

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



مجلة إضافات اقتصادية

للعلوم الاقتصادية، التجارية، التسيير، العلوم اإلالية وإلاسبة

Journal of economic additions

Economic , Commercial , management, financial and Accounting science



ISSN : 2572-0074 Légal deposit : N° Mars 2017

العدد: الأول أفريل 2017

مجلة إضافات اقتصادية

مجلة نصف سنوية علمية تهتم بمجالات الاقتصاد والمال والادارة
والمحاسبة وموضوعات التنمية والقضايا الاقتصادية المعاصرة .

العدد: 01 أفريل 2017

ISSN : 2572-0074

الرئيس الشرفي:

أ.د دادة موسى بلخير

مدير المجلة:

أ.د سليمان بلعور

مدير النشر

د. أحمد علماوي

رئيس التحرير

أ.د عبد اللطيف مصيطفى

هيئة التحرير:

د. محمد مولود غزيل

د. حمزة عمي سعيد

أ. بوحفص رواني

أ. نور الدين برهان

د. عبد الرحمان بن سانية

د. محمد عجيلة

د. تيمماوي عبد المجيد

أ. نور الدين طالب أحمد

للتواصل والاستفسار: رئيس هيئة تحرير مجلة إضافات اقتصادية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة غرداية

ص ب: 455 ولاية غرداية 47000 الجزائر

كل الأعمال والأبحاث ترسل فقط عبر البريد الإلكتروني للمجلة

journal.additions@univ-ghardaia.dz

الهيئة العلمية للمجلة

أ.د معراج هواري جامعة غرداية	أ.د عبد الخجد قدي جامعة الجزائر 3
د. محمد زوزي جامعة غرداية	أ.د محمد بن بوزيان جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان
د. أحلام بوعبدلي جامعة غرداية	أ.د عزوي اعمر جامعة قاصدي مرباح ورقلة
د. عبد الحميد بوخاري جامعة غرداية	أ.د لعمى أحمد جامعة قاصدي مرباح ورقلة
د. حسين شنيبي جامعة غرداية	أ.د ابراهيم بختي جامعة قاصدي مرباح ورقلة
د. مهدي شرقي جامعة غرداية	أ.د براق محمد المعهد العالي للعلوم التجارية الجزائر
د. رميلة لعمور جامعة غرداية	أ.د محمد زرقون جامعة قاصدي مرباح ورقلة
د. دحو سليمان جامعة غرداية	أ.د إلياس بن ساسي جامعة قاصدي مرباح ورقلة
د. مصطفى بن نوي جامعة غرداية	أ.د هواري سويسي المركز الجامعي إليزي
د. عبد اللطيف أولاد حيمودة جامعة غرداية	أ.د محمد قويدري جامعة عمار ثليجي الاغواط
د. مريم شرع جامعة غرداية	أ.د سليمان ناصر جامعة قاصدي مرباح ورقلة
د. مصطفى طويطي جامعة البويرة	أ.د مقدم عبيرات جامعة عمار ثليجي الاغواط
د. إلياس شاهد جامعة حمة لخضر الوادي	أ.د محمد فرحي جامعة عمار ثليجي الاغواط
د. ابو بكر بوسالم المركز الجامعي ميله	أ.د محمد حمزة بن قرينة جامعة قاصدي مرباح ورقلة
د. عزة الأزهر جامعة حمة لخضر الوادي	د. ناصر يوسف الجامعة الاسلامية العالمية ماليزيا
د. عبد القادر قطيب جامعة غرداية	أ.د عبد الغني دادن جامعة قاصدي مرباح ورقلة
د. مصباح حراق المركز الجامعي ميله	أ.د دحمان بن عبد الفتاح جامعة أدرار
د. اسماعيل بن فانة جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أ.د عبد السلام مخلوفي جامعة بشار
د. علاوي محمد لحسن جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أ.د موسى رحمان جامعة بسكرة
د. عقبة عبد اللاوي جامعة حمة لخضر الوادي	أ.د بشير بن عشي جامعة بسكرة
د. بوزيد سايج جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أ.د بورنان إبراهيم جامعة عمار ثليجي الاغواط
د. فوزي محيريق جامعة حمة لخضر الوادي	أ.د صوار يوسف جامعة سعيدة
د. عبدات مراد جامعة الجزائر 3	أ.د محمد بن سعيد جامعة سيدي بلعباس
د. بن قشوة جلول جامعة عمار ثليجي الاغواط	د. غفور أوزيف الجامعة الاسلامية العالمية ماليزيا

الرؤية العامة

دورية أكاديمية محكمة دولية ومتخصصة، نصف سنوية، تصدر عن كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية. ترمي مجلة إضافات إقتصادية إلى الإسهام في تطوير المعرفة ونشرها، وذلك بنشر البحوث العلمية الأصلية، والمراجعات العلمية في المجالات الاقتصاد والتسيير والتجارة.

اهتمامات المجلة : تعنى المجلة بنشر ما يأتي :

. البحوث العلمية الرصينة يف جمالت التخصص .

البحوث والدراسات النقدية التي تتصل بالإصدارات في جمالت التخصص التي تعني بها أجملة

. البحوث والتقارير والبرامج العلمية، وعرض الكتب الجديدة ومراجعتها .

شروط وقواعد النشر

مجلة إضافات اقتصادية مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية دورية علمية محكمة، تصدر عن جامعة غرداية. وتُعنى بنشر البحوث العلمية وفق الضوابط الآتية:

1) تنشر المجلة البحوث العلمية الأصيلة التي تتوافر فيها شروط البحث العلمي وخطواته المتعارف عليها عالمياً. ويتم استلام البحث المستوفى للشروط والمعايير التالية:

- وقوع موضوع البحث ضمن إهتمامات وأهداف المجلة. .
- التزامه بقواعد النشر المتبعة في المجلة.

(2) تتمثل العناصر الرئيسية التي يجب أن يركز عليها أي بحث في:

- مقدمة أو خلفية موضوع البحث وأدبياته ومسوغاته وأهميته.
- مشكلة البحث وتحديد عناصرها وربطها بالمقدمة.

- منهجية البحث المناسبة لطبيعة المشكلة البحثية وتتضمن الإجراءات والبيانات الكمية أو النوعية التي مكنت الباحث من معالجة المشكلة البحثية ضمن محددات وافتراسات بحثية واضحة.

- نتائج البحث ومناقشتها مناقشة علمية مبنية على إطار فكري متين يعكس تفاعل الباحث مع موضوع البحث من خلال ما يتوصل اليه الباحث من استنتاجات وتوصيات مستندة إلى تلك النتائج.

(3) يجب أن يكون المقال أصيلاً، ويشكل إضافة علمية في التخصص سواء كان ذلك في الجانب النظري أو التطبيقي.

(4) يجب أن لا يكون المقال منشوراً أو مقدماً للنشر لدى جهة أخرى.

5) تقبل المجلة المقالات المكتوبة باللغة العربية، الفرنسية أو الانجليزية، على أن يرفق المقال بملخصين، أحدهما باللغة العربية، وأن لا يتجاوز كل ملخص 150 كلمة. كما يجب أن يتضمن ملخصي المقال على الإشكالية، المنهجية

