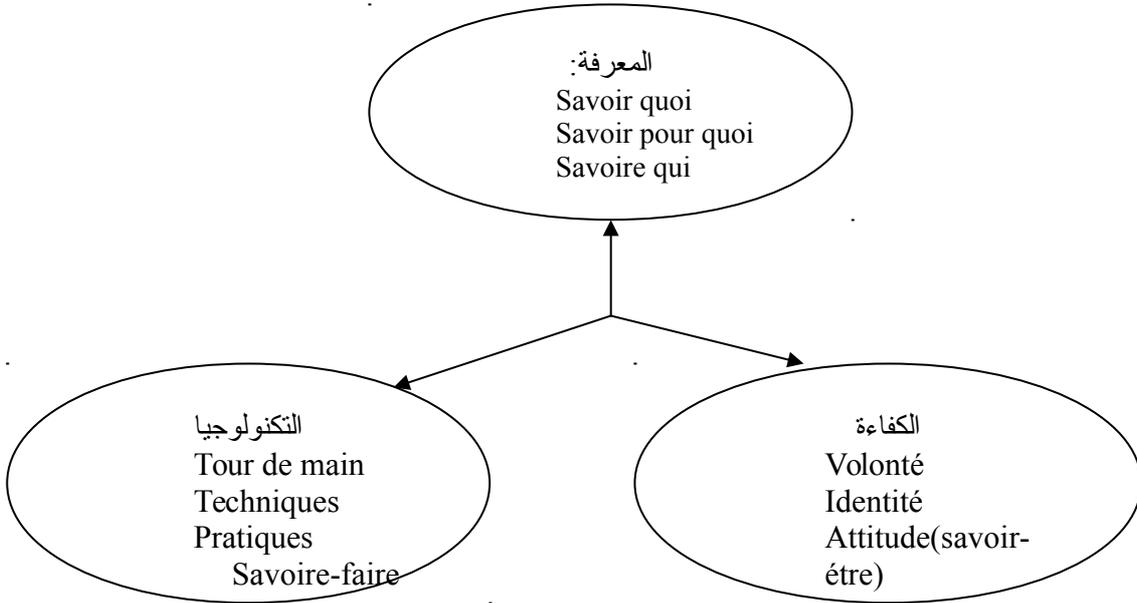
¹³⁴ J.m perreti, gestion des ressources humaines, 8ème édition, librairie vuibert, 2003, p150

كما عرفت المجموعة المهنية الفرنسية الكفاءة المهنية بأنها " تركيبية من المعارف و المهارات و الخبرة و السلوكيات التي تمارس في إطار محدد، و تتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني و الذي يعطي لها وصفة القبول"¹³⁵.

غير أن دوران Duran يرى أن هذين العنصرين لا يكفيان لتشكيل الكفاءة بل يجب أن تتوفر الإرادة التي يعبر عنها بالمعرفة الكينونية و التي يعرفها على أنها " قدرة المؤسسة على إدراك تنسيق و توظيف مواردها لانجاز مجموعة من العمليات ليس بالمعارف و المعلومات فحسب بل أيضا العوامل الناجمة عن التعلم، المعرفة العلمية و المواقف و المعرفة الكينونية و هو ما يجعلها صعبة التفسير"¹³⁶.

لقد جمع دوران Duran الأبعاد الثلاثة للكفاءة في الشكل التالي:

الشكل(1-3) الأبعاد الثلاثة للكفاءة



Thomas durand ,savoir ,savoir-faire et savoir-être:repenser les compétences de l'entreprise,p23

¹³⁵ A.MEIGNANT,ressources humaines:deployer la stratégie,édition liaisons paris,2000,p110

¹³⁶ عبد المليك مزهودة ، التسيير الاستراتيجي للمؤسسات-مجلة الباحث جامعة قاصدي مرباح ورقلة-الجزائر-، العدد 2006،4،ص 13

إن مفهوم الكفاءة انتقل من مفهوم بسيط يدل على قدرة العمالة على التأقلم و الاستجابة السريعة لمؤثرات المحيط و المتمثلة في التحولات التكنولوجية و المهنية إلى مفهوم أعمق يتمثل في جملة المعارف العلمية و المهارات العملية النوعية التي لا يمكن تقليدها من طرف الآخرين.¹³⁷

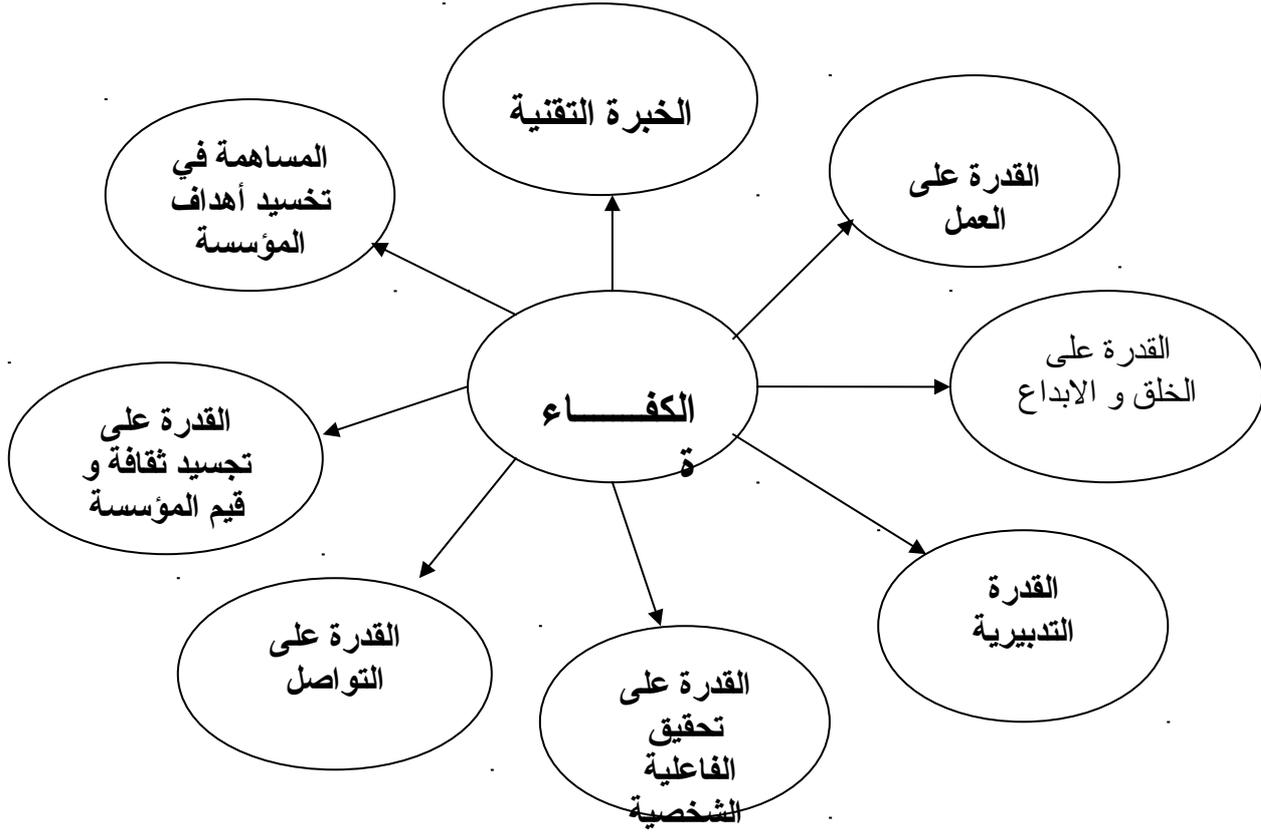
لقد حددت الكفاءة بمفهومها الحديث و رتبت على ثمانية مجالات أساسية و هي¹³⁸:

- 1- الخبرة التقنية
 - 2- القدرة على العمل
 - 3- القدرة على الخلق و الإبداع
 - 4- القدرة التدييرية
 - 5- القدرة على تحقيق الفاعلية
 - 6- القدرة على التواصل
- 1- القدرة على تجسيد ثقافة و قيم المؤسسة
 - 2- المساهمة في تجسيد أهداف المؤسسة

الشكل (2-3) مجالات مفهوم الكفاءة

¹³⁷ بن فرحات مولاي لحسن، ادارة الكفاءات و دورها في عصرنة الوظيفة العمومية، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم القانونية-جامعة الحاج لخضر باتنة 2012، ص 51

¹³⁸ Yeran-YVES BENCK, le management de connaissances et des compétences en pratique, édition d'organisation, paris 2003, p106



Yeran-YVES BENCK, le management de connaissances et des compétences en pratique, p106

2- عوامل ظهور إدارة الكفاءات:

من الصعب جدا تحديد توقيت دقيق لظهور هذا الاتجاه الفكري، لكن فترة السبعينات كانت أول منطلق له في الولايات المتحدة الأمريكية ثم بعد ذلك بدأ ينتشر في أوروبا، فمفهوم الكفاءات حاليا هو مزيج تفاعل مجموعة من العوامل التي نتج عنها المفهوم الحالي للكفاءة، خاصة ما تعلق بالمزاحمة الشديدة و التنافسية الكبيرة لبيئة المؤسسة إضافة إلى تواجيد العولمة، لكن يمكن تلخيص

ذلك في أهم أربع عوامل حسب سانسوليو Sansolio و هي: ¹³⁹

1- اشتداد حدة المنافسة و تقادم تأثيرات العولمة و التطور و التغيير المستمر للأسواق مما يجعل المؤسسة تحت ضغط شدة المنافسة، كذلك الطلبات المتزايدة عن الجودة العالية و السعر المناسب فرض على المؤسسة تطوير أساليب الإدارة كطريقة التمكين التي تقتضي منح العمال صلاحيات و حريات أكبر في اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المشرفين مما يفرض تنمية كفاءة الأفراد و إضافة مفهوم الكفاءة إلى قاموس الإدارة.

¹³⁹ أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميز التنفسية للمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير، 2005، ص 30، 31، 33.

- 2- بعد اختفاء التنظيم العلمي للعمل لتاييلور الذي يعتبر الإنسان آلة اقتصادية، اتجهت إدارة الموارد البشرية في مجال إدارة أفرادها من مفهوم توظيف المناصب إلى مفهوم توظيف المهارات و تحولت من التركيز على المناصب في تحديد السلم الهرمي إلى التركيز على كفاءات الأفراد.
- 3- ضرورة ضمان الحركية الداخلية في المؤسسة بهدف جعل الموارد البشرية أكثر مرونة لتتلاءم مع التغييرات في العمل، لكن ضمان مرونة الموارد البشرية يستلزم اعتماد طرق و برامج تدريبية قد تكون مكلفة، لذلك تم اللجوء إلى استغلال الكفاءات الموجودة داخل المؤسسة عوض تدريبها و ذلك بمعرفتها و تحليلها ثم قياسها.
- 4- اعتماد التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات و الذي يهتم بالتنبؤ و التخطيط للكفاءات و المناصب التي تشكل ضرورة لعمل المؤسسة بشكل جيد و ذلك في مدة تتراوح بين الثلاث و الخمس سنوات، إن سبب ظهور الإدارة التنبؤية بالمناصب و الكفاءات كان استجابة للحاجة إلى تقليص التكاليف المتزايدة في عمليات الاستثمار في الموارد البشرية و كذا عمليات البحث و التطوير.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة المواهب

المطلب الأول: مفهوم إدارة المواهب

بعد أن تطرقنا لدراسة المواهب و الموهوبون، اتجاهاتهم، أفكارهم، مواصفاتهم، رغباتهم... الخ، سوف ننتقل في هذا الفصل إلى مفهوم إدارة المواهب، أهدافها و الدور الذي يجب أن تلعبه داخل المؤسسة.

بعدما رأيناها في الدراسات التي أجريت على عدة مؤسسات خاصة في الدول المتقدمة في الشركات الكبيرة و الضخمة التي كانت سبابة لتبني هذا المفهوم الجديد للإدارة، لاحظنا أن إدارة المواهب هي تطوير طفيف لإدارة الكفاءات التي تهتم ب" تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة كفاءات العنصر البشري في المؤسسة بما يضمن تحقيق التوافق مع كفاءات الوظيفة المطلوبة و تنمية كفاءاته بصفة مستمرة لتحقيق الأداء المستمر له و للمؤسسة، و التحول من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة الكفاءات البشرية، أي الانتقال من إدارة نقاط الضعف و معالجتها إلى إدارة

نقاط قوة الأفراد و كفاءاتهم و تقويتها، بالتركيز على الكفاءات المعنوية الأكثر فعالية في تحقيق الأداء المتميز".¹⁴⁰

إن إدارة المواهب هي تطوير لإدارة الكفاءات و صياغتها في هذا الاسم الجديد من أجل الالتفات أكثر للأفراد المتميزين **les personnes clés** لداخل المؤسسة، و إدخال نظريات و أنظمة تحفيزية جديدة يمكن من خلالها تفعيل كفاءاتهم و مواهبهم بشكل أكثر فعالية.

لكن علميا و نظريا فإن الكفاءات العالية ليست الموهبة **فالكفاءة حسب ماديو Madieu** و **كادان Cadin** هي مجموعة من المعارف و الجودة المهنية التي تمكن الفرد من حل مشكل قائم" و كذلك عرفها **زريفان 1999 Zarifian**م" الكفاءة هي أخذ المبادرة الشخصية و المسؤولية الفردية نحو الأوضاع المهنية التي تتعلق به" كما يرى **ميرالي 2007 Mirallés** أن" الكفاءة تكتسب بالتعلم و التدريب و هي تقاس بمعدل الأداء المهني".¹⁴¹

أما الموهبة فهي حقا كفاءات فطرية عالية كما يعرفها **بورنوا Bournoi** 2007م" المواهب في المؤسسة هم أفراد متميزون و ليسوا بالضرورة مديرين أو قادة لكنهم يقدمون انجازات خارقة للمؤسسة " و كما ترى **ديجوكس و سينيتان Dejoux**" الموهوب لديه بطاقة تعريف خاصة تميزه عن غيره، و انجازه يعكس ذاته في عمله، لديه لمسة خاصة تدل عليه، و لا يمكن قياس انجازاته المتميزة بطريقة كمية".¹⁴²

و فيما يلي بعض التعريفات النظرية لإدارة المواهب

" تشير إدارة المواهب إلى عملية توظيف و تقييم و تطوير و الحفاظ على الموارد البشرية الهامة المتمثلة في المواهب بالمنظمة لذا فالعديد من المنظمات تناضل من أجل الحفاظ على مواهبها في إطار إستراتيجية قوية و متماسكة"

" إدارة الموهبة هي عملية تطوير و دمج العاملين الجدد و تنمية العاملين الحاليين و الاحتفاظ بهم، و في الوقت نفسه اجتذاب أفراد من ذوي المهارات العالية للعمل بالمنظمة و استثمار الوقت لتحقيق أفضل النتائج"

" إدارة المواهب هي استراتيجيات متكاملة تنفيذية تقوم على تحسين عمليات الاستقطاب و التعيين و التنمية و الاحتفاظ بالأفراد العاملين ذوي المهارات العالية للعمل بالمنظمة و استثمار الوقت لتحقيق أفضل النتائج"

¹⁴⁰ رشيد مناصرية، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة-دراسة حالة مؤسسة سونتراك -حاسي مسعود- الجزائر-كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة-الجزائر، مجلة الباحث، العدد 11، 2012

¹⁴¹ Sophie benoist et otre, (référéncé précédent),p18

¹⁴² Sophie benoist et otre, (référéncé précédent),p19

" إدارة المواهب هي استراتيجيات متكاملة تنفيذية تقوم على تحسين عمليات الاستقطاب و التعيين و التنمية و الاحتفاظ بالأفراد العاملين ذوي المهارات و المؤهلات التي تلبي الاحتياجات التنظيمية الحالية و المستقبلية"¹⁴³

العبادي 2010م "هي دمج عدة مبادرات أو أساسيات ضمن إطار متماسك من الفعاليات و التي تشمل روح الجماعة، التركيز، تحديد الموقع، العمل بالنظام"

هنين و فونال 2004 Haynin et vonalم " إدارة المواهب هي مجموعة من الممارسات و الوظائف و الأنشطة التي يقوم بها قسم الموارد البشرية في المنظمة و المتمثلة في الاستقطاب، الاختيار، التطوير، المسار الوظيفي، تخطيط التعاقب الوظيفي"

بيتانار 2004 Bitanarم " هي واحدة من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية و التي لها دورا استراتيجيا كبيرا في المنظمات"

ويكينس 2006 Waynixم " هي عملية التأكد بأن المنظمة تمتلك الأفراد المناسبين في الأماكن المناسبة"

سنيل 2007 Snilم " هي مجموعة معقدة من العمليات المتصلة بالموارد البشرية التي توفر فائدة لأي منظمة"

أوران و سامويل 2007 Oran et Samoïl " هي سلسلة من الخطوات الرشيدة و المتمثلة في تحديد المواهب و استقطابها و نشرها و تطويرها"¹⁴⁴

"تقوم إدارة المواهب على فرضية مبدؤها أن داخل كل فرد إمكانات يجب تحريرها، و إيجاد كفاءات متميزة تمكن من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة"¹⁴⁵.

من خلال كل هذه التعريفات نستخلص أن إدارة المواهب تقوم على مبدأ أن داخل كل فرد موهبة كامنة يمكن اكتشافها و تحريرها، و هي تقوم على أربع استراتيجيات أساسية و هي: استقطاب المواهب، توظيف المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب.

المطلب الثاني: أهمية ادارة المواهب:¹⁴⁶

بعد الانفجار المعرفي و التطور التكنولوجي المستمر الذي يعرفه العالم المعاصر أصبحت معظم الوظائف تتطلب قدرا مهما من التأهيل و التدريب لانجازها، عدا عن ذلك فان التكنولوجيا أصبحت تتطور باستمرار خاصة و أن معظم هذه التطويرات تهدف إلى تخفيض تكاليف الإنتاج

¹⁴³ مرفت صالح ناصف، أمل محسوب زناتي ، (مرجع سابق)، ص 13

¹⁴⁴ عزيزة عبد الرحمن عبد الله صيام، (مرجع سابق)، ص 41

¹⁴⁵ Ritta MC Gee, games ACannon, Talent management and succession planing, 2nd edition

2011, chartered institute of personnel and development, p xi

¹⁴⁶ Ritta MC Gree, games, A Canob, (référence précédent), p xvi

و الخدمات، لذلك لابد من التدريب السريع و المستمر لامتناس هذا الركب، كل هذا يحتاج إلى أفراد ماهرين يتمتعون بمرونة عالية و بقدرة فائقة على التعلم و الاستيعاب. كذلك فإن من المهام التي تتطلب خبرة عالية في فنون الاتصال كالمدرسين و عمال الصحة و المشرفون و المدراء الذين عليهم التعامل مع منات العقلية و الثقافات، هذا النوع من الوظائف يتطلب أفراد يتمتعون بمهارات اتصال متطورة و قدرة عالية على التحكم بالذات و إدارة الانفعالات و ضبط ردود الفعل و المواقف الحرجة و هم أفراد لا يمكن تأمينهم بسهولة. لقد أشار جيرى دافيس Gerry Davies في عرض تقييمي أجراه في 2011م في بريطانيا إلى انخفاض في عدد المواهب المؤهلة لشغل المناصب المطلوبة بحيث وصل إلى 20% و الإدارة العامة إلى 47% إلا أنه تبقى مناصب حساسة تتطلب أفراد موهوبين و مؤهلين لشغلها.

المطلب الثالث: مهام إدارة المواهب

تختلف إدارة الموارد البشرية عن إدارة المواهب، فرغم النظريات المتجددة و المتطورة باستمرار للوصول إلى الطريقة الأمثل لإدارة الموارد البشرية و السبل الأفضل للوصول إلى تحقيق أعلى معدلات الأداء، إلا أن مصطلح إدارة المواهب يطغى عليه شيء من الجاذبية و يثير في نفوس القارئ الفضول للتعرف على ماهية هذه الإدارة؟ و ماهي مهامها؟ و ماهي القيمة الإضافية التي حققتها للمؤسسات؟

إن كلمة مواهب في حد ذاتها لديها وقع خاص، إذ أنها تذهب مباشرة بفكر المستمع إلى شيء خارق أو خلاق، و فيما يلي سوف نتطرق إلى أهم وظائف إدارة المواهب:

- تطوير استراتيجيات تهتم بتحديد المطالب الحالية و المستقبلية لخطة المؤسسة.
- تحديد الكفاءات المتاحة و المطلوبة الحالية و المستقبلية للمؤسسة.
- تطوير الوسائل و العمليات التي تتوافق مع الاحتياجات الحالية و المستقبلية للأفراد العاملين.
- تطبيق أفضل الوسائل و الطرق لتحري و استقطاب الأفراد الموهوبين و الطموحين.
- إيجاد طرق مناسبة للتعامل مع الأفراد الذين لا يقدمون أي قيمة إضافية للمؤسسة.
- التأكد من أن الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة تضمن تحقيق الأداء الأفضل للمؤسسة حالياً و مستقبلاً.¹⁴⁷

¹⁴⁷ Ritta MC Gree, games, A Canob,(référence précédent), p x, xi

إن التطور الذي أظهرته إدارة المواهب يتضح جليا من خلال مهامها الأساسية التي رأيناها، فإدارة المواهب تبدو إدارة إستراتيجية (طويلة المدى) أما إدارة الموارد البشرية فهي إدارة قصيرة أو متوسطة المدى، و من أجل توضيح الفرق بينهما سوف نقوم بإطلالة سريعة على مهام إدارة الموارد البشرية.¹⁴⁸

• إعداد البيئة الأساسية اللازمة للضبط الإداري و التنظيمي للمؤسسة (تحليل و توصيف الوظائف)

- تحري و استقطاب العمالة المتميزة اللازمة للوفاء باحتياجات المؤسسة.
- تنفيذ نظام متابعة و تقييم و قياس أداء للعاملين بالمؤسسة.
- التأهيل و التدريب المستمر بهدف تنمية الموارد البشرية.
- التحفيز المستمر للعاملين بالمؤسسة (المكافآت) و وضع نظام تأديبي للعاملين

(العقوبات).

- إدارة و تنظيم العلاقات (الحقوق و الواجبات) بين الأفراد و المؤسسة.
- الترقيات و التنقل و إنهاء الخدمات للعاملين.
- متابعة صحة و سلامة العاملين.

تهتم إدارة الموارد البشرية بالأجور و المكافآت و العقوبات و هي تقوم بالدراسات التحليلية و النفسية من أجل تحقيق الرضا الوظيفي لكل فرد في المؤسسة، كما أنها تسهر على التنفيذ السليم لمهام الإدارة من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة في كل ما يتعلق بالموارد البشرية. لكن ما جاءت به إدارة المواهب هو ربط كل المهام الآتية بالمهام المستقبلية، بمعنى أن كل ما تقوم بدراسته و تحليله و تحديده حاليا، تقوم في نفس الوقت بدراسته و تحليله و تحديده مستقبلا، فإدارة المواهب هي إدارة حالية و مستقبلية لكل الأفراد العاملين في المؤسسة، و هي تعمل على ضمان أفضل الكفاءات الموهوبة للمؤسسة و كذلك الاستعداد لتعويض هاته الكفاءات في أي وقت فقدت فيه، خاصة المراكز المهنية الحرجة ذات الأهمية الإستراتيجية. كما أن إدارة المواهب فضلا عن اهتمامها بتحقيق أعلى مستويات من الرضا و الأداء الوظيفيين، فهي كذلك تهتم بتشجيع الأفكار الإبداعية التي لا يمكن أن يقدمها إلا الأفراد الموهوبون، لذلك فهي تقوم بأحدث الدراسات النفسية و السلوكية للأفراد الموهوبون داخل

¹⁴⁸ هايل عبد المولى طشطوش، ادارة و تنمية البشرية و انعكاسها على أداء منظمات الأعمال -تقدير اقتصادي اسلامي -، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، 13، 14 ديسمبر 2011، جامعة -الجزائر-

المؤسسة و خارجها من أجل التحسين و التجديد المستمر لمنتجات المؤسسة و خدماتها و الظفر بالحصنة الأكبر في الأسواق المحلية و العالمية.¹⁴⁹

المطلب الرابع: مبادئ إدارة المواهب¹⁵⁰

لقد لخصت سيسيل ديجوكس **cécil dejoux** مبادئ إدارة المواهب في مبدئين رئيسيين و هما:

1- المبدأ الأول: إن إدارة المواهب ليست موجهة لخدمة الأفراد الموهوبون بالمعنى

العلمي و الحقيقي للموهبة أي الأفراد الذين يمتلكون قدرات عالية و مهارات خارقة، و إنما هي إدارة تهتم بجميع الموظفين مهما كانت كفاءاتهم و مهما كانت مستوياتهم الوظيفية، فهي تعتبر كل الموظفين موهوبين و لديهم قدرات متميزة تستحق الاستكشاف و التطوير، كذلك الأفراد الذين تكتشف أن لديهم مهارات نادرة أي الموهوبون بحق تختارهم و تطورهم و تستثمر قدراتهم، و هي تعتبر أن كل فرد يستطيع أن يقدم قيمة مضافة للمؤسسة و يخدمها بروح المسؤولية و الإخلاص فهو يستحق أن يصنف مع الموهوبين، كما أن إدارة المواهب تعمل في نفس الوقت على مسح سوق العمالة و ذلك باستكشاف المواهب الخارجية و اختيار أنجع الطرق لاجتذابها و استثمارها.

2- المبدأ الثاني: إدارة المواهب لا تعكس إدارة الكفاءات و إنما تغنيها بما جاءت به من

إدارة التنبؤ بالوظائف و الكفاءات التي سوف تحتاجها المؤسسة في المستقبل القريب و البعيد أي تخطيط التعاقب الوظيفي.

إن إدارة الكفاءات تقوم بتحديد الأفراد ذوي الكفاءات العالية و تقوم بتوظيفهم في المهن الإستراتيجية، كذلك هي تقوم على مبدأ التطوير الجماعي مثل المقابلات السنوية مع الموظفين، تحسين أنظمة التحفيز، سد حاجات التكوين و التدريب... الخ، لكن نقطة ضعف إدارة الكفاءات هو الأخذ بالاعتبار الأفراد المتميزين، في حين إدارة المواهب تتجاوز هاته الحدود و تعمل على مبدأ التطوير الفردي بحيث تركز على هؤلاء الأفراد المتميزين و تحاول دراسة منبع تميزهم و سر تفوقهم، كما أنها تشخص كل فرد على حدى و تصمم طرق تحفيز و تطوير خاصة بكل منهم، بمعنى أنها تضع الفرد و الأداء الفردي في قلب نموذج إدارتها للموارد البشرية.

المطلب الخامس: أنواع ادارة المواهب:¹⁵¹

¹⁴⁹ عزيزة عبد الرحمن عبد الله صيام، (مرجع سابق)، ص 45
¹⁵⁰ Cécile dejoux, La gestion des talents, la GRH « d'après crise », la cobinaison rare de compétences rares, p 26

¹⁵¹ Cécile dejoux, (référence précédent), p 26, 27

حسب سيسيل ديجوكس **cécil dejoux** هناك نوعين من إدارة المواهب أو بمعنى آخر نوعين من المؤسسات التي تطبق إدارة المواهب:

1- النوع الأول:

و هو يتعلق بالمؤسسات التقليدية التي تدور محاور إدارة المواهب لديها حول إدارة الكفاءات GPEC، فهي تستعمل أدوات إدارة الكفاءات في التقييمات السنوية التي يقرأها المسيرين و الذين يتولون مسؤولية تقييم الموظفين، لكن ما هو جديد أنه يطلب من المسير أو المقيم إضافة إلى تقييم أداء الموظف انجاز مهمة تكميلية و هي تحديد الأشخاص الذين يحققون قيمة مضافة للمؤسسة زيادة عن مستوى الأداء المطلوب منهم تحقيقه، كذلك في إدارة المواهب يتولى مسؤول الموارد البشرية مهمة تحديد المواهب التي تمتلكها المؤسسة و تطويرهم و ذلك بتوفير الجو الملائم لهم عن طريق تطبيق نظم التحفيز المناسبة و الفعالة و كذلك إدراك أهمية الاعتراف بهم كأفراد موهوبون أمامهم و أمام جميع الموظفين و المسؤولين.

2- النوع الثاني:

و هو يتعلق بالمؤسسات الحديثة التي تعمل على تطبيق جميع قواعد المناجمنت الحديثة و الذكية و التي تتخذ الابتكار و حرية الموظف المدخل الأساسي لتحقيق ميزتها التنافسية، و خصوصية هذه المؤسسات أنها تحاول إعادة الاعتبار للنموذج الهرمي. هدف المسير في النوع الثاني من إدارة المواهب هو ضمان أحسن الظروف لمساعدة الموظفين على تحرير طاقاتهم الكامنة و إبداعاتهم، بالإضافة إلى أن الموظفون يختارون رؤساءهم بأنفسهم و يختارون الأفراد الذين يعملون معهم لضمان راحتهم النفسية أثناء العمل، و هم مسؤولون عن ابتكار الطرق و الخطط التي يختارونها من أجل إنجاز مشروعهم. هذا النوع من المؤسسات يرفضون خلق إدارة خاصة بالموارد البشرية مع أن إدارة المواهب في قلب نموذجهم الإداري، و نجد هذا النوع رائجا في مؤسسات الإعلام الآلي مثل .google, apple...ext

لكن هناك أمر مشترك بين جميع المؤسسات سواء التي تتبع الطرق التقليدية أم الحديثة و هي مراحل إدارة المواهب الأربعة ألا و هي الجذب، الاختيار و التوظيف، التطوير، الاعتراف. و قد بدأت تبرز و تنتشر مؤخرا عدة تطبيقات في كل من هذه المراحل مثلا في مرحلة الجذب تركز هذه المؤسسات على سمعة المؤسسة *marque employeur*، في مرحلة الكشف و التوظيف تركز على تحديد المواهب و وضعهم في قنوات تدفق المواهب...الخ.

المبحث الثالث: أهم نماذج ادارة المواهب¹⁵²

لقد طبقت منظمات الأعمال منذ الثمانينات نموذج الإدارة العلمية في إدارة الموارد البشرية، و الذي ينصّ على ضرورة توفر الكفاءات الجيدة و القدرة على العطاء المتميز، من خلال التوسع الرأسي للإنتاج عن طريق رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية بتوفير الموارد البشرية القادرة على العطاء المتميز، من خلال التوسع الرأسي للإنتاج عن طريق رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية، بتوفير الموارد البشرية المحفزة و القابلة لعمليات التغيير و التأهيل و التدريب.¹⁵³

رغم فعالية نموذج الإدارة العلمية و قدرته على تحقيق معدلات عالية في منظمات الأعمال كونه كان يرسو على قواعد علمية صارمة شعارها "تحقيق أكبر منفعة بأقل تكلفة" إلا أنه عادة ما كان يبوء بالفشل و التراجع في نهاية المطاف، لأنه كان يتجاهل الجانب الإنساني للعمال مما يجعل الموظف تنهك قواه فتتراجع قدراته الإنتاجية شيئاً فشيئاً رغم الحوافز المالية المغرية التي كانت تقدمها المؤسسات.

بالإضافة إلى ذلك فان نموذج الإدارة العلمية يتبع نظم تقليدية جدا فيما يخص تحديد الأجور و الترقيات فهي مبنية على أساس التسلسل الهرمي و الأقدمية، لذلك كان من الصعب جدا تحديد مداخل منصفة و عادلة للكفاءة الماهرة و المتميزة التي تتواجد في مختلف مستويات السلم الهرمي للموظفين.¹⁵⁴

لكن رغم القواعد الجديدة و المبادئ الإنسانية التي أرسنها حركة العلاقات الإنسانية و التي كانت تنادي بضرورة مراعاة الجانب العاطفي للعمال و إدماج الحوافز المعنوية مع الحوافز المادية، بالإضافة إلى خلق ثقافة تنظيمية ترسو على العمل الجماعي، توحيد الأهداف، العمل على كسب ثقة و إخلاص الموظف... الخ، و التي حققت نتائج جدا ايجابية لعقود من الزمن، إلا أن موجة التكنولوجيا التي اجتاحت كل العالم خلقت فجوة كبيرة في مؤسسات الأعمال و التي تتمثل في نقص الأيدي العاملة المؤهلة لانجاز المهام خاصة و أن 80% من الوظائف الجديدة منذ عام 1992م أصبحت تتطلب قدرا كافيا من التعليم و التدريب على استخدام التكنولوجيا الجديدة، هذا ما تسبب في عجز كبير لدى المؤسسات التي لا تمتلك المهارات المؤهلة و المدربة على استخدام الآلات و الأجهزة الجديدة، لكن رغم هذا الاختلال الذي هزّ جل مؤسسات العالم خاصة الدول

¹⁵² Willame g, rotwell,ph ,D,SPHR,gestion des talents: presentation, the pennsylvania statee university park,PA,dale corneigiet associates,INC,p 2... 10

¹⁵³ هايل عبد المولى طشطوش، (مرجع سابق)، ص 2

¹⁵⁴ Pierre Mirallés, la gestion des talents:émergence d'un nouveau modèle de management?, 2007, p29,30

Williame g, rotwell,ph ,D,SPHR,gestion des talents: presentation, the pennsylvania statee
university park,PA,dale cornegiet associates,INC,p 2... 10

الخطوة الأولى:

أخذ المبادرة: توضيح أهمية برنامج إدارة المواهب و شرح ماهو مطلوب من كل فرد في

المؤسسة:

- تقديم النتائج المتوقعة بعد تطبيق برنامج إدارة المواهب و شرح ماهو مطلوب من كل فرد في المؤسسة.
- التأكد من أن جميع أفراد المؤسسة موافقون على المشاركة في تطبيق هذا البرنامج و مقتنعون بمدى أهميته.
- تقدير نتائج تقييمية متوقعة لكل مرحلة من مراحل تطبيق البرنامج من أجل التأكد أن هذا الأخير يمشي في المسار الصحيح.
- تحسيس كل فرد داخل المؤسسة بمسؤوليته الفردية تجاه تحقيق الأهداف العامة للبرنامج.

- تدريب كل موظف على تحمل مسؤوليات أكبر و تزويده بالمعلومات و المهارات اللازمة التي تمكنه من تولي مناصب أرقى و أسمى.
- تطوير مهارات و قدرات كل فرد داخل المؤسسة.
- تدريب الموظفين على فنون التواصل مع الآخرين، و تحسيسهم بمدى أهمية و ضرورة تطوير مفهوم العلاقات الاجتماعية من أجل نجاح برنامج إدارة المواهب.

الخطوة الثانية:

تحليل العمل و العمال الحاليين و تحديد مفهوم الموهبة:

- تحديد قيمة الأداء الفعلي الحالي الذي يقدمه كل موظف.
- تحديد المواهب الكامنة داخل كل فرد في المؤسسة.
- توصيف المتطلبات الفعلية لكل منصب داخل المؤسسة في إطار ما يحتاجه برنامج إدارة المواهب و تقييم ما يقدمه صاحبه من أداء فعلي و ذلك من أجل تحديد الثغرات و الفجوات التي يجب تجسيرها لتحقيق التوافق الفعال بين ما يتطلبه المنصب و ما يقدمه صاحبه.
- الاعتماد على نماذج الكفاءات في توصيف الوظائف و الموظفين.
- عدم الاعتماد على المهارات و القدرات و الخبرات فقط في توصيف الموظفين، بل أيضا تحديد المواصفات الداخلية أو الشخصية التي يتطلبها المنصب أو التي يتصف بها مختلف أفراد المؤسسة، و هذا أمر لا يمكن تحديده بسهولة و إنما من أجل تحقيق ذلك يتم الاستعانة بخبراء نفسانيين و اجتماعيين و إداريين للوصول إلى النتائج المطلوبة.
- وضع معايير دقيقة لمختلف أنواع المواهب.
- التفريق بين الموظفين ذوي القدرات العالية les hipos، و الموظفين ذوي الأداء العالي les hipers، و الموظفين ذوي الخبرة العالية في أداء عمل محدد داخل المؤسسة leshipros، هناك فرق شاسع بين كل نوع من هؤلاء إذ لا يمكن جمعهم في مصطلح موهوبون بل يجب وضع كل فرد في مكانه المناسب بطريقة ذكية و بالشكل الذي يحقق الأداء المتوقع.
- البرامج التقليدية لإدارة المواهب تركز جهودها على تكوين الموظفين و تزويدهم بالكفاءات اللازمة لتولي مناصب أسمى.

الخطوة الثالثة:

توظيف و تحديد المواهب:

• تحديد المواهب الذين تمتلكهم المؤسسة و تطويرهم و تدريبهم على تحمل مسؤوليات أكبر بعد تولي مناصب سامية في المستقبل.

- تحديد المواهب التي تفتقر إليها المؤسسة و العمل على استقطابها و توظيفها و تطويرها و استثمارها في تحقيق أهداف برنامج إدارة المواهب
- استخدام طرق ذكية و متطورة للتعرف على المترشح الأنسب من بين جميع المتسابقين، و تعتمد المؤسسة في ذلك على اختبارات متطورة جدا يقوم بتصميمها خبراء متخصصين و ذوي معرفة واسعة في هذا المجال.

الخطوة الرابعة:

تقييم الأداء:

يقوم برنامج إدارة المواهب بوضع معايير جديدة لتقييم أداء الموظفين و تحديد الأفراد المؤهلين للترقية فعكس البرامج التقليدية التي تمنح ترقية لذوي الأداء المرتفع فإن ما جاء به برنامج إدارة المواهب و بعدما توصلت الدراسات و البحوث الحديثة إلى نتيجة مهمة جدا ألا و هي ليس كل ذوي الأداء المرتفع في مناصبهم الحالية قادرين على تقديم نفس الأداء في مناصبهم المستقبلية بعد الترقية، فان البرنامج الجديد يضع معايير أخرى كالمواصفات السلوكية، الأخلاقية، النفسية و الشخصية إضافة إلى مستوى الأداء من أجل تحديد من هم مؤهلون حقا للترقية.

الخطوة الخامسة:

تحليل العمل و العمال اللازمين للمستقبل:

إن نموذج الكفاءات يعمل على تحديد الكفاءات الحالية اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، بينما يعمل نموذج إدارة المواهب على تحديد الكفاءات الحالية و التنبؤ بالكفاءات المستقبلية اللازمة لتحقيق الأهداف الآتية و المستقبلية للمؤسسة.

الخطوة السادسة:

تقييم القدرات:

كما ذكرنا في الخطوة الرابعة فان تحديد من هو المترشح الأفضل للترقية لا يتم على أساس تقييم الأداء فقط و إنما هناك مجموعة من المعايير يجب أخذها بعين الاعتبار مثل تقييم القدرات و هذه الخطوة بالذات هي خطوة مهمة جدا في برنامج إدارة المواهب إذ يجب تقييم قدرات الشخص بناء على مزيج متكامل من الأسس، انطلاقا من رأي الزملاء و المشرفين و كذلك إخضاعه لمجموعة من الاختبارات النفسية و السلوكية و الأخلاقية و يتولى مسؤولية هذه

الاختبارات مراكز خاصة و خبراء متخصصون للوصول إلى معرفة قدرات الفرد الحقيقية
الظاهرة و الكامنة بدقة من أجل توظيفه في المنصب الذي يتناسب بدقة مع قدراته.

الخطوة السابعة:

التكوين و التأهيل:

الهدف الرئيسي من الخطوة السابعة هو تطوير برامج فردية و جماعية لتكوين الموظفين و
تأهيلهم لتولي مناصب سامية في المستقبل.

تعمل برامج التكوين و التأهيل على سد الثغرات التي تكون سببا في ظهور فوارق بين
الأداء الحقيقي و الأداء المطلوب، لأن الموظف الذي يعجز عن تقديم الأداء المطلوب في منصبه
الحالي فهو غير مرشح لنيل منصب سامي في المستقبل، لذلك تعمل هاته البرامج على تزويد
الموظفين بالمعلومات، التدريبات، الكفاءات و السلوكيات التي يحتاجونها لانجاز وظائفهم
الحالية.

بالإضافة إلى التكوين و التأهيل من المهم جدا تواجد برامج التطوير في إدارة المواهب و
هي برامج إستراتيجية تستخدم لتزويد الموظفين بمعارف و كفاءات ضرورية تؤهلهم لتولي
مناصب سامية في المستقبل.

الخطوة الثامنة:

كسب ولاء أحسن الموظفين:

تستثمر الاستراتيجيات الذكية أموالا طائلة في جلب و استقطاب و توظيف المواهب النادرة
التي تحقق لمؤسساتها التميز، لكن من المهم جدا وضع استراتيجيات تعمل على الاحتفاظ بهذه
المواهب، و كسب و لائهم و إخلاصهم لأهدافها، و لا تعد أنظمة التحفيز المادية شيئا أمام تلك
المعنوية فلقد أشارت أغلب البحوث التي أجريت في هذا المجال إلى أن الأساليب التي يتعامل بها
المسؤولون مع الموظفين كطرق التواصل و الحوار و كذلك كيفية توجيه الأوامر، بالإضافة إلى
الحوافز المعنوية كالاعتراف، التقدير، روح الفريق هي التي تحدد ما إذا الموظف سيبقى أم
سينترك العمل، لكن إذا قرر الترك أو الاستقالة فإن السبب الظاهر الذي سيقدمه للمسؤولين هو
توفر فرص عمل بأجور أحسن، لذلك تجد أصحاب العمل يتهافتون على جذب المواهب و
الكفاءات النادرة عن طريق حوافز مادية مغرية جدا، ثم يخسرونهم بعد ذلك بسبب إهمالهم للحافز
الحقيقي الذي يبقى على هؤلاء العمال في مؤسساتهم، و على هذا فإن برامج إدارة المواهب
المتطورة تعمل دائما على استجواب كل الموظفين بشكل دوري للاستخبار عن ما يسرهم و ما
يزعجهم و ما يتمنونه في وظيفتهم و في محيطهم الوظيفي و غير الوظيفي، و يتم ذلك عن طريق

استمارات و حوارات و غير ذلك من الطرق التي يصممها خبراء متخصصون في هذا المجال، و بعد ذلك تعمل هاته البرامج على سد الثغرات و تحقيق الرضا الوظيفي لكل فرد في المؤسسة و بالتالي تحقيق الولاء الوظيفي.

الخطوة التاسعة:

تقييم نتائج البرنامج:

تحاول المؤسسة في هذه الخطوة معرفة العائد الحقيقي من الاستثمار في إدارة المواهب. إن الهدف الرئيسي من الاستثمار في إدارة المواهب هو النجاح في التعاقب الوظيفي، بمعنى الاستعداد التام لتعويض أي منصب وظيفي مهما كانت أهميته في حالة فقدان المفاجئ أو اللاتوقع لصاحبه، لأن تعويض المناصب الشاغرة يأخذ وقتا معتبرا و مصاريف مهمة لتدريب و تأهيل الموظف الجديد، و على هذا فإن إدارة المواهب تعمل على تكوين الموظفين لانجاز مهامهم الحالية و في نفس الوقت تطويرهم لتولي مهام سامية في الظروف المستقبلية المفاجئة أو المتوقعة، و بالتالي فهو يوفر على المؤسسة تكاليف التعاقب الوظيفي، و على هذا فان تقييم مدى نجاح برنامج إدارة المواهب في المؤسسة يكون على أساس تقييم مدى استعدادها لتعويض المناصب الشاغرة و ماهي السرعة و الكفاءة التي يمكن لأفرادها استلام مهام سامية في أوقات مفاجئة.

المطلب الثاني: نموذج ميرالي 2007م لإدارة المواهب

لقد صمم ميرالي نموذج وضح فيه تطور المفاهيم الادارية بداية بمرحلة التسيير بالمؤهلات ثم مرورا بمرحلة التسيير بالكفاءات و أخيرا مرحلة التسيير بالمواهب، و هذا ما سوف نراه بالتفصيل في النموذج التالي:

الجدول (1-3) نموذج Mirallés ميرالي 2007

التسيير بالمواهب	التسيير بالكفاءات	التسيير بالمؤهلات	
غير واضح	محفوف بالمخاطر	مستقر	المحيط
التميز	التكيف	النمو	الإستراتيجية
تنمية الموارد النادرة	المرونة الوظيفية	الاستخدام الرشيد لوقت العمل	اتجاه إدارة الموارد البشرية
السوق الخارجي	السوق الداخلي	التسلسل الهرمي	مبادئ توزيع الوظائف
المركز	الوظيفة	المنصب	طبيعة الوظيفة
الثقة بالمؤسسة (الرقابة الذاتية)	التحفيز	القيادة الصارمة	طبيعة التأثير في العمال
المدرّب (المُرشد)	المدير	القائد	طبيعة القيادة
الاستكشاف (الاختيار)	الإدارة بالمعلومات	الإدارة العلمية	طريقة العمل
فريق العمل	تحريك الدوافع	العمل	الثقافة التنظيمية

الاستعداد التميز حجم العمل+نسبة تقاسم المخاطر و النتائج الاستمتاع بالعمل	الدافعية الفعالية متغير (حسب جودة الأداء) الاعتراف بالانجاز المتميز	الجهد العضلي أو الفكري الفعالية ثابت الأمن الوظيفي	مصادر تحسين الأداء معايير التقييم نظام الأجور المصادر الرئيسية لتحقيق الرضا الوظيفي طبيعة أجور الموظفين مسؤولية العمال
الاشتراك في إنهاء مهمة معينة في آجال محددة المسؤولية اتجاه أهداف الشركة	الدخل (شراء خدمة من الموظف) الموظف مسؤول عن عمله و عن المؤسسة	التأجير حسب ساعات العمل الموظف مسؤول عن العمل الخاص به فقط	

Pierre mirales La gestion des talents :émergence d'un nouveau modèle de management ? p41

يبدو من خلال هذا النموذج الغني الذي أثرى نظرية الإدارة بالموهب أننا أمام مقارنة دقيقة و هادفة لأهم ثلاث أنواع من نماذج إدارة الموارد البشرية التي اتبعتها المؤسسات على مختلف المراحل الزمنية، انطلاقاً من نموذج الإدارة بالمؤهلات المعرفية و العلمية أو الإدارة التaylorية و التي كانت تتمحور حول أسس محددة و واضحة، كنظم الاستقطاب التي كانت تتركز على دراسة المؤهلات العلمية و السلوكية و الخبرة المهنية التي يمتلكها المرشح، و مبدأ التسلسل الهرمي الذي يحدد بوضوح منصب كل موظف و المستوى الوظيفي الذي ينتمي إليه، فالمستويات العليا كانت تستلزم باتخاذ القرارات و إصدار الأوامر و المستويات الدنيا تستلزم بالتنفيذ دون أي اعتراض، كذلك نظام الأجور الذي كان يحدّد على أساس المناصب الوظيفية و كل ما يتعلق بذلك المنصب من التأهيل، المسؤولية، الجهد الذي يتطلبه ذلك المنصب، ساعات العمل، سنوات العمل، و كذلك مبدأ التخصص الوظيفي بمعنى أن كل موظف يتخصص في انجاز مهمة معينة طوال حياته المهنية، كما أن هذا النموذج كان يرسو على مبدأ جد عقلائي و صارم و هو الاستغلال الكامل لجميع الطاقات الجسدية و الفكرية المتوفرة لكل موظف من أجل لحصول على أقصى منفعة ممكنة في أقل وقت ممكن و بأقل تكلفة.

باختصار فإن نموذج الإدارة العلمية كان هدفه الوحيد هو تحقيق أهداف المؤسسة دون مراعاة المشاكل و الصعوبات التي تعترض كل موظف أو الأهداف الشخصية التي يسعى لتحقيقها، هذا النموذج حقق عوائد مالية مغرية للمؤسسات آنذاك لأنها كانت تنشط داخل محيط اقتصادي يسوده الوضوح و الاستقرار و ضعف حدة المنافسة في الأسواق المحلية و العالمية.

ثم بعده ظهور نموذج جديد و هو نموذج الإدارة بالكفاءات، نلاحظ أن **Mirallés** يحدد بدقة أوجه الاختلاف الحساسة بينه و بين النموذج السابق فهذا النموذج يرسو على مبادئ أكثر مرونة و تكيف مع حاجات و أهداف الموظفين، فقد تغيرت الثقافة التنظيمية للمؤسسات من إدارة علمية عقلانية إلى إدارة عملية مرنة مبنية على أساس توحيد الأهداف و تحريك الدوافع بتفعيل نظم الحوافز المادية و المعنوية (الاعتراف و التقدير للانجاز المتميز، الدخول على أساس جودة العمل، إشراك الموظفين في الوظائف العليا كحل للمشاكل و تخطيط الاستراتيجيات، التنازل عن اسم القائد و عن تعاليم القيادة الصارمة و بث روح التآلف و الانسجام بين أفراد فريق العمل و مديرهم، و كذلك زرع ثقافة الرقابة الذاتية داخل كل موظف و تحسيسه بالمسؤولية اتجاه أهداف المؤسسة... الخ، هذا النموذج أثرى نموذج الإدارة بالمؤهلات و استطاع القضاء على مجموعة كبيرة من المشاكل التي كانت تواجهها إدارة الأفراد و التي تغير اسمها إلى إدارة الموارد البشرية باعتبار الفرد موردا مهما بالنسبة للمؤسسة و ليس فردا منتجا فيها فقط.

ثم نلاحظ بعد ذلك كيف ارتقى **Mirallés** إلى مبادئ الإدارة بالموهب، التي أظهر فيها مجموعة من التفاصيل المهمة و الذكية التي توضح بدقة الفروق الهامة الواجب معرفتها في إدارة المواهب، فهذه الأخيرة لا تختلف كثيرا عن إدارة الكفاءات إلا أنها تنترامن مع محيط اقتصادي يتسم بعدم الوضوح، فالمؤسسات لم تعد تستطيع تقدير المخاطر أو الفرص التي تتحداها في المستقبل القريب و البعيد على حد سواء، ذلك لأن معدلات الابتكار و الإبداعات الفنية ترتفع بشكل مطرد و مثير للخوف، فالمؤسسة أضحت معرضة للانهايار في كل لحظة أمام أي ظرف تنافسي شديد لا تستطيع مواجهته، لذلك جاءت إدارة المواهب لتعمل على زرع ثقافة الاستعداد لمواجهة كل المستجدات التي تشكل تهديدا يستوجب رده أو فرصة يخدر امتصاصها، بالإضافة إلى زرع ثقافة المرونة و التكيف مع جميع المتغيرات الداخلية و الخارجية.

المطلب الثالث: نموذج سيسيل ديجوكس Cécile Dejoux و مورييس تيفان

Maurice Thévenant 2012م لإدارة المواهب: 157

لقد تطورت إدارة الموارد البشرية عبر مراحل زمنية مختلفة من 1870م حين كانت تسمى إدارة الأفراد ثم أصبحت تسمى إدارة الموارد البشرية و تليها المرحلة التي بدأت حوالي التسعينيات متى أصبحت تسمى إدارة الكفاءات البشرية و بعد سنة 2000م أصبحت تسمى إدارة المواهب البشرية.

¹⁵⁷ Cécile dejoux, maurice thévenant ,talent management, dunod,paris,2012, p 102

سوف نستعرض في النموذج التالي المقومات الأساسية لكل مراحل تطور نموذج إدارة المواهب من نموذج تايلور مروراً بنموذج التكيف ثم نموذج الكفاءات و أخيراً نموذج المواهب: تطور وظيفة إدارة الموارد البشرية باتجاه إدارة المواهب:

الجدول (2-3) نموذج سيسيل ديجوكس 2012

نموذج المواهب	نموذج الكفاءات	نموذج التكيف	نموذج تايلور	
2000م-	1990م-2000م	1970م-1990م	1870م-1970م	
تعزيز المهارات النادرة	التكيف و الاقتراح	تعدد المهام	تفعل كل شيء بنفسك (التخصص)	المبادئ
شامل	خلوي(خلية)	مصفوفة	هرمي	المؤسسات
المواهب- تكامل الأعمال-	الموارد البشرية شركاء في الأرباح	إدارة الموارد البشرية	إدارة الأفراد	
التحرك الإرادي	تقاطع الوظائف	تراكم التخصصات	ترقيات هرمية	الوظائف
الإدارة الذاتية بدعم من صاحب العمل	قادة متعددين	التنقل بدعم من صاحب العمل	الأوامر من طرف صاحب العمل	
- تخطيط التعاقب الوظيفي - التدريب على تولي المناصب القيادية	- تطوير المهارات - المقارنة السنوية - تقييم التخطيط	- تسيير العمال - التوظيف - التدريب	تصنيف الأجور	الأدوات

- التدريب				
- التوجيه				
- التحدي				

Cécile de Joux, Maurice Thévenet, Talent Management, Dunod, Paris, 2012, p 102

المطلب الرابع: التعليق على نماذج إدارة المواهب

يبدو أن برامج إدارة المواهب التي مررنا بها بعيدة نوعاً ما عن المعنى الحقيقي لكلمة المواهب، فالمواهب متعددة و متنوعة و لكل شخص موهبته الخاصة، و هذا لا يعني بالضرورة أن المنصب الذي يعمل به الفرد و النشاطات و المهام التي يمارسها يومياً في عمله تعبر عن ميولاته و مواهبه و ما هو بحاجة له فقط هو التطوير و التأهيل لمنصب أرقى أو لتولي مناصب قيادية.

فالحلقة المفقودة في إدارة المواهب هو المعنى المبهم أو المصطنع لكلمة مواهب، فموهبة كما درسنا في الفصل الأول و تعمقنا في معناها هي فطرة تولد مع الطفل و تطورها الظروف المحيطة أو تختفي منذ البداية إذا لم تتوفر المحفزات البيئية المناسبة، إذا ما الذي يؤكد للمؤسسة أن هذا الأداء المرتفع أو المتوسط ناجم عن مواهب، و ما ينقصها إلا الاستكشاف و التطوير؟؟؟ و ما الذي يؤكد للمؤسسة أن هذا الفرد موهوب و سيقدم أداء مرتفع في المناصب القيادية أو السامية؟؟؟ لعل هذا الفرد ليست لديه المكونات الشخصية المناسبة للعمل القيادي كالصبر، التحكم بالذات، قوة التأثير و الإقناع، التحكم بالغضب، طلاقة اللسان، الجرأة، المبادرة... الخ، كلها مواصفات يجب أن يتمتع بها القائد و هي مكونات شخصية تنمو مع الفرد منذ الصغر إذا لا يمكن تدريب الفرد عليها بسهولة خاصة في سن متقدم من العمر، بل و هناك من النظريات النفسية الحديثة ما يؤكد أن فنون القيادة و التواصل هي سمات شخصية لا يمكن أن تتوفر عند كل فرد حتى لو تلقى التدريبات اللازمة، فلربما هذا هو سبب ندرة الإبداعات الخلاقة رغم الجهود المستمرة في التكوين و التطوير.

المبحث الرابع: النظام التمثيلي للإنسان و إدارة المواهب: 158

المطلب الأول: الأنظمة التمثيلية للإنسان

¹⁵⁸ إبراهيم الفقي، البرمجة اللغوية العصبية و فن الاتصال باللامحدود، منار للنشر و التوزيع-دمشق-سورية-2001، ص 89، 90

إن اكتشاف نظرية النظام التمثيلي للإنسان أثار فوضى كبيرة في علم النفس، فقد تم اكتشاف أن لكل إنسان نظام تمثيلي يسيطر عليه في جميع تصرفاته و تعابير ه و مواقفه، بحيث هناك ثلاث أنواع من الأنظمة التمثيلية للإنسان:

1- النظام التمثيلي البصري:

هم أشخاص يتعاملون بلغة البصر في تلقي المعلومات أو حفظها أو إخراجها، فالأفراد الذين يسيطر عليهم النظام التمثيلي البصري يستندون إلى الصور و المشاهد التي يمرون بها و يكونون انطباعات و مواقف على أساس ما تراه أعينهم ، لديهم ذاكرة بصرية قوية جدا، يتصف البصريون بأنهم دائمو الحركة و النشاط، و هم عادة يتحدثون بصوت مرتفع و نبرة قوية، يعبرون عن الكلام بحركات تمثيلية تجعل المستمع يتصور ما يسمعه، كما تجدهم يتنفسون بسرعة نوعا ما، يأكلون بسرعة، يتحركون بسرعة، يفيضون بالطاقة، لا يستطيعون المكوث دون عمل شيء لوقت طويل، كذلك هم يكرهون الروتين، يفضلون دائما ما هو جديد، يميلون إلى المجازفة و التحدي، يفضلون خلق طرق خاصة بهم لممارسة حياتهم و نشاطهم و مهنتهم، لا يحبون التقليد و الانصياع للأوامر الروتينية، يتخذون قرارات سريعة على أساس ما يرونه و ما يحدث أمامهم، لديهم خيال واسع، يستطيعون تخيل مختلف الصور و المواقف و الحركات و القصص و غير ذلك مما ينشط في خيال الإنسان.

2- النظام التمثيلي السمعي:

هم أشخاص يتعاملون بلغة السمع في تلقي المعلومات و حفظها و إخراجها، فالأشخاص الذين يسيطر عليهم النظام التمثيلي السمعي يستندون إلى ما يسمعون من مختلف الجهات ليكونوا انطباعات و مواقف على أساس ما تسمع آذانهم، لديهم ذاكرة سمعية قوية جدا. يحب السمعون أن ينوعوا طبقات أصواتهم أثناء الحديث ليكونوا لك فكرة عن ما يسردونه عن طريق نبرة الصوت و هم عادة ما يكونون مستمعين جيدين لا يقاطعون محدثهم و لهم قدر كبير من الاتزان و حسن التحليل، يتنفس السمعون ببطء، هم قليلوا الكلام و الثرثرة، قليلوا الحركة، يميلون إلى الروتين و يهابون كل ما هو جديد.

إن الأشخاص السمعون يتخذون قرارات على أساس التحليل الدقيق و الاستماع لقدر كبير من المعلومات و الآراء فهم بطيؤون جدًا في اتخاذ القرارات، كما أنهم يبتعدون قدر الامكان عن المجازفة أو المغامرة في المجهول.

3- النظام التمثيلي الحسي:

هم أشخاص يتعاملون بلغة الأحاسيس و العواطف في تلقي المعلومات، حفظها، و إخراجها، فالأشخاص الذين يسيطر عليهم النظام التمثيلي الحسي يستندون إلى ما يشعرون به في

الحكم على الناس و المواقف و الانطباعات، و هم يتذكرون المواقف بأحاسيسهم أي أنهم عادة ما يتذكروا و يصفوا ما شعروا به أثناء موقف معين لا ما رأوا أو ما سمعوا.

يتصف الأشخاص الحسيون بالهدوء و يتنفسون ببطء و عمق و هم لا يحبون الصخب و الضجة، و عادة ما يقفون وقفة مطأطأة، كما أنهم يتحدثون بلغة المشاعر و العواطف و يريدون دائما أن يجعلوك تشعر بما يقولونه و يحكونه.

يميل الحسيون إلى الانعزال و الخصوصية و يبحثون عن الحنان و الأجواء العاطفية الدافئة و الهادئة سواء في حياتهم العائلية أو المهنية، قراراتهم مترددة جدا و هي غير عقلانية مبنية على ما يشعرون به اتجاه الموقف.

المطلب الثاني: علاقة النظام التمثيلي الشخصي بإدارة المواهب؟؟؟

لربما يتساءل القارئ عن سبب إدخالنا لهذا المنعطف في موضوعنا ألا و هو إدارة

المواهب؟؟؟

من خلال ما درسناه و رأيناه في الفصلين السابقين و جدنا أو ارتأينا أن النظام التمثيلي للإنسان لربما بإمكانه تجسير الحلقة المفقودة في إدارة المواهب.

كيف ذلك؟؟؟

إن الشخص إذا كان موهوبا في مجال معين لكن الظروف لم تسمح له أن يطور موهبته و يمتدنها طوال حياته كمصدر رزق له و في نفس الوقت كمتنفس لموهبته، فانه بالتأكيد يمارس مهنة أخرى حسب تخصصه العلمي أو حرفة معينة أو تجارة أو غير ذلك مما يكسب الإنسان مؤهلات معينة لممارسة مهنة معينة تكسبه قوته، إذن فالحلقة المفقودة كيف يمكن التجسير بين الموهبة الفطرية و المهنة أو الوظيفة أو بعبارة أوسع كيف يمكن لبرامج إدارة المواهب أن يطور قدرات الإنسان العلمية حسب ما يتناسب مع موهبته حتى لو اختلفا عن بعضهما؟؟؟

كما ذكرنا سابقا في نظرية الذكاءات المتعددة **لهاورد جارنر (1983)** أن كل شخص

يتميز بنوع معين من الذكاء و الذي يعني موهبته الفطرية كالذكاء المنطقي، اللغوي، المكاني، الحركي، الموسيقي، الاجتماعي، الذاتي و الطبيعي، و لقد قسم العلماء مجموعة من المهن حسب ما يتناسب مع كل نوع من الذكاء و بنوا مقاييس و اختبارات توظيف على أساسها.

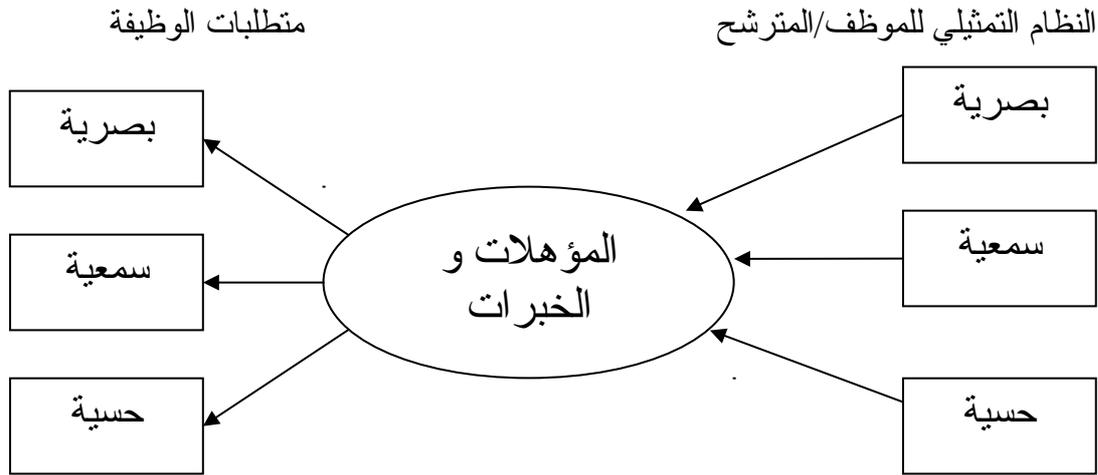
لكن تبدو نظرية النظام التمثيلي أشمل و أوسع من كون الشخص لديه موهبة محددة كالحساب أو الرسم أو الموسيقى أو القيادة أو النحت أو الخياطة أو الرقص أو غير ذلك من أسماء المواهب التي نسمع عنها دوما.

فلفل الشخص البصري مثلا قد يبرع في الخياطة أو الرسم أو النحت أو القيادة التكتيكية أو

التصميم الهندسي أو الفنغرافي بمعنى كل الوظائف التي تتطلب ذاكرة بصرية قوية أو خيال

واسع أو القدرة على اتخاذ قرارات سريعة، أو مجازفات أو تحديات كل هذا سيرفع من نسبة احتمال توافق مؤهلات و خبرات الشخص مع نظامه التمثيلي الشامل لا موهبته المحدودة.

الشكل (3-4) رفع احتمال تحقيق التوافق المهني



من اقتراح الباحثة

بعد دراستنا لثلاث نماذج مهمة لإدارة المواهب أصبحت لدينا نظرة واضحة عن برامج إدارة المواهب، لكننا نلاحظ بعض النقائص التي تختلج نموذج إدارة المواهب و بعض التناقضات مقارنة بما درسناه في الفصل الأول عن اختلاف أنواع الذكاءات و المميزات الشخصية لكل نوع من الذكاء، كذلك ما تطرقنا إليه في نظرية النظام التمثيلي التي تؤكد أن كل فرد يستطيع أن يبرع في مجالات معينة تتوافق مع نظامه التمثيلي الفطري، و نلاحظ في إدارة المواهب أنها تركز على تأهيل كل فرد لتولي مناصب قيادية في المستقبل و كذلك زرع روح التحدي في كل فرد، فهناك بعض الأنماط من البشر لا تستطيع العمل في جو مغمور بالتحدي و كذلك هناك منهم من الأشخاص من لا تتوافق مقوماته الشخصية مع المهام القيادية ، مع أننا لا ننكر روعة و تكامل هاته النماذج و مدى قدرتها على رفع مستوى أداء المؤسسات إلا أنها تختلجها بعض الفجوات و التناقضات، لذلك نقترح النموذج التالي الذي نراه أقرب للمفهوم العلمي للموهبة و الموهوبين

المطلب الثالث: اقتراح نموذج لإدارة المواهب في المؤسسات الجزائرية

من اقتراح الباحثة بالاعتماد على نموذج ويليام روتويل الذي اصدره في 2005 و الذي

يتحدث عن مراحل تخطيط ادارة المواهب، و اعتمدنا كذلك على نموذج بيبير ميرالي الذي

أصدره في 2011 و الذي أعطى مقارنة جد واضحة و متميزة لتوضيح التطور الذي حدث في ادارة المواهب من خلال مقارنة تطبيقات هذه الادارة بتطبيقات ادارة الكفاءات و الادارة بالمؤهلات، وكذلك اعتمدنا على نموذج سيسيل ديجوكس 2012 الذي وضحت فيه تطور المفاهيم الادارية لادارة المواهب من خلال التطور التاريخي للادارة عبر مقارنة أربع عوامل و هي (المبادئ، المؤسسات، الوظائف و الأدوات)، وكذلك اعتمدنا على نموذج العيامل الداخلية و الخارجية المحيطة بالمؤسسة الذي أصدره عبد الفتاح عبد الحميد المغربي في 2001 و الذي يوضح أهم العوامل المؤثرة في انتاجية الأفراد.