- المتبعة، أهمية المقال والأهداف المرجوة من خلاله، أما الخاتمة فيجب أن تتضمن تلخيصاً للموضوع، والنتائج التي تم التوصل إليها.
- (6) يرفق كل ملخص بكلمات مفتاحية لا تقل عن 5 كلمات ترتب هجائياً، بالإضافة للتصنيف حسب نظام JEL، والذي يوضع بعد الكلمات المفتاحية للملخص باللغة الأجنبية.
- (7) يكون المقال في حدود 20 صفحة، بما فيها الجداول والأشكال والملاحق (إن وجدت).
- (8) تكتب كل المقالات المقدمة ببرنامج (MS Word)؛
- (9) بالنسبة للمقالات المكتوبة باللغة العربية: تكتب بخط (Traditional Arabic) حجم 14، وحجم 12 بالنسبة للهوامش.
- (10) بالنسبة للمقالات المكتوبة بلغة أجنبية: تكتب بخط (Times New Roman) حجم 12، و 10 للهوامش.
- (11) تكتب العناوين بخط غامق، ومسافة 1 بين الأسطر.
- (12) إعدادات الصفحة: أعلى = 3، أسفل = 3، يمين = 2.5 ويسار = 1.5.
- (13) يكتب المقال في صفحات من حجم 18.2 (B5 JIS 25.7x).
- (14) يكون التهميش في آخر المقال (Notes de fin) بطريقة آلية.
- (15) تتضمن الورقة الأولى عنوان المقال، اسم الباحث، اسم المؤسسة التي ينتمي إليها و بريده الإلكتروني.
- (16) تدوين المراجع يكون في آخر المقال باعتماد أسلوب "هارفارد" (أنظر الرابط { HYPERLINK "http://www.emeraldgroupublishing.com/portal/ar/authors/harvard/2.htm" \t "_self" }، وذلك بإدراج إحالة (Notes de fin) في قلب النص، كما يمكن ذكر صاحب المرجع والسنة بين قوسين في قلب النص، على أن يُدون المرجع كاملاً في قائمة المراجع.
- (17) قبول المقال للتحكيم مرهون بالالتزام الكامل بشروط النشر المذكورة أعلاه. كما يمكن للباحثين الاستعانة بال قالب النموذجي للمقالات (Template) الخاص بمجلة البشائر الاقتصادية والمتوفر للتحميل على موقع المجلة (<http://univtmbechar.wixsite.com/al-bashaer>).
- (18) تلتزم المجلة بإخطار الباحثين بتسلم المقالات ونتيجة التحكيم النهائية، كما أن المقالات المرسلّة لا ترجع لأصحابها سواء نشرت أم لم تنشر.
- (19) يحق لهيئة تحرير المجلة إجراء تعديلات شكلية على المقالات دون المساس بمضمونها متى لزم الأمر.
- (20) ترسل المقالات إلى عنوان المجلة الإلكتروني: { HYPERLINK "mailto:revsecg.univbechar@gmail.com" \t "_self" }.
- (21) المجلة غير مسؤولة عن أية سرقة علمية تتضمنها المقالات المنشورة، كما أن الآراء الواردة فيها لا تعبر سوى عن آراء أصحابها.
- (22) من الضروري أن يظهر في الصفحة الأولى من البحث عنوان البحث، واسم الباحث(الباحثين)، وجهة العمل، والعنوان (العناوين)، وأرقام الهواتف الخلوية، والبريد الإلكتروني، ورقم الفاكس (إن وجد) .
- (23) يتم اشعار الباحث الكترونياً أو بوسائل الإتصال المتوفرة في حينه بتاريخ استلام البحث وقد يتم إشعار الباحث بالنواقص (إن وجدت) أو أن يتم الاعتذار عن السير في الإجراءات في ضوء التحكيم الأولي.

- (24) يخضع البحث المرسل إلى المجلة إلى تحكيم أولي من قبل هيئة التحرير لتقرير أهليته للتحكيم الخارجي، ويحق للهيئة أن تعتذر عن السير في إجراءات التحكيم الخارجي أو عن قبول البحث للنشر في أي مرحلة دون إبداء الأسباب.
- (25) البحث المقبول للنشر يأخذ دوره للنشر حسب تاريخ قبوله للنشر بصرف النظر عن العدد الذي تم تحديده أو العدد الذي أرسل إليه أو في أحد الأعداد التي تليه.
- (26) تعتذر المجلة عن عدم إعادة البحث الذي يتم إرساله إلى المجلة (بكلية أو أجزاء منه) إلى الباحث في حالة عدم قبوله للنشر في أي مرحلة من المراحل.
- (27) ما ينشر في المجلة يعبر عن وجهة نظر الباحث (الباحثين)، ولا يعبر بالضرورة عن وجهة نظر المجلة.
- (28) ترتب البحوث عند النشر في عدد المجلة وفق اعتبارات فنية، وليس لأي اعتبارات أخرى أي دور في هذا الترتيب، كما أنه لا مكان لأي اعتبارات غير علمية في إجراءات النشر.

مجلة إضافات اقتصادية

العدد: 01 أفريل 2017

المقالات

الصفحات	عنوان المقال والمؤلفين
24-8	أثر الاستثمار الأجنبي المباشر على الميزة التنافسية الصناعية في الجزائر بوجود عامل التكنولوجيا كمتغير وسيط خلال الفترة الممتدة من 1970 إلى 2014 أ. عبد الحاكم أمينة أ. بولومة هجيرة أ. د صوار يوسف
46-25	الإبداع المحاسبي واتخاذ القرار الإداري في المؤسسة الاقتصادية - رؤية وأفكار د. عجيبة محمد
72-47	المدخل الاقتصادي للتنمية المستدامة أ. محمد السعيد سعيداني أ. أحمد بكاي
97-73	الصناعات التقليدية والحرفية في الجزائر: هل هي قابلة للإبداع التكنولوجي؟ أ. د. بن حمودة محبوب
119-98	دور الهندسة المالية في مواجهة السيطرة العدوانية على الشركات د. بوقرة إيمان د. خلف الله بن يوسف
142-120	تقييم خلق القيمة من طرف الموارد البشرية - دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE (وحدة غرداية). د. أرحاب هلال وسام أ. د. مصيطفي عبداللطيف
166-143	الإدارة بالتمكين كأسلوب لتفعيل القيادة الإبداعية في المؤسسات الجزائرية قهيري فاطنة أ. بوزيدي فطوم
185-167	دور البيئة المحفزة لاحتضان الأفكار الابتكارية والمبدعة في تفعيل قيادة الابتكار "شركة جوجل انمودجا" أ. د جرمان الربيعي أ. بن جمعة أمينة
209-186	واقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى القيادات العليا بجامعة الجلفة د. لعمور رميلة أ. بن عبد السلام أمال
223-210	التدريب والتقييم كسياسة تكامل معرفي لتطوير القوى العاملة داخل المؤسسة أ. سلماني عادل أ. شايشي عبد الله
243-224	La veille stratégique : un pilier pour le management de l'innovation د. هتهات المهدي أ. سعيدات نجمي

262-244	<i>the human capital, leadership and innovation from new firm.</i> BOUROUAHA AbdelhammidBOUREDJA Sara
---------	--

أثر الاستثمار الأجنبي المباشر على الميزة التنافسية الصناعية في الجزائر بوجود عامل التكنولوجيا كمتغير وسيط خلال الفترة الممتدة من 1970 إلى 2014

أ. عبد الحاكم أمينة
جامعة مولاي الطاهر سعيدة

أ. بولومة هجيرة
جامعة مولاي الطاهر سعيدة

أ. د صوار يوسف
جامعة مولاي الطاهر سعيدة

الملخص

في هاته الورقة البحثية، نحن نناقش دور الاستثمار الأجنبي المباشر على الميزة التنافسية الصناعية في الجزائر بادخال عامل التكنولوجيا كمتغير وسيط. تبعا للإطار النظري فللاستثمار الأجنبي المباشر دور حاسم في تدعيم الميزة التنافسية الصناعية، لكن بادخال عامل التكنولوجيا كمتغير وسيطي هذا سيسهل من تدعيم الميزة التنافسية الصناعية للاقتصاد الجزائري ليس على المدى القصير فقط بل على المدى القصير والمتوسط والطويل. على هذا، نستخدم طريقة تحليل المسار لدراسة أثر الاستثمار الأجنبي المباشر على الميزة التنافسية الصناعية في الجزائر بادخال عامل التكنولوجيا كمتغير وسيط خلال الفترة الممتدة من 1970 إلى غاية 2014. استخلصنا من خلال الدراسة، بأن لعامل التكنولوجيا يلعب دورا وسيطيا مهم في تدعيم أثر الاستثمار الأجنبي المباشرة لأن هذا الأخير هو مفتاح لتدفق التكنولوجيات المتطورة على الميزة التنافسية الصناعية خلال فترة الدراسة.

الكلمات المفتاحية : الميزة التنافسية الصناعية، الاستثمار الاجنبي المباشر، عامل التكنولوجيا.

Abstract:

In this paper, we discuss the role of direct foreign investment in industrial competitive advantage by entering the technology factor as a mediator variable. From a theoretical point of view there are good grounds for believing that direct foreign investment can play an important role in strengthening the industrial competitive advantage in the short, medium and long term. At this, we will use the method of Path Analysis in order to calculate the impact of direct foreign investment on industrial competitive advantage in Algeria with the presence of technology factor as a mediator variable during the period from 1970 to 2014. Through of study, we concluded that the technology factor is playing an important mediator role in the enhancement of impact of direct foreign investment, because the latter is the key to the flow of advanced technologies on industrial competitive advantage in Algeria during study period.

Key words: industrial competitive advantage, direct foreign investment, technology factor.

1. مقدمة

يحتل الاستثمار الأجنبي المباشر أهمية استثنائية بالنسبة للدول النامية التي تعاني من تفاقم أزمتها المالية، الشيء الذي زاد من حدته تقلص مصادر التمويل المختلفة، حيث في ظل تصاعد مؤشرات المديونية، وتضخم تكاليف المرافقة لاقتراضها من العالم الخارجي، فمصادر التمويل التي تبقى متاحة أمامها تنحصر في العمل على استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر من جهة، وتوفير بيئة مواتية لاستقطابه.

الدول النامية تواجه عدة تحديات تنمية اقتصادية واجتماعية، وتريد أن ترسم لنفسها استراتيجية تنمية من شأنها أن تخرجها من دائرة التخلف، فهي تسعى لاستقطاب الاستثمارات الأجنبية المباشرة والتي تعمل على زيادة تفعيل القدرات الانتاجية - تحسين الوضع الاقتصادي أي تحقيق تنافسية عالية تسمح لمؤسساتها المنافسة في الأسواق الداخلية والنفوذ إلى الأسواق الدولية عن طريق الصادرات الصناعية المنخفضة التكلفة وذات الجودة العالية، من خلال دور هذا الأخير في **توطين ونقل التكنولوجيا**، كل هاته العوامل تساهم في زيادة الناتج المحلي الإجمالي (PIB) و توفير فرص العمل التي من شأنها الحد من مستويات البطالة.