(الشكل 3-5) نموذج إدارة المواهب من اقتراح الباحثة

دراسة و تحليل البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة الجزائرية

البيئة الداخلية:

- الثقافة التنظيمية
- كفاءات و قدرات الموظفين
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة
- موارد
- المؤسسة (مادية/مالية/بشرية)
- نقاط القوة و الضعف
- قيم و مبادئ الموظفين
- طبيعة القيادة الإدارية
- مستوى أداء الموظفين
- مستوى الرضا الوظيفي
- مستوى الولاء
- جودة منتجات المؤسسة

البيئة الخارجية:

- الثقافة/الدين/العادات/القيم
- سياسة الدولة
- القوانين التشريعية
- معدل النمو الاقتصادي
- المنافسة الخارجية
- سوق اليد العاملة المتاحة
- التكنولوجيا المتوفرة
- البنية التحتية
- فرص العمل المنافسة
- التحديات الحالية و المستقبلية
- تذبذب معدلات التضخم

تقييم نتائج (مردودية) تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب:

- تقييم الأداء (الجودة، السرعة، السلوك، مدى تأثير الحوافز...)
- تقييم الرضا الوظيفي (الغيابات، الشكاوي، النزاعات، الأداء...)
- تقييم معدلات الابداع/ الابتكار (المنتجات، الأفكار، الحلول...)
- تقييم الولاء (الغيابات، التأخرات، الدوران الوظيفي)
- تقييم سرعة الاستجابة للحالات الطارئة (الارتفاع المفاجئ للطلب في السوق، سرعة و تكلفة احلال الوظائف الشاغرة...)
- تقييم الأرباح- تقدير حصة السوق- مردودية المؤسسة

صياغة استراتيجية لإدارة المواهب قادرة على التكيف مع واقع و بيئة المؤسسة الجزائرية

تقدير و تأمين التكاليف اللازمة لتطبيق البرنامج على المدى الطويل:

- القدرة المالية للمؤسسة
- الموارد المالية المتاحة
- جودة هيئات التمويل الخارجية
- دراسة معدلات التضخم
- دراسة تقلبات أسعار الصرف

الشروع في تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب

استراتيجية التطوير:

- التحليل الوظيفي
- تحقيق التوافق المهني
- التدريب و التكوين
- التدريب المتخصص
- التوجيه
- المرافقة الفردية
- تنوع المهام (الداخلية/الخارجية)
- فريق العمل (تبادل الخبرات)
- تحديد المسار المهني

استراتيجية الاستقطاب:

- سوق العمالة المتاحة
- سمعة المؤسسة (المنتج/الموارد البشرية/الإدارة/الحوافز/الشبكة الاجتماعية...)
- الإغراءات المادية (الأجر/الحوافز)

تكوين القادة و المخططون و المحللون الذين سيتحملون مسؤولية

- تطبيق البرنامج:
- أفراد ذوو كفاءات عالية
- أفراد موهوبون
- التدريب الخارجي المتخصص

استراتيجية الاحتفاظ:

- دراسة الحاجات المادية
- دراسة الحاجات المعنوية (الميول/التحدي/التطلعا ت...)
- تفعيل الحوافز المادية
- تفعيل الحوافز المعنوية
- رفع الروح المعنوية

تخطيط التعاقب الوظيفي:

- التدريب على تولي المناصب القيادية (روح القيادة/الذكاء الانفعالي...)
- تعدد المهارات عن طريق تمرير الموظف على عدة وظائف)

1- دراسة البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسات الجزائرية : وضع مخططات

إستراتيجية لإدارة المواهب قادرة على التكيف مع واقع المؤسسة الجزائرية و البيئة التي تنتمي إليها، لأنه من الخطأ الفادح جدا تبني مخططات متطورة من الدول المتقدمة و تطبيقها بحذافرها على المؤسسات الوطنية فالبيئة الاجتماعية و الثقافية و الذهنيات المتجدرة و الديانات و مستوى النمو الاقتصادي كلها عوامل لها تأثيرات بالغة على مدى نجاح مخططات التنمية أو فشلها.

2- تقدير و تأمين التكاليف اللازمة لتطبيق البرنامج على المدى الطويل: ان عدم تأمين

مصادر موثوقة لتغطية التكاليف الضرورية لضمان استمرارية تطبيق البرنامج على المدى الطويل يمكن أن يساهم في توقيفه في أي وقت يظهر فيه عجز تمويلي و بالتالي فشل البرنامج في القدرة على الاستمرار، مثل ما يحدث حاليا ازاء أزمة انخفاض اسعار البترول و الذي أوقف العديد من مشاريع التنمية التي أطلقتها الحكومة الجزائرية.

3- تكوين القادة و المخططون و المحللون الذين سيتحملون مسؤولية تطبيق البرنامج:

من الضروري تكوين قادة و مخططون و محللون على أيدي خبراء قياديين محليين و أجنيين من أجل الحصول على نخبة مجهزة و مدربة و مؤهلة لتحمل مسؤولية تطبيق برنامج إدارة المواهب و تكييفه مع متطلبات المؤسسة الجزائرية و إمكانياتها، مع الحرص على الجانب السلوكي و الأخلاقي و النية الصادقة لهذه النخبة.

4- الشروع في تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب بالتدرج: لا يمكن تطبيق جميع برامج

إدارة المواهب دفعة واحدة، فلا بد من :

● تحضير العمال و تهيئتهم و ذلك من خلال دورات تحسينية و توعوية تشرح لهم من خلالها ضرورة تطبيق هذا البرنامج من أجل تكييف المؤسسة و عمالها مع متطلبات المنافسة المعاصرة، و إقناعهم بضرورة الالتفاف نحو تطبيق البرنامج لأنه يصب في مصلحتهم قبل مصلحة المؤسسة، لان تطوير كفاءات الفرد و اكتشاف مواهبه المدفونة و جعله يمارسها في حياته المهنية أمر يخدم الموظف و يريحه قبل أن يخدم المؤسسة.

● عدم الشروع في تغيير الموظفين الداخليين و استقطاب الخارجيين تحت شعار "وضع

الرجل المناسب في المكان المناسب" دون موافقة العمال و رغبتهم في ذلك، فحتى لو ارتأى القائد أن هذا العامل سيكون أكثر أداء و إبداعا و تكييفا في وظيفة أخرى من خلال دراسة علمية و تحليلية معمقة لمدى توافق كفاءاته و مواهبه و سماته الشخصية و متطلبات الوظيفة التي يريد نقله إليها فموافقة المعنى أمر ضروري جدا، فلا بد من إيجاد طرق ذكية لإقناعه كأن يقترح عليه القائد قضاء فترة في تلك الوظيفة و إن لم يتكيف يمكنه الرجوع إلى وظيفته السابقة أو أن يقترح عليه محفز مادي قوي أو غير ذلك، لأنه في بعض الأحيان إن لم نقل معظمها فان ارتباط

الموظف الجزائري بأصدقائه في العمل أو فريق عمله يكون أكثر من ارتباطه بوظيفته، كذلك الموظفون الذين تريد المؤسسة التنازل عنهم لسبب من الأسباب (عدم الكفاءة، تقليص اليد العاملة... الخ) فعليها أن تجد طرق ذكية للتخلص منهم و ذلك من أجل الحفاظ على سمعة المؤسسة (و التي هي شيء مهم جدا في إدارة المواهب) كأن تساعد في إيجاد عمل بديل قبل التنازل عنهم أو تؤمن لهم دخل لحين يحصلوا على عمل آخر... الخ.

● عدم الشروع في تقديم الحوافز المادية بهدف تحريك دوافع العمال نحو الأداء المرتفع و مبادرات الإبداع، فلا بد من دراسات معمقة و جادة على أيدي خبراء إداريين و نفسانيين و اجتماعيين لتحديد الحوافز المادية و المعنوية المناسبة لكل فرد في المؤسسة و التي تكون لها القدرة على التحريك الإيجابي للدوافع الداخلية نحو العمل الجاد و الإبداع، و رفع روح الولاء و الإخلاص لأهداف المؤسسة و أصحابها، مع الأخذ بالاعتبار نظرية ابراهام ماسلو لسلم الحاجات و التي تكشف عن الحاجات أو الرغبات المتجددة لدى الإنسان فكلما تحققت له رغبة في سلم الرغبات تطلع إلى التي تليها الى ان يصل الى الحاجات القصوى و هي حاجات تحقيق الذات، فهذا يعنى أن ما يحفز العامل اليوم قد لا يحفزه لذلك فان دراسات حاجات العمال و طرق تحقيقها يجب أن تكون دراسات متواصلة و مستمرة.

● تخصيص برنامج تدريبي لكل فرد على حدى كل حسب احتياجاته و حسب الطريقة التي

يمكنه التعلم بها بشكل أسهل، فالعلم الحديث حسب نظرية فارك فليمينج 1992 Vark Vliming

يقسم الناس إلى أربع أصناف من حيث الطريقة التي يسهل عليهم التعلم بها و هي¹⁵⁹:

- الطريقة البصرية: و هم الأشخاص الذين يستوعبون المعلومات بشكل أحسن بالطرق البصرية كالشاشة، الصور، و الملاحظة... الخ

- الطريقة السمعية/الكلامية: و هم الأشخاص الذين يستوعبون المعلومات بشكل أحسن بالطرق الكلامية السمعية كالمحاضرات، الشرح، التحليل... الخ

- الطريقة القرائية/الكتابية: و هي الطريقة التي يعلم بها الأشخاص الذين يستوعبون المعلومات الكتابية بشكل أحسن مهم ليسوا بحاجة إلى مدرب أو معلم.

- الطريقة الحسية: و هي الطريقة التي يتعلم بها الأشخاص الذين يستوعبون المعلومات الحسية بشكل أحسن كالحركة و الممارسة اليدوية التجارب... الخ

¹⁵⁹ The VARK modalities, visual* aural*read/write*kinesthet, VARKaguide to learning stiles
Vark-learn.com

• الا أن هذه النظرية واجهت العديد من الانتقادات لان بعض العلوم يجب تلقينها عمليا و التدرب عليها ميدانيا كالحرف و الطب في حين بعض العلوم الأخرى لا يمكن التدرب عليها أو إجراء التجارب عليها كالشعر و الأدب.

• تخطيط التعاقب الوظيفي ليس بالأمر الهين في المؤسسة الجزائرية فالدوران الوظيفي و الذي يعني أن نجعل العامل متعدد المهارات بتمريره على مختلف الوظائف الموجودة في المؤسسة من أجل الاستجابة السريعة للارتفاع المفاجئ في متطلبات السوق أو الشغور المفاجئ للوظائف أمر صعب فهناك الكثير من الموظفين مرتبطين اجتماعيا بوظائفهم لذلك لا بد من إيجاد حلول ذكية و مرنة، بالإضافة إلى **نظرية الأنظمة التمثيلية للأشخاص** و التي تصنف البشر إلى ثلاث أصناف من الأنظمة التمثيلية و التي تتحكم في ميولاتهم و مواهبهم و مواقفهم و تصرفاتهم، فالأشخاص **البصريون** أشخاص حيويون يحبون التغيير المستمر و المخاطرة و لهم روح القيادة و لهم القدرة على سرعة اتخاذ القرارات فهم أشخاص يتكيفون بشكل جيد مع متطلبات برنامج إدارة المواهب، لكن الأشخاص **السمعيون** و هم الصنف الثاني فحسب هذه النظرية هم أشخاص يميلون إلى الروتين و يهابون التغيير و المجازفة لكنهم أشخاص يميلون إلى التحليل العميق و جمع القدر الكافي من المعلومات قبل اتخاذ القرارات لذلك فهم يتكيفون جدا مع الوظائف الإستراتيجية التي تعنى بالتخطيط الاستراتيجي و تحليل البيئة و الوظائف و اتخاذ القرارات الإستراتيجية، أو الوظائف التي تتطلب خبرة طويلة و لا يمكن تغيير أصحابها، أما الصنف الثالث فهم الأشخاص **الحسيون** و هؤلاء يعنون بالوظائف التي تتطلب حس راقى مثل التعبير و الموسيقى و الشعر... الخ¹⁶⁰.

• كذلك موضوع تأهيل العمال لتولي المناصب القيادية في المستقبل هو واحد من أهم مخططات التعاقب الوظيفي، فكما ذكرنا سابقا القيادة هي روح و فن و سمات شخصية متجدرة منذ الولادة (فطرية) كالذكاء الانفعالي¹⁶¹ (الصبر، فن التواصل، القدرة على الإقناع، البشاشة...) فهي ليست مجرد خبرة و أقدمية و أداء مرتفع فليس كل من يحقق أداء مرتفع في وظيفته الحالية بإمكانه أن يحقق أداء مرتفع في العملية القيادية، لذلك فالأفراد الذين يبرمجون للتدريب على تولي المناصب القيادية في المستقبل يجب انتقاؤهم بطريقة علمية و ليس أفراد يرقون على أساس الأقدمية و الأداء المرتفع.

5- تقييم نتائج (مردودية) تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب: إن الشيء الذي يجعل من

مخططات التنمية تغشّل بشكل متواصل هو انعدام الرقابة و التقييم و المساءلة القانونية، الجزائر

¹⁶⁰ إبراهيم الفقي، البرمجة اللغوية العصبية و فن الاتصال اللامحدود، منار للنشر و التوزيع-دمشق-سورية-2001، ص 89، 90
¹⁶¹ Salovey.P & Mayer.J.D, *Emotional intelligence, imagination, cognition & personality*,1990,p185,211

لا تبخل ببرامج الإصلاح و مخططات التنمية و جودة النصوص القانونية، إلا أن ضعف أو انعدام المتابعة و تقييم نتائج هذه المخططات و تحديد الفجوات التي تحول دون نجاح هذه المخططات و العمل على تصحيحها مثل الفساد الإداري الذي كان و لا يزال يتواجد بقوة في المؤسسات الجزائرية هو الجرثومة المخربة لنجاح أي برنامج تنمية لذلك لابد من التقفي وراء المسؤولين عنه و مساءلتهم قانونيا و المطالبة بمعاقبتهم بأشد العقوبات ليكونوا عبرة للآخرين، و للحد من استفحال هذه الظاهرة المخربة لجميع الهيئات و القطاعات الوطنية.

إن عملية التقييم (تقييم الأداء، تقييم فعالية الحوافز في تحريك الدوافع، تقييم الإبداع ...) مهمة جدا لنجاح برنامج إدارة المواهب فلا بد من وضع معايير تقديرية لمقارنتها مع ما هو محقق في الواقع و العمل على اكتشاف الأخطاء و النقائص و الفجوات و تحليلها و كشف أسبابها و العمل على إيجاد الحلول المناسبة لها.

خاتمة الفصل الثالث:

يبدو أنه من أجل تطبيق مخطط استراتيجي في مؤسسة اقتصادية لابد من مراعاة جميع العوامل الداخلية و الخارجية التي تؤثر على نجاح أو فشل هذه المخططات، إلا أنه يمكن لمسييري المؤسسة التحكم في العوامل الداخلية و توجيهها نحو المسار الذي يساعد على نجاح هذه المخططات، لكن للأسف فالعوامل الخارجية هي عوامل خارج سيطرة أصحاب المؤسسة كالثقافة و سياسة الدولة و جودة الهيئات القضائية و جودة البنى التحتية و جودة التعليم العالي... الخ، كلها عوامل لها تأثير مباشر أو غير مباشر على مدى نجاح استراتيجيات إدارة المواهب في المؤسسة الجزائرية و من أجل تحقيق ذلك قمنا باقتراح نموذج لإدارة المواهب الذي يتكيف مع المؤسسة الجزائرية، لكن التوجه نحو هذا المسار يجب أن يكون توجه دولة بأكملها بجميع قطاعاتها و هيكلها و قوانينها و إلا فسوف تفشل هذه المخططات دون أدنى شك لأنها سوف تجد من التحديات و العراقيل ما يحول دون نجاحها و وصولها إلى النتائج المطلوبة.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

المبحث الأول: مراحل تسيير المؤسسات العمومية الجزائرية

المبحث الثاني: واقع إدارة المواهب في المؤسسات الجزائرية

المبحث الثالث: الدراسة الميدانية

مقدمة الفصل الرابع:

مع هذا التطور المطرد الذي يشهده عالمنا المعاصر يزداد الطلب على النشاط الابتكاري و الإبداعي ، فبات من الضروري على كل منظمة إيجاد قدرات خلاقة موهوبة من بين أفرادها تعينها على مواكبة متطلبات السوق المتجددة، لكن هذه المنظمات لا يمكنها استقطاب و توظيف الاحتفاظ بهذه المواهب إلا من خلال تطبيق برنامج متكامل و متناسق لإدارة المواهب، و هذا فعلا ما بدأت تتجه نحوه المؤسسات الكبرى في الدول المتقدمة فقد طورت برنامج جديد لإدارة الموارد البشرية اسمه "إدارة المواهب" و الذي يحمل في طياته مجموعة من المخططات و البرامج المتطورة التي تعمل على الاستثمار في تطوير قدرات العمال و الاحتفاظ بهم كأهم أصول للمؤسسة.

إن هذه التطورات و التوجهات الجديدة تفرض على المؤسسات الجزائرية مواكبتها، خصوصا في ظل انفتاحها على الأسواق العالمية و رفع الحماية الجمركية و تشجيع الاستثمار الأجنبي، فالمنتج الجزائري يجب إن يكون قادرا على منافسة المنتجات الأجنبية و يأخذ حصته المفروضة في السوق و إلا فسوف تفشل المؤسسات الجزائرية و تنهار أمام هذه التحديات المتصاعدة.

المبحث الأول: مراحل تسيير المؤسسات العمومية الجزائرية

المطلب الأول: مراحل تسيير المؤسسات العمومية:

1- مرحلة التسيير الذاتي للمؤسسات العمومية 1962-1965:

في الوقت الذي كان فيه البحث حول نوعية التسيير الذي يجب إتباعه مع الوضع الذي كان يسود المؤسسات العمومية الجزائرية. شهدت الجزائر في 1963 وبعدها بفترة قصيرة نمط التسيير الذاتي للمؤسسات العمومية، بمعنى مشاركة العمال في التسيير حيث يصبح مدير المؤسسة العمومية الوطنية، ليس الوحيد في إتخاذ القرارات أو الإجراءات المتعلقة بتسيير مصالح المؤسسة، بل يجب أن تؤخذ آراء العمال بعين الإعتبار. إذ أن نمط التسيير الذاتي يقوم أساسا على مبدأ الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج. و قد ظهر كتنظيم إجتماعي فرض نفسه بذهاب المعمرين وملاك المصانع مما خلق وضعية صعبة للمؤسسات لم تكن في الحسبان. غير أن هذا النمط من أنماط التسيير قد عانى من عدة مشاكل أهمها¹⁶² :

• المشاكل:

كان القطاع الصناعي المسير ذاتيا يعاني من مشاكل عديدة نذكر منها:

¹⁶² محمد بلقاسم، حسن بهلول، سياسة تخطيط التنمية و اعادة تنظيم مسارها في الجزائر، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1999، ص 87

- كان يعاني من نقص في الإطارات واليد العاملة المؤهلة لأنه قبل الاستقلال لم يكن العمال الجزائريون يعملون في المناصب التقنية، فالذهاب الجماعي للمعمرين ترك فراغا كبيرا.
- كان يعاني هذا القطاع من نقص رؤوس المال موارد المالية، ولم تكن إمكانية طلب قروض متوفرة.
- المنافسة الخاصة ومشكل تسويق الإنتاج كانا من العراقيل الهامة لعملية التسيير الذاتي، دون أن ننسى مشكل نقص المواد الأولية.
- عدم وصول المساعدات الحكومية لهذا القطاع وخاصة الإعانات المادية.
- إن نمط التسيير واجه صعوبات بسبب تداخل الصلاحيات وتقاسمها بين مختلف التنظيمات الموجودة داخل المؤسسة، التي تسعى إلى أخذ القرارات....، وفي الواقع وجدت المؤسسة المسيرة ذاتيا نفسها أمام قطاعي بنكي خاص ومؤسسات مصرفية لم تكن مندمجة تماما في الاقتصاد الوطني وهياكل تنظيمه.
- ومن أكبر المشاكل والعقبات التي كانت تواجه التسيير هي ضرورة تنمية الروح الحسية للعمال.

أما عن نتائج التسيير الذاتي على المستوى الاقتصادي فالمؤسسة المسيرة ذاتيا ساهمت عن طريق الضريبة على الأرباح في التنمية الاقتصادية، وفيما يخص أدوات الإنتاج فإن التسيير الذاتي حافظ واستغل الثروات الصناعية الوطنية.

2- مرحلة الشركات الوطنية 1965-1971 : ابتداء من سنة 1964 أنشأت العديد من الشركات الوطنية في مجالات و أنشطة اقتصادية متعددة تهدف إلى تحقيق النمو الاقتصادي والاجتماعي من خلال تمويل السوق الوطنية بالمواد الضرورية نذكر منها الشركة الوطنية للنفط والغاز، الشركة الوطنية للصناعات النسيجية، و أهم ما يشار إليه بخصوص الشركات الوطنية هو أن المردودية المالية لم تكن أولى أهداف هذه الشركات بل على العكس من ذلك، فقد كان مشكل التشغيل و خلق مناصب الشغل يتربع على سلم أهداف الشركة ،مما جعلها في وضعية حرجة إلا أنها كانت تلجأ إلى خزينة الدولة من أجل تمويل استثماراتها. كما أنها لم تكن تملك جهاز معلوماتي فعال يسمح بإعطاء البنوك معلومات كافية وواضحة عن الشركة بهدف تسهيل عملية دراسة الملفات وتسريح القروض.

أما عن خصائص وأهداف الشركات الوطنية فمن الصعب التكلم عن خصائص نظام العمل لشركة وطنية في ظل وجود جميع تلك النفاذ التي ذكرت من قبل، فمعرفة الأهداف الموجودة من الشركات الوطنية يعطيها صورة واضحة من نظام السير والعمل لهذه الشركات.

● **الشغل:** مشكل البطالة كان أهم أحد المهام الأساسية للشركات الوطنية، ورغم قلة الاستثمارات إلا أن عدد مناصب الشغل كان هاما. فالإحصائيات تبين أن عدد العمال في القطاع العمومي قد تضاعف من سنة 1964 إلى سنة 1969م.

● **الاستثمار:** ابتداء من سنة 1967م قامت الدولة باستثمارات هامة خاصة في مجال المحروقات، فالمشكل الأساسي الذي كان يواجه الشركات الوطنية هو مشكل التمويل، لأن هذه الأخيرة كانت مرتبطة بوزارة المالية التي كانت توزع الأغلفة المالية.

● **تشغيل الوحدات الإنتاجية:** إن أهم الأهداف التي كانت منتظرة من الشركة الوطنية هي رفع من نسبة الطاقة الإنتاجية للشركات، فلم يكن هذا الهدف حسب الخبراء هدف اقتصادي مجرد ولكنه كان يحمل تلك الخاصية السياسية التي تترجم إرادة الدولة في تسيير الشركات الوطنية. هذه الأهداف الثلاثة كانت أولى الأولويات المنتظرة من كل الشركات الوطنية.

3- مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات العمومية 1971-1988¹⁶³ : لقد عرفت

المؤسسات العمومية تحولات تنظيمية مهمة ابتداء من سنة 1970 حين اعتمدت على التخطيط كوسيلة ضرورية لإدارة وتنظيم الاقتصاد الوطني من خلال المخطط الرباعي [1970-1973] الذي أُعتبر كقانون أساسي يحكم جميع الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية خلال تلك الفترة، و باعتبار المؤسسة العمومية أهم الأعران الاقتصاديين فإنها مكلفة بتنفيذ توصيات المخطط وتحقيق أهدافه. فحسب قانون التسيير الاشتراكي تعرف المؤسسة العمومية على أنها : المؤسسة التي يتكون مجموع تراثها من الأموال العامة، هي ملك للدولة التي تمثل الجماعة الوطنية تسيير حسب مبادئ التسيير الاشتراكي. ويتخذ تسيير ومراقبة المؤسسة وجهين أحدهما يتم من قبل جهات خارجية طبقا لنظام التسيير والتوجيه المركزي في الاقتصاد الموجه، و الثاني يشترك فيه العمال والمؤسسة العمومية تكوّن قاعدة نظامية لسياسة التنمية الاقتصادية المحددة والمتابعة من طرف الدولة، فهي منشأة ومنظمة من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للتنمية، و بموجب اعتماد نظام التخطيط المركزي في إدارة الاقتصاد الوطني أجبرت المؤسسات الاقتصادية على أن تكون منفذ توصيات وأهداف الهيئات العليا، إذ أن الأهداف الكبرى والمتعلقة بالاستثمارات كانت كلها مركزية فوزارة التخطيط تقوم بتقسيم الأغلفة المالية على جميع القطاعات الاقتصادية وفق المشاريع المسطرة والأهداف المرسومة. وهذا ما كان له أثر سلبي على أداء المؤسسات بحكم عدم استقلاليتها عن الهيئات المركزية سواء من الناحية المالية أو من ناحية إتخاذ القرارات الإستراتيجية.

¹⁶³ Hocine benissad, Algerie: restructurations et reformes economiques (1979-1993), office des publications universitaires, Alger, 1994, P-p:39-40

المطلب الثاني: الإصلاحات الاقتصادية:

1- إعادة هيكلة العضوية والمالية:

إن أهم ما ميز المراحل السابقة هو بروز مؤسسات وطنية ذات حجم كبير (تجسيدا لمنطق التسيير المركزي) حيث تتصرف كإدارة للفرع كله محتكرة إنتاج الفرع وتجارته الخارجية والتوزيع الداخلي وتحديد سياسة الفرع، الأمر الذي خلق صعوبة تسييرها، كما أن موقفها الاحتكاري أدى إلى ظهور عدم التوازن في الاستثمارات إضافة إلى قيامها بزيادة عن وظائفها الأساسية بوظائف أخرى سياسية واجتماعية.

1-1 مفهوم إعادة الهيكلة العضوية والمالية: الهيكلة العضوية للشركات الوطنية الكبرى

تتمثل في تجزئتها إلى مؤسسات عمومية صغيرة الحجم حيث تضاعف عددها عدة مرات وحولت أسماؤها إلى مؤسسات عمومية وذلك لخلق نوع من التخصص للمؤسسة وتحديد مجالها الجغرافي والفصل بين المهام داخل كل منها. أما الهيكلة المالية فهي حل لمشكل ديون المؤسسات السابقة أين تولت الخزينة العمومية بتسديد الديون التي كانت تربط هذه المؤسسات فيما بينها.

1-2 مبادئ إعادة الهيكلة العضوية والمالية: ويمكن تلخيصها في ثلاث نقاط¹⁶⁴

-التخصص حسب عائلات منتجات متجانسة، وفي حالة ما إذا اتضح أنها لازالت كبيرة يتم تقسيمها إلى وحدات جهوية.

- الفصل بين وظيفة الإنتاج ووظيفة البيع، مؤسسات الإنتاج تختص فقط بالإنتاج أما تسويق المنتجات به المؤسسات التجارية المنبثقة عن شبكة التوزيع القديمة.

- فصل وظيفة الإنتاج عن وظيفة انجاز الاستثمارات، حيث تتولى مهمة انجاز الاستثمارات مؤسسات متخصصة.

1-3 أهداف إعادة الهيكلة العضوية والمالية: من الأهداف الأساسية التي كانت ترمي إليها

عملية إعادة الهيكلة نذكر:

- تحسين الإنتاج كما ونوعا تخفيض أسعار التكلفة.

- التخلص من نموذج تنمية ممرکز لمرحلة السبعينات الذي يكلف الدولة مبالغ ضخمة.

- استعادة الانضباط.

- تخفيض تكاليف الخدمات العامة.

- التخفيف من العراقيل البيروقراطية والتبذير.

¹⁶⁴ L. Mellouci et M.C Belmihoub, l'evaluation de la pratique organisationnelle dans l'entreprise publique industrielle en Algerie: panorama theorique et analyse d'une experience (1962-1995), cahier du CRED, n°55, 1^{er} trimestre 2001

- تحسين الاتصال

2- استقلالية المؤسسات: لم تكن عملية إعادة الهيكلة ذلك المخرج من المأزق الاقتصادي الذي عاشته الجزائر في تلك الفترة. وإنما كانت حسب الكثير من المحللين والخبراء استعدادا للدخول في مرحلة جديدة من الإصلاحات الاقتصادية، إذ بعد التغييرات الكبيرة والمنتالية التي عرفتها الجزائر وكذا الإستراتيجيات المتعددة جاءت المرحلة الجديدة التي هي حقيقة الأمر ما هي إلا إصلاحات أولية تمهد الدخول إلى اقتصاد السوق

إذ ميزت هذه الفترة تغييرات سياسية واجتماعية واقتصادية كبيرة داخليا وخارجيا كان لها الأثر الواضح في تغيير المسار الإصلاحي في الجزائر ومنها انخفاض أسعار النفط. وحجم المديونية وتراكم الريع لدى شريحة معينة من الناس، وداخليا تميزت بعدم الاستقرار السياسي إذ تعاقبت حكومات متعددة في فترات وجيزة أما من الناحية الاقتصادية فتميزت تلك المرحلة بمعدل تضخم كبير اثر سلبيا على القدرة الشرائية للمواطن، وزاد من عبء المديونية الخارجية، وكذا المديونية البنكية تجاه المؤسسات العمومية.

وللخروج من هذه الوضعية الصعبة، كانت هناك تجربة جديدة ومحاولة أكثر جدية للابتعاد عن الطرق والأساليب القديمة في تسيير الاقتصاد الوطني

هذه الإجراءات الجديدة أطلق عليها اسم استقلالية المؤسسات، وما هي في حقيقة الأمر إلا إصلاح من نوع آخر من الناحية التنظيمية و التسييرية بحيث يحد من التسيير المركزي والوصاية المباشرة للمركزية، وتحولت بذلك مؤسسة اقتصادية مستقلة، باعتبارها شركات مساهمة، ومتخصصة بذلك من كل وصاية إدارية مركزية

1-2 المشاكل و العراقيل السائدة قبل الاستقلالية¹⁶⁵: لقد تحولت المؤسسات الاقتصادية

قبيل الاستقلالية إلى مجمع ضخم للمشاكل بسبب سوء التسيير والتنظيم. هذه المشاكل كانت السبب الرئيسي في تدهورها وكانت العائق الكبير أمام تطورها، ولعل أهمها:

● المشاكل التنظيمية: المشكل الذي طرح في هذا المجال هو عملية المراقبة التي لو تقم

بدورها ولم تعطى لها أهمية بالغة. فالإدارة المركزية كانت تمارس الرقابة بصفة شكلية إذ لم تكن مهمتها تحسين النتائج وتقييم الأهداف وتحديد الأخطاء وتقويمها بل كانت مجرد رقابة سطحية تهتم بتوضيح القوانين

¹⁶⁵ بومدين حوالف رحيمة، واقع التسيير في المؤسسات الجزائرية في ظل الوضعية الاقتصادية والاجتماعية الراهنة، مداخلة علمية مقدمة الى الملتقى الوطني الاول حول الاقتصاد الجزائري والالفية الثالثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، يومي 22، 21ماي 2002 ص

● **المشاكل الاجتماعية:** لقد ابتعدت المؤسسات الوطنية الكبيرة عن الهدف المسطر لها من تحقيق نتائج إيجابية ومردودية حسنة ومساهمة فعالة في التنمية الاقتصادية، وأصبحت تهتم أكثر من اللازم بالحياة الاجتماعية للعمال من مخيمات ورحلات، وتصرف عليها الأموال الباهضة. هذا التوجه الاجتماعي للمؤسسة أثر سلباً على إمكانيات المؤسسة المادية، وكان من أهم العوامل التي أدت بالمؤسسات إلى التخبط في المديونية، وهذا كله ناتج عن الرؤية السطحية والضيقة للمسيرين

● **المشاكل المالية:** لقد عانت المؤسسات الاقتصادية مشاكل مالية معقدة وكثيرة صعبت في مهمتها الإنتاجية فسوء التسيير المالي وعدم إعطاء المردودية أهميتها، والتسيير الاجتماعي للمؤسسة عقد من المديونية التي كانت تعاني منها المؤسسات تجاه البنوك إذ القروض التي كانت تتلقاها من الهيئات المركزية، لم تكن تستغل بصفة عقلانية من جهة ومن جهة أخرى كانت تستعمل لتغطية الديون البنكية، فأصبحت المؤسسات تدور في حلقة مفرغة

● **المشاكل التقنية:** إن التخطيط المركزي للاستثمار اتبعه تخطيط في استيراد التكنولوجيا. فلم يسمح للمؤسسة باختيار الوسائل الإنتاجية التي تناسبها، إذ وجدت بعض المؤسسات نفسها مرغمة على اكتساب بعض الوسائل التقنية لم تكن في حاجة إليها أبداً في عملياتها الإنتاجية، وهذا ما كلف خزينة الدولة أموالاً طائلة أثرت سلباً على المؤسسات الاقتصادية

● **المشاكل الاقتصادية:** إن التخطيط المركزي لم يسمح للمؤسسة قبل الاستقلالية بالتجانس مع السوق ومتطلباته. إذ لم تكن لديها المركزية الكافية للتلاؤم مع حاجيات المجتمع، وهذا بسبب عدم السماح لها باتخاذ قرارات استراتيجية تراها مناسبة، لأن ذلك كان من صلاحيات الجهات المركزية. ولعل أهم مثال في هذا المجال هو نظام الأسعار المعمول به.. 2-2

2-2 **دوافع الاستقلالية:** يمكن تقسيم الدوافع التي ساهمت في الدخول في عملية الاستقلال إلى قسمين، خارجية وداخلية:

● **الدوافع الخارجية:** شروط المؤسسات المالية العالمية (البنك العالمي وصندوق النقد

الدولي) والمتعلقة بتحرير الاقتصاد من أجل تسريح القروض والتوجهات العالمية الجديدة

● **الدوافع الداخلية:** الارتفاع المستمر لتكاليف اليد العاملة مقارنة برقم الأعمال – التسيير

المركزي للمؤسسات الاقتصادية – إفلاس المؤسسات الاقتصادية نتيجة تراكمات الديون البنكية الكبيرة – عدم قدرة المؤسسات الاقتصادية على تسديد ديونها بسبب عدم المردودية أهميتها، إذ لم يكن أوليان المؤسسات الاقتصادية – التكاليف الاجتماعية التي أخذتها المؤسسة على عاتقها زاد

في حجم نقل المديونية وكرس العجز المالي لها- ارتفاع المصاريف المالية مما زاد في عبء الخزينة العمومية- انخفاض إيرادات الخزينة العمومية بسبب انخفاض البترول والغاز- كما أن هناك دوافع غير معلنة كانت وراء تسريع عملية الاستقلالية وبالأخص تراكم ريع الفترة السابقة لدى فئة معينة في السلطة ذات نفوذ سياسي كبير، وذلك من أجل استغلال الأموال الطائلة التي اكتسبها بطريقة أو بأخرى في مشاريع استثمارية

3-2 مفهوم المؤسسة الاقتصادية في ظل الاستقلالية:

● **المفهوم:** تعرف المادة رقم 5 من قانون 88-01 بتاريخ 12/01/88 المؤسسات العمومية

الاقتصادية بأنها شركات مساهمة أو شركات محدودة المسؤولية، تملك الدولة أو الجماعات المحلية فيها مباشرة أو بصفة غير مباشرة جميع الأسهم أو جميع الحصص ومن هذا يمكن توضيح ما يلي:

- **حق ملكية الأسهم للدولة:** تمتلك جميع الحصص والأسهم في الشركة ويتجلى ذلك في ويترجم عن طريق عقود إنشاء المؤسسات والقوانين الأساسية لها، وكذا الأهداف الطويلة الأجل، وتعيين أعضاء مجلس الإدارة وتوزيع الأرباح يمكن عن طريق حق ملكية الأسهم عن الإعلان عن حل المؤسسات، ورفع وتخفيض رأس المال وطرح الأسهم للبيع أو شراء أخرى

- **حق الإدارة:** يمتلك مجلس الإدارة في إطار الأهداف المسطرة حق مراقبة النتائج وحق

تعيين وإقالة الرئيس المكلف بالإدارة وبهذا يصبح مجلس الإدارة من صلاحيته تحديد الآفاق المتوسطة الأجل للمؤسسة وكذا تطورها وتهيئة المحيط لها وبهذا يعتبر مجلس الإدارة العنصر المهم في تنظيم المؤسسة إذ يراقب نتائج المؤسسة مع الأهداف المسطرة

- **حق الاستغلال:** إن صلاحية إعداد البرامج والبحث عن أنجع السبل ووضع استراتيجية المؤسسة من صلاحية مجلس الإدارة فالنسيير اليومي أو تسيير الاستغلال يعني حق المدير العام أو الرئيس المدير العام بتسيير وتنمية نشاطات المؤسسة تحت الرقابة المستمرة لمجلس الإدارة وهو ما يستلزم وضع استراتيجية ومخططات وبرامج تسمح للإدارة العامة بأن تتفاعل مع الظروف الاقتصادية الطارئة، وذلك عن طريق قرارات صارمة ومراقبة فعالة لدورة الاستغلال

3-3 صناديق المساهمة : بتطبيق سياسة استقلالية المؤسسات العمومية أصبح من

الضرورة أن تتخلى الدولة على بعض القطاعات الاقتصادية فتخلت عن الإدارة المباشرة للمؤسسات العمومية الاقتصادية لصالح صناديق المساهمة التي تعتبر "شركة مساهمة عمومية وتعد ضامنا لمقابل القيمة المتمثلة في الأسهم والحصص والسندات والقيم الأخرى التي تقدمها الدولة والجماعات المحلية، إذن فصناديق المساهمة تعد نقطة هامة في الإصلاحات الاقتصادية،

إذ أصبحت كممثلة للدولة كمالكة لرؤوس الأموال، والتصرف في موجوداتها وذلك من خلال القيام بالأدوار الموجودة منها.

3-1 مهام صناديق المساهمة: إن صناديق المساهمة تتدخل في إعداد ومتابعة وتنفيذ

مخطط المؤسسة بواسطة ممثليها في مجلس الإدارة، باعتبارها صاحبة أسهم الدولة و يخضع هؤلاء الممثلين للشروط والالتزامات نفسها التي يخضع لها القائمون بالإدارة كما يتحملون المسؤوليات المدنية والجزائية نفسه- تسمح بضمان الحفاظ على حصص الدولة، وذلك بعملية التعويض بين المؤسسات الغنية والمؤسسات التي تعاني مشاكل مالية، ويتم هذا عن طريق امتلاكها سندات من رؤوس الأموال، وتتدخل الدولة في توفير المبالغ المالية لتغطية الخسائر، كما يدرس الصندوق وينفذ كل تدابير من شأنها تشجيع التوسع الاقتصادي والمالي للمؤسسات العمومية الاقتصادية-وباعتبار المؤسسة العمومية الاقتصادية شركة أسهم، فرأس مالها يكتب من قبل صناديق المساهمة التي اعتبرت العون الإنتماني المكلف بتسيير محفظة القيم المنقولة لحساب الدولة، لتمارس حق الملكية على المؤسسة العمومية الاقتصادية، وبهذا جاءت صناديق المساهمة لتجسيد توجهات الدولة لتأخذ على عاتقها كل انشغالات المؤسسات.

3-2 إنشاء صناديق المساهمة: باقتراح من الهيئات المركزية ووزارة المالية، تنشأ صناديق

المساهمة بمرسوم من خلال قرار مجلس الحكومة، وتكون صناديق المساهمة متعددة القطاعات، ويشترك كل قطاع في رأس مال العديد من المؤسسات العمومية الاقتصادية

3-3 مهام صناديق المساهمة: تقوم صناديق المساهمة بالمهام التالية

- مهمة مراقبة وذلك عن طريق تسيير محفظة الأسهم

- تحمل مساهمات المؤسسات وهي بذلك تقوم بدور المؤسسات المالية

3-4 سير صناديق المساهمة: تسيير صناديق المساهمة من خلال مجلس الإدارة، ممثل من

طرف مختلف القطاعات المهتمة، وكذا الشركاء الاجتماعيين ويكون تعيين أعضاء مجلس إدارة صناديق المساهمة من طرف الحكومة وينتخب رئيس مدير عام على رأس كل مجلس إدارة، وبهذا فإن تعيين الرئيس والإداريين بمرسوم

3-5 تمويل صناديق المساهمة: يتم تمويل صناديق المساهمة بمساهمة الدولة وتكون على

الشكل التالي:

رأس المال التأسيسي محفظة الأسهم وهو الرأسمال الذي تحوزه الدولة في المؤسسات، يمكن لصندوق المساهمة أن يطرح سندات مضمونة أو غير مضمونة.

3-6 النتائج المالية لصناديق المساهمة: ينظر القانون الأساسي لصناديق المساهمة للنتائج من

جانبيين

• **النتائج الإيجابية:** جزء منها ترجع إلى ميزانية الدولة أما الجزء الآخر من النتائج الإيجابية فيبقى إلى الصندوق يسمح له برفع الأموال الخاصة

• **النتائج السلبية:** عندما تكون الخسائر مهمة تتدخل الدولة سواء مباشرة ماليا لدى المؤسسة العمومية أو بتمويل التوازن لصناديق المساهمة

3-7 صناديق المساهمة و المؤسسة العمومية: إن دخول الصناديق المساهمة في مهمتها يميز بين حالتين حالة المؤسسات العمومية الموجودة، و حالة المؤسسات المراد إنشاؤها، ففي الحالة الأولى هناك تحول لرأس المال لصالح الدولة وهو ما يعني تحويل الأصول والخصوم وإصدار بالمقابل الأسهم. أما الحالة الثانية فتعني المؤسسات الجديدة التي تنشأ بقرار من الحكومة، ففي هذه الحالة تتصرف صناديق المساهمة كمؤسسة مالية تكتب أسهم المؤسسات لصالح الدولة.

3-8 **النتائج و التقييم:** تنطوي استقلالية المؤسسة العمومية الاقتصادية ضمن سلسلة سياسات الإصلاح التي كانت تنتهجها السلطات، غير أن ذلك التحويل في نمط التسيير لم يصاحبه اتخاذ إجراءات ضرورية ومنها تقسيم الذمة المالية للمؤسسات مع تحديدها تحديدا واضحا، الشيء الذي أدى إلى ظهور نتائج سلبية في أغلب الأحيان على المؤسسات الاقتصادية المستقلة، والدليل على ذلك العجز المالي الكبير الذي أصبحت تتخبط فيه الكثير من المؤسسات وهو ما أدى إلى سوء استخدام الطاقات الإنتاجية والتقنية أما انحراف صناديق المساهمة عن مهامها التي أنشئت من أجلها إلى استعمال الوصاية على المؤسسات العمومية، وتداخل الصلاحيات في الصندوق الواحد لاحتوائه على العديد من المؤسسات عقد من وضعية المؤسسات الاقتصادية ويمكن القول أن صناديق المساهمة وجه آخر من أوجه التسيير الإداري والبيروقراطي للمؤسسات الاقتصادية. واستمر الحال إلى أن حلت في 25/12/1995

4- **الشركات قابضة:** انطلاقا من الوضع الصعب الذي أصبحت تعيشه المؤسسات العمومية الاقتصادية قررت الدولة حل صناديق المساهمة، وإعادة تنظيم المؤسسات العمومية في شكل جديد وذلك بإصدار عدد من القوانين وإنشاء شركات قابضة (مجمعات اقتصادية) تعد أداة مفصلة لتحديد المسؤولية المباشرة عن تسيير أموال الدولة في القطاع الاقتصادي. لقد تطلبت إعادة هيكلة القطاع تجميع المؤسسات العمومية المختلفة في شركات قابضة على شكل شركات مساهمة وهي مثل عنصر الملكية الخاصة بالدولة لتحل محل صناديق المساهمة

إن الشركات القابضة العمومية تشرف على مجموعة معينة من المؤسسات العمومية ذات النشاط المنسجم فيما بينها، عكس صناديق المساهمة التي كانت تشرف على مؤسسات لم تكن بالضرورة من نفس القطاع

ولإنجاح علاقات الشركات القابضة بالمؤسسة العمومية الاقتصادية كان يتعين الرجوع إلى العلاقات التقليدية المحددة في القانون التجاري الجزائي التي تحدد الرابطة بين المؤسسة العمومية الاقتصادية ومساهميها

4-1 مهام الشركات القابضة: تتمحور مهام الشركات القابضة فيما يلي:

- تثمين محفظة الأسهم وإعطاء أكثر مردودية لها.
- المساهمة في تنمية جميع المؤسسات الصناعية التجارية والمالية المنطوية تحت مراقبتها فهي بذلك تضع استراتيجية وسياسات الاستثمار والتمويل للمؤسسات وكذا وضع تعديل هيكل ما تراه مناسباً.

- تنظيم وفق ما تسمح به القوانين المعمول بها حركة رؤوس الأموال بين المؤسسات.
- تسهر على حماية استقلالية الذمم المالية للشركات المنتمية لها
- تساهم الشركات القابضة في وضع السياسات الاقتصادية للحكومة في إطار الاتفاقيات المبرمة مع الحكومة

4-2 تنظيم وسير ومراقبة الشركات القابضة: تسيير الشركات القابضة من طرف إدارة

موضوعة تحت مجلس مراقبة ويعين أعضاء الإدارة ومجلس المراقبة لمدة ست سنوات قابلة للتجديد من طرف الجمعية العامة. كما يمكن أن تتكون الإدارة من فرد واحد ويسمى بذلك المدير العام الوحيد للشركة القابضة، أما مجلس المراقبة فيتكون من سبعة أعضاء يجتمعون في دورة عادية كل ثلاثة أشهر عن طريق استدعاء من مدير مجلس الإدارة، وهو يقوم بمهمة المراقبة المستمرة للشركة القابضة.

أما مهام مجلس الإدارة لمساهمات الدولة فتتخصر فيما يلي:

- مجلس الإدارة مكلف بتنسيق وتوجيه نشاطات الشركات القابضة.
المجلس الوطني للمساهمات موضوع تحت تصرف رئيس الحكومة الذي يرأسه، وتتكون الشركات القابضة من 11 مجمعا وهي:

- مجمع البناء مجمع البناء ومواد البناء.

- مجمع صناعة الحديد والمعادن.

- مجمع الميكانيك والكهرباء والإلكترونيك.

- مجمع الكيمياء والصيدلة والأدوية. مجمع الصناعات الغذائية الأساسية.
- مجمع الصناعات الغذائية الزراعية. مجمع الصناعات المصنعة.
- مجمع الإنجاز والأشغال الكبرى. مجمع الخدمات. مجمع الخشب والفلين.
- 5- إجراءات التطهير المالي والتعديل الهيكلي للمؤسسات:

إن الأزمة الاقتصادية التي مرت بها الجزائر في منتصف الثمانينات كان لها الأثر البالغ على جميع المستويات السياسية والاجتماعية والثقافية وعلى جميع القطاعات، خاصة على مستوى المؤسسات العمومية الاقتصادية إذ أصبح العجز المالي هو السمة البارزة التي تتخبط فيها المؤسسات وهو ما أثر سلباً على إنتاجيتها هذه الوضعية كانت تستلزم تدخلاً مباشراً للدولة للحد من هذه الأزمة التي كانت تعيشها المؤسسات، وكان الحل يتمثل في عملية التطهير المالي للمؤسسات العمومية الاقتصادية لمواجهة الإختلالات المالية لها وإعادة التوازن لتلك المؤسسات فالتطهير المالي كان إحدى الضروريات اللازمة للمؤسسات من أجل المرور إلى الاستقلالية التامة ومن أجل التحضير للدخول في اقتصاد السوق و التحضير لمواجهة المنافسة الحرة. والتطور ضمن احترام القواعد التجارية المعمول بها..

5-1 مفهوم واهداف التطهير المالي:

5-1-1 المفهوم: إن عملية التطهير المالي تعني إعطاء دفعة قوية للمؤسسات العمومية الاقتصادية من أجل التطور الذاتي وذلك عن طريق مسح الدولة لجميع الديون المستحقة على المؤسسات، ومنه يمكن أن نعرف التطهير المالي على أنه ” عملية القضاء على العجز المالي و على مديونية المؤسسة العمومية تجاه البنوك التجارية و الخزينة العمومية ليصبح لها هيكل مالي متوازن.. وعليه فإن هذه العملية تعطي توازناً كاملاً لأصول و خصوم المؤسسة مع إعطائها موارد مالية تتفق وطبيعة النشاط من أجل ذلك اعتمدت الإصلاحات بعض العناصر من أجل التطهير المالي للمؤسسات، وهي:

– إعادة تكوين رأس المال الاجتماعي للمؤسسات العمومية الاقتصادية – تحويل الديون البنكية إلى قروض طويلة الأجل لأنه لوحظ أن أكبر العوائق التي كانت تقف في وجه المؤسسات الاقتصادية وتعرقل الحصول على مردودية هي الديون البنكية الكبيرة من رأس المال والفائدة والمستحقات غير المدفوعة وبذلك أصبحت المؤسسات غير قادرة تماماً على دفعها بل زيادة على ذلك أصبحت حساباتها الجارية في البنوك تمشي على المكشوف (Découvert). وهو ما زاد في حدة الوضعية المالية المتأزمة للمؤسسات – إعادة تقييم أصول المؤسسات من مباني وأراضي ومعدات حتى يعطى لميزانية المؤسسة تقييماً جديداً عن طريق إعادة التقييم لأصولها. وبالتالي

يعطيها من الناحية المحاسبية والمالية أموالاً خاصة تساعد نوعاً ما على الخروج من الوضعية الصعبة التي تعيشها المؤسسات

5- 1-2 أهداف التطهير المالي:

في حقيقة الأمر كانت عملية التطهير المالي للمؤسسات العمومية الاقتصادية تهدف بالدرجة الأولى إلى وضع تلك المؤسسات في جو تهيئ نفسها من خلاله إلى الدخول في اقتصاد السوق والتكيف مع ضوابطه- إعادة إعطاء دعم جديد للقطاع العام من أجل إثبات وجوده كقوة اقتصادية من خلال تصفية جزء من ديونه وإعادة جدولة الجزء الآخر منها- تحسين الوضعية المالية للمؤسسات لتكريس فيما بعد مبدأ الاستقلالية التامة- تقوية محفظة الأموال للمؤسسات- تحميل المؤسسات الاقتصادية مسؤولياتها المستقبلية تجاه البنوك والمؤسسات المالية الأخرى، و من أجل إنجاز عملية التطهير المالي للمؤسسات كان لا بد من أن يصحبها مخطط تصحيح وتقويم للمؤسسات الاقتصادية لأنه إن ظهر بعد ذلك عجز مالي فإنه يمكن اعتبار عملية التطهير المالي تبيذير للأموال العمومية، ومن أجل القيام بعملية التطهير المالي اتخذت إجراءات ميدانية ومنها إنشاء صندوق تطهير المؤسسات العمومية لدى الخزينة، وكان الهدف منه هو تنظيم عملية التطهير عن طريق تكوين رأس مال هذه المؤسسات والبحث عن الاستقرار النقدي الداخلي، وذلك بعد حصوله على إيرادات من ميزانية الدولة، وما يشار إليه هو أن عملية التطهير المالي لم تكن موحدة وعلى جميع المؤسسات، بل لكل مؤسسة خصائصها، وقد صنفنا المؤسسات من حيث الاستحقاقات إلى:

- مستحقات على المؤسسات المنحلة: وتخص المؤسسات التي انبثقت عن المؤسسة الأم التي مستها إعادة الهيكلة الأولى ولم توزع ديون المؤسسة الأولى عليها، فقد أخذت الخزينة العمومية على عاتقها ديون وحقوق البنوك على هذه المؤسسات وذلك بشراء الحقوق البنكية مقابل إصدار الخزينة العامة لسندات غير قابلة لإعادة الخصم.

- مستحقات على المؤسسات غير المتزنة مالياً وغير المستقلة: وهي مؤسسات لم تحصل على استقلاليتها حسب الدراسات والفحوصات السلبية التي أجريت عليها، حيث يتم فيها تحويل السحب على المكشوف (Découvert) إلى قروض متوسطة الأجل.

- مستحقات على المؤسسات المستقلة وغير المتزنة مالياً: وتتم في مرحلتين

● المرحلة الأولى: وتتم عن طريق تحديد حقوق البنوك على هذه المؤسسات تحديد مستوى

القروض القصيرة الأجل تثبيت قيمة الديون بقروض متوسطة وطويلة الأجل

● المرحلة الثانية: وهي ناتجة عن مخطط الإصلاح والذي يمكن من إعادة تكوين رأس مال

المؤسسة من طرف صناديق المساهمة إصدار ضمانات على جزء من القروض المصرفية من طرف صناديق المساهمة- شراء جزء من مسحوب هذه المؤسسات بإصدار لسندات مساهمة من المؤسسة العمومية الاقتصادية نفسها أو من الخزينة

3-1-5 نتائج التطهير المالي: رغم تخصيص أموال طائلة وكبيرة لعملية التطهير المالي حيث بلغت ما يقارب 433 مليار دينار من سنة 1993م إلى سنة 1996م، إلا أنها لم تحقق النجاح الذي كان مرجوا منها لأن الظروف العامة للبلاد من سياسية واجتماعية كانت صعبة للغاية- عملية التطهير المالي أعادت النظر في العلاقة الموجودة والمتعامل بها ما بين المؤسسة العمومية والاقتصادية والبنك التجاري، هذا الأخير الذي أصبح يهيئ نفسه لأخذ مكانته في اقتصاد السوق كعنصر فعال. لأن تمويل البنوك التجارية من البنك المركزي يكون لأجل، وهي القاعدة نفسها التي يتعامل بها البنك مع المؤسسات الاقتصادية، غير أن العجز الكبير في الدورة الاستغلالية للمؤسسات لم يغط القروض القصيرة الأجل ولا المتوسطة والطويلة الأمد- ارتفاع معدل المديونية الداخلية للخزينة العمومية اتجاه البنك المركزي بسبب القروض الكبيرة التي تم شراؤها

2-5 التعديل الهيكلي للمؤسسات العمومية الاقتصادية: إن التراكمات السلبية في مجالات متعددة أصبحت السمة الأساسية التي تميز الاقتصاد الوطني بشكل عام والمؤسسات العمومية الاقتصادية التي تعتبر محرك الاقتصاد بشكل خاص، فقد كانت الوضعية الاقتصادية تتميز بما يلي:

- نسبة بطالة مرتفعة جدا

- تدهور خزينة الدولة نتيجة القروض الكبيرة التي استفادت منها المؤسسات العمومية

- اختلال كبير في ميزانية الدولة، نتيجة الإختلالات الكبيرة في ميزانية المؤسسة العمومية الاقتصادية الممولة لمرات عديدة وفي فترات زمنية مختلفة، فعملية التطهير المالي التي سبقت لم تكن الحل الأمثل لأزمة المؤسسات العمومية الاقتصادية كما أثبتته الواقع، لأنها وحسب الكثير من المحللين مست الجانب المالي فقط، دون غيره من الجوانب المهمة الأخرى والتي لها دور كبير في حياة المؤسسة العمومية الاقتصادية ولاسيما الجانب التسييري، والاستغلال الأحسن لوسائل الإنتاج.

ولهذه الأسباب كان من الضروري إدخال إصلاحات اقتصادية جديدة على المؤسسات

الاقتصادية وإدخال تعديلات أكثر صرامة من أجل سد جميع الفراغات والثغرات التي امتد فيها الاقتصاد الوطني لعهد طويلة لذلك كان لابد من الإحاطة بجميع الجوانب ولاسيما:

- دراسة محيط المؤسسة.

- الاعتماد على مسيرين ذوي كفاءة عالية.

- مراقبة دائمة وهو الدور الجديد للدولة في اقتصاد السوق.

ومن هنا جاءت سياسة التعديل الهيكلي لتتطوّر في إعادة التوازن للقدرة على إعطاء التنمية الحقيقية من أجل تخفيض البطالة المتزايدة، و تكثيف النسيج الصناعي لتخليص الدولة من الصعوبات المالية الخائفة والخسائر الدائمة للقطاع العمومي، وما يشار إليه في هذا الصدد هو أن سياسة التعديل الهيكلي كانت ضرورة داخلية وحتمية خارجية، خاصة مع زيادة الضغوطات الدولية، ولاسيما صندوق النقد الدولي. وهو ما يبدو واضحا من خلال اتفاقيات ستانداي STANDBAY ومما جاء فيها "يسير الاقتصاد بصورة فعالة حسب قواعد اقتصاد السوق ومن المحاور التي تعتمد عليها سياسة التعديل الهيكلي ما يلي:

● **إعداد مخطط التصحيح الداخلي:** إن وضع مخطط التصحيح الداخلي للمؤسسة يستوجب بالضرورة تشخيص دقيق للأسباب الحقيقية التي أدت بالمؤسسات العمومية الاقتصادية إلى الفشل، ولإعداد مخطط التصحيح الداخلي يستلزم تنسيق العمل وتضافر جهود جميع العمال والمسيرين، وتوفير المعلومات الدقيقة (المحاسبية والتجارية) للمؤسسة، وأيضا إخراج المؤسسة من الوضعية الصعبة التي تعيشها، وكذلك إدخال المؤسسة في السوق التنافسية، والوصول إلى تحقيق توازن مالي، رفع مستوى عوامل الإنتاج، وتحسين نوعية الإنتاج لضمان مكانه في السوق، كذلك التقليل من النشاطات الثانوية للمؤسسة، وبالأخص التقليل من المصاريف الاجتماعية.

● **المراقبة:** الضمان السير الحسن لخطة التعديل الهيكلي لا بد من إعطاء الرقابة أهمية بالغة، وذلك على جميع المستويات، من شراء المواد الأولية إلى تسيير المخزون إلى التدقيق في الحسابات، ويكون ذلك بالمقارنة بين الأهداف المسطرة في الخطة والنتائج المتحصل عليها، مع تشخيص لأسباب إن كانت النتائج سلبية إدخال التعديلات الممكنة في أي فترة مناسبة.

● **عقود النجاعة:** إن عقود النجاعة عبارة عن عقود توقعها المؤسسات العمومية مع السلطات الوصية وكذا المصارف بعد تحقيق شروط معينة ناتجة عن تطبيق سياسات إصلاح داخلي تمكنها لاحقا من الحصول على نتائج حسنة... وتهتم هذه العقود غالبا بالجوانب الآتية:

- الابتعاد قدر المستطاع عن الانشغالات الثانوية للمؤسسات بهدف تخفيض التكاليف ومن ثم التحكم في الدورات الاستقلالية للمؤسسة.

- إلزامية التزام كل طرف ببند العقد، صرف الأموال، شروط العمل والإنتاج وتهتم هذه العقود بتحسين المستوى الإنتاجي للمؤسسة مع العمل على تحقيق بعض الأهداف الاستراتيجية

مثل: توفير كل الطاقات البشرية والمادية للوصول إلى النتائج المرجوة، رفع مستوى الفاعلية، الاستخدام الأمثل للطاقات المتاحة، تخفيض تكاليف الإنتاج باستعمال تكنولوجيا عصرية، تحقيق التوازن المالي، الالتزام بتسديد الديون والمستحقات البنكية.

غير أن تحقيق هذه الأهداف يستلزم جهود كبيرة، ومتابعة ميدانية مستمرة، وذلك عن طريق مسيرين ذوي كفاءة عالية.

لقد كان القطاع العمومي في الاقتصاد الجزائري هو المهيمن دائما حتى أثناء الوضع الاحتكاري في بعض قطاعات النشاط الاقتصادي و من المعروف إن هذا القطاع قد تكفل بعدد من المهام في معركة تصنيع البلاد إلا انه تجدر الإشارة انه لم يكن ناجعا لا من الناحية الانتاجية و لا من الناحية المالية، فالطبيعة العمومية للملكية مهيمنة كانت المشكلة في أزمة النجاعة التي شهدها هذا القطاع، فقد كانت المؤسسة تخضع للوزارة، و كان يشترط في المسير إن يكون وفيا سياسيا قبل أن يكون ناجعا تقنيا، إن الإنتاجية و المرودية المالية كانتا معيارين ثنائيين إذ الأهم كان يتمثل في تحقيق أهداف الخطة لان الطبيعة العمومية للملكية فيما يخص معظم وسائل الإنتاج و النظام الثلاثي للدولة التي تعتبر في الاقتصاد مالكة و مسيرة و قوة عمومية قد عرقل عمل المؤسسة العمومية كشركة تجارية أي كمؤسسة اقتصادية ضعيفة بما تستلزم من متطلبات لتصبح ناجعة، وهو ما نتج عنه:

- الاستعمال جد المحدود لقدرات الانتاجية المتوفرة.

- نقص إنتاجية العناصر.

- التسيير غير الفعال للمؤسسات.

إن تجربة إعادة الهيكلة العضوية للمؤسسات التي شرع فيها في بداية الثمانينات و التي لم تعد النظر في نظام المالك المهيمن إن لم نقل الوحيد الذي كان للدولة على المؤسسة لم تكن مشجعة لتحقيق الهدف الذي كانت ترمي إليه تلك التجربة و هو تكثيف التشجيع الصناعي، بل أدى بالعكس إلى تفكيك الجهود و قد نتج عنه التبذير و الكثير من التكرار في الأعمال و من جهتها فان الإصلاحات التي شرع فيها في نهاية عشرية الثمانينات و المتعلقة باستقلالية المؤسسة العمومية لم تؤدي إلى إنعاش النمو و ذلك بسبب نقص الموارد المالية التي ميزت نهاية تلك العشرية و بداية عشرية التسعينات و كذا بسبب قانون اقتصادي مازال جد صلبا

6- شركات تسيير المساهمات: يهدف التنظيم الجديد الذي جاء تبعا لحل الشركات القابضة

إلى:

- وضع إطار تشريعي يضمن السير الحسن لإستراتيجية تسيير مساهمات الدولة، ويسهر

على عملية خوصصة المؤسسات العمومية.

- تدعيم قدرات الدولة مع ممارسة دورها كمالك ومراقب للمؤسسات العمومية وفتح رؤوس الأموال و خصوصتها.

- ترسيخ استقلالية تسيير المؤسسات العمومية الاقتصادية.

- التلاؤم مع برنامج الخصخصة بشكل يسمح بالاستفادة من جميع الفرص التي توضع أمام الاقتصاد الوطني.

6-1 محتوى التنظيم: أدخل هذا التنظيم معايير جديدة لممارسة حق الدولة في ملكية

المؤسسات العمومية الاقتصادية. ومن ثم يضع حد للتناقضات الموجودة حاليا فيما يخص عملية خصخصة المؤسسات العمومية ومن ثم فإن التنظيم الجديد يضع مخططا أكثر دقة وأكثر صرامة خاصة فيما يتعلق بالجهاز التنفيذي ومن هذا المنطلق فهو يكلف مجلس مساهمات الدولة بوضع التوجهات الكبرى، وتبني إستراتيجية فيما يخص تسيير مساهمات الدولة ووضع برنامج تنمية و خصوصية وتعيين أعضاء الجمعية العامة للمؤسسات العمومية الاقتصادية يكلف الوزير المعني بالتعاون مع الجهات الأخرى المعنية بوضع استراتيجيات التسيير وتبليغها لمجلس المساهمة من أجل المصادقة عليها أما الجديد في التنظيم فهو بتوسيع مجال الخصخصة ليشمل جميع النشاطات الاقتصادية القابلة للتنافس، أما من حيث الشكل فيمكن أن يكون ذلك عن طريق:

- فتح رؤوس الأموال أو التخلي عن الأصول بصفة كلية.

- تعهد المالكين الجدد بتحديث المؤسسة.