الجزائر باعتبارها واحدة من الدول النامية، أضحت مجبرة على مسيرة كل هاته المستجدات حتى لا تظل في معزل عن الاقتصاد العالمي، ومن ثم الانفتاح أكثر على البيئة الدولية الراهنة وعلى الاستثمار الأجنبي المباشر، حيث عملت على بذل كل الجهود لتحسين مناخها الاستثماري، وذلك لجذب أكثر قدر ممكن من هذا النوع من الاستثمار كونها أضحت تدرك بأنه الأفضل من بين أشكال الأخرى من تدفقات رأس المال الأجنبي، وذلك بالنظر إلى الآثار التي يخلقها هذا النوع من الاستثمار على اقتصادها.

هنا، سعت **الجزائر** إلى تحقيق تنمية اقتصادية مستدامة - رفع المستوى المعيشي - كسب مقومات وإمكانيات تمكنها من مواجهة المنافسة العالمية، وهذا من خلال السعي إلى اكتساب مزايا وقدرات تنافسية والتي أساسها الحصول على **مصادر التكنولوجيا** والكفاءات البشرية ذات القدرات الذهنية والفكرية القادرة على الابتكار والابداع. في هذا الصدد عملت على بذل الجهود لإعادة هيكلة اقتصادها ليتماشى مع التحولات والتغيرات البيئية الاقتصادية والاجتماعية، بغية تعزيز قدراتها **التنافسية الدولية (الصناعية)** كي يتسنى لها الخروج من دائرة البلد المصدر للمادة الأولية إلى البلد المصدر للمنتجات الصناعية المتنوعة.

هنا تظهر اشكالية البحث مصاغة في شكل التساؤل الموالي :

ما هو أثر الاستثمار الأجنبي المباشر على الميزة التنافسية الصناعية في الجزائر بوجود عامل التكنولوجيا كمتغير وسيط خلال الفترة الممتدة من 1970 إلى غاية 2014 ؟

2. الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري للاستثمار الأجنبي المباشر : يرى (ادريس رشيد. (2001). (ص. 02)) أن الاستثمار الأجنبي المباشر " هو عبارة عن اقامة مشروعات بدولة ما من طرف غير المقيم بها سواء بنفسه أو كشريك في رأس المال ، بحيث لا تقل نسبته في المشاركة عن حد معين تجعل لها قوة تصويتية كمساهم إذا لم يكن شريكا في الإدارة"¹. أما في رأي (محمد الشيف منصور. (2002). (ص. 08) أن الاستثمار الاجنبي المباشر" هو كل تلك الاستثمارات التي تساهم فيها مؤسسة أجنبية في تسييرها حيث تتضمن: كل أنواع المساهمات في رأس المال الاجتماعي – الأرباح المعاد استثمارها – كل أنواع القروض الآتية من البلد الأم"².

الإطار النظري للميزة التنافسية الصناعية: يرى (سلمان حسين. (2004). (ص. 68- 69) أن الميزة التنافسية الصناعية "هي مفهوم دقيق يرتبط بمدى قدرة الدولة على الاستجابة للأسواق العالمية وتوليد الموارد المطلوبة لاحتياجات سكانها، يعني ذلك أن التنافسية الدولية (الصناعية) هو استهداف للنمو الاقتصادي في الانتاج – التشغيل والرفاهية الاقتصادية بمفهومها العام"³. أما من جهة ثانية، ترى (نصيرة عبد الرحمان. (2007). (ص. 40) أن الميزة التنافسية "هي قدرة الصمود امام المنافسين سواء المحليين أو الأجانب، بغرض تحقيق الأهداف المرسومة على المستوى الجزئي كالربحية والنمو والابتكار، والكلية كتحقيق معدلات نمو اقتصادية مقبولة تقابلها معدلات تشغيل و انخفاض في معدلات البطالة، تحسين المستوى المعيشي وكذا تحقيق الرفاهية"⁴.

¹ ادريس رشيد. (2001). الاستثمار الاجنبي المباشر في الجزائر ودوره في تنمية القدرات الطاقوية لمؤسسة سوناطراك. ملتقى بجامعة الجزائر. (ص. 02).

² محمد الشريف منصور. (2002). الاستثمارات الاجنبية المباشرة وتأثيرها على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. الملتقى الوطني حول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية. جامعة عمار التليجي – الأغواط. (ص. 08).

³ سلمان حسين. (2004). الاستثمار الأجنبي المباشر والميزة التنافسية الصناعية بالدول النامية. مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير . جامعة الجزائر. (ص. 68 – 69).

⁴ نصيرة عبد الرحمان. (2007). آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية. مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير. جامعة سعد دحلب – البليدة. (ص. 40).

الدراسات السابقة للعلاقة القائمة مابين الاستثمار الأجنبي المباشر والميزة التنافسية الصناعية : في دراسة (Tun Wai & Wong لسنة 1982) يرى (بندر بن سالم الزهراني سنة 2004) أن للاستثمارات الأجنبية المباشرة القدرة على التأثير على الصادرات النمساوية، حيث استخدم الباحثان اختبار جرانجر للسببية لتحديد الأثر الكلي للاستثمارات الأجنبية المباشرة على الصادرات النمساوية. توصلت الدراسة إلى أن هناك أهمية سببية للاستثمارات الأجنبية المباشرة والصادرات في كلا الاتجاهين، فهناك وجود أثر إيجابي للاستثمارات الأجنبية المباشرة على الصادرات النمساوية كما أن هناك تأثير سلبى للصادرات على الاستثمارات الأجنبية المباشرة⁵. أما في دراسة (Djankov & Hoekman لسنة 1998) التي أجريت على التشيك لقياس تأثير الإنتاجية الكلية لعناصر الإنتاج بفعل عامل التكنولوجيا المصاحبة للاستثمار الأجنبي المباشر. اعتمادا على بيانات مستوى شركة، تم التطبيق على عينة من 513 شركة تمثل صناعات متعددة، منها 340 شركة محلية دون مشاركة أجنبية ممثلة لحوالي 66,3% من العينة، 173 شركة (لعدد 17 شركة) اتسمت بوجود مشاركة أجنبية وبنسبة 33,7% من العينة. وتم قياس انتاجية العمل باستخدام نصيب كل عامل من المبيعات خلال الفترات (1992 – 1993) – (1994 – 1995) – (1995 – 1996). توصلت الدراسة إلى أن تحسن في إنتاجية القطاعات ذات المساهمة الأجنبية كان راجعا إلى الإمكانيات التكنولوجية⁶. في نفس السياق، دراسة (بيوض محمد العيد لسنة 2011) جاءت لتقييم أثر الاستثمار الأجنبي المباشر على النمو الاقتصادي والتنمية المستدامة في الاقتصادات المغربية، حيث اهتمت هاته الدراسة بتقييم آثار الاستثمار الأجنبي المباشر على النمو الاقتصادي وإلى تحقيق تنمية مستدامة في الدول المضيفة (تونس – الجزائر – المغرب). خلصت هاته الدراسة إلى أن الاستثمار الأجنبي المباشر قد لعب دورا مهما في مساندة ودعم النمو الاقتصادي للدول المضيفة بما يوفره من خبرات إدارية

⁵ بندر بن سالم الزهراني. (2004). الاستثمارات الأجنبية المباشرة ودورها في النمو الاقتصادي في المملكة العربية السعودية. مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير.

جامعة المل سعود. (ص. 18 – 19).

⁶ Simeon, Djankov ;Bernard, Hoekman. (1998). Foreign investment and productivity growth in Czech enterprises. Forthcoming in the World Bank Economic Review. (P. 06 – 07).

وتنظيمية _ نقل للتكنولوجيا الحديثة _ ودعم برامج البحوث والتطوير المحلية _ تحفيز للاستثمار والمنافسة المحلية _ تعزيز القدرة التصديرية⁷.