- الاحتفاظ بنسبة معينة من العمال

- الحفاظ على نشاط المؤسسة

- احترام قوانين المنافسة

- استفادة العمال من 10% من رأس مال الشركة مع تخفيض قد يصل إلى 15% من سعر

التنازل، أما مراقبة عملية الخصخصة فقد نصب التنظيم الجديد هيئة مراقبة تسهر على السير الحسن لعملية الخصخصة.

7- الخصخصة:¹⁶⁶

7-1 مفهوم الخصخصة: كل صفقة تتجسد في نقل ملكية المؤسسة العامة من القطاع العام

إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين يخضعون للقانون الخاص من غير المؤسسات العمومية، وعملية الخصخصة تمس المؤسسات التي لا يمكنها الاستمرار كمؤسسة عمومية بسبب ظروفها السيئة أو كونها غير إستراتيجية للدولة، وتعتبر الخصخصة إحدى الدعائم المستعملة للانتقال إلى اقتصاد السوق.

¹⁶⁶ M.Y Ferfera et M. Benguerna et M.A. Lsli, mon dialisation des entreprises (engeux et trajectoires) casbah editions, CREAD Alger, 2001, P:191

7-2 طرق الخصصة: تتم بطريقتين

• الطريقة الأولى: لا تمس العمومية للدولة لرأسمال بل إدخال طرق وتقنيات تسيير في

المؤسسة كما يلي:

- تأجير المؤسسة العمومية لشركة أو متعامل خاص.
 - عقد تسيير بواسطة مؤسسة خاصة لكل أو جزء من ممتلكاتها.
 - المساعدة في التسيير.
 - استقلالية المؤسسات العمومية.
- الطريقة الثانية: تحويل كلي أو جزئي لرأسمال المؤسسة العمومية الاقتصادية للقطاع الخاص من خلال:

- المساهمة العمالية %5 من الأسهم مجانية.
- رفع رأسمال المؤسسة.
- طرح الأسهم للبيع (بعد التهيئة والتعديل الضروري للمؤسسة)
- بيع أصول المؤسسة العمومية (في حالة التوقف عن التسديد)
- تنازل مباشر للأسهم باختيار المشتري الذي يتوفر على أهم رؤوس أموال أو تكنولوجيا،
مثلا خصصة مركب الحديد والصلب بالبحار مع الشركة الهندية «إسبات» ISPAT»،
خصصة جزئية لـ: «صيدال» «الأوراسي».

7-3 أهداف الخصصة: إن الخصصة وسيلة وليست غاية وبالتالي فهي تهدف إلى-

- تحسين طرق التسيير ورفع كفاءة المسيرين،- رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات،- جلب رؤوس الأموال الأجنبية لخلق مشاريع جديدة وبالتالي القضاء على البطالة،- تحسين جودة المنتجات والخدمات تماشيا مع متطلبات الزبائن ومقاييس الجودة العالمية،- خلق القدرة التنافسية لدى المؤسسات الوطنية،- زيادة ربحية المشروعات وتحديث الاقتصاد الوطني،- تجنيد القدرات المالية لدى الأفراد والمؤسسات وإدخالها إلى دائرة الاستثمار والإنتاج بواسطة السوق المالية أو البنوك.

7-4 آثار الخصصة:

7-4-1 لآثار الايجابية: وتتمثل في

- الحد من تبذير الأموال العمومية.
- تشجيع الادخار وإعادة الأموال المكتتزة إلى دائرة الاستثمار والإنتاج بواسطة السوق المالية أو البنوك
- فرض انضباط مالي أكثر جدية في استغلال المؤسسة بحيث تخضع لمراقبة الشركاء.

- تحسين الإنتاج من حيث الكمية والنوعية من خلال المنافسة،
- الشراكة الاقتصادية لجلب التكنولوجيا للمؤسسات،
- التقليل من عجز الميزانية عن طريق توفير أموال من خلال التنازل عن أصول المؤسسات.

2-4-7 الآثار السلبية: وتتمثل في - تسريح العمال لأسباب اقتصادية، - انخفاض المستوى المعيشي للسكان، - ظهور الطبقة في المجتمع، - زيادة النفقات العامة الناجمة عن الخوصصة كتعويض العمال المسرحيين، التطهير المالي ... - صعوبة إيجاد مستثمرين في بعض القطاعات أو المؤسسات الضخمة.

3-4-7 الخيارات المستقبلية الأخرى:

● **مبررات البقاء:** إن عملية الخوصصة التي تكلمنا عنها فيما سبق، كحل واقعي وحتمية مفروضة للوضع الصعبة التي تعيشها المؤسسات العمومية الاقتصادية، غير أنه في رأينا لا يمكن بأي حال من الأحوال أن تتخلى الدولة نهائيا وعن جميع المؤسسات العمومية الاقتصادية لصالح القطاع الخاص الداخلي منه والأجنبي. وذلك للدواعي والاعتبارات التي تحدثنا عنها فيما سبق والتي لازالت قائمة وتحتم بقاء المؤسسة الاقتصادية لذلك وجب التمييز بين أنواع المؤسسات العمومية الاقتصادية. لأن هذا التمييز هو الذي سيحرر خوصصة المؤسسة من عدمها فمن حيث وزن المؤسسات العمومية الاقتصادية ومكانتها في الاقتصاد الوطني يمكن التمييز بين عدة أنواع، كما يحددها الخبراء والاقتصاديون:

أ- المؤسسات الاستراتيجية: وهي المرتبطة مباشرة بسيادة الوطن ولها من الوزن المالي والاقتصادي ما يؤثر بصفة مباشرة على المستوى الداخلي للاقتصاد الوطني وكذا العلاقات الخارجية، سواء كان ذلك راجع لنشاطها أو للتطور الذي تتميز به أو من حيث الدور الذي تلعبه في عملية التنمية.

ب- المؤسسات الاحتكارية: وهي المؤسسة المسيطرة على مجال نشاطها بسبب غياب المنافسة فهي بذلك تهيمن على اختصاصها إذ تجد نفسها في وضعية الاحتكار

ج- المؤسسات الخدمائية: وهي المؤسسات التي تقوم مبدؤها على تقديم الخدمات، وليس أهدافها تحقيق الربح ولكن لبلوغ الأهداف الإستراتيجية المحددة، وهي مرتبطة بشكل مهم فيما يخص تحديد الأسعار لخدمتها

د- المؤسسات ذات الوزن العادي: وهي المؤسسات التي يرتبط وجودها بمدى تحقيق الفعالية والمردودية، والدور المتوسط الذي تلعبه في الاقتصاد الوطني وهي المجموعة الأكثر عرضة للإفلاس أو التصفية وإعادة الهيكلة بالطرق المتوفرة قانونا ...

إن النظرة الجزئية للقطاع العام من خلال المؤسسات العمومية كانت محورية لتحقيق التوازن الاقتصادي منذ الاستقلال إلى فترة جد متقدمة. غير أن مسؤولية القطاع العام كانت كبيرة جدا. فقد كانت له إيجابياته كما كانت له سلبياته (3) هذه الشمولية أثرت إيجابيا على المستوى الكلي بينما أثرت سلبا على المستوى الجزئي فغابت الفعالية وفقد الأداء، إذا اعتبرت المؤسسة العمومية كأداة سياسية حكومية السؤال المطروح هو هل غابت الدواعي والدوافع التي أدت إلى إنشاء المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر؟ إن مستقبل المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر مرهون بدرجة كبيرة ببعض التطورات الداخلية من جهة ومرتبطة بمدى ثقل ووزن تلك المؤسسات في الاقتصاد الوطني من جهة أخرى وتوفير معايير أداء لتقييم فعال لها يسمح بتشخيص الداء يفرض بالضرورة بقاءها فبغض النظر عن التحولات الكبرى السياسية والاقتصادية التي يعيشها العالم ومدى تأثيرها على الاقتصاد، ومدى تأثير المؤسسات المالية العالمية على التوجهات الجديدة للسياسة الاقتصادية، فهناك مبررات لازالت قائمة تفرض وجود مؤسسات عمومية اقتصادية في خصم هذه التحولات، وأخرى يستلزم توفيرها حتى تتمكن المؤسسة العمومية الاقتصادية من استمراريتها، ان سيادة الجزائر تمر حتما ببعض المعالم الاقتصادية التي يجب الحفاظ عليها ألا وهي المؤسسات العمومية والقطاعات الإستراتيجية التي تضمن مستقبل الجزائر، فتحديدها وإعطائها دفعة قوية وتوفير لها الجو الملائم يكسبها سرعة ابتدائية تسمح لها بالدخول في هذه المتغيرات بصفة جيدة، لأنها بذلك تحقق أهدافا اقتصادية بالدرجة الأولى، دون أن تتخلى عن دورها الاجتماعي والسياسي التنازل الكلي للمؤسسات الإستراتيجية لفائدة القطاع الخاص المحلي منه والأجنبي هو دخول في معترك سياسي واجتماعي يضرب عرض الحائط المجتمع ومصالحه، لأن الاستقرار الاقتصادي يمر حتما بالاستقرار الاجتماعي والسياسي، إن الإفراط في خوصصة المؤسسات العمومية الاقتصادية وخاصة الإستراتيجية (المؤسسات التي لها وزن عادي والمؤسسات الأخرى يمكن الحديث عن خصوصتها جزئيا أو كليا دون أن يثير ذلك زوبعة كبيرة، لأن التجارب أثبتت أن الإصلاحات الكبيرة التي استفادت منها لم تغير من أدائها، ولم تحسن من فعاليتها و مردوديتها بل كانت في كل فترة تمتص أموالا باهضة دون جدوى سيفقد الدولة السيطرة على زمام أمورها من جهة ولأنها من الضوابط الاجتماعية، أما من حيث الأداء فإن مستقبل المؤسسة العمومية الاقتصادية مرهون بتوفير جدي لمعايير أداء واضحة المعالم، عكس ما كان معمول به سابقا توفير المال دون إخضاع المؤسسة لمعايير تقييم وأداء هذا التقييم يجب أن يراعى فيه جوانب عديدة منها ما هو تقني ومنها ما هو مالي اقتصادي وتتدخل فيه عوامل متعددة منها طبيعة المؤسسة وإمكانيتها البشرية والمادية، ونوعية نشاطها، والتقييم يجب أن يتم من قبل منظمات مستقلة لها من الخبرة والقدرة ما يؤهلها

من تشخيص جوانب الضعف والقوة، فعلى المؤسسة العمومية الاقتصادية أن تراعي مبدأ الربح وأن تهتم بالمرادودية الاقتصادية والمالية، وكذا استخدام الأمتل للموارد الاقتصادية لذلك وجب على المؤسسات العمومية الاقتصادية أن تتخذ القرارات الاستثمارية بعد دراسة فعالة للجدوى الاقتصادية، وأن تكتسب لأجل ذلك معدات وآلات موافقة لنشاط المؤسسة وفق ما تتطلبه العملية الاستثمارية مع إحداث قواعد تنظيمية تسييرية مستقلة كلياً عن الجهات المركزية.

8- الشراكة: تعتبر الشراكة والتي تتمثل في تلك العقود التي تشارك فيها مؤسستين أو أكثر في الميدان الصناعي أو غيره قصد بلوغ وبصفة مشتركة ومحدداً من أجل تقاسم الأرباح الناتجة عنه كأحد البدائل الجادة لحل الأزمة التي تعيشها الجزائر. واحد السبل الناجعة لخروج المؤسسات العمومية الاقتصادية من وضعيتها الصعبة

وتدور فكرة الشراكة أساساً على إحداث نوع من التعاون الإقليمي في المجال الاقتصادي وغيره. فالشراكة هي ذلك الانفتاح الاقتصادي والتعاون الإقليمي المعزز وهي ذلك التكامل الوظيفي والفني من أجل إحداث درجة من التشابك والارتباط

8-1 خصائص الشراكة: إن للشراكة خصائص تميزها عن غيرها من العلاقات التي تربط بين الدول. ولعل أهم خصائص الشراكة:

- إن مفهوم الشراكة مستمد من الفكر النيو ليبرالي التي تعلقو بالاعتبارات الاقتصادية وأهميتها على الاعتبارات السياسية. حيث تعتبر الرفاهية الاقتصادية هي صمام الأمان لمنع تقجر المشكلات السياسية، والصراعات الأمنية وبالتالي فهي تعمل على أضواء المشكلات الأمنية عن طريق تعزيز الانفتاح والتعاون الإقليمي

- التكامل الوظيفي والفني: وتكمن هذه الخاصية في إحداث الربط بين دول الإقليم عن طريق خلق شبكة من المصالح والارتباطات على أرض الواقع في المجالات الاقتصادية، التجارية، الفنية.

8-2 أهداف الشراكة: إن إبرام علاقة شراكة بين طرفين يتجه إلى تحقيق أهداف وغايات استراتيجية لكل الأطراف المعنية ولعل أهمها: تعزيز الانفتاح الاقتصادي بين دول الشراكة. خلق شبكة من المصالح والارتباطات المشتركة على أرض الواقع في المجالات الاقتصادية والتجارية والفنية. تطوير النسيج الصناعي وتحسين القدرة التنافسية بمؤسساتها الإنتاجية وذلك عن طريق: انتقال الصناعة من الشمال إلى الجنوب. تقديم المساعدات المالية قصد القيام بالإصلاحات الهيكلية للمؤسسة الإنتاجية. إصلاح الإدارة والقضاء على المشاكل البيروقراطية. تحقيق التنمية الاقتصادية المتعددة الجوانب ويتم هذا عن طريق تأهيل اليد العاملة. الاستفادة من المساعدات

المالية. تطور القطاعات القادرة على التصدير إلى الخارج. ترقية البحث العلمي والتطبيق التكنولوجي.

3-8 كيف تنجح الشراكة: لإنجاح الشراكة هناك عدة توصيات لابد من الحرص عليها من

أجل ضمان السير الحسن لهذه العملية، وهي تنقسم إلى:

● على الصعيد المالي: إعادة تأهيل الوحدات الصناعية. إصلاح المنظومة البنكية. إعطاء

دفع كبير للسوق المالية. تكوين المسيرين. ج-2 على الصعيد السياسي و الاقتصادي: القبول

بعقود الشراكة في المجالات التي لا تمس بالسيادة الوطنية. تهيئة القطاعات الموجهة إلى

الشراكة. اختيار الشريك الأفضل.

ومن خلال ما تقدم يمكن أن نقول أن الشراكة تعتبر كأحد البدائل الهامة لحل الأزمة التي

تتخبط فيها مختلف القطاعات الاقتصادية وذلك بالنظر إلى الدور الذي تلعبه في إعادة التوازن

الاقتصادي والمالي للمؤسسات الاقتصادية. وبالنظر إلى التحدي الذي تفرضها العولمة بالدخول

إلى اقتصاد السوق بمؤسسات إنتاجية تنافسية. فهي بذلك تتيح انتقال الصناعة وترقي البحث

العلمي وتطور الإنتاج وذلك باستعمال التقنيات العصرية في تسيير المؤسسات المالية في إطار

إعادة بناء المؤسسات الاقتصادية وهيكلتها وتحسين قدراتها التنافسية.

المبحث الثاني: واقع إدارة المواهب في المؤسسات الجزائرية

المطلب الأول: النصوص القانونية التي تنظم إدارة الموارد البشرية في المؤسسات

الجزائرية

في البداية وقبل أن نتطرق إلى دراسة هذا الواقع سوف نقوم بإطلالة مختصرة على

النصوص القانونية المتوفرة في الجزائر والتي تعنى بتنظيم و ضبط إدارة الموارد البشرية

1- النصوص القانونية التي تنظم إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية:

إن الدولة تبذل جهدا متواصلا في تحسين و تعديل النصوص القانونية حسب متطلبات

الاقتصاد المعاصر و من بينها النصوص الخاصة بالوظائف العمومية و النصوص الخاصة

بعلاقات العمل في القطاع و الخاص و فيما يلي سوف نجري استطلاع على مدى شمول هذه

لجميع برامج إدارة المواهب و تحديد ماذا ينقصها لتتوافق مع ما تتطلبه إدارة المواهب البشرية

الحددي

الجدول(4-1) النصوص القانونية التي تنظم إدارة الموارد البشرية في المؤسسات

الجزائرية

<p>القطاع الخاص(القانون رقم 11-90 المؤرخ في 26 رمضان 1410 الموافق ل 21 أبريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل)¹⁶⁸</p>	<p>القطاع العمومي(أمر 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية 1427 الموافق ل 15 يوليو 2006 المتعلق بالوظيفة العمومية)¹⁶⁷</p>	<p>برامج إدارة المواهب</p>
		<p>متوسط وطول التخطيط الاستراتيجي المدى</p>
<p>تنص المادة 06 على الحماية من التمييز لشغل منصب عمل غير المنصب القائم على أهليتهم و استحقاقهم، و المادة 08 تقر بحقوق العمال و واجباتهم بعقد كتابي أو غير كتابي و المادة 11 على عدم تحديد مدة العمل في العقد، و المادة 10 على إمكانية إثبات عقد العمل غير المكتوب بأي وسيلة توفرت(الشهود...)، و المادة 17 على عدم التمييز بين العمال في الشغل و الأجرة و ظروف العمل بسبب السن أو الجنس أو الوضعية الاجتماعية أو النسبية أو القرابة العائلية أو القناعات السياسية أو الانتماء إلى نقابة أو عدم الانتماء إليها، كما تنص المادة 18 على إجراء مدة تجريبية تتراوح من ست الى اثنا عشر شهرا قبل إبرام عقد التوظيف من أجل ضمان كفاءة و أهلية المترشح.</p>	<p>المادة (74...82): تتحدث هذه المواد عن مبدأ المساواة في التوظيف و شروط السن و المؤهلات و السلوك و طرق الالتحاق بالوظيفة (المسابقات، الاختبارات، المقابلات...)، ثم المواد (83...92) التي توضح مراحل الترسيم بالوظيفة (التريص، التعيين) التريص للتأكد من توافق إمكانياته مع الوظيفة ثم ترسيمه بعد سنة إذا ثبتت كفاءته و قدرته.</p>	<p>التوظيف</p>

¹⁶⁷ القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية

www.joradp.dz/har/dgfp.htm

¹⁶⁸ قانون علاقات العمل

www.mouwazaf-dz.com T5446-TOPIC

<p>تنص المادة 87 على الجبر الوطني الأدنى المضمون و تبين طرق تحديده، و تنص المادة 05 على حق العامل في الضمان الاجتماعي و التقاعد، و المادة 06 على الدفع المنتظم للأجر المستحق، و الخدمات الاجتماعية، و المادة 80 على حق العامل في اجر يتناسب مع نتائج العمل و المادة 81 على التعويضات و العلاوات، و تحدد المواد من (80... 90) كيفية تحديد الأجور و العلاوات و التعويضات.</p>	<p>تنص المادة 32 على حق الموظف في الراتب بعد أداء الخدمة، و المادة 33 على حقه في الضمان الاجتماعي و التقاعد و تنص المواد (114...126) على كفاءات و شروط تحديد الرواتب و المنح و العلاوات و يحدد المرسوم التنفيذي 80-48 المؤرخ في 23/02/1980 نوعين من العلاوات:</p> <p>علاوة المرودية الفردية:</p> <p>حسب الوظيفة و الأداء الجيد و الإتقان باستعمال ورقة التتقيط.</p> <p>علاوة المرودية الجماعية:</p> <p>مكافأة المجهود الجماعي، و تدفع شهريا أو ثلاثيا أو سداسيا</p>	<p>الأجر أو الراتب</p>
<p>تنص المادة 06 على حق العامل في الترقية، و المادة 61 على الحق في الترقية حسب المناصب المتوفرة و تبعا لأهلية العامل و استحقاقه.</p>	<p>يمنح الدستور حق كل موظف في الترقية إذا استحقها، و تحدد المواد (106...111) كفاءات و شروط الترقية (الاقدمية، الاختبارات، التكوين...)</p>	<p>الترقية</p>
<p>تنص المادة 05 على حق العمال في الوقاية الصحية و الأمن و طب العمل و الراحة و الوقاية من نزاعات العمل و تسويتها، و منع تسريح العامل إلا لسبب اضطراري يثبه المستأجر قانونا و تحدد القوانين (69...73) شروط و أسباب التسريح(المخالفات، تقليص عدد العمال...الخ)</p>	<p>تنص المواد (112-113) انه من حق الموظف الحصول على أوسمة شرفية و مكافآت مادية عند قيامه بعمل شجاع مثبت قانونا أو بمجهودات استثنائية في تحسين أداء المؤسسة .</p>	<p>المكافآت الأوسمة الشرفية و</p>
<p>تنص المادة 37 على حق الموظفين في ممارسة أعمالهم في ظروف عمل تضمن لهم الكرامة و الصحة و السلامة البدنية و المعنوية.</p>	<p>تنص المادة 05 على حق العمال في الوقاية الصحية و الأمن و طب العمل و الراحة و الوقاية من نزاعات العمل و تسويتها، و منع تسريح العامل إلا لسبب اضطراري يثبه المستأجر قانونا و تحدد القوانين (69...73) شروط و أسباب التسريح(المخالفات، تقليص عدد العمال...الخ)</p>	<p>ظروف العمل</p>

<p>تنص المادة 06 على ضرورة احترام السلامة البدنية و المعنوية للعمال و الحفاظ على كرامتهم، و المادة 17 المذكورة سابقا التي تنص على عدم التمييز بين العمال.</p>	<p>تنص المادة 27 و 28 عن عدم التمييز بين الموظفين في المعاملات من طرف الرؤساء مهما كان أصلهم أو حالتهم الشخصية أو الاجتماعية أو الانتماء إلى جمعية أو نقابة، و تنص المادة 30 أنه يجب على الدولة حماية الموظفين من أي سب أو شتم أو قذف و في حال تعرضهم لذلك من واجب الدولة تعويضهم عن الضرر المعنوي الحاصل، كما تضمن لهم المادة 37 الحق في ممارسة أعمالهم في ظروف عمل تضمن لهم الكرامة و الصحة و السلامة البدنية و المعنوية.</p>	<p>الأحترام و التقدير</p>
<p>تنص المادة 05 على حق العمال في إبداء رأيهم و المطالبة بحقوقهم و اللجوء إلى الإضراب إن لم يتم الرد على مطالبهم.</p>	<p>تضمن المواد (26-35-36) للموظف الحق في التعبير عن رأيه بحرية و حقه في الانضمام إلى النقابات و حقه في الإضراب و المطالبة بحقوقه إن لم توفرها له المؤسسة بالشكل المطلوب.</p>	<p>الحق في إبداء الرأي و الإضراب</p>
<p>تنص المادة 91 على حق العمال في تكوين الهيئة المستخدمة التي تطالب بحقوقهم و تدلي بأرائهم أمام الإدارة في مكان عمل يحتوي على 20 عامل فأكثر و تحدد المادة 94 صلاحيات الهيئة المستخدمة و حقوقها (الحق في الحصول على معلومات مهمة من صاحب العمل يطالب بها العمال، الحق في الكشف على أرباح الشركة و حساباتها بكل شفافية، الحق في مراقبة تنفيذ الأحكام المطبقة في ميدان الشغل و الوقاية و الأمن... الخ)، و كذلك من حق الهيئة إبداء الرأي قبل تنفيذ صاحب العمل القرارات المتعلقة بالعمل (مخططات تنظيم العمل، التكوين، الترقية... الخ)</p>	<p>من حق الموظف أن تستشير الإدارة في المسائل التي تخص مساره المهني عبر لجان إدارية ينتخبها الموظفون للمطالبة بحقوقهم و لاستشارتهم و للتعبير عن رأيهم أمام الإدارة و تبين المواد (62...73) طرق تشكيل اللجان و صلاحياتها.</p>	<p>الإشراك في القرارات الإدارية</p>

<p>تتص المادة 33 على حق العمال في يوم راحة كامل في الأسبوع، و المادة 34 و 35 على أيام العيد و العطل و أيام الراحة القانونية، و المادة 41 على عطلة سنوية لثلاثين يوما ، و الحق في ثلاث أيام بسبب حدث من الأحداث العائلية تحددها المادة 54(زواج، ولادة، ختن، وفاة...)، الحق في ثلاثين يوما لأداء مناسك الحج مرة واحدة في الحياة المهنية، و المادة 46 الغيابات بسبب الأمومة و المرض و حوادث العمل...الخ.</p>	<p>يحدد القانون الساعات القصوى للعمل، كما تتص المادة 191 على حق العامل في عطل مدفوعة الأجر: يوم كامل للراحة أسبوعيا و المادة 197 على حقه في ثلاثين يوما في السنة و كذلك حق عطلة الأمومة لثلاث أشهر في المادة 204 ، و المادة 210 على الحق في ثلاثين يوما لأداء مناسك الحج مرة واحدة في الحياة المهنية، و المادة 212 على منح ثلاثة أيام لزواج الموظف أو إذا ولد له طفل أو ختان طفل أو زواج أحد فروع أو وفاة أحد فروع، و بعض الغيابات الأخرى المرخصة التي تتص عليها المادة 129.</p>	<p>الحق في العطل و أيام الراحة</p>
	<p>يحق للموظف الانتداب أو الاستيداع أي ممارسة أعمال أخرى خارج مؤسسته أو متابعة دراسات أو تكوين أو تربية طفل بالنسبة للأمهات أو ظروف طارئة يثبتها قانونا في مدة أقصاها خمسة سنوات غير مدفوعة الأجر و له الحق في إدماجه في سلكه الأصلي بعد انقضاء حالة الانتداب أو الاستيداع حتى و لم تتوفر المؤسسة على منصب فارغ.و تحدد المواد (133...139) شروط حق الانتداب و المواد(145...153) شروط حق الاستيداع</p>	<p>حق الموظف في تحقيق طموحاته خارج المؤسسة</p>

	تنص المادة 97 على ضرورة خضوع الموظف للتقييم الدوري المستمر من أجل تحديد مواقع الضعف و القوة لديه كما يهدف التقييم إلى ترقية الموظف و منحه امتيازات مرتبطة بالمرادودية و تحدد المواد (99...103) شروط و كفايات التقييم.	تقييم الأداء
تنص المادة 06 على حق العامل في الحصول على التكوين المهني، و تحدد المواد (57...61) شروط و طرق التكوين و التدريب (المدرّبون، الدورات التدريبية... الخ)	تنص المواد 104-105 انه من واجب الإدارة تنظيم دورات التكوين و تحسين المستوى بصفة دائمة من أجل رفع مؤهلات الموظف و ترفيقه لرتب أعلى.	التدريب و التكوين التخطيط الوظيفي
		التخطيط الوظيفي
		تشجيع الإبداع

من اعداد الباحثة

نلاحظ رغم توفر النصوص القانونية و جودتها إلا أنها تميل إلى حماية حقوق الموظف أكثر من ميلها إلى هدف رفع الأداء و تشجيع الإبداع، فهي تفنقر إلى التخطيط الاستراتيجي الذي يسير بالموظف نحو تطوير مؤسسته و جعلها في مستوى المنافسة العالمية المفروضة عليها.

المطلب الثاني: واقع إدارة المواهب في المؤسسات الجزائرية

كما ذكرنا سابقا فان إدارة المواهب هي تطوير لإدارة المواهب البشرية و إدارة الكفاءات بالإضافة إلى بعض المفاهيم الجديدة المتعلقة بتخطيط التعاقب الوظيفي و مفهوم المواهب أو " les personne clé" ، بمعنى أنها إدارة تنطلق من تنفيذ برامج إدارة الموارد البشرية (التخطيط، الاختيار، التوظيف، التحفيز، الاحتفاظ...) و بالإضافة إلى البرامج الآتية الذكر، لذلك فسوف ندرس واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية لأنه لم يتبلور لديها بعد مفهوم إدارة المواهب و في نفس الوقت نرصد مدى تواجد الاستراتيجيات الجديدة التي أنتت بها إدارة المواهب.

1- التوظيف: هناك تطور ملحوظ في عمليات التوظيف و قد لمسنا ذلك في مجموعة من الدراسات ، فقد أصبح التوظيف في مجموعة كبيرة من المؤسسات يعتمد على الشهادة، التكوين،

الخبرة، الكفاءة كذلك الاختبارات الكتابية التي تكشف عن القدرات الذهنية و المؤهلات المعرفية للمترشح بالإضافة إلى المقابلات التي تسمح بالتعرف على السمات الشخصية و الانفعالية للمترشح و طموحاته و تطلعاته المستقبلية، و هذا ما أشارت إليه دراسة كل من (سرير و عبد اللاوي 2013¹⁶⁹، و دراسة قسم الله 2013¹⁷⁰)، إلا أن هناك دراسات تشير إلى عدم الاكتراث بالسمات الشخصية و الانفعالية و الطموحات و التطلعات المستقبلية في عمليات التوظيف مع أن هذه العوامل مهمة جدا في تخطيط المسار المهني للعامل لأنها تحدد رغباته و مواهبه و ميولاته و طموحاته و هي تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي لديه مستقبلا و بالتالي تؤثر على مستوى أدائه، مثل دراسة (بوجحادة 2006)¹⁷¹، و دراسة (رقام ليندة 2014)¹⁷² التي أجرتها على 30 مؤسسة جزائرية مهمة عمومية و خاصة و توصلت إلى انه 20% فقط من المؤسسات يولون أهمية للسمات الشخصية أثناء عمليات التوظيف.

كذلك أظهرت بعض الدراسات إلى وجود تحيزات شخصية و جهوية في التوظيف خصوصا في الوظائف العمومية و هذا ما أشارت إليه دراسة (سرير و عبد اللاوي 2013)، و أشارت دراسة قاسي 2012¹⁷³ إلى إشكالية التوظيف على أساس القرابة العائلية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دون الاكتراث إلى للمؤهل العلمي أو الخبرة أو الكفاءة.

2- الرواتب و الأجور: لقد أشارت الدراسات إلى ارتفاع محسوس في الرواتب و الأجور

في السنوات الأخيرة، إلا أنه التمسنا في هذه الدراسات (بوكفوس 2006¹⁷⁴، بوجحادة 2006، مرماط 2009¹⁷⁵،

شريف 2010¹⁷⁶، قسم الله 2013) عدم الرضا عن هذا الجانب من الحوافز المادية بسبب ارتفاع معدلات التضخم الذي أدى إلى ارتفاع الأسعار بشكل عام، و طبيعة الإنسان التي تتطلع دائما إلى رغبات متجددة كلما تحقق لها نوع معين من الرغبات كما أشار إلى ذلك ابرهام ماسلو في نموذجة لسلم الرغبات.

¹⁶⁹ سرير عبد الله رابح، عبد اللاوي صبيحة، سياسة التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية ذات الطابع الإداري (دراسة ميدانية ببلدية

البلدية)، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، العلوم السياسية، جامعة البلدية، 2013

¹⁷⁰ قسم الله نور الدين، ترشيد ادارة الموارد البشرية (دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن بسوق اهراس ENAP)، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2013

¹⁷¹ بوجحادة الياس، تفعيل الموارد البشرية و أثره في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة (دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة)، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2006

¹⁷² رقام ليندة، دور ادارة الموارد البشرية في تسيير المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف (دراسة لثلاثين مؤسسة عمومية و خاصة)، مذكرة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة سطيف، 2014

¹⁷³ احلام قاسي، سيرورة عملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة (دراسة ميدانية بمؤسسة مون جرجرة)، مذكرة ماستر، علم الاجتماع، جامعة البويرة، 2012

¹⁷⁴ هشام بوكفوس، اساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية (دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك وحدة فرجية لإنتاج المدافىء الغازية و المازوتية)، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2006

¹⁷⁵ مرماط نبيلة، فعاليات نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري (دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية) مذكرة ماجستير، علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009

¹⁷⁶ شريف وحيدة، التحفيز و طبيعة الملكية في المؤسسات الاقتصادية (دراسة مقارنة بين المؤسسة الجزائرية للأنابيب (عمومية)، و مؤسسة آل دوداح للخدمات العامة و التجارة (خاصة))، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، جامعة بومرداس، 2010

3- الترقّيات: تشير معظم الدراسات إلى ضعف عدالة الترقّيات بسبب اعتمادها على التكوين و الأقدمية و ليس على الكفاءات و الأداء المتميز و كذلك تستند في معظم الأحيان إلى التحيز و العلاقات الشخصية و هذا ما أشارت إليه كل من دراسات (مرماط 2009، شريف 2010، قسم الله 2013، رقام 2014)

4- المكافآت: لقد أشارت الدراسات إلى عدم الرضا عن عنصر المكافآت المادية رغم تواجدها بسبب قيمتها غير المحفزة و عدم مصداقيتها لعدم ارتباطها بالأداء المتميز و قد أشارت إلى ذلك دراسة (رقام 2014) في دراستها المسحية التي توصلت من خلالها أن جل العمال لا يجدون المكافآت مشجعة سواء في المؤسسات العامة او الخاصة في حين يرى المسؤولون أنها مشجعة و كافية، إلا أن بعض الدراسات مثل دراسة (شريف 2010) التي أجري من خلالها دراسة مقارنة بين إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية و المؤسسات الخاصة و التي أشارت إلى أن المكافآت ترتبط بالأداء المتميز و هي تمنح بعدالة و إنصاف و قد ظهر ذلك في المؤسسات الخاصة، كما أشارت (بن عقون 2012)¹⁷⁷ إلى وجود حوافز مادية و معنوية معتبرة لكن لا توجد مقارنة بين مردود الأفراد بمعنى أن الحوافز تمنح للجميع.

5- ظروف العمل: هناك تحسن ملحوظ في البيئة الوظيفية من مباني و معدات و تجهيزات سواء في القطاع العمومي أو القطاع الخاص، و لعل ما يجلب الانتباه هو اتجاه المؤسسات العمومية و الجماعات المحلية إلى تحسين و ترقية المباني و تجهيزها بأحدث المعدات، لكن يبقى القطاع الخاص بين من يراعي ظروف العمل و من لا يراعيها خصوصا في ظل غياب الرقابة و المتابعة القضائية، و لقد أشارت دراسة (قسم الله 2013) إلى عدم ملاءمة ظروف العمل في بعض المؤسسات الخاصة التي أصبحت تهتم بتطوير الموارد البشرية.

6- التدريب و التكوين: تشير الدراسات إلى أن الجزائر تنفق أموالا معتبرة على عمليات التدريب و التكوين و تحديث المؤهلات و الكفاءات حسب ما تتطلبه شروط المنافسة المعاصرة، إلا أن الدراسات أشارت إلى بعض الفجوات التي تختلج عمليات التدريب و التكوين من أهمها ما يلي:

● عدم تقييم مقدار المعارف و القدرات و المهارات التي تم تحصيلها خلال الدورة التدريبية (ساعد 2007¹⁷⁸، قسم الله 2013) مما يؤدي إلى عدم الشعور بضرورة الاجتهاد و البذل في التعلم و التدرب.

¹⁷⁷ بلال بن عقون، مدى تطبيق الإدارة التقديرية و الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية كوسيلة لتحسين أداء العاملين (دراسة ميدانية بمركز تخزين و توزيع الوقود CSD نفضال باتنة)، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، سكيكدة.
¹⁷⁸ ساعد قرمش زهرة، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية (دراسة ميدانية بمركز تكرير البترول بسكيكدة) مذكرة ماجستير، علوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2007

• تمنح امتيازات التكوين و التدريب على أساس العلاقات الشخصية(شريف 2010، ساعد 2007، قسم الله 2013)

• عدم التأكد من مستوى رضا المتدربين عن المدرب و العملية التدريبية(ساعد 2007، قسم الله 2013).

• النظر إلى العملية التدريبية و التكوينية على أنها جسر عبور للترقية(ساعد 2007)
• ضعف إمكانية المسؤولين على التحليل العلمي و التحديد الفعلي لاحتياجات التدريب (ساعد 2007، قسم الله 2013)

• الاعتماد على التدريب الداخلي (الموظفين القداماء)بدل التدريب المهني المتخصص و الترقوي(بوكفوس 2006، ساعد 2007)

7- الإشراك في اتخاذ القرارات: لقد أشارت بعض الدراسات إلى مبادرة بعض المؤسسات بإشراك موظفيها في اتخاذ القرارات تحديدا في المؤسسات الخاصة (شريف 2010)، و قد ظهر ذلك أيضا في دراسة (مرمات 2009) التي أجرتها في كلية الاقتصاد بجامعة الجزائر و التي توصلت إلى إشراك قوي للأساتذة في القرارات الإدارية مما يشير إلى أن الجامعات لها نهج آخر في اتخاذ القرارات، إلا أن معظم الدراسات الأخرى (بوكفوس 2006، بوجحادة 2006، شريف 2010، رقام 2014) تشير إلى عدم إشراك العمال في اتخاذ القرارات و ينحصر ذلك في مجرد إعلامهم بالقرارات بعد صدورها عبر النشرات و الملصقات و ما عليهم إلا التنفيذ و هذا ما يبرر كثرة الإضرابات و الاحتجاجات في المؤسسات الجزائرية، و قد أشارت (دراسة رقام ليندة المسحية 2014) الى شكوى مسؤولي المؤسسات العمومية من عدم إشراكهم في الخطط الإستراتيجية(خطط التنمية) و ينحصر دورهم فقط في تهيئة الجو لتطبيق هذه المخططات و تزويد الموظفين بالمعلومات الكافية عن هذه الخطط.

8- التخطيط الاستراتيجي: لقد أشارت معظم الدراسات إلى ضعف فعالية التخطيط الاستراتيجي رغم تواجده، لأنه لا يعتمد على دراسة البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسات، و هي مجرد مخططات تنمية متبناة من الدول المتقدمة لكن ينقصها التكيف و المواءمة مع طبيعة المؤسسات الوطنية و ثقافتها التنظيمية التي تجدرت فيها منذ سنين طويلة(حجاج 2007¹⁷⁹، قاسي 2012، رقام 2014، بوحديد 2014)، كما أشارت دراسة (قاسي 2012) الى انعدام التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بسبب نقص خبرة المسير الذي عادة ما يكون هو المالك.

¹⁷⁹ حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها و دور الابداع التكنولوجي في تنميتها، (دراسة ميدانية بشركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2007)

9- تخطيط التعاقب الوظيفي: لقد أظهرت دراسة (قسم الله 2013) إلى وجود تخطيط

للتعاقب الوظيفي في المؤسسة التي أجرى فيها دراسته بما في ذلك تحضير العمال لتولي المناصب القيادية و وجود تخطيط تناوبي على المناصب من أجل اكتشاف الطاقات الكامنة لدى الموظفين، و كذلك تطوير المسار الوظيفي للعمال الحاليين و إعدادهم لتولي المناصب الشاغرة بأفضل الكفاءات و بالسرعة المطلوبة، و دراسة (شرون، صالحى 2013)¹⁸⁰ التي أشارت إلى توفر العاملين على مهارات متعددة، مما يبشر ببداية تبلور هذا المفهوم في المؤسسة الجزائرية، إلا أن معظم الدراسات الأخرى أشارت الغياب التام لتخطيط التعاقب الوظيفي (رقام 2014).

10- تشجيع الإبداع: لقد أشارت دراسة (حجاج 2007) التي أجراها في مؤسسة خاصة

إلى وجود اهتمام كبير بتشجيع الإبداع و الحفاظ على المنتج المتميز مع توفر المؤسسة على مخابر مراقبة الجودة و البحث و التطوير و تجهيزها بأحدث التقنيات المخبرية، إلا أن المؤسسة التي أجرى فيها دراسته اشكتت من عض المشاكل البيئية التي تعيق تطورها و نموها في السوق من بينها ما يلي:

- غياب الكفاءات و المواهب الضرورية لعملية الإبداع بسبب عدم وجود تخصصات في الجامعات و معاهد التكوين في المجال الذي تنشط فيه المؤسسة (العطور)
- ارتفاع تكاليف المواد الأولية
- ضعف الموارد المالية
- ضعف البنية التحتية (الطرق، القطارات...) مما يعيق عمليات التوزيع و يزيد من

تكاليفها

- نقص الطلب على المنتجات المبتكرة و ذات الجودة العالية بسبب الانخفاض العام

للمستوى المعيشي

- اقتحام المنتجات المستورد المنافسة للأسواق المحلية

من خلال دراسة واقع تطبيق برامج إدارة المواهب في المؤسسات الجزائرية لاحظنا عدم وجود خطة مكتملة و متناسقة لإدارة المواهب، لكن لاحظنا في الدراسات التي أقيمت في السنوات الأخيرة بداية الاهتمام بتحفيز الموارد البشرية و تدريبهم و تشجيع مبادرات الاقتراحات و الإبداعات كما رصدنا بداية تبلور مفهوم تخطيط التعاقب الوظيفي في بعض المؤسسات و هذا يبشر ببداية التوجه نحو الاستثمار في الموارد أو المواهب البشرية.

4- عوائق تطبيق إدارة المواهب في المؤسسات الجزائرية:

¹⁸⁰ شرون مسعودة، صالحى صافية، اثر استراتيجية ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسي (دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للتأمين بالخشب و مشتقاته ENAB وحدة ورقلة)، ليسانس علوم التسيير، جامعة ورقلة

- ضعف تكنولوجيا المعلومات و الاتصال المستعملة في المؤسسات الاقتصادية
- غياب الرؤية الإستراتيجية و التخطيط السليم في تحديد الأهداف
- ضعف أنظمة التسيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و افتقارها الى الخبرة و

الكفاءة¹⁸¹

- تفشي ظاهرة الفساد الإداري (الرشاوي، المحسوبة، الوساطة، النفوذ، الغش، التزوير...) في المؤسسات العمومية بسبب ضعف الرقابة و المساواة القانونية رغم جودة النصوص القانونية في ما يخص محاربة الفساد الإداري، و هذا ما يعيق الانتقاء السليم للموظفين و كذلك يضعف من مستوى الرضا و الولاء الوظيفيين بسبب الشعور بالتهميش و المحسوبة.¹⁸²
- عدم وجود معايير عادلة في تتمين جهود العمال مما يضعف الدافع نحو العمل الجاد و تحد من فرصهم في التكوين و التطوير
- غياب الضمير المهني لدى بعض الموظفين
- عدم تناسب الرواتب و الأجور مع القدرة الشرائية العامة مما يؤدي إلى انعدام الحافز في العمل و اللجوء إلى ابتزاز المواطنين بطلب الرشاوي¹⁸³
- سيادة القيم التقليدية و الروابط القائمة على النسب و القرابة مما يقضي على مبدأ تكافؤ الفرص أي عدم تمكين الأفراد ذوي الكفاءات و المواهب العالية من الوصول إلى المناصب التي يستحقونها(التوظيف، التقييم، الترقية، التكوين...)¹⁸⁴
- عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب بسبب عدم قدرة المسؤولين على التحليل الوظيفي و تحديد المتطلبات الفعلية للمنصب مما يتسبب في تدني مستويات الأداء و يحد من مبادرات الإبداع
- الإدارة البيروقراطية و عدم السماح للموظفين بالمشاركة في التسيير و اتخاذ القرارات الإدارية و رسم سياسة المؤسسة
- عدم قدرة معظم المؤسسات على منافسة الدول المتطورة في جذب الكفاءات العالية و المواهب الخلاقة لما تقدمه لهم من حوافز مادية جذابة جدا.

¹⁸¹ كتوش عاشور، متطلبات تطبيق النظام المحاسبي الموحد في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 06، جامعة الشلف، 2009، ص 306

¹⁸² ابراهيم توهامي، ليتيم ناجي، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات للحد من الفساد المالي و الإداري، مخبر مالية بنوك و ادارة الاعمال LFBM، جامعة بسكرة، 2012

¹⁸³ تقي، احمد باهض، هدى وزير الدعي، اثر الفساد على التنمية الاقتصادية الاجتماعية، كلية الادارة، جامعة كربلاء، 2005، ص

06

¹⁸⁴ ابراهيم توهامي، 2012(مرجع سابق)

●مشكل الترسيم الذي تتقيد به المؤسسات العمومية و الذي لا يمكنها من التنازل عن فائض العمالة في مواسم انخفاض الطلب على الإنتاج و بالتالي تصبح هذه العمالة مستهلكة لموارد المؤسسة دون مردودية، فرغم ما يفره الترسيم من أمن وظيفي للعامل إلا أنه مشكل يعيق قدرة المؤسسة على التكيف مع متطلبات السوق.

بالإضافة إلى مجموعة أخرى من العوائق السياسية و الاجتماعية و القانونية التي لا يمكن حصرها في هذه الورقة.

رغم كل هذه العوائق و التحديات فإننا نلاحظ أن مجموعة كبيرة من المنتجات الجزائرية تظهر في السوق بأسعار و جودة منافسة مثل المواد الغذائية، الأدوية، الملابس و الأحذية الجاهزة، الأدوات الكهرومنزلية... الخ.

المبحث الثالث: الدراسة الميدانية

لقد قمنا بهذه الدراسة من أجل معرفة مدى إدراك مسؤولي هدارة الموارد البشرية لمفهوم إدارة المواهب و حدود ممارستهم لبرامجها و تطبيقاتها و في نفس الوقت أتحننا لهم فرصة للاطلاع على أحدث ممارسات إدارة المواهب التي تطبقها المؤسسات الرائدة في الدول المتقدمة و ذلك عن طريق الأسئلة التي تضمنتها الاستمارة و التي قمنا بتوزيعها على 97 مسؤول موارد بشرية، و من أجل تحقيق أهداف البحث قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعرف أنه أحد أشكال التحليل و التفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة، و تصويرها بشكل كمي عن طريق جمع بيانات، و معلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة، و تصنيفها، و تحليلها، و إخضاعها للدراسة الدقيقة.

كانت العينة التي استهدفناها هي المؤسسات المشاركة في صالون المواهب و التوظيف و التي تقام تقريبا مرتين في السنة في مختلف ولايات الوطن و عينتنا كانت المؤسسات المشاركة في صالون وهران نوفمبر 2016 و صالون الجزائر العاصمة في فيفري 2017، و قد لاحظنا بعض الوعي و الإدراك لمفهوم إدارة المواهب في هذه المؤسسات عكس الاستطلاع الميداني الذي قمنا به في مؤسسات عشوائية و التي أثبتت النتائج نقصا كبيرا في فهم و استيعاب مسؤولي الموارد البشرية للأسئلة التي أدرجناها في الاستمارة بالإضافة إلى رفض التعاون مع البحث العلمي الذي أظهره معظم المسؤولين.

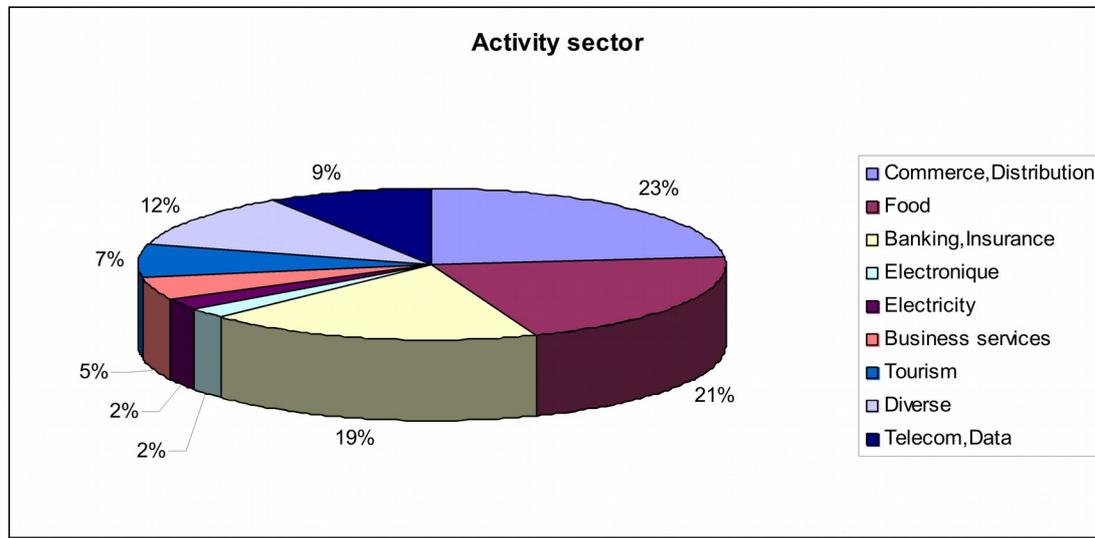
قمنا بتوزيع بعض الاستمارات على المسؤولين المتواجدين بالصالون و الذين يمثلون المؤسسة الأم كما قمنا بإرسال الاستمارات الأخرى لمسؤولي المؤسسات الفرعية عبر الانترنت من أجل دعم و تأكيد النتائج.

لقد قمنا باستخدام مقياس ليكرت من أجل جمع المعلومات على الاستمارة لكن اجابات الخانة الثالثة "محايد" كانت كثيرة و المتوسطات الحسابية لم تعطينا النتائج الصحيحة، لذلك قمنا بالغاء خانة "محايد" و أشركنا خانتي " موافق" و موافق جدا" في خانة واحدة و هي "نعم" و اشراك خانتي "غير موافق" و غير موافق جدا" في خانة "لا" و استخرجنا المنحنيات على أساس عدد الاجابات "نعم" و النتائج كانت أكثر وضوحا و أكثر مصداقية بهذه الطريقة.

1- معلومات عن المؤسسات:

1-1 القطاع:

الشكل (1-4) القطاع

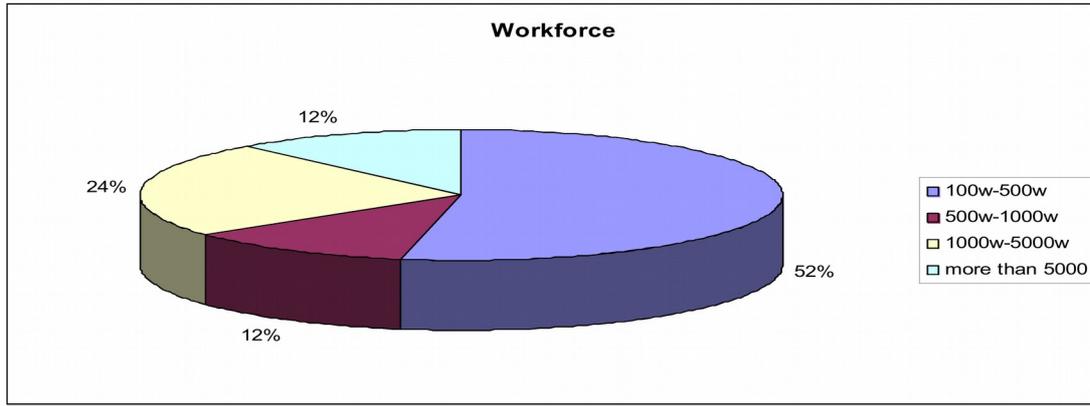


من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

لقد استهدفنا جميع القطاعات و كانت الحصة الأكبر لقطاعي التجارة و التوزيع بنسبة 23% و قطاع المواد الغذائية بنسبة 21%، و نظرا لما لهذين القطاعين من أهمية في تحقيق الاكتفاء الذاتي و دفع عجلة النمو الاقتصادي.

1-2 عدد العمال:

الشكل (2-4) عدد العمال

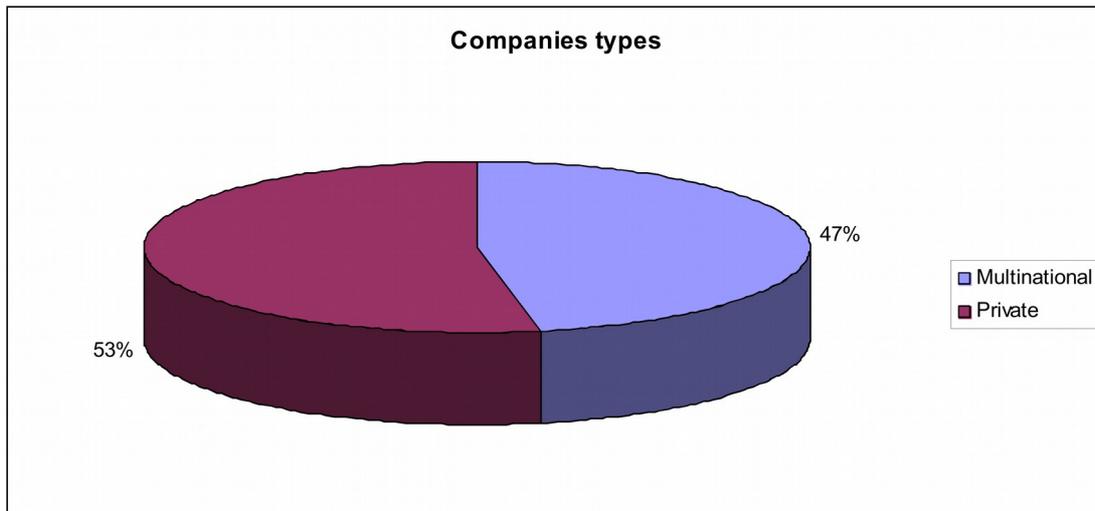


من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

كانت الحصة الأكبر للمؤسسات التي تحتوي ما بين 100 الى 500 موظف بنسبة 52% ، مع العلم أنه كانت هناك مؤسسات مشاركة لديها أقل من 100 موظف و أغلبها كانت مؤسسات التوظيف و مؤسسات التعليم و التكوين لكننا أقصينا هذه المؤسسات من العينة لأننا نرى أن المؤسسات التي لديها عدد عمال قليل نادرا ما تكون لديها ادارة مستقلة خاصة بالموارد البشرية.

1-3 نوع المؤسسة:

الشكل (3-4) نوع المؤسسة



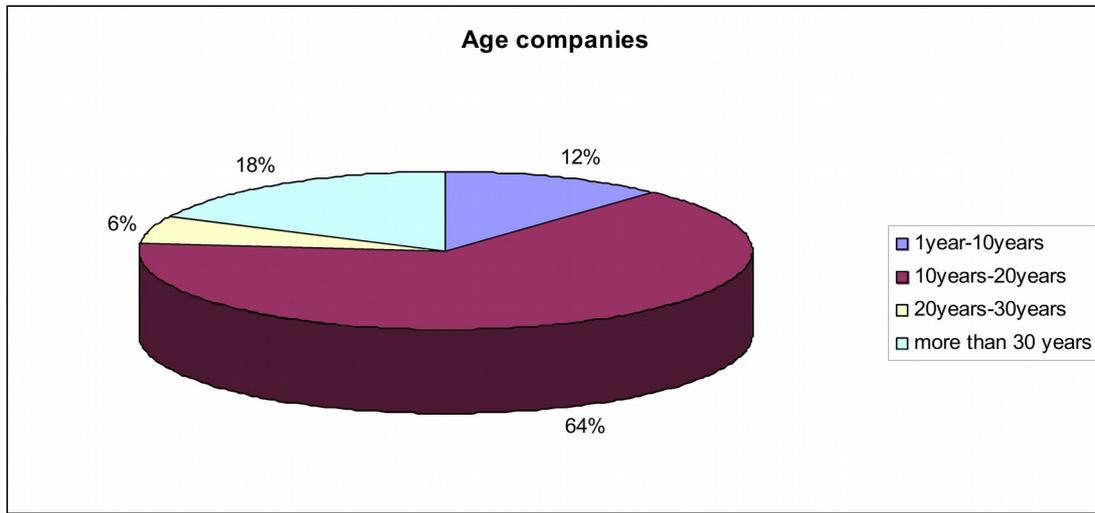
من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

لقد كان واضحا الغياب التام للقطاع العمومي في هذه الصالونات مع أننا استهدفنا هذا القطاع أيضا، لكننا تقاجأنا عند ظهور النتائج فالمؤسسات العمومية شكلت 0% من العينة، و نحن

نرجح السبب في ذلك الى تعفن القطاع العمومي فاجراءات التوظيف كلها تقوم على أساس الوساطة و المحسوبية فهم لا يهتمون بكفاءات و مواهب الموظفين و لا يهتمون برفع مردودية و أرباح المؤسسة العمومية بقدر ما يهتمون بتوظيف الأصدقاء و الأقارب و المترشحين الذين يقدمون أكبر قدر من الرشاوي، و الخطأ يرجع الى سياسة الدولة في تأجير موظفي القطاع العمومي فالراتب المقرر يأخذه الموظف مهما كان مردودية المؤسسة فالربح أو الخسارة لا يمس قيمة دخله.

1.5 عمر المؤسسة:

الشكل (4-4) عمر المؤسسة



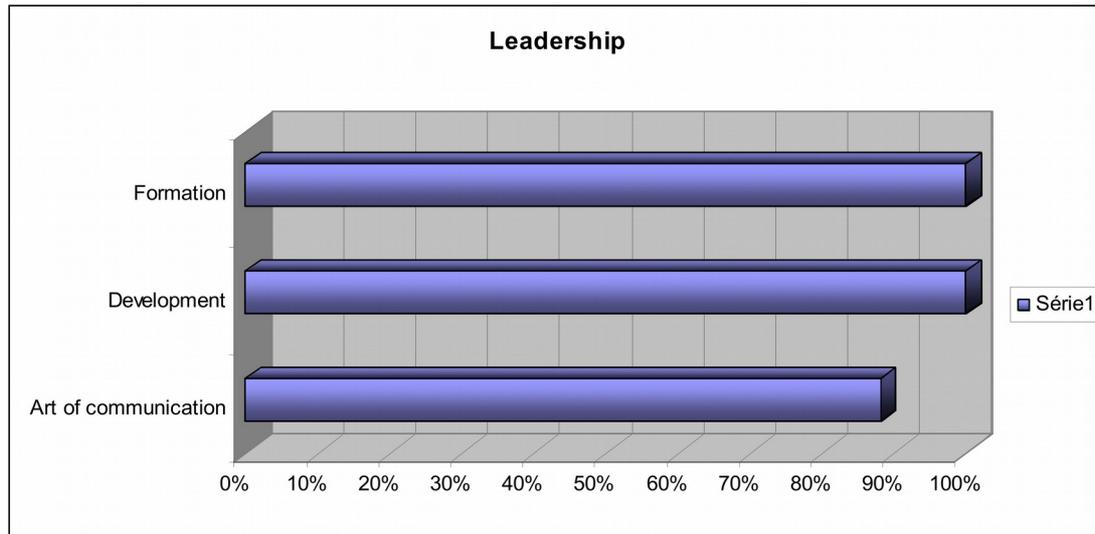
من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الواضح أن النسبة الأكبر من بين المؤسسات المتواجدة هي التي يتراوح عمرها بين العشر و عشرين سنة و التي شكلت نسبة 64%، و هذا بالطبع يرجع الى حداثة الخوصصة و المؤسسات المتعددة الجنسيات في الجزائر.

2- محاور الاستثمار:

2-1 القيادة:

الشكل (4-5) القيادة



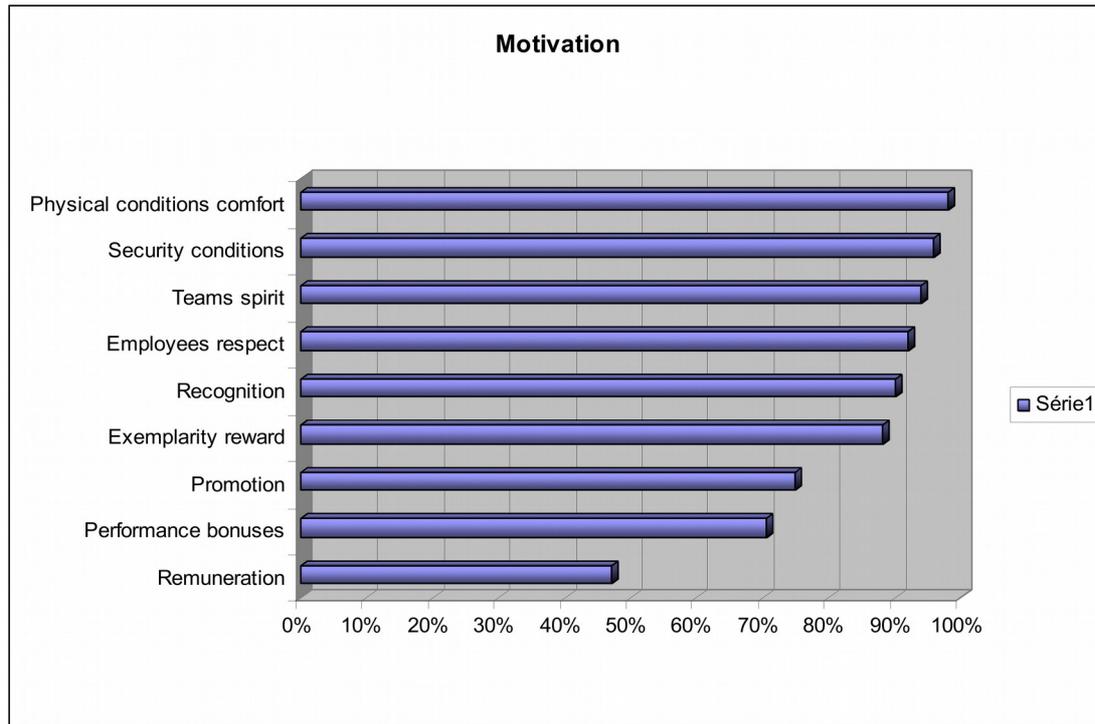
من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

كل المؤسسات المشاركة تهتم بتكوين و تطوير القادة و المسيرين فقد استوفت النسبة 100%، و طبعا كما صرح المسؤولون فالقادة و المسيرين ذوي المهارات و الكفاءات العالية هم أساس تكوين فريق عمل ناجح ذو مردودية عالية. لكن في سؤالنا عن مدى اهتمامهم بتدريبهم على فنون التواصل الحديثة مثل الهدوء، الانصات، الاقناع، الاهتمام، الحوار، الليونة، البشاشة... الخ، انخفضت النسبة الى 87%، لكن رغم هذا فهي نسبة عالية نظن أنه مبالغ فيها لأن هذا الفن حديث و القليل من المؤسسات من يهتم به فيبدو أنهم لم يفهموا جيدا فنون التواصل الحديثة

، لأنه في سؤالنا الدعي من مدى اهتمام المؤسسة بمعرفة مدى رضى الموفين عن طرق تعامل المدراء و المسؤولين معهم بواسطة استمارات تقييمية دورية توزع على الموظفين كانت الاجابات الايجابية فقط 40%، فالمؤسسات الرائدة التي تهتم بتلقين المدراء و المسيرين فنون التواصل تهتم في نفس الوقت برأي الموظفين و معرفة ما يرضيهم و ما يزعجهم في مسيرتهم و مدرائهم من أجل التحسين و التطوير المستمر.