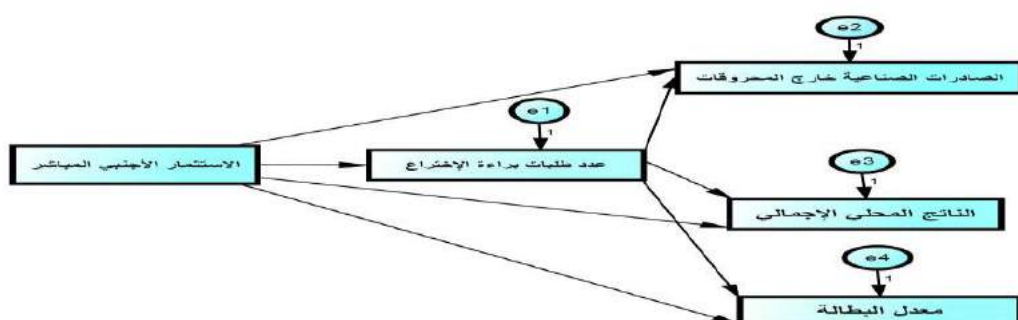
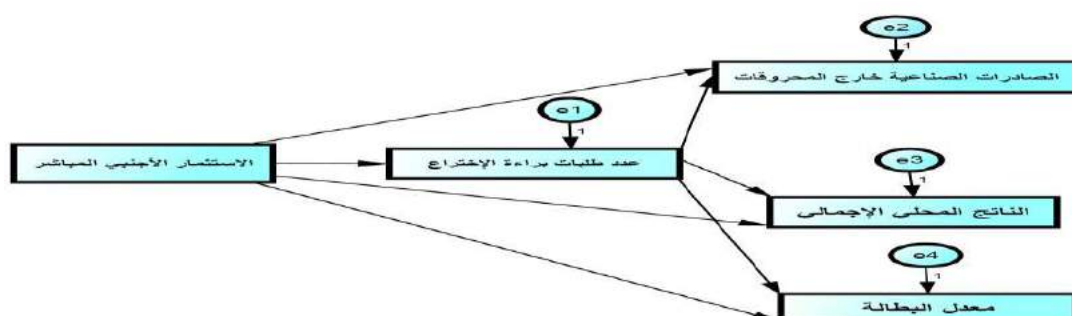
3. إطار البحث والفرضيات

تعريف نموذج الدراسة : تماشيا مع إشكالية البحث سنستخدم تحليل المسار (Path Analysis) الذي هو امتداد للانحدار المتعدد (Multiple Regression)، حيث أن تحليل المسار يتجاوز الانحدار لأنه يتيح لتحليل نماذج أكثر تعقيدا، حيث يمكن دراسة الحالات التي توجد فيها العديد من المتغيرات التابعة (David, L. Streiner. (2005)⁸. تبعا لما سبق، الطريقة المستخدمة في الدراسة (Path Analysis) نستخدمها لتحديد ما إذا كان النموذج المعين هو صحيح وإلى تحديد ما إذا كانت البيانات متسقة مع النموذج. وفقا للفرضية الأولى (H₀) للاستثمار الأجنبي المباشر دور بارز في تدعيم الميزة التنافسية الصناعية وبالتالي للاستثمار الأجنبي المباشر الأثر المباشر على الميزة التنافسية الصناعية ومنه الاستثمار الأجنبي المباشر هو متغير مستقل للميزة التنافسية الصناعية. مع ذلك، الفرضية الثانية (H₁) تفترض أن للاستثمار الأجنبي المباشر دور بارز في تدعيم الميزة التنافسية الصناعية ، مما ينتج عنه زيادة تدفق التكنولوجيا المنقولة من خلال انسياب الاستثمار الأجنبي المباشر إلى البلد المضيف، هذا بدوره يؤدي إلى تدعيم الميزة التنافسية الصناعية، بالتالي للاستثمار الأجنبي المباشر أثر غير مباشر على الميزة التنافسية الصناعية بوجود عامل التكنولوجيا كمتغير تابع للاستثمار الأجنبي المباشر ومتغير مستقل للميزة التنافسية الصناعية. نموذج الدراسة موضح في الشكل رقم 01.

الشكل رقم 01 : نموذج الدراسة - رسم تخطيطي لعملية مسار متغيرات الدراسة

⁷ بيوض محمد العيد. (2011). تقييم أثر الاستثمار الأجنبي المباشر على النمو الاقتصادي والتنمية المستدامة في الاقتصاديات المغربية- دراسة مقارنة : تونس - المغرب - الجزائر. مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير. جامعة فرحات عباس - سطيف. (ص. 44).

⁸ David, L. Streiner. (2005). Finding our way: an introduction to path analysis. In: Research methods in psychiatry. Volume 50. N°20. (P. 115).



المصدر : من اعدادا الباحثين استنادا إلى مخرجات برنامج AMOS.

تبعاً للشكل رقم 01، متغير عدد طلبات براءات الاختراع هو متغير شراح (Variable Formatif) للمتغير عامل التكنولوجيا باعتباره متغير كامن (Variable Latent)، أما كل من " النمو الاقتصادي _ معدل البطالة _ الصادرات الصناعية خارج قطاع المحروقات فهي متغيرات عاكسة (Variable Réfectif) لمتغير الميزة التنافسية الصناعية باعتباره متغير كامن (Variable Latent).

الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة: الجدول رقم 01 يوضح التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة: الاستثمار الأجنبي المباشر _ عدد طلبات براءات الاختراع _ معدل البطالة _ الناتج المحلي الإجمالي _ الصادرات الصناعية، كلها تأتي كما يلي :

الجدول رقم 01 : التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة

Std.Dev	Max	Min	Mean	Obs	
929.06685	3052.00	0.00	648.5778	45	الاستثمار الأجنبي المباشر
28.57834	119	4.00	33.1795	45	عدد طلبات براءات الاختراع
57.65153	213.50	5.20	70.1778	45	الناتج المحلي الإجمالي
7.26653	29.50	1.28	19.7676	45	معدل البطالة
1.60966	8.57	0.32	2.3761	45	الصادرات الصناعية

المصدر : من اعداد الباحثين استناداً إلى مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS20.

من خلال تحليل نتائج الجدول رقم 01، نلاحظ أنه لا توجد قيم مفقودة أي أن عدد الفترات الزمنية في هذه الدراسة هي 45 سنة، كما يوضح الجدول قيم كل من المتوسط الحسابي (Mean) _ الانحراف المعياري (Standard Deviation) وكذا أكبر قيمة (Maximum) وأصغر قيمة (Minimum) لكل من متغيرات الدراسة.

3.1. الارتباط ما بين متغيرات الدراسة : الجدول رقم **02** يوضح العلاقة الارتباطية ما بين متغيرات الدراسة :
الاستثمار الأجنبي المباشر _ عدد طلبات براءات الاختراع _ معدل البطالة _ الناتج المحلي الاجمالي _
الصادرات الصناعية، كلها تأتي كما يلي:

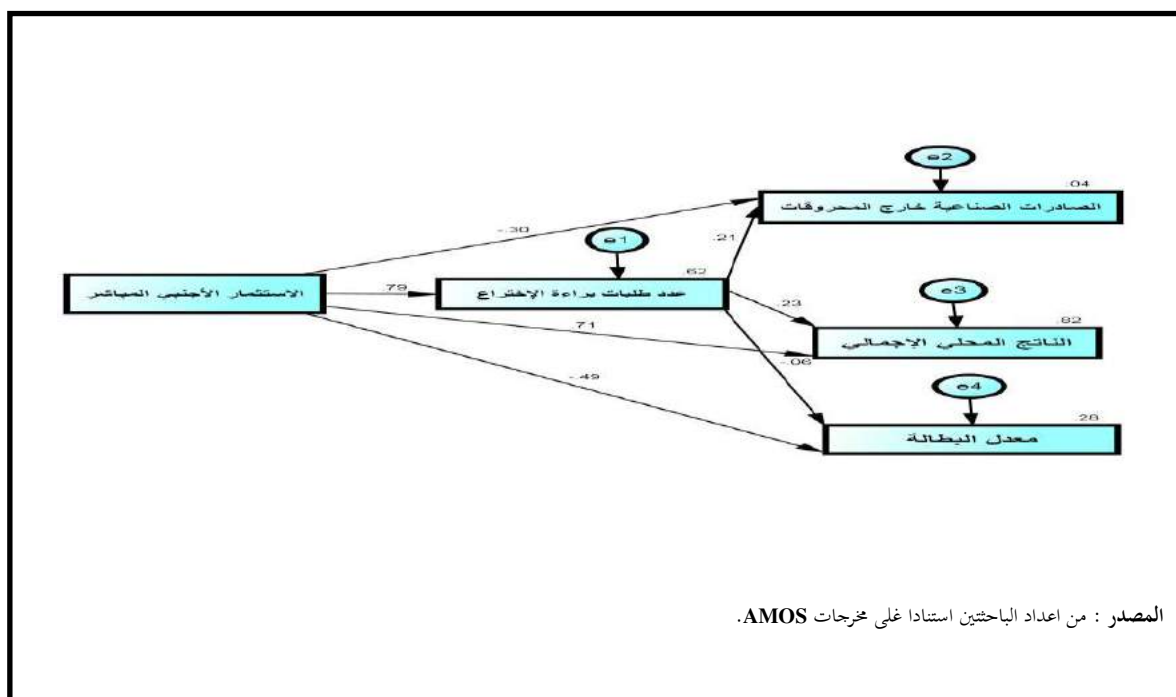
الجدول رقم 02 : علاقة الارتباط ما بين متغيرات الدراسة

الصادرات الصناعية	معدل البطالة	الناتج المحلي الاجمالي	عدد طلبات براءات الاختراع	الاستثمار الأجنبي المباشر	
			**0.788	1.000	الاستثمار الاجنبي المباشر
-0.030	**0.442-	**0.789	1.000		عدد طلبات براءات الاختراع
		1.000			الناتج المحلي الإجمالي
	1.000				

من خلال الجدول رقم **02**، نلاحظ وجود علاقة ارتباط قوية ما بين (الاستثمار الأجنبي المباشر وعدد طلبات براءات الاختراع) بمعامل ارتباط معنوي بلغت قيمته (****0.788**) ، ووجود علاقة ارتباط ما بين (عدد طلبات براءات الاختراع والناتج المحلي الإجمالي) بمعامل ارتباط معنوي بلغت قيمته (****0.789**)، ووجود علاقة ارتباط سالبة ما بين (عدد طلبات براءات الاختراع ومعدل البطالة) بمعامل ارتباط معنوي قيمته (**-0.442****)، وعدم وجود علاقة ارتباط ما بين (عدد طلبات براءات الاختراع والصادرات الصناعية) بمعامل ارتباط سالب و غير معنوي بلغت قيمته (**-0.030**) .

3.2. النمذجة باستخدام تحليل المسار : بعد القيام بعملية بناء النموذج النظري المقترح في هذه الدراسة، حاولنا بالاعتماد على أسلوب تحليل المسار توضيح العلاقات بين مختلف متغيرات الدراسة، وكانت نتائج النمذجة كالاتي :

الشكل رقم 02 : النمذجة باستخدام تحليل المسار (Path Analysis)



الأثر المباشر لمتغيرات الدراسة : بعد إدخال المعطيات باستخدام تحليل المسار، مخرجات برنامج AMOS

تعطي النتائج الموالية في الجدول رقم 03:

الجدول رقم 03 : الأثر المباشر للاستثمار الأجنبي المباشر على الميزة التنافسية الصناعية

عدد طلبات براءات الاختراع	الاستثمار الأجنبي المباشر	
0.788	0.000	الاستثمار الأجنبي المباشر
0.000	-	عدد طلبات براءات الاختراع
0.227	0.713	الناتج المحلي الإجمالي
0.059-	0.487-	معدل البطالة
0.207	0.301-	الصادرات الصناعية

المصدر : من اعداد الباحثين استنادا إلى مخرجات برنامج AMOS.

تبعاً للجدول رقم 03 نلاحظ :

وجود أثر معنوي مباشر للاستثمار الأجنبي المباشر على عدد طلبات براءات الاختراع والمقدر بـ (0.788) في الجزائر خلال الفترة الممتدة من 1970 إلى غاية 2014، يوضح طبيعة العلاقة الموجبة ما بين الاستثمار الأجنبي المباشر المقدر بمليار دولار سنوياً وعدد طلبات براءات الاختراع للمقيمين داخل الجزائر، حيث أن هذا يفسر طبيعة كون أن هذا النوع من رأس المال الأجنبي يسمح ليس فقط بانسياب رؤوس الأموال الأجنبية من البلد الأم إلى البلد المضيف، ولكن أيضاً انسياب التكنولوجيات الحديثة المرافقة لهذا النوع من الاستثمارات، بالتالي فالعلاقة القائمة ما بين الاستثمار الأجنبي المباشر وعامل التكنولوجيا الممثل في عدد طلبات براءات الاختراع هي علاقة موجبة، وهذا ما أكدته الدراسة السابقة لـ (بيوض محمد العيد سنة 2011) والتي أكدت أن للاستثمار الأجنبي المباشر دوراً حاسماً في نقل وتوطين التكنولوجيا _ دعم النمو الاقتصادي للدول المضيفة _ دعم برامج البحوث والتطوير المحلية _ استيراد خبرات تسييرية وإدارية حديثة _ تحفيز الاستثمار والمنافسة المحلية _ تعزيز القدرات التصديرية، وكذلك دراسة (Djankov & Hoekman سنة 1998) والتي أكدت أن التحسن في إنتاجية القطاعات ذات المساهمة الأجنبية راجع إلى الإمكانيات التكنولوجية

وجود أثر معنوي مباشر ما بين الاستثمار الأجنبي المباشر والناتج المحلي الإجمالي والمقدر بـ (0.713) في الجزائر خلال الفترة الممتدة من 1970 إلى غاية 2014، يوضح طبيعة العلاقة الموجبة ما بين الاستثمار الأجنبي المباشر والناتج المحلي الإجمالي والذي تم تقديرهما بمليار دولار سنوياً، حيث أن هذا يفسر على أن للاستثمار الأجنبي المباشر يساهم في تحقيق معدلات نمو عالية ذلك كون أن المستثمر يبحث دوماً على النمو، وأن النمو هو مظهر من مظاهر الاستقرار الاقتصادي وزيادته يعني زيادة الطلب الكلي، بالتالي فالعلاقة القائمة ما بين الاستثمار الأجنبي المباشر والناتج المحلي الإجمالي في الجزائر خلال فترة الدراسة هي علاقة مباشرة موجبة، وهذا ما أكدته أغلب الدراسات السابقة أبرزها دراسة لـ (بيوض محمد العيد سنة 2011) والتي مفادها أن الاستثمار الأجنبي المباشر قد لعب دوراً مهماً في مساندة ودعم النمو الاقتصادي للدول المضيفة المغاربية (تونس _ الجزائر _ المغرب) بسبب ميزته في اجتذاب كل من التكنولوجيات المتطورة _ خبرات إدارية وفنية حديثة _ نقص في المخاطر المحتملة _ تعزيز في القدرات التصديرية وكلها تؤدي إلى تراكم لرؤوس الأموال في البلد المضيف.

وجود أثر مباشر سالب غير معنوي مابين الاستثمار الأجنبي المباشر ومعدل البطالة والمقدر ب (-0.487) في الجزائر خلال الفترة الممتدة من 1970 إلى غاية 2014، توضح طبيعة العلاقة السلبية مابين الاستثمار الاجنبي المباشر ومعدلات البطالة في الجزائر، وهذا ما اكدته دراسة (ادريس رشيد. (2001)) التي يرى فيها أنه بالرغم من الجهود المبذولة من طرف الدولة الجزائرية لاستقطاب الاستثمارات الأجنبية المباشرة للقضاء على البطالة، إلا أنها تظل دون مستوى الطموحات والقدرات التي تزدهر بها الدولة الجزائرية في شتى الميادين، حيث يرجع انخفاض معدلات البطالة في فترات (2003 إلى 2011) لم يكن سببه المشاريع تحت أنشطة الإستثمارات الأجنبية المباشرة في الجزائر خلال تلك الفترة وإنما سببه يرجع لتنفيذ برامج الانعاش الاقتصادي (2001 – 2004) مما سمح باستكمال العديد من المشاريع العالقة و انطلاق ورشات جديدة، والتي نتج عنها خلق عدد هام من مناصب العمل⁹.

وجود أثر مباشر سالب غير معنوي مابين الاستثمار الأجنبي المباشر والصادرات الصناعية المقدرة ب (-0.301) في الجزائر خلال الفترة الممتدة من 1970 إلى غاية 2014، يوضح طبيعة العلاقة السلبية مابين الاستثمار الأجنبي المباشر والصادرات الصناعية في الجزائر ثم تقديرها بمليار دولار سنويا، حيث خلافا لجميع الدراسات السابقة المتناولة في بحثنا لم يؤثر الاستثمار الأجنبي المباشر في الصادرات الصناعية في الجزائر خلال فترة الدراسة حيث يفسر ذلك في نظر (سحنون فاروق لسنة 2010) كون أغلب المشاريع الكبرى الناجمة عن تدفق الاستثمارات الأجنبية المباشرة إلى الجزائر هي مشاريع في قطاع المحروقات فقط، وعليه فقطاع المحروقات ظل المستقطب الأكبر للاستثمار الأجنبي المباشر وأهم مشاريع الشراكة في قطاع المحروقات نخذ :

الشراكة مع الصين (CNPC): باستثمار مبلغ 350 مليار دولار لانجاز مصفاة بولاية أدرار؛

الشراكة مع ألمانيا (LI NDI): باستثمار مبلغ 90 مليون دولار لانتاج الهيليوم؛

1. الشراكة مع اسبانيا : في مشروع خط أنبوب لنقل غاز متجه إلى اسبانيا؛
2. الشراكة مع نيجيريا : مشروع خط أنبوب لنقل الغاز الطبيعي للصحراء يربط ما بين الجزائر ونيجيريا؛
3. الشراكة مع المملكة المتحدة : شركة (BP) لاستثمار 04 مليار دولار في قطاع المحروقات؛

⁹ادريس رشيد. مرجع سبق ذكره. (ص. 14).