2-2 التحفيز:

الشكل (4-6) التحفيز



من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالطبع في التحفيز من الأجدر أن يكون السؤال موجه للموظف لمعرفة مدى رضاه عن العوامل التي توفرها له المؤسسة و بالتالي معرفة مدى قدرتها على تحفيزه، لكن بما أن أسئلتنا موجهة للقادة و المسؤولين فاننا ربطنا كل سؤال بسؤال آخر نحاول من خلاله معرفة مدى رضى الموظف عن هذه العوامل من خلال اجابة المسؤول، و قد استوفت الظروف المادية و اجراءات الحماية من حوادث العمل النسبة الأكبر 98% و 96% على التوالي كما صرحت SLC (Smart link communication) أنها توفر محيط مهني محفز و تنفق أموال معتبرة من أجل ضمان سلامة الموظفين و حمايتهم من أخطار العمل، كما أفادت مجموعة Amimer energie أنها تمنح للموظفين الاستقرار و الامان و السلامة و تقريبا معظم المؤسسات صرحت بحرصها على التحسين المستمر للظروف المادية و اجراءات السلامة، في حين تدرجت النسب الأخرى ما بين 70% و 90% ، فقد أظهرت Cevital group اهتماما كبيرا بالاعتراف بالأداء المتميز و المكافأة عليه، و أنها تمنح الأجور للموظفين على حسب مردوديتهم و كفاءاتهم، كما صرحت أن من أهم القيم التي تقوم عليها المجموعة هو الاستماع و الاحترام المتبادل و التضامن و روح الفريق، كذلك Azadia التي أفادت أنها تقوم بتمكين الموظفين من خلال مكافأة الجدارة و ضمان تكافؤ الفرص للجميع، كما صرحت ان من أهم القيم التي ترسو عليها هي العمل الجماعي و الذي يعني فريق واحد، هدف واحد و رؤيا واحدة، ثم النزاهة و الي تعني الأخلاق، الشفافية و

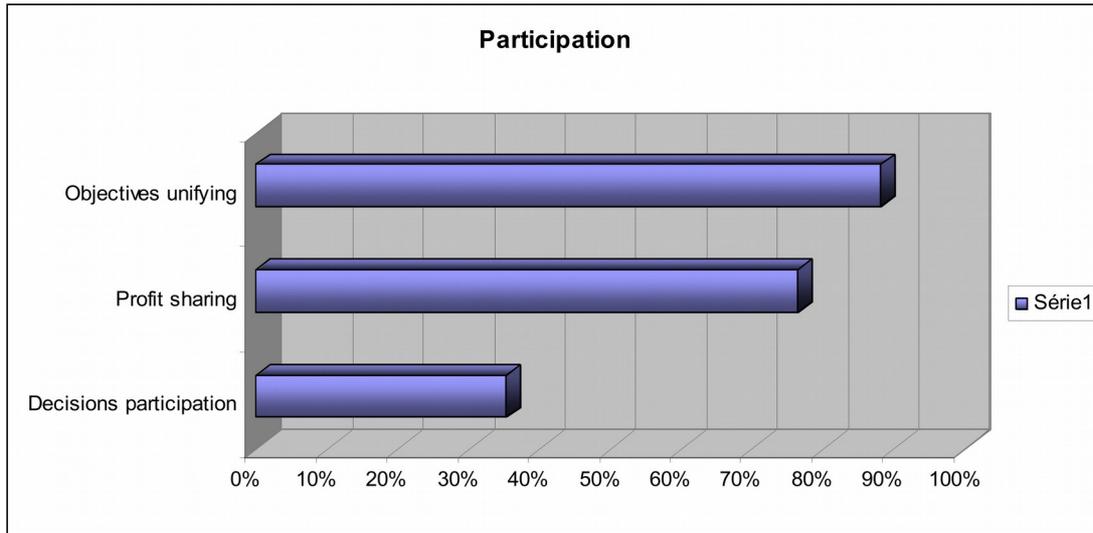
العدل، و أيضا الشغف و الذي يعني الحماس، الثقة و العدل، و أخيرا المساءلة و التي تعني تحمل كل فرد مسؤولية دوره و احترام الوعود و الالتزامات، كما أنها تسمي عمالها أزدبيين و قد صرحت أن " الموظفون ينتشرون روح القيم الي ترسو عليها أزدبيا فيصبحون أزدبيين لتمتعهم بقدرة التنبؤ بالمستقبل و ذلك لأنهم يرسمونه بأنفسهم"، و مجموعة Danone التي قالت أن " قيمها هي الانسانية، الانفتاح، الحماس، المرافقة، و أنها تعمل دائما على المحافظة على الثقافة الوحيدة لدانون و أنها تسمي عمالها les Danoner"، و مجموعة Amimer energie التي قالت أن " التحفيز المهني يرتبط ارتباطا وثيقا بالمكافآت المالية"، كذلك مجموعة BEL (From agerie algerie) التي أفادت أن من أهم قيم المجموعة " حب المغامرة، الالتزام، الارادة، و أنهم يدعون أنفسهم بفريق عائلي، كما أن شعارها هو عمالنا هم قوتنا لاكتسابنا رقم 3 عالميا في ماركات الأجبان"، و غير ذلك من المؤسسات التي أظهرت وعي كبير بمدى أهمية الحوافز المادية و المعنوية و دورها في رفع معنويات و مردودية الأفراد.

لكن النسبة خفضت الى أقل من 50% في سؤالنا عن الأجر و مستوى الرضى عنه، و قد عبر أغلب المسؤولون من خلال محادثاتنا معهم عن مدى تدميرهم من مطالبات الموظفين المستمرة في رفع الأجور رغم الزيادات المعتبرة التي تقوم بها المؤسسة، لكن هذا أمر طبيعي فهذه هي طبيعة الانسان حسب هرم ماسلو فكلما حقق له دخله درجة معينة من الرغبات ارتفعت رغباته الى مستوى ارقى.

بالاشارة أيضا الى ارتفاع الأسعار في الجزائر و انخفاض قيمة الدينار، و كذلك النسب المرتفعة للضرائب التي تلتزم بها المؤسسة و بالتالي هناك عدم توازن و عدم توافق بين مطالب الموظفين و قدرات المؤسسة.

2-3 الإشراف:

الشكل (7-4) الإشراف



من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

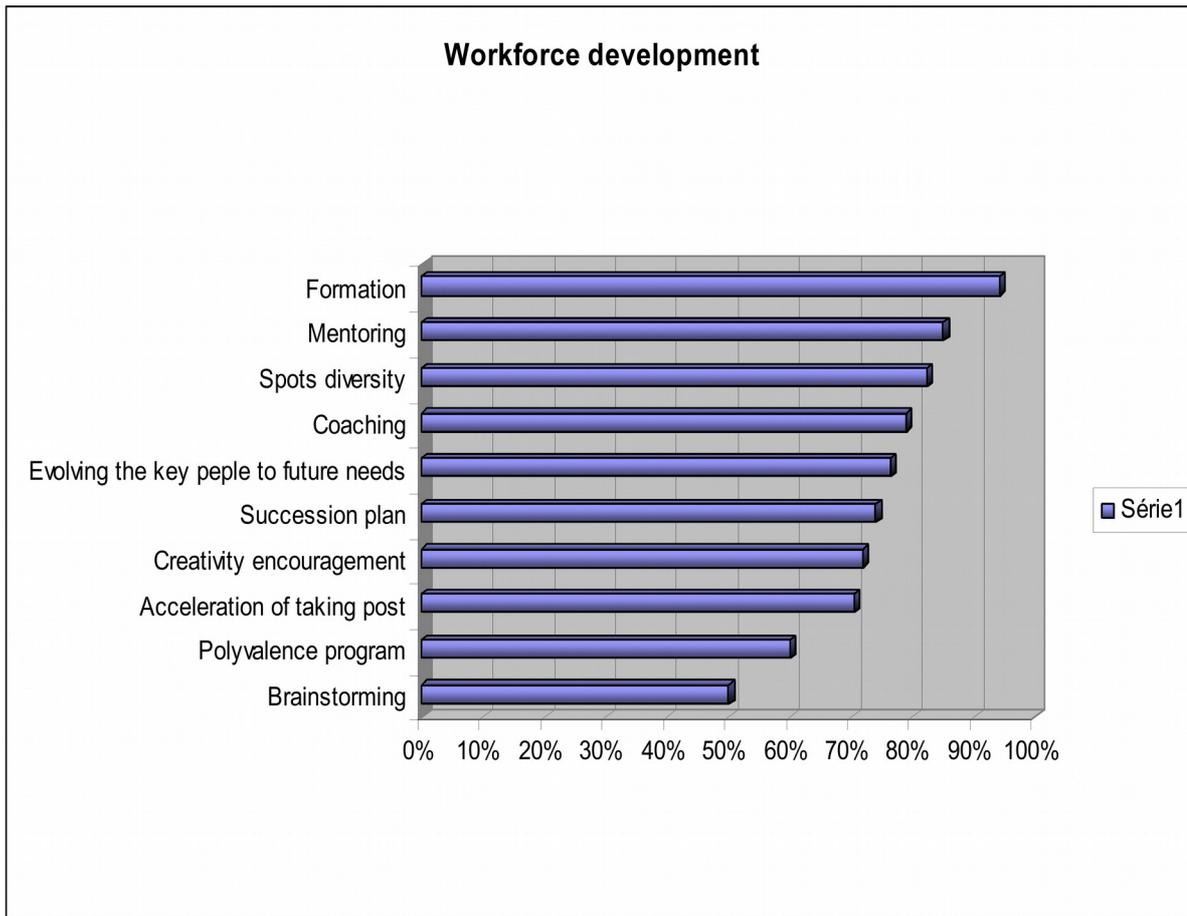
لقد كانت النسب كما توقعنا تماما، فقد حظي الإشراف في اتخاذ القرارات أقل نسبة 35%، عدى عن بعض القرارات التكتيكية او القرارات التي لا تمس الا الموظف في حد ذاته، كما صرحت مؤسسة SGS (Qalitest algerie) أنها "تمنح الموظفين استقلالية باتخاذ القرارات في المجال المهني الذي يخصهم".

ان طبيعة المسؤولين في الجزائر أنهم ليسوا على قدر كاف من الشفافية، و ليست لديهم الثقة الكافية في الموظفين ليطلعوهم على أسرار المؤسسة و يشركوهم في القرارات الاستراتيجية و الحساسة، لكن على العكس فان الإشراف في الأرباح و توحيد الأهداف أظهرت نسبتي مرتفعتين، و هذا أمر طبيعي فأهم ما يوحد بين أهداف الموظفين و أهداف المؤسسة هو الإشراف في الأرباح أكثر من الإشراف في القرارات ففي النهاية هدف المؤسسة الرئيسي هو تحقيق أكبر ربح ممكن و هدف الموظف هو تحقيق أكبر دخل ممكن.

لقد أفادت مؤسسة SLC أن "التحفيز يتم عن طريق تحقيق أهداف الموظفين"، كما قالت مجموعة Cevital أن من بين قيمها هو "تحقيق الهدف الجماعي"، كم قالت مؤسسة SGS أن " المؤسسة تثق في الموظفين و الموظفون يتقون في المؤسسة من أجل تحقيق هدف واحد"، و مؤسسة Condor التي صرحت بأن " تسمح للموظف بتحقيق أهدافه من خلال الانسجام مع أهداف المؤسسة".

2-4 تطوير الموظفين:

الشكل (8-4) تطوير الموظفين



من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الواضح جدا يقظة المؤسسات و قوة و عيها ببرامج و تطبيقات ادارة المواهب الحديثة، فارتفاع النسب تبشر بانفتاح المؤسسات على الممارسات الحديثة لادارة الموارد البشرية، فقد صرحت مؤسسة SLC أن " التكوين في قلب المراحل و ذلك عن طريق اتباع طرق متنوعة مثل التكوين التقني المضاعف، تبادل المعارف و الخبرات، التعليم الالكتروني... الخ"، كما أفادت مؤسسة Numididis أنها تقوم بـ"تقدير الكفاءات و تمنح فرص للنمو للجميع"، كذلك مؤسسة SGS التي صرحت بأنها " تقوم بالانفاق على التكوين من أجل التحسين المستمر، كما تقوم بالتأقلم مع كل فرد في طريقة التكوين التي تناسبه، كذلك تقوم بتقديم كفاءات متنوعة و مثيرة للحماس، و هي تعمل دائما على خلق فرص عمل في الخارج و تقترح على الموظفين العمل في مناصب أخرى و قطاعات أخرى و أماكن أخرى و محيطات جغرافية مختلفة و ثقافات مختلفة و كذلك تمكنهم من الالتقاء مع الزبائن، كما أن لديها هيكل مبسط لجعل كل شخص يحظى برؤية و تقدير ما قدمه من عمل"، و مجموعة Danone التي أنها " تقوم بتشجيع المحيط المتعاون و

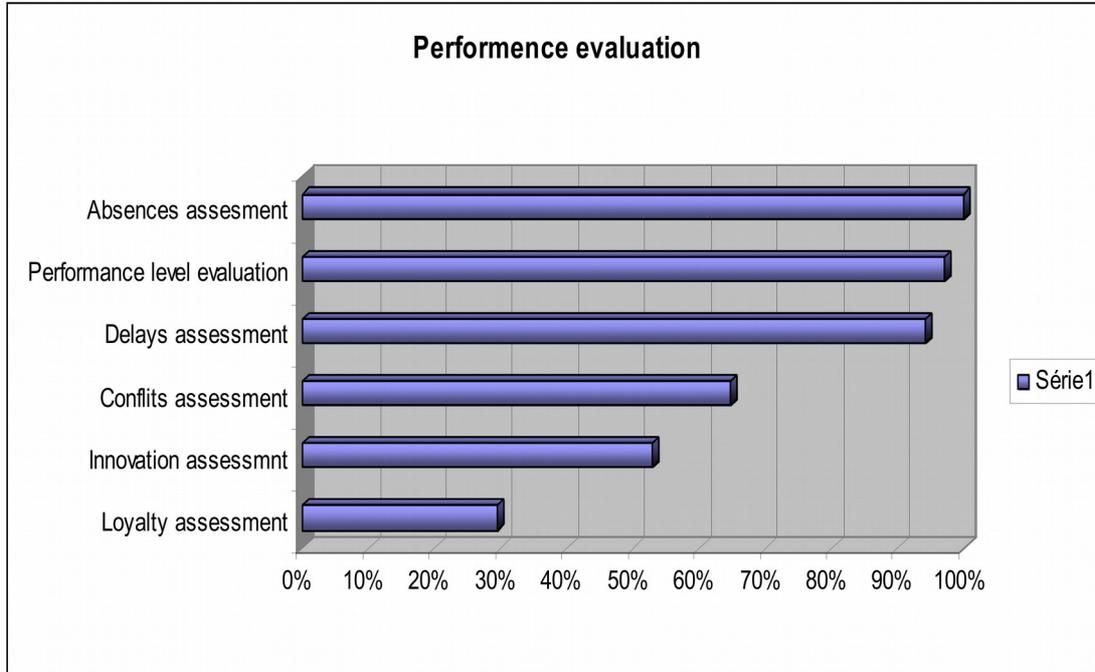
الملائم لتطوير كل فرد، كما أنها تمنح فرص للطور عن طريق منح فرص للعمل في مناصب مختلفة و دول مختلفة، و كذلك تمكن عمالها من اكتساب مهارات و خبرات من خلال العمل في الادارة و التسيير"، و مؤسسة Condor التي تقول " نحن مقتنعون أن كل فرد مهما كان سنه أو مستواه التعليمي أو مسؤولياته في المؤسسة يستطيع تطوير قدراته و بإمكانه شغل مناصب أرقى، و أنها تمتلك مواهب يتخيلون و يصممون ثم يصنعون، و أنها تمنح فرص للتطور المهني لكل موظف جديد بالسماح له بالتعلم و التدريب في محيط محفز يتميز بالتنوع و يوفر جميع المتطلبات"، و مؤسسة Natixis banque التي صرحت أنها " بعد التوظيف يوجه الموظف الجديد للاندماج في فريق العمل و يكون تحت اشراف مسؤوله الخاص للمباشرة في أخذ الدروس و التكوين Tutora ، و يدخل في برنامج الانغماس programme d'immersion الذي يسمح له باكتشاف المؤسسة، وظائفها و قيمها"، و أفاد مجموعة UNO أنها " تعتمد على برنامج اندماج يسهل على المنخرطين الجدد عملية تأقلمهم و تكيفهم، و أنها تقوم بتحقيق مسار وظيفي يفتح آفاق و مجالات عديدة للتطور، و هي تقوم بإدارة التوقعات التي تسمح بمعرفة الاحتياجات المستقبلية للموارد البشرية". كذلك مجموعة BEL التي "تعطي كل فرد فرص للتطور و أخذ مسؤوليات جديدة، و أن كل موظف في BEL يصبح يتميز بالكفاءة، الصدق، الحماس، الجرأة، الطموح، المبادرة"، و مجموعة Amimer energie التي صرحت أن " تطوير المواهب في قلب استراتيجية التطوير، و أنها تمنح للجميع فرص للتطور عن طريق العمل في مجموعة من الوظائف المختلفة و المشاركة في انجاز مشاريع متنوعة".

أما عن تشجيع المبادرة و الابداع فقد لاحظنا و عي بعض المؤسسات لمدى أهميته فقد صرحت مؤسسة Cevital أنها " تقوم بتشجيع المبادرة و تخيل حلول مبتكرة للمشاكل، و SGS التي "تقوم بتشجيع الافكار المبتكرة و الاستماع للأشخاص الذين يقترحون طرق مختلفة للعمل و الاعتراف بأن الأفراد هم الذين يصنعون قوة المؤسسة"، و Amimer energie التي "تحرص على تشجيع المبادرة"، و مجموعة Danone التي قالت أنها منفتحة على الأفكار الجديدة، و لا يوجد فرق بين الأعمار و كل شخص لديه الحرية للتعبير عن رأيه"، و Condor التي صرحت أنها "تقوم بتشجيع و تطوير حرية التعبير و الاقتراحات في مجال تحسين القدرات".

لكننا لاحظنا ظهور بعض النقص للفهم الصحيح لدى بعض المؤسسات للمفاهيم الحديثة في ادارة المواهب أثناء نقاشاتنا معهم مثل العصف الذهني brainstorming، و تخطيط التعاقب الوظيفي plan de succession ، إلا أنهم منفتحون و مستعدون لتبني و استيعاب و تطبيق هذه المفاهيم، و قد قمنا بمبادرة صغيرة من خلال إعطائهم بعض المقالات المختصرة التي تشرح بالتفصيل هذه المفاهيم المبهمة و قد لاحظنا ترحيب كبير بهذه المبادرة.

2-5 إدارة و تقييم الأداء:

الشكل (9-4) إدارة و تقييم الأداء



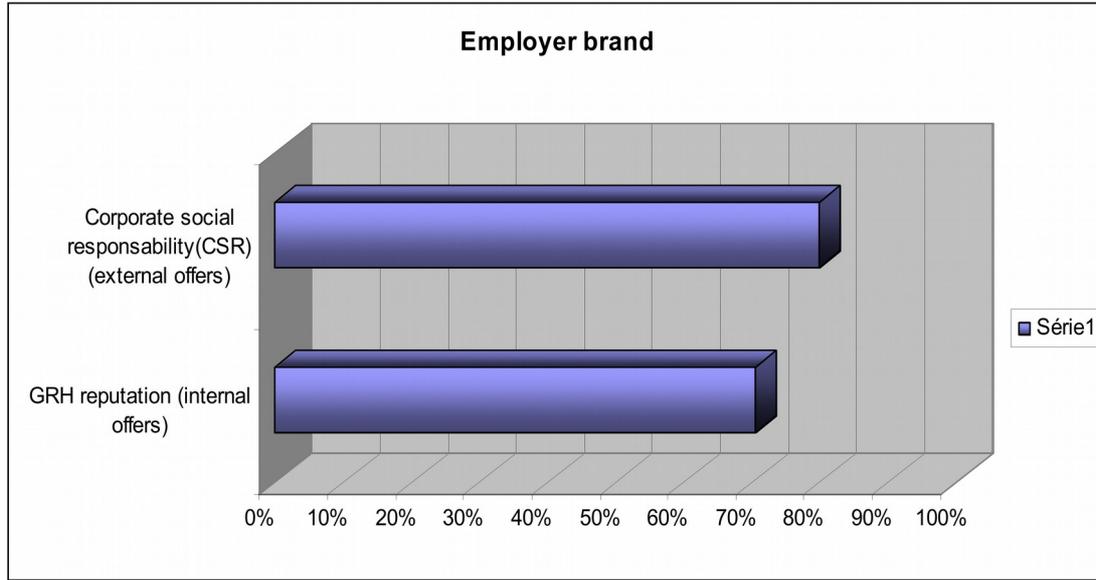
من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

في هذا القسم من الاستمارة قمنا بادراج أسئلة عن مدى اهتمام المؤسسة بالتطبيقات الحديثة لتقييم الأداء، و لم نحصر الأداء في مفهومه التقليدي على أنه مردودية الأفراد الانتاجية فقط، بل كان مصحوبا بمستوى الخلق و الابداع، و معدل الغيابات و التأخرات، و الصراعات، و مستوى الولاء، كا هذه العوامل تؤثر على مستوى مردودية الأفراد بشكل خاص و مردودية المؤسسة بشكل عام، و هذا ما لفت نظر المسؤولين، و قد أظهرنا أثناء حوارنا معهم بعض النقص و الغفلة في تقييم و دراسة العوامل التي لها علاقة كبيرة بأداء الفرد، خاصة دراسة مستوى الرضى و الولاء و توقعات جذب المؤسسات المنافسة للمواهب و الكفاءات التي تمتلكها المؤسسة، لأن المؤسسة تخسر مبالغ كبيرة في تكوين و تطوير الأفراد لكن عندما يستجذبون من مؤسسات منافسة، فالمؤسسة تتكبد خسائر معتبرة في جذب و توظيف و تكوين من يعوضهم. و قد ظهرت نسبة تقييم الغيابات 100% في حين كان هناك تجاهل كبير لتقييم التأخرات رغم ما لها من التأثير البالغ على انخفاض مردودية الموظفين فتراكم ساعات التأخر لكل موظف يعد بالمرض الخبيث الذي يخرب الجسد دون أن يظهر للعيان.

كما أن تقييم الابداع ظهر بنسبة منخفضة نوعا ما 53% رغم أن الهدف الأساسي من البحث عن الأفراد الموهوبين هو الاستفادة من الأفكار العبقريّة و الانجازات الخلاقة التي بإمكانهم تقديمها لخدمة المؤسسة، و هذا يعني أن المؤسسات لم تصل بعد الى المستوى المطلوب من الوعي بالهدف الأساسي من ادارة المواهب.

2-6 سمعة المؤسسة:

الشكل (4-10) سمعة المؤسسة



من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

أدرجنا في هذا الجانب أسئلة عن سمعة الموارد البشرية أولا بما فيها احترام الموظفين و الاعتناء بمشاكلهم الشخصية و الأجر الذي يعكس المجهود و كذلك المحيط المهني المريح و الأمن و المناسب بالإضافة الى التبرعات الموسمية على الموظفين في الأعياد و المناسبات و الدخول المدرسي ... الخ.

و ثانيا الشبكة الاجتماعية للمؤسسة و التي أدرجنا فيها أسئلة عن مدى مساهمة المؤسسة في حملات اجتماعية و بيئية مثل التبرعات في الجمعيات الخيرية و المساهمة في بناء المساجد و الاشتراك في حملات الحفاظ على البيئة... الخ، فكانت النسب مرتفعة في كلاهما، رغم أن الدراسة التي قام بها معهد أندرفيفور Ander fefaur عن المؤسسات الفرنسية و التي من المفروض أن تكون سبابة لتطبيق برامج ادارة المواهب أظهرت النتائج نسب منخفضة لمدى اهتمامها بالشبكة الاجتماعية، و ربما يرجع السبب في ارتفاع نسب النتائج التي حصلنا عليها الى طبيعة

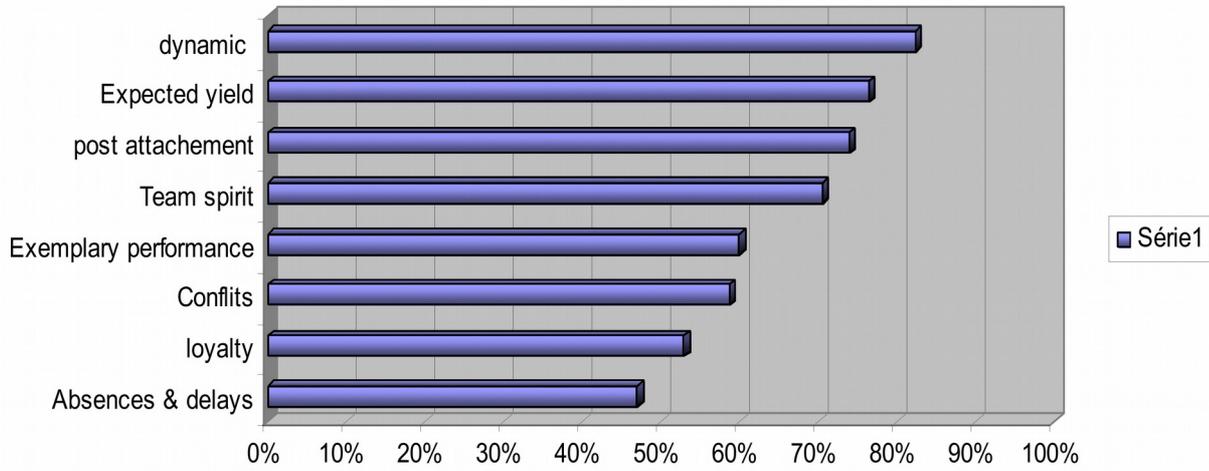
المجتمعات العربية و الاسلامية و مدى ارتباطها بمبادئ الأعمال الخيرية و الصدقة و فريضة الزكاة التي يرى معظم أصحاب الأعمال أن الموظفين أولى بها.

لقد صرحت مؤسسة SLC أنها تشارك في تبرعات و أعمال خيرية و الاشتراك في رعاية الحملات الاجتماعية Sponsor مثل اشتراكها في تظاهرة " تحدي صحاري العالمية" و التي تقوم بدعوة أصحاب الدراجات النارية لاكتشاف جمال الصحاري و تشجيع السياحة فيها، كذلك الاشتراك في رعاية "ملتقى شمال افريقيا للبترول و الغاز"، و الاشتراك في "المنتدى الافريقي للاستثمار و الأعمال"، و مؤسسة SBOA (Societe des boissons de l'ouest algerien) التي تقوم بشراء أدوات الدراسة للأطفال الفقراء في مواسم الدخول المدرسي، و Azadia التي أنشأت مؤسسة أزايا الخيرية سنة 2011 و التي تقوم بحملات للحفاظ على البيئة مثل تنظيم أيام للتشجير في مختلف الأماكن، اقامة ماراثونات بيئية، تشجيع اعادة تدوير النفايات... الخ، و مجموعة Ardis للتجارة و التوزيع التي تساهم بتبرعات معتبرة في الجمعيات الخيرية مثل جمعية سيدرا Sidra التي منحت 3000 قفة للعائلات الفقراء، و جمعية شباب الخير التي تقوم بفتح مطاعم خيرية في رمضان، و حقيبة Ardis التي ترافق الأمهات و الأطفال في أيامهم الأولى بتوفير جميع المتطلبات التي يحتاجونها، و العديد من المؤسسات الأخرى التي صرحت أنها لا تتأخر في المساهمة في الأعمال الخيرية و تقوية شبكتها الاجتماعية و دعم ماركاتها عن طريق السبونسور Sponsor و الميسينا Mecenat.

2-7 النتائج المحصل عليها بعد تطبيق ادارة المواهب:

الشكل(4-11) النتائج المحصل عليها بعد تطبيق ادارة المواهب

Result achieved through talent management



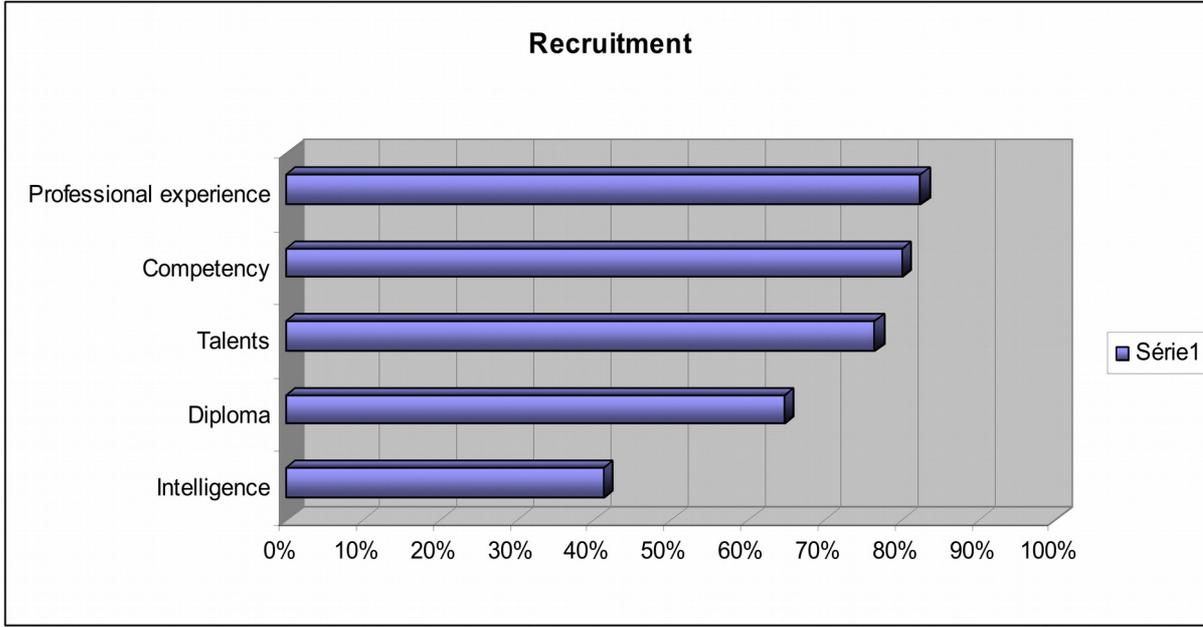
من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

ان النتائج التي يجب أن تحققها ادارة المواهب بعد تطبيقها بالمعنى الصحيح و المدرس هي ارتفاع مسوى الأداء المتميز و معدلات الابداع و كذلك ارتفاع مستوى الولاء، لكن ما نلاحظه في النتائج التي حصلنا عليها أن هذه المتغيرات ظهرت في ذيل المنحنى، و هذا يرجع الى ما لاحظناه سابقا في عنصر التحفيز فالمكافأة على الأداء المتميز و الابداع و الترقية حسب مستوى الأداء ظهوروا أيضا في ذيل منحنى التحفيز، رغم أن بعض المؤسسات تحرص على ذلك كما ذكرنا سابقا الا أنها قليلة مقارنة بمجموع المؤسسات التي استهدفناها.

لكن فيما يخص مردودية المؤسسة ككل فأغلب المؤسسات هي مؤسسات ناجحة و قد صرحت أنها تجني أرباح دورية معتبرة و أنها في توسع مستمر الا أنها كما أفاد بعض المسؤولين أن فعالية التحفيز و مدى تأثيره على مردودية الأفراد يختلف من دولة الى أخرى و من ثقافة الى أخرى و من ديانة الى أخرى.

2-8 معايير التوظيف:

الشكا(4-12) معايير التوظيف



من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

لقد كانت هنا الصدمة الكبيرة و الطامة الكبرى في عمليات التوظيف، فحسب ما رأيناه في الجزء النظري أن الموهبة ذكاء و فطنة و مواهب لا يمكن التعرف عليها من خلال ملف السيرة الذاتية، فقد لاحظنا استقبال المسؤولين لملفات المترشحين دون إجراء حوارات أو اختبارات شفوية للتعرف على الخصائص الشخصية و الذهنية، فالموهوبون لا يمكن التعرف عليهم من خلال ملف السيرة الذاتية بل يتم ذلك عن طريق أفراد متخصصين لديهم خبرة في علم النفس و تحليل الشخصيات، و يقومون باكتشاف مستويات الذكاء و الإبداع عن طريق أسئلة و اختبارات جد متطورة من أجل الوصول في النهاية الى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، إلا أن هذا الأمر نادر جدا في المؤسسات التي قمنا باستجوابها، فقد ظهر الاهتمام بالموهبة و الميول و نسبة الذكاء في ذيل منحنى معايير التوظيف بنسبة 40%، فمثلا SGS

اظهرت بعض الوعي لمدى أهمية هذه الخطوة فقد صرحت أنها قوم بالبحث عن الفرد

المبدع، الخلاق

ن الشغوف، و الذي لديه قدرات مميزة، و أن الاختيار يتم على أساس الجمع بين القدرات، الكفاءات، الخبرة و الدوافع، و أنها تتبع خطوات مهمة في عملية التوظيف و التي هي:

1- تحديد المنصب الذي يتوافق مع المؤهلات و الطموحات المهنية للمترشح.

2- حوار مبدئي بالهاتف.

3- استدعاء من أجل مقابلة عمل وجها لوجه و يدرج فيها معرفة أهداف المترشح، تكوينه، قدراته، كفاءاته، خبراته، و ما هو الشيء الذي يحفزه للنجاح في عمله.

4- استدعاء لمقابلة عمل مع أخصائيين في علم النفس من أجل فهم الشخصية أكثر و الدوافع و التصرفات...

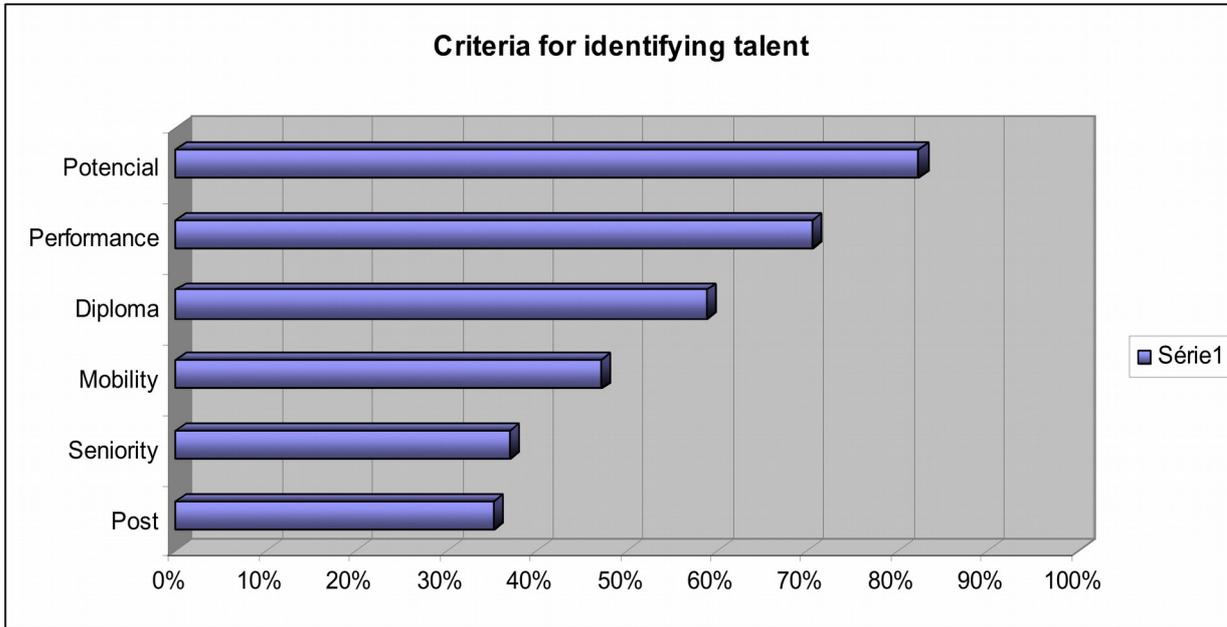
5- التحقق من بعض المصادر من المؤسسات التي عمل فيها المترشح من قبل، من أجل معرفة مردوديته و تصرفاته و أخلاقه.