4. **الشراكة مع إيطاليا:** مشروع لفتح الطريق السادس لها لتصدير الغاز الطبيعي إلى إيطاليا¹⁰.
- وجود أثر مباشر غير معنوي ما بين عدد طلبات براءات الاختراع و الناتج المحلي الإجمالي والمقدرة بـ (0.227) في الجزائر خلال الفترة الممتدة من 1970 إلى غاية 2014، يوضح طبيعة العلاقة الموجبة ما بين عدد طلبات براءات الاختراع والناتج المحلي الإجمالي المقدر بمليار دولار سنويا، يفسر هذا بمدى دعم عامل التكنولوجيا للنمو الاقتصادي في الجزائر حتى ولو كان الدعم ضئيل نسبيا. فأغلب الدراسات السابقة التي تناولت في مضمونها البلدان الصناعية الكبرى قد أكدت على ذلك، حيث نجد دراسة (Kim Linsu. (2001)) يرى بأن أغلب البلدان الصناعية الكبرى اعتبرت عملية التحول من مجتمع تقليدي إلى مجتمع حديث هنا تلعب التكنولوجيا والعلوم دورا حاسما في ذلك¹¹.
- وجود أثر مباشر سالب غير معنوي ما بين عدد طلبات براءات الاختراع ومعدل البطالة والمقدرة بـ (0.059) في الجزائر خلال الفترة الممتدة من 1970 إلى غاية 2014، يوضح طبيعة العلاقة السالبة ما بين عدد طلبات براءات الاختراع ومعدل البطالة، حيث على خلاف الدراسات السابقة إن انخفاض معدلات البطالة في السنوات المذكورة سابقا لم يكن سببه الاستثمارات التي تحمل معها عامل التكنولوجيا المتطورة، وإنما كان سببه برامج تدعيم وتشغيل الشباب المطبق من طرف السلطات الوطنية.
- وجود أثر مباشر غير معنوي ضئيل ما بين عدد طلبات براءات الاختراع والصادرات الصناعية والمقدرة بـ (0.207) في الجزائر خلال الفترة الممتدة من 1970 إلى غاية 2014، يوضح طبيعة العلاقة الموجبة وإن كانت ضئيلة ما بين عدد طلبات براءات الاختراع والصادرات الصناعية خارج قطاع المحروقات والمقدرة بمليار دولار سنويا في الجزائر، حيث وفق العديد من الدراسات السابقة لعامل التكنولوجيا دور بارز في تحفيز القدرات

¹⁰ سحنون فاروق. (2010). قياس أثر بعض المؤشرات الكمية للاقتصاد الكلي على الاستثمار الأجنبي المباشر - دراسة حالة الجزائر. مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير. جامعة فرحات عباس - سطيف. (ص. 96).

¹¹ Kim, Linsu. (2001). La dynamique de l'apprentissage technologique dans l'industrialisation. Revue internationale des sciences sociales. (168). (P. 02).

الصناعية، من خلال تدعيم القاعدة الإنتاجية هذا ما يسهم في تفعيل الميزة التنافسية للوحدات المحلية وهذا بدوره يؤدي إلى سهولة الولوج للأسواق العالمية نتيجة لذلك بناء قاعدة تصديرية متينة.

3.3. الأثر غير المباشر لمتغيرات الدراسة : بعد إدخال المعطيات باستخدام تحليل المسار، مخرجات

البرنامج AMOS تعطي النتائج المالية في الجدول رقم 04:

الجدول رقم 04 : الأثر المباشر للاستثمار الأجنبي المباشر على الميزة التنافسية الصناعية

الصادرات الصناعية	معدل البطالة	الناتج المحلي الإجمالي	الاستثمار الأجنبي المباشر
0.21	0.06-	0.23	

المصدر : من اعداد الباحثين استنادا إلى مخرجات برنامج AMOS.

تبعا للجدول رقم 04 نلاحظ:

- وجود أثر غير مباشر موجب لكن غير معنوي مابين الاستثمار الأجنبي المباشر والناتج المحلي الإجمالي والمقدر بـ (0.23) في الجزائر خلال الفترة من 1970 إلى غاية 2014، توضح طبيعة العلاقة غير المباشرة الموجبة وإن كانت ضئيلة وغير معنوية ما بينها وهذا ما يتطابق مع الإطار النظري والدراسات السابقة التي تناولت أثر الاستثمار الأجنبي المباشر على النمو الاقتصادي، حيث أن هذا كان واضحا نتيجة إلى كون أن الاستثمارات الأجنبية المباشرة تساهم في الرفع من الإنتاجية والقدرة التصديرية والذي بدوره يساهم في خلق فائض في الميزان التجاري وبالتالي جلب العملة الصعبة للوطن ومنه رفع معدل النمو الاقتصادي.
- وجود أثر غير مباشر سالب وغير معنوي مابين الاستثمار الأجنبي المباشر ومعدل البطالة والمقدر بـ (-0.06) في الجزائر خلال الفترة من 1970 إلى غاية 2014، توضح طبيعة العلاقة غير المباشرة السلبية مابين الاستثمار الأجنبي المباشر ومعدل البطالة في الجزائر فعلى خلاف الإطار النظري والدراسات السابقة، لا يؤثر الاستثمار الأجنبي تأثيرا موجبا في خفض معدلات البطالة في الجزائر خلال فترة الدراسة، هذا ما يقودنا إلى تحليل أن جل المشاريع الاستثمارات الأجنبية المباشرة كانت تعتمد على العمالة الأجنبية وليس على

العمالة المحلية. إن السياسات الوطنية التي سطرت لمحاربة البطالة وتوسيع فرص العمل لا تعتمد بدرجة كبيرة على تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر الوارد إليها، حيث أن التدفقات من الاستثمار الأجنبي المباشر في حذ ذاتها لم تصل إلى مستويات يمكن أن تمارس ذلك الأثر الملحوظ على البطالة، فالشركات متعددة الجنسيات التي تعمل في الجزائر لا تعتمد بنسبة كلية على العمالة المحلية.

- وجود أثر غير مباشر موجب لكن غير معنوي مابين الاستثمار الأجنبي المباشر والصادرات الصناعية خارج قطاع المحروقات والمقدر بـ (0.21) في الجزائر خلال الفترة الممتدة من 1970 إلى غاية 2014. يوضع طبيعة العلاقة الموجبة بينهما وإن كانت العلاقة ضئيلة في نسبتها وغير معنوية، وهذا ما يتطابق مع الإطار النظري والدراسات السابقة. تبعا للدراسات السابقة المتناولة في بحثنا للاستثمار الأجنبي المباشر الدور البارز في تدعيم القدرات التصديرية في البلد المضيف، حيث وفقا لكل من دراسة (بندر بن سالم الزهراني لسنة 2004 _ بيوض محمد العيد لسنة 2011) كلها تشير إلى أن للاستثمارات الأجنبية المباشرة القدرة على التأثير الإيجابي على الصادرات الصناعية للبلد المضيف، كون أن الاستثمارات الأجنبية المباشرة تنطوي على تدفق لرؤوس الأموال - الخبرات الإدارية والفنية - القدرات التكنولوجية الحديثة - العمالة الأجنبية ذات التكوين العالي كلها تساهم في زيادة إنتاجية الاستثمارات البلد المضيف هذا ما يؤدي بدوره إلى تحفيز للمنافسة المحلية وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة احتمالية انشاء للمؤسسات المحلية وهذا أيضا بدوره يؤدي إلى زيادة تدعيم القدرات التصديرية خارج قطاع المحروقات.

3.4. مؤشرات جودة مطابقة نموذج الدراسة : بعد المعالجة الإحصائية لمتغيرات الدراسة باستخدام نموذج تحليل المسار عن طريق البرنامج AMOS، نقوم باختبار حسن المطابقة. النتائج المتحصل عليها نوضحها في الجدول الموالي :

الجدول رقم 05 : مؤشرات حسن المطابقة

المؤشرات	Chi-square	GFI	AGFI	CFI	TLI	NFI	RMSEA
مؤشرات النموذج	2.265	0.950	0.751	0.971	0.903	0.952	0.170

المصدر : من اعداد الباحثين استنادا إلى مخرجات برنامج AMOS.

من الجدول رقم 05، أن نسبة Chi - square أقل من 5 هذا ما يدل على أن النموذج مقبول، أما مؤشر حسن المطابقة ومؤشر المطابقة المقارن ومؤشر المطابقة المعياري فقيمته في المجال ما بين (0 و 1) دلالة على تطابق النموذج مع بيانات العينة. لكن على غرار ذلك، مؤشر جذر متوسط مربع البواقي التقريبي أكبر من المجال المقبول لكن يقبل في هاته الحالة نظرا لأن هذا المؤشر له حساسية مع حجم العينة المدروسة. بالتالي يتم قبول نموذج الدراسة، وهنا نلاحظ تطابق تقريبي بين النموذج التطبيقي المقترح والنموذج النظري.

4. نتائج الدراسة

من خلال استخدامنا لتقنية تحليل المسار وجدنا :

- يؤثر الاستثمار الاجنبي المباشر في الجزائر على عدد طلبات براءات الاختراع بشكل ايجابي ومباشر خلال فترة الدراسة؛
- يؤثر الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر على الناتج المحلي الإجمالي بشكل ايجابي ومباشر خلال فترة الدراسة؛
- يؤثر الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر على معدل البطالة بشكل سلبي ومباشر خلال فترة الدراسة؛
- يؤثر الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر على الصادرات الصناعية خارج قطاع المحروقات بشكل سلبي ومباشر خلال فترة الدراسة؛
- تؤثر عدد طلبات براءات الاختراع في الجزائر على الناتج المحلي الإجمالي بشكل ايجابي ومباشر خلال فترة الدراسة؛
- تؤثر عدد طلبات براءات الاختراع في الجزائر على معدل البطالة بشكل سلبي ومباشر خلال فترة الدراسة؛
- تؤثر عدد طلبات براءات الاختراع في الجزائر على الصادرات الصناعية خارج قطاع المحروقات بشكل ايجابي ومباشر خلال فترة الدراسة؛

- بادخال عدد طلبات براءات الاختراع كمتغير وسيط:
- يؤثر الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر على الناتج المحلي الإجمالي بشكل ايجابي غير مباشر خلال فترة الدراسة؛
- يؤثر الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر على معدل البطالة بشكل سلبي غير مباشر خلال فترة الدراسة؛
- يؤثر الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر على الصادرات الصناعية خارج قطاع المحروقات بشكل ايجابي غير مباشر خلال فترة الدراسة.
- هاته الدراسة قد بينت أهمية تدعيم عامل التكنولوجيا المعبر عنه بـ : "عدد طلبات براءات الاختراع كمتغير شارح له"، في تعزيز القدرات الصادرات الصناعية من خلال الاستثمار الأجنبي المباشر، حيث قد تحولت العلاقة من علاقة مباشرة سالبة إلى علاقة غير مباشرة موجبة بادخال متغير عدد طلبات براءات الاختراع كمتغير وسيط في نموذج الدراسة؛
- هاته الدراسة قد بينت بأن التدعيم بعامل التكنولوجيا المعبر عنه بـ : "عدد براءات الاختراع كمتغير شارح له"، لم يساهم في تخفيض معدلات البطالة طيلة الفترة المدروسة، كون أن نسبة التخفيض في معدلات البطالة خلال الفترة نفسها كان سببها برامج تدعيم وتشغيل الشباب المطبقة من طرف الحكومة، وليس له علاقة بتدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر الوارد إلى الجزائر سواء في العلاقتين المباشرة وغير المباشرة؛
- هاته الدراسة قد بينت بأن تدعيم بعامل التكنولوجيا المعبر عنه بـ : "عدد طلبات براءات الاختراع كمتغير شارح له"، حيث لم يساهم بشكل كبير في تدعيم النمو الاقتصادي، حيث انخفضت نسبة تأثير الاستثمار الأجنبي المباشر على الناتج المحلي الإجمالي بوجود عدد طلبات براءات الاختراع كمتغير وسيط عن تأثيره المباشر (أي : أثر الاستثمار الأجنبي المباشر على الناتج المحلي الإجمالي)، ويرجع سببه إلى تنامي التكاليف المالية لاستيراد التكنولوجيات المتطورة، وكذلك لخاصية هذا النوع من الاستثمارات والتي تنطوي على تحويل جميع الأرباح للشركة الأم.

5. قائمة المراجع

5.1 باللغة العربية

- ادريس رشيد. (2001). الاستثمار الاجنبي المباشر في الجزائر ودوره في تنمية القدرات الطاقوية لمؤسسة سوناطراك. ملتقى بجامعة الجزائر.
- بندر بن سالم الزهراني. (2004). الاستثمارات الأجنبية المباشرة ودورها في النمو الاقتصادي في المملكة العربية السعودية. مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير. جامعة المل سعود.
- بيوض محمد العيد. (2011). تقييم أثر الاستثمار الأجنبي المباشر على النمو الاقتصادي والتنمية المستدامة في الاقتصاديات المغاربية- دراسة مقارنة : تونس - المغرب - الجزائر. مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير. جامعة فرحات عباس - سطيف.
- سحنون فاروق. (2010). قياس أثر بعض المؤشرات الكمية للاقتصاد الكلي على الاستثمار الأجنبي المباشر - دراسة حالة الجزائر. مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير. جامعة فرحات عباس - سطيف.
- سلمان حسين. (2004). الاستثمار الأجنبي المباشر والميزة التنافسية الصناعية بالدول النامية. مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير . جامعة الجزائر.
- نصيرة عبدالرحمان. (2007). آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية. مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير. جامعة سعد دحلب - البليدة.

5.2 باللغة الأجنبية

- David, L. Streiner. (2005). Finding our way: an introduction to path analysis. In: Research methods in psychiatry. Volume 50. N°20.
- Kim, Linsu. (2001). La dynamique de l'apprentissage technologique dans l'industrialisation. Revue internationale des sciences sociales. (168).
- Simeon, Djankov ;Bernard, Hoekman. (1998). Foreign investment and productivity growth in Czech enterprises. Forthcoming in the World Bank Economic Review.

الإبداع المحاسبي واتخاذ القرار الإداري في المؤسسة الاقتصادية – رؤية وأفكار Accounting innovation and decision making in the economic institution - vision and ideas

د. عجيبة محمد*

جامعة غرداية الجزائر

الملخص:

من منطلق أنه ليس كل شيء بارع أو رائع أو جديد هو إبداع يمكن تقوية وتعزيز قدرات المؤسسة الصناعية والاقتصاد . ومن هنا ندخل إلى لب مفهوم الإبداع لإبراز أهميته المتميزة ودوره الكبير في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. إن تطوير روح الإبداع المحاسبي في المؤسسات مرهون بمدى توفر مجموعة من الشروط والعوامل لعل أهمها المناخ الملائم ومدى التحفيز التي تقدمها المؤسسة لمبدعيها بالخصوص المحاسبين المبدعين. كما أن تسيير نشاطات الإبداع قد يختلف من مؤسسة لأخرى إلا أنه وما هو متفق عليه، فإن احترام العلاقات الإنسانية في تسيير الإبداعات المحاسبية وترقيتها. **الكلمات المفتاحية:** الإبداع المحاسبي، الإدارة ، اتخاذ القرار، نظم المعلومات المحاسبية

Summary:

In the sense that not everything clever or wonderful or new is creativity can strengthen and strengthen the capabilities of the industrial enterprise and economy. Hence we enter the core of the concept of creativity to highlight its distinctive importance and its great role in achieving the competitive advantage of the institution.

The development of the spirit of accounting innovation in the institutions depends on the availability of a set of conditions and factors, perhaps the most appropriate climate and the extent of incentives provided by the institution to its creators, especially the creative accountants. The management of creative activities may differ from one institution to another, but what is agreed upon, respect for human relations in the management and promotion of accounting innovations.

Keywords: accounting innovation, management, decision making, accounting information systems

المقدمة

عادة ما تستعمل كلمة الإبداع للدلالة على كل شيء جديد بارع أو مدهش وحتى فريد من نوعه. دون التمييز بين تلك الأشياء خاصة من حيث طبيعتها، ونجد العامة أيضا تستعمل كلمة الإبداع حتى عند الحديث حول الأفكار البارة، الفنون الجميلة، وكل الأشياء غير عادية.

إن حقيقة الأمر هي أنه ليس كل شيء بارع أو رائع أو جديد هو إبداع يمكن تقوية وتعزيز قدرات المؤسسة الصناعية والاقتصاد. ومن هنا ندخل إلى لب مفهوم الإبداع لإبراز أهميته المتميزة ودوره الكبير في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

إن تطوير روح الإبداع المحاسبي في المؤسسات مرهون بمدى توفر مجموعة من الشروط والعوامل لعل أهمها المناخ الملائم ومدى التحفيز التي تقدمها المؤسسة لمبدعيها بالخصوص المحاسبين المبدعين. كما أن تسيير نشاطات الإبداع قد يختلف من مؤسسة لأخرى إلا أنه وما هو متفق عليه، فإن احترام العلاقات الإنسانية في تسيير الإبداعات المحاسبية وترقيتها.

كما تظهر أهمية الإبداع في كونه يعطي للمؤسسة القدرة التنافسية على مواجهة منافسيها وهذا على المستوى الجزئي بينما على المستوى الكلي يعتبر الإبداع أداة رئيسية لتحقيق التنمية الاقتصادية.