6- قرار قبول المترشح المناسب.

كما أن SLC تقوم بالتوظيف على أساس الخبرة و القيم التي تتناسب مع نشاط المؤسسة، و Amimer energie تقوم باستهداف الشباب ذوي الشهادات و هي تقوم بتطوير علاقات وثيقة مع المدارس و الجامعات و تحديد فرص عمل مستقبلية للمتخرجين في المستقبل، كما أن Danone تعطي فرق الموارد البشرية فرص لجذب و تطوير المواهب التي يرونها مناسبة لخدمة المؤسسة، و UNO التي أفادت بأنها تعتمد على برنامج اتصالي للتعريف بمزايا المؤسسة و الترويج لها، و تقوم باقامة شراكات مع المدارس لاكتشاف و جذب المواهب الشابة.

2-9 معايير تعريف الأفراد الموهوبون في المؤسسة:

الشكل 4-13) معايير تعريف الأفراد الموهوبون في المؤسسة



من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

بعكس النتيجة التي رأيناها في معايير التوظيف، فإننا عندما سألناهم عن الموصفات التي يحددون بها الأفراد الموهوبون داخل المؤسسة أجاب أغلب المسؤولين انه يتم عن طريق

ملاحظة القدرات و المواهب التي يتمتع بها الفرد و كان ذلك بنسبة 82%، و قد صرح مسؤول condor أنه ليس لديهم القدرات و الوسائل التي تمكنهم من اكتشاف الأفراد الموهوبون خارج المؤسسة و لكنهم يتركون ذلك لمحض الصدفة فإذا تم توظيف شخص على أساس ملف السيرة الذاتية و لاحظوا أن لديه موهبة معينة يتم تبنيه و دمجها في برنامج خاص بالتكفل برعاية الأفراد الموهوبون و تطويرهم.

و يليها مستوى الأداء بنسبة 70%، فقد لاحظنا أن معظم المؤسسات ترى أن الموهبة هي القدرة على تقديم مستوى أداء جيد أو متميز، لأننا لاحظنا من خلال حوارنا معهم أن لديهم نقص واضح في إدراك المفهوم العلمي للفرد الموهوب و مواصفاته و ما يمكن أن يقدمه من إبداعات خلاقة، و في الحقيقة قد تجد الموهبة الحقيقية عند الفرد الأقل مردودية في المؤسسة بسبب عدم توافق وظيفته مع موهبته و ميوله.

أهم نتائج الدراسة:

- الغياب التام للقطاع العام في العينة و الذي بلغ 0% .
- 88% من المؤسسات تهتم بتكوين شبكة اجتماعية و القيام بأعمال خيرية.
- أغلب المؤسسات توظف على أساس الخبرة المهنية و الكفاءة و ذلك بنسبة 82% و 79% على التوالي.
- وجود نقص كبير في تطبيق اختبارات الذكاء و الابداع و استكشاف المواهب الفطرية أثناء عمليات الاستقطاب و التوظيف.
- جميع المؤسسات تطبق نظم تحفيزية جيدة الا أن الرضا عن الأجر و الذي يعتبر أهم محفز يبقى متدني في أغلب المؤسسات.
- 77% من المؤسسات تطبق برنامج الاشرار في الأرباح.
- هناك تحفظ كبير من طرف المسؤولين في تطبيق برنامج اشرار الموظفين في النقاشات و القرارات الاستراتيجية، فقط 33% من المؤسسات من يبادرون بذلك.
- تبذل المؤسسات جهود كبيرة و تتفق مصاريف معتبرة في عمليات التكوين و التدريب و التطوير، و هي تتبنى برنامج جد متطور من أجل الوصول الى الهدف المطلوب مثل تنوع المهام، تربية خارج الوطن، التكوين الالكتروني، تشجيع الابداع،... الخ.
- 73% من المؤسسات صرحت أنها تطبق برنامج تخطيط التعاقب الوظيفي و هي نسبة جيدة مقارنة بحداثة هذا المفهوم.

- معظم المؤسسات لم تصل الى النتائج المرجوة من تطبيق برامج ادارة المواهب خاصة النتائج غير المالية مثل الرضا و الولاء و القضاء على الشكاوي و الصراعات، الا أن النتائج المالية حسب تصريح المسؤولين جيدة و المؤسسات في توسع مستمر.

خاتمة الفصل الرابع:

يبدو أنه من أجل تطبيق مخطط استراتيجي في مؤسسة اقتصادية لابد من مراعاة جميع العوامل الداخلية و الخارجية التي تؤثر على نجاح أو فشل هذه المخططات، إلا أنه يمكن لمسييري المؤسسة التحكم في العوامل الداخلية و توجيهها نحو المسار الذي يساعد على نجاح هذه المخططات، لكن للأسف فالعوامل الخارجية هي عوامل خارج سيطرة أصحاب المؤسسة كالثقافة و سياسة الدولة و جودة الهيئات القضائية و جودة البنى التحتية و جودة التعليم العالي... الخ، كلها عوامل لها تأثير مباشر أو غير مباشر على مدى نجاح استراتيجيات إدارة المواهب في المؤسسة الجزائرية، لذلك فان التوجه نحو هذا المسار يجب أن يكون توجه دولة بأكملها بجميع قطاعاتها و هيكلها و قوانينها و إلا فسوف تفشل هذه المخططات دون أدنى شك لأنها سوف تجد من التحديات و العراقيل ما يحول دون نجاحها و وصولها إلى النتائج المطلوبة.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

كخاتمة لأطروحتنا اخترنا ان نقوم بطرح ملخص لكل ما قمنا بمعالجته، في البداية و من اجل

الولوج إلى إدارة المواهب و التفصيل فيها لابد من التعرّيج على إدارة الموارد البشرية و التي تعتبر أصل إدارة المواهب قمنا بتتبع التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية بداية من عصور ما قبل التاريخ كيف كان يتم إدارة العمال و تحفيزهم، ثم مروراً بالحضارة الإسلامية التي اعتبرناها أرقى حضارة من حيث مبادئ إدارة العمال و التحفيز و الإنسانية و الشفافية و بعد ذلك وصلنا إلى الثورة الصناعية التي كانت المنبع الذي فجر علماء و نظريات إدارة الموارد لبشرية و استعرضنا أهم النظريات و أشهرها التي قدمها المفكرين الاقتصاديين الذين برزوا في هذا المجال مثل نظرية تايلور و نظرية فروم و نظرية ويليام أوشي... الخ، بعد ذلك تطرقنا إلى إدارة المواهب من خلال دراسة المفهوم العلمي و البسيكولوجي للمواهب البشرية و علاقته بالإنتاج المتميز و الإبداع اللذان تحتاجهما المؤسسات، ثم ولجنا في إدارة المواهب للتفصيل فيها و أعطيناها نصيبها الذي تستحقه من تحليل و تفسير و إظهار معظم و أهم النماذج و أشهرها التي تعتمد عليها المؤسسات الرائدة في إدارة مواهبها و جذب المواهب الخارجية، كما أظهرنا علاقة المهوبة بالنظام التمثيلي للإنسان و علاقتهما بالتحليل الوظيفي و التوافق المهني و اختيار الرجل المناسب في المكان المناسب ، ثم أخيراً و بكل تواضع اقترحنا نموذج مهم جداً لإدارة المواهب من أجل المؤسسات الجزائرية بالتكليف مع البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة الجزائرية و نعتقد أنه نموذج رائع يستحق الاهتمام، لأنه ملم بجميع الخطوات و المراحل التي يجب على المؤسسة الجزائرية إتباعها من أجل الوصول إلى إدارة ناجحة لمواهبها الداخلية و زيادة قدرتها على جذب المواهب الخارجية.

بعد ذلك انتقلنا للفصل الرابع و الأخير الذي استعرضنا فيه الدراسة الميدانية، لكن قبل ذلك قمنا بإعداد جدول لمقارنة النصوص القانونية التي تنظم إدارة الموارد البشرية بين المؤسسات العمومية و المؤسسات الخاصة بالاعتماد على القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية و قانون علاقات العمل، و في الواقع اكتشفنا أن القانون الجزائري يحمي الموظف الجزائري و يريعي جداً حقوقه سواء في القطاع الخاص أو القطاع العام إلا أن واقع المؤسسات بعيد كل البعد عن هذه القوانين ذلك بسبب نقص المراقبة من طرف السلطات العامة و قلة الضمير المهني لأصحاب الأعمال و كذلك ضعف و عي الموظفين بحقوقهم المهنية المفروضة على صاحب العمل قانونياً، كما قمنا بعد هذه الدراسة بالاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة كدراسة سرير و عبد اللاوي 2013 و دراسة رقام 2014 و دراسة شرياف 2010 التي تطرقت لدراسة أهم جوانب إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية في مختلف أقطار الوطن ذلك من أجل اكتشاف واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسات في هذه المؤسسات و قد توصلنا

إلى مجموعة من النتائج المهمة جدا مثل عدم الاكتراث بالسمات الشخصية و الانفعالية للمتشحين أثناء المقابلة الوظيفية و كذلك ضعف الاهتمام بمواهبهم و ميولاتهم و اهتماماته، وكذلك عدم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات و عدم التقييم الجاد للمعارف المحصلة بعد التكوين كذلك قلة الخبرة في فنون الواصل الحديثة خاصة لدى القادة و المسؤولين، و في النهاية استعرضنا دراستنا الهائلة التي قمنا بها في مجموعة من صالونات المواهب و التوظيف التي تقام في مختلف ولايات الوطن و التي تهتم بجلب المواهب الخارجية، و قد خرجنا بمجموعة من النتائج القيمة جدا و التي من أهمها الغياب التام للقطاع العام في هذه الصالونات بمعنى أن هذا القطاع لا يهتم بالأسواق الخارجية للمواهب البشرية، و وجود عدد كبير من المؤسسات المتعددة الجنسيات، كذلك اكتشفنا أنه رغم اهتمام المؤسسات المشاركة بإدارة المواهب و تطبيقها إلا أن معارفها و خبراتها قليلة نوعا ما بالمقارنة مع ما رأيناه في المؤسسات الرائدة في الدول الأجنبية، مثل الاعتماد فقط على الكفاءة و الخبرة في جذب و اختيار المترشحين و غياب أفراد متخصصين يقومون بدراسة السمات الشخصية و المواهب الفردية و مستويات الذكاء لكل مترشح و هذا مهم جدا و من الضروري تواجده في هذه الصالونات.

في النهاية كوصية لجميع أصحاب الأعمال أنه يجب التمسك بمفهوم عمالنا هم أصولنا " Our People are Our Assets " و خلق البيئة التي تمكن دمج و تشجيع المواهب الفردية داخل المنظمة، و التركيز على الإنتاجية و الرضا أكثر من أي شيء آخر، و أيضا التركيز على خلق إطار جوهري يتم من خلاله معرفة من هم أفضل الموظفون الذين يجب أن يبقوا في المنظمة.

المراجع

المراجع:

الكتب:

- 1- محمد علي سعد الله ، تاريخ مصر القديمة ، مركز الإسكندرية للكتاب ، 2001 .
- 2- أحمد رشاد موسى ،دراسات في تاريخ مصر الاقتصادي الدراسة الأولى :حضارات ما قبل التاريخ و حضارة مصر الفرعونية، المجلس الأعلى للثقافة ، 1998.
- 3- الصديق بخوش ، التنسيير الاستراتيجي للأفراد ،جامعة عنابة - الجزائر – نوفمبر 2006.
- 4- علي كريم العمار ، مفهوم الإدارة الحضريّة في فلسفة الحضارات القديمة و الفكر المعاصر، جامعة بغداد، (-) المعهد العالي للتخطيط الحضري و الاقليمي ، جويلية 2011 .
- 5- تأليف:م. جون روبرتس، ترجمة و تحقيق: فارس قطان، موجز تاريخ العالم، منشورات وزارة الثقافة، 2004، الفصل الثاني.
- 6- فوزي مكليوي ، تاريخ العالم الإغريقي و حضارته منذ أقدم عصوره حتى عام 322 ق.م ،دار الرشاد الحديثة الدار البيضاء ، الطبعة الأولى 1980.
- 7- عبد اللطيف أحمد علي ، التاريخ اليوناني العصر الهيلادي ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر بيروت ، 1991.
- 8- محمد الخطيب ، الفكر الإغريقي ، منشورات دار علاء الدين دمشق ، الطبعة الأولى 1999.
- 9- سعيد إسماعيل علي ، التربية في الحضارة اليونانية ، القاهرة ، 1999.
- 10- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية ،المكتبة العصرية، 2007 .
- 11- الصديق بخوش ، التنسيير الاستراتيجي للأفراد ،جامعة عنابة - الجزائر – نوفمبر 2006.
- 12 - عبد الباري إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ،إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين منحنى منظم ، دار وائل للنشر الأردن عمان ،الطبعة الأولى 2008.
- خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر و- 13 التوزيع عمان الأردن ، الطبعة الأولى 2000، الطبعة الثانية 2005، . السادسة 1988
- 14- أحمد ماهر ،السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيعالإسكندرية ، 2003 .
- 15- علي السلمي ، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب للطباعة و النشر و التوزيع القاهرة، 2006.
- 16- عويد سلطان المشعان ، علم النفس الصناعي ، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع بيروت لبنان ، الطبعة الأولى 1994 .
- 17- صالح محمد محسن العامري، طاهر محسن الغالي ، الإدارة و الأعمال ، دار وائل للنشر، الأردن، 2007 .
- 18- طارق طهي ، إدارة الأعمال : منهج حديث معاصر ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2007 .
- 19- صالح محمد محسن العامري، طاهر محسن الغالي ، الإدارة و الأعمال ، دار وائل للنشر، الأردن، 2007 .
- 20- طارق طهي ، إدارة الأعمال : منهج حديث معاصر ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية 2007.

- 21- زياد فيصل هلال العزام "ادارة المواهب في القرن الحادي والعشرين: النظرية و التطبيق"، جامعة العلوم الاسلامية العالمية، عمان – الأردن.
- 22- تيسير صبحي، الموهبة و الابداع-طرائق التشخيص و أدواته المحسوبة- دار التنوير العلمي للنشر و التوزيع، عمان-دار اشراق للنشر و التوزيع، عمان –الأردن- 1992.
- 23- نبيل محمد توفيق السمالوطي، الاسلام و قضايا علم النفس الحديث،ديوان المطبوعات الجامعية- الجزائر، 1968.
- 24- كاي ثورن آندي بيلانت،فن ادارة الموهبة، 2008،مكتبة المدينة، مصر.
- 25- علي محمد، تقدير الموهبة لدى طلاب الجامعة الموهوبين، دار صنعاء للنشر و التوزيع-عمان-الأردن، 2010.
- 26- يوسف قطامي،مقدمة في الموهبة و الابداع،دار الفارس للنشر و التوزيع،عمان-الاردن- المؤسسة العربية للدراسات و النشر بيروت-لبنان-،1992،الطبعة الأولى.
- 27- إبراهيم الفقي، البرمجة اللغوية العصبية و فن الاتصال اللامحدود، منار للنشر و التوزيع-دمشق-سورية- 2001.
- 28- محمد بلقاسم، حسن بهلول، سياسة تخطيط التنمية و اعادة تنظيم مسارها في الجزائر، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1999.
- 29- زياد فيصل هلال العزام "ادارة المواهب في القرن الحادي والعشرين: النظرية و التطبيق"، جامعة العلوم الاسلامية العالمية، عمان – الأردن .
- 30- تيسير صبحي، الموهبة و الابداع-طرائق التشخيص و أدواته المحسوبة- دار التنوير العلمي للنشر و التوزيع، عمان-دار اشراق للنشر و التوزيع، عمان –الأردن- 1992.
- 31- علي محمد، تقدير الموهبة لدى طلاب الجامعة الموهوبين، دار صنعاء للنشر و التوزيع-عمان-الأردن، 2010.
- يوسف قطامي،مقدمة في الموهبة و الابداع،دار الفارس للنشر و التوزيع،عما-الاردن- المؤسسة العربية للدراسات و النشر بيروت-لبنان-،1992،الطبعة الأولى.
- 32- سوزان جونسن،ترجمة: صالح أبو جادو، معايير برمجة تربية الموهوبين-دليل تخطيط خدمات عالية الجودة و تنفيذها في مستور ما قبل رياض الأطفال الى الصف الثاني عشر، اصدارات موهبة العلمية، 2012 .
- 33- محمد بلقاسم، حسن بهلول، سياسة تخطيط التنمية و اعادة تنظيم مسارها في الجزائر، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1999.

المقالات

- 1- محمد عبد العظيم ، تاريخ الفكر الاداري ، مقال الكتروني على الموقع
<http://masm.ibda3.org/t109-topic>
- 2- محمد عبد العظيم ، تاريخ الفكر الاداري ، مقال الكتروني على الموقع
<http://masm.ibda3.org/t109-topic>
- 3- عبد الرحيم عبد الحليم محمد ، تحفيز العاملين: نحو مناهج إسلامية لإدارة الموارد البشرية، جانفي 2010

www.sudanile.com،

4- خالد بن صالح العبد السلام ، أنماط القيادة ومفاتيح التغيير في ضوء النظريات و النماذج القيادية ، بحث مقدم.

<http://www.easternemara.gov.sa/Nadwa/Lectures/Khaled2.pdf> .

5- فتحي عبد الرحمان جروان، أساليب الكشف عن الموهوبين و رعايتهم- الواقع و اتجاهات التطوير- جامعة

عمان العربية للدراسات العليا- الاردن، مؤتمر الاصلاح المدرسي جامعة الامارات العربية المتحدة، 2006

6- عبد الوهاب محمد النجار، نمو الطفل و تطوره و العوامل الوراثية و البيئية المؤثرة فيها(مقال الكتروني)،

محمد عبد العزيز الطالب، البيئة الأسرية الداعمة لنمو الموهبة كما يدركها التلاميذ الموهوبونو علاقتها

ببعضالمتغيرات الديمغرافية-دراسة ميدانيةعلى تلاميذ مدارس الموهوبين بولاية الخرطوم-مصر_، المجلة

العربية لتطوير التفوق، 2012

7- دبراسو فطيمة، دور المعلم في اكتشاف و رعاية الطفل الموهوب، كلية الآداب و العلوم الانسانية، جامعة

محمد خيضر بسكرة الجزائر، جانفي 2009

8- سوزان جونسن، ترجمة: صالح أبو جادو، معايير برمجة تربية الموهوبين-دليل تخطيط خدمات عالية الجودة

و تنفيذها في مستور ما قبل رياض الأطفال الى الصف الثاني عشر، اصدارات موهبة العلمية، 2012

9- حمدي عبد الحميد أحمد مصطفى، طرق رعاية الموهوبين في بعض الدول المتقدمة و طرق الاستفادة من كل

دولة في مصر، 2011، مقال الكتروني.

hamdisocio.blogspot.com/2011/06/blog-post_21.html

10- تجارب عالمية في اكتشاف و رعاية المبتكرين و الموهوبين، مقال الكتروني

11- لخضر عواريب، محمد الساسي الشايب، تطور الاصلاحات التربوية في المدرسة الجزائرية و معاناة

المدرسي،الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، جامعة ورقلة،الجزائر، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية

12- نسيم كروشي،المدارس الخاصة في الجزائر.. بين الوظيفة التعليمية و الرقابة المهنية، مقال الكتروني

[_http://www.veecos.net/portal/index.php?option=com](http://www.veecos.net/portal/index.php?option=com)

13- اسماعيل رويينة،المدارس العليا للأساتذة بين الواقع و الآفاق، مقال الكتروني

<http://www.sawt-alahrar.net/ara/itijahat/afkar/15933.html>

14- شبكة ضياء للمؤتمرات و الدراسات،

<http://diae.net>

15- علي فلاح الزغبى، العوامل المؤثرة على الابداع كمدخل ريادي في ظل اقتصاد المعرفة-دراسة مقارنة بين

الجزائر و الأردن-جامعة الزرقاء الأردن، مجلة أبحاث اقتصادية و ادارية، العدد العاشر ديسمبر 2011

16- مرفت صالح ناصف، أمل محسوب زناتي، ادارة المواهب-مدخل لتفعيل الانتماء التنظيمي لأعضاء هيئة

التدريس بالجامعات المصرية، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، اعدد 19، ديسمبر 2008

17- هاييل عبد المولى طشطوش، ادارة و تنمية الموارد البشرية و انعكاساتها على أداء منظمات الأعمال، ملتقى

دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة،جامعة الشلف-الجزائر،

14،13 ديسمبر 2011

18- زهية موساوي،الاستراتيجية و ادارة الموارد البشرية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، اجزائر،مجلة الباحث،

العدد 01 2002

- 19- عبد المليك مزهودة ، التسيير الاستراتيجي للمؤسسات-مجلة الباحث جامعة قاصدي مرباح ورقلة-الجزائر-، العدد، 2006
- 20- بن فرحات مولاي لحسن، ادارة الكفاءات و دورها في عصرنة الوظيفة العمومية،مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم القانونية-جامعة الحاج لخضر بانتنة 2012
- 21- أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميز التنفسية للمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير، 2005
- 22- رشيد مناصرية، اهمية الكفاءات البشرية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة بالمؤسسة-دراسة حالة مؤسسة سونتراك -حاسي مسعود-الجزائر-كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،جامعة قاصدي مرباح،ورقلة-الجزائر،مجلة الباحث، العدد 11، 2012
- 23- هابل عبد المولى طشطوش، ادارة و تنمية البشرية و انعكاسها على أداء منظمات الأعمال -تقدير اقتصادي اسلامي -،ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، 13، 14 ديسمبر 2011، جامعة -الجزائر-
- 24- بومدين حوالف رحيمة، واقع التسيير في المؤسسات الجزائرية في ظل الوضعية الاقتصادية و الاجتماعية الراهنة، مداخلة علمية مقدمة الى الملتقى الوطني الاول حول الاقتصاد الجزائري و الألفية الثالثة، جامعة سعد دحلب، البليلة، يومي 22، 21 ماي 2002 ص
- 25- القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية
www.joradp.dz/har/dgfp.htm
- 26- قانون علاقات العمل
www.mouwazaf-dz.com T5446-TOPIC
- 27- سرير عبد الله رابح، عبد اللاوي صبيحة،سياسة التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية ذات الطابع الاداري(دراسة ميدانية ببلدية البليلة)، مذكرة ماجستير في العلوم الادارية، العلوم السياسية،جامعة البليلة،2013
- 27- قسم الله نور الدين، ترشيد ادارة الموارد البشرية(دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن بسوق اهراس (ENAP)، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2013
- 28- بوجحادة الياس، تفعيل الموارد البشرية و أثره في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة(دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة)، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2006
- 29- رقام ليندة، دور ادارة الموارد البشرية في تسيير المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف(دراسة لثلاثين مؤسسة عمومية و خاصة)، مذكرة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة سطيف، 2014
- 30- احلام قاسي، سيرورة عملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة(دراسة ميدانية بمؤسسة مون جرجرة)، مذكرة ماستر، علم الاجتماع، جامعة البويرة، 2012
- 31- هشام بوكفوس، اساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية(دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة لانتاج المدافىء الغازية و المازوتية)، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2006
- 32- مرماط نبيلة،فعاليات نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الاداري(دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية) مذكرة ماجستير، علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009

- 33- شرياف وحيدة، التحفيز و طبيعة الملكية في المؤسسات الاقتصادية(دراسة مقارنة بين المؤسسة الجزائرية للأنايبب(عمومية)، و مؤسسة آل دوداح للخدمات العامة و التجارة(خاصة))،مذكرة ماجستير، علوم التسيير، جامعة بومرداس، 2010
- 34- بلال بن عقون، مدى تطبيق الادارة التقديرية و الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية كوسيلة لتحسين اداء العاملين(دراسة ميدانية بمركز تخزين و توزيع الوقود CSD نفضال باتنة)، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، سكيكدة.
- 35- ساعد قرمش زهرة، دور التدريب في تحسين اداء الموارد البشرية(دراسة ميدانية بمركب تكرير البترول بسكيكدة) مذكرة ماجستير، علوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2007
- 36- حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها و دور الابداع التكنولوجي في تنميتها، (دراسة ميدانية بشركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2007
- 37- شرون مسعودة، صالح صافية، اثر استراتيجية ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسي(دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للتموين
- 37- عبد الوهاب محمد النجار، نمو الطفل و تطوره و العوامل الوراثية و البيئية المؤثرة فيها(مقال الكتروني) فتحي عبد الرحمان جروان، أساليب الكشف عن الموهوبين و رعايتهم- الواقع و اتجاهات التطوير- جامعة عمان العربية للدراسات العليا- الاردن، مؤتمر الاصلاح المدرسي جامعة الامارات العربية المتحدة، 2006م
- 38- محمد عبد العزيز الطالب، البيئة الأسرية الداعمة لنمو الموهبة كما يدركها التلاميذ الموهوبونو علاقتها ببعض المتغيرات الديمغرافية-دراسة ميدانية على تلاميذ مدارس الموهوبين بولاية الخرطوم-مصر_، المجلة العربية لتطوير التفوق، 2012 العدد 5
- تجارب عالمية في اكتشاف و رعاية المبتكرين و الموهوبين، مقال الكتروني
- 39- لخضر عواريب، محمد الساسي الشايب، تطور الاصلاحات التربوية في المدرسة الجزائرية و معاناة المدرسي،الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، جامعة ورقلة، الجزائر، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية،
- 40- نسيم كروشي،المدارس الخاصة في الجزائر... بين الوظيفة التعليمية و الرقابة المهنية، مقال الكتروني <http://www.veecos.net/portal/index.php?option=com>
- 41- اسماعيل رويحة،المدارس العليا للأساتذة بين الواقع و الآفاق، مقال الكتروني <http://www.sawt-alahrar.net/ara/itijahat/afkar/15933.html>
- 42- علي فلاح الزغبى، العوامل المؤثرة على الابداع كمدخل ريادي في ظل اقتصاد المعرفة-دراسة مقارنة بين الجزائر و الأردن-جامعة الزرقاء الأردن، مجلة أبحاث اقتصادية و ادارية، العدد العاشر ديسمبر 2011،
- 43- بارك نعيمة، برانيس عبد القادر، متطلبات الإبداع و الابتكار لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية بالإشارة إلى المؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية
- 44- هايل عبد المولى طشطوش، ادارة و تنمية الموارد البشرية و انعكاساتها على أداء منظمات الأعمال، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة،جامعة الشلف-الجزائر، 14،13 ديسمبر 2011

- 45- زهية موساوي، الاستراتيجيات و ادارة الموارد البشرية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، اجزائر،مجلة الباحث، العدد 01 2002،
- 46- عبد المليك مزهودة ، التسيير الاستراتيجي للمؤسسات-مجلة الباحث جامعة قاصدي مرباح ورقلة-الجزائر-، العدد 2006،4،
- 47- بن فرحات مولاي لحسن، ادارة الكفاءات و دورها في عصرنة الوظيفة العمومية،مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم القانونية-جامعة الحاج لخضر باتنة 2012
- 48- أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميز التنفسية للمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير، 2005
- 49- رشيد مناصرية، اهمية الكفاءات البشرية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة بالمؤسسة-دراسة حالة مؤسسة سونطراك -حاسي مسعود-الجزائر-كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،جامعة قاصدي مرباح،ورقلة-الجزائر،مجلة الباحث، العدد 11
- 50- بومدين حوالف رحيمة، واقع التسيير في المؤسسات الجزائرية في ظل الوضعية الاقتصادية و الاجتماعية الراهنة، مداخلة علمية مقدمة الى الملتقى الوطني الاول حول الاقتصاد الجزائري و الألفية الثالثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، يومي 22،21ماي 2002
- 51- شرون مسعودة، صالح صافية، اثر استراتيجية ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسي(دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للتموين بالخشب و مشتقاته ENAB وحدة ورقلة)، ليسانس علوم التسيير، جامعة ورقلة
- 52- كتوش عاشور، متطلبات تطبيق النظام المحاسبي الموحد في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 06، جامعة الشلف، 2009،
- 53- ابراهيم توهامي، ليتيم ناجي، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات للحد من الفساد المالي و الاداري، مخبر مالية بنوك و ادارة الاعمال LFBM ، جامعة بسكرة،2012
- 54- تقي، احمد باهض، هدى وزير الدعي، اثر الفساد على التنمية الاقتصادية و الاجتماعية، كلية الادارة، جامعة كربلاء، 2005
- المراجع الأجنبية:**

- 1- Yvan Comeau ,Théories de la satisfaction au travail, ,Bibliothèque nationale du Québec , Bibliothèque
- 2- Sophie benoist,emmanuelle daviaud, camille rainsard-demazeau,édition toress,mémoire d'expertise:le management des talents:enjeu stratégique ou simple évolution vernaculaire RH, dauphin université, paris 2011
- 3- Pierre- xaviermeschi"le concept de competence en strategie perspectives et limites,édition dunod,paris 2009
- 4- A.MEIGNANT,ressources humaines:deployer la stratégie,édition liaisons paris,2000

- 5- Yeran-YVES BENCK, le management de connaissances et des compétences en pratique, édition d'organisation, paris 2003
- 6- Ritta MC Gee, games ACannon, Talent management and succession planing, 2nd edition 2011, chartered instituttee of personnel and development, p xi
- 7- Williame g, rotwell, ph ,D,SPHR, gestion des talents: presentation, the pennsylvania statee university park, PA, dale cornegieet associates, INC
- 8- Pierre Mirallés, la gestion des talents: émergence d'un nouveau modèle de management?, 2007
- 9- VARK modalities, visual* aural*read/write*kinesthet, VARK a guide to learning stiles
Vark-learn.com
- 10- Hocine benissad, Algerie: restructurations et reformes economiques (1979-1993), office des publications universitaires, Alger, 1994
- 11- L. Mellouci et M.C Belmihoub, l'evaluation de la pratique organisationnelle dans l'entreprise publique industrielle en Algerie: panorama theorique et analyse d'une experience (1962-1995), cahier du CRED, n°55, 1^{er} trimestre 2001
- 12- M.Y Ferfera et M. Benguerna et M.A. Lsli, mon dialisation des entreprises (engeux et trajectoires) casbah editions, CREAD Alger, 2001
- Cécile dejoux, La gestion des talents, la GRH « d'après crise », la cobinaison rare de compétences rares
- 13- Sophie benoist, emmanuelle daviaud, camille rainsard-demazeau, édition toress, mémoire d'expertise: le management des talents: enjeu stratégique ou simple évolution vernaculaire RH, dauphin université, paris 2011
- 14- Pierre- xavier meschi "le concept de competence en strategie perspectives et limites, édition dunod, paris 2009
- 15- J.m perreti, gestion des ressources humaines, 8^{ème} edition, librairie vuibert , 2003
- 16- A. MEIGNANT, ressources humaines: deployer la stratégie, édition liaisons paris, 2000
- 17- Yeran-YVES BENCK, le management de connaissances et des compétences en pratique, édition d'organisation, paris 2003
- 18- Salovey.P & Mayer.J.D, Emotional intelligence, imagination, cognition & personality, 1990,
- 19 - Mellouci et M.C Belmihoub, l'evaluation de la pratique organisationnelle dans l'entreprise publique industrielle en Algerie: panorama theorique et analyse d'une experience (1962-1995), cahier du CRED, n°55, 1^{er} trimestre