وعلى هذا الأساس فإن التساؤل الجوهري الذي نحاول الإجابة عليه من خلال هذه المقالة يمكن صياغته على النحو التالي:

ما هو دور الإبداع المحاسبي واتخاذ القرار الإداري في المؤسسات الاقتصادية الحديثة المركزة على التنافسية ؟

1- مفهوم الإبداع

تعد كلمات إبداع و إبتكار و نحوهما، مترادفات بمعنى يمثل إثبات شيء جديد غير مألوف، أو حتى النظر للأشياء بطرق جديدة، و يعرف الإبداع في اللغة كما جاء في (لسان العرب)، من بدع الشيء و هو أنشأه، و جاء في (المعجم الوسيط) : بدعه بدعا أي أنشأه على مثال سابق، و عرفه (القاموس العصري الحديث) بأنه : الإيجاد أو التكوين أو الإبتكار¹، أما التعريف الموضوعي فقد اختلف المفكرون حول تحديد

ماهية الإبداع، حيث لا يوجد اتفاق واضح و محدد لأسباب تتعلق بتعدد الظاهرة نفسها أو بتعدد اتجاهات المفكرين، حيث ينظر كل واحد منهم من زاوية معينة توافق تخصصه أو ميوله. فمنهم من ينظر إليه على أنه منتج، ومنهم من ينظر إليه على أنه عملية، ومنهم من ينظر إليه على أساس السمات والخصائص التي تميز المبدعين، و لذلك سنتناول بعض التعاريف و هي :

الإبداع هو القدرة على تكوين وإنشاء شيء جديد ، أو دمج الآراء القديمة أو الجديدة في صورة جديدة، أو استعمال الخيال لتطوير وتكييف الآراء حتى تشبع الحاجيات بطريقة جديدة ، أو عمل شيء جديد ملموس أو غير ملموس².

الإبداع عبارة عن الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية، التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذو قيمة من الفرد والجماعة ، و الإبداع بمعناه الواسع يعني إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والمناهج...³

- الإبداع هو استحداث فكرة أو نظرية أو إفتراض علمي جديد أو إختراع جديد أو أسلوب جديد لإدارة منظمه⁴.

ويمكن تعريف الإبداع بأنه أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة⁵

و بناءا على هذا نعرف الإبداع بأنه الإتيان بفكرة أو مجموعة أفكار جديدة وغير مألوفا عند الغير، تشكل تحسينا وتطويرا على النمط الموجود⁶.

وبصفة عامة فإن تعريف الإبداع يختلف باختلاف الجوانب والمداخل التي يهتمون بها والأهداف التي يريدون تحقيقها، وتنقسم هذه الجوانب إلى أربعة أنواع رئيسية وهي⁷:

- التركيز على العملية الإبداعية نفسها (آلية الإبداع): أي المراحل التي تمر بها عملية الإبداع وفي هذا المجال بأنه "عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي الجماعة وتقبله أنه مفيد"

- التركيز على الناتج الإبداعي (الإنتاج الإبداعي): أي مقدار الإنتاجية التي تحققها - أو تنتج عن عملية الإبداع - وفي هذا المجال يعرف بأنه " يسعى لتحقيق إنتاج يتميز بالجدة والملائمة وإمكانية التطوير " وبالتالي يركز على الإنتاج الإبداعي وحل المشكلات وتبني التغيير

- الصفات الشخصية للمبدعين: كالفضول والبحث ووضوح الرؤيا والقدرة على تفهم المشكلات ونجد صفات الإبداع بالخصائص النفسية المتمثلة بالمخاطرة والاستقلالية والمثابرة والانفتاح على الخبرة الداخلية والخارجية

- الإمكانيات الإبداعية عند الأفراد (القيم الإبداعية): كالاستقلال والصدق والبحث عن الحقيقة، والحاجة إلى الإنجاز. ونجد أيضا من يركز على الإمكانية الإبداعية والاستعدادات النفسية الكامنة للإبداع كما تكشف عنها الاختبارات النفسية، ويعرف الإبداع على أساسها على أنه الاستعداد الكامن للتفوق أو التميز كما يراها

2- تعريف عملية اتخاذ القرارات الإدارية وأهميتها.

لقد اتفق الكثير من الكتاب والباحثين في مجال الإدارة والعمل الإداري في اعتقادهم بأن عملية اتخاذ القرارات هي عملية ملازمة ومرادفة للعملية الإدارية ولقد أكدوا ذلك بالإشارة إلى أن اتخاذ القرارات تمتد أطرافها وأبعادها إلى كل خطوة في كل عمل يؤديه المدير، ذلك لأن أي عمل يؤديه المدير إنما يؤديه من خلال القرار أو القرارات.

II-1 تعريف عملية اتخاذ القرارات:

لا يوجد اختلاف كبير بين الكتاب في تعريف عملية اتخاذ القرار وإن كان في بعض الحالات اختلاف في الشكل، وطريقة التعبير، إلا أن كل التعاريف تحمل في طياتها نفس المضمون وهذا ما سنلاحظه من خلال عرضنا لمختلف التعاريف الخاصة بهذه العملية.

- تعرف عملية اتخاذ القرارات بأنها "عملية اختيار بديل من بين بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة"⁸

- وتعرف أيضا بأنها "العملية التي تبنى على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى قرار معين أي الاختيار بين البدائل"⁹.

ويحدد برنارد (Bernard) مفهوم عملية اتخاذ القرار بأنها "عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر".

في حين نجد أنّ الدكتور مصطفى أبو بكر وزميله يعرفان القرار الإداري بأنه "مرحلة خاصة بتقييم المنافع النسبية لمجموعة من البدائل المتاحة بحيث يختار البديل الأمثل لتنفيذه، أو هو عبارة عن البديل الأمثل الذي يتم اختياره من بين عدد من البدائل الممكنة والذي يؤدي إلى تعظيم النتائج المرغوب فيها"¹⁰.

من خلال التعاريف السابقة لا نرى اختلافا كبيرا في تعريف عملية اتخاذ القرارات إلا أنّ ما يلفت انتباهنا هو الفرق الموجود بين تعريف القرار وتعريف اتخاذ القرارات وهذا ما تؤكد نادرة أيّوب بقولها: "يعني مفهوم القرار بأنه الاختيار لبديل واحد من بين بديلين أو أكثر، أمّا عملية اتخاذ القرارات فتشير إلى العملية التي تبنى على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى قرار معين أي اختيار للبدائل".

ولهذا ينبغي أن يكون واضحا أن عملية اتخاذ القرار هي عملية تمتد في الماضي والحاضر والمستقبل وذلك لأنّ التركيز على الناحية الأخيرة فيها والمتعلقة بالاختيار بين البدائل يقود إلى مفهوم خاطئ للقرار ويتجاهل العملية الطويلة والمعقدة التي تنطوي على الاستكشاف والتحليل وغيرها والتي تسبق عملية المفاضلة الأخيرة.¹¹

ثمّ إنّ استقراء ما سبق من التعاريف يدلّنا على حقيقة أن القرار الإداري يستلزم توفر عناصر معينة حتّى يمكن القول بأنّ هناك قرار، وهذه العناصر هي:

- عملية اختيار.

- وجود بديلين على الأقل متميزين.

- وجود غاية أو هدف يراد الوصول إليه.

II-2- أهمية اتخاذ القرارات:

تستمدّ عملية اتخاذ القرارات أهميتها بالنسبة للعملية الإدارية من كونها تمثل نقطة البدء بالنسبة لجميع النشاطات والفعاليات اليومية في حياة المؤسسات ولأنّ التوقف على اتخاذها يؤدي إلى شلل العمل والنشاط وتراجع المؤسسة.

ومن هنا اعتبرت عملية اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية، وأنها العمل الغالب للمدراء، ونظرا لذلك فإن نجاح المؤسسة يتوقف إلى حدّ كبير على قدرة وكفاءة متخذي القرارات على اتخاذ قرارات سليمة ومناسبة.

كما أنّ هذه العملية الصعبة تحتاج إلى قدرات فنية وعلمية، وتزداد هذه العملية أهمية وصعوبة وتعقيدا بازدياد حجم المؤسسات ضخامة وتعدد أهدافها ومهامها، وارتباط تلك المهام بمصالح المجتمع. وبالتالي فإن أساسية ومحورية عملية اتخاذ القرارات في العملية الإدارية تتجلى من خلال تكاملها مع الوظائف الإدارية المختلفة، فنجد مثلا أن التخطيط لا يتم إلاّ باتخاذ القرار الأول وهو: نخطط ثم نتخذ القرار الذي يهتم بتحديد ما يلي:¹²

الأهداف من التخطيط الواجب تحقيقها.

الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

طريقة تنفيذ الأعمال وتحديد النشاطات اللازمة لتحقيق الأهداف.

مكان وزمان تنفيذ الخطط.

ولذلك تعدّ عملية اتخاذ القرارات عملية هامة ومكملة لوظيفة التخطيط. أمّا بالنسبة للتنظيم فإنه يتطلب مجموعة أخرى من القرارات لمعالجة بعض المشاكل الأساسية من بينها قرارات تبين:

نوع السلطة التي تمنح لكلّ منصب إداري (تنفيذية، وظيفية، استشارية).

درجة تفويض السلطة (المركزية، اللامركزية).

المسؤولية وأسس توزيع العمل على المناصب.

العلاقات بين الأقسام والإدارات.

خطوط الاتصال بين مختلف أجزاء المؤسسة.

وغيرها من الأمور التي يفصل فيها عن طريق عملية اتخاذ القرارات.

ونرى أنّ وظيفة التوجيه أيضا لها علاقة وثيقة واعتمادية بعملية اتخاذ القرارات، فتتخذ سلسلة من القرارات الإدارية التي تبين ما يلي:

الأسلوب الأفضل في التوجيه و إصدار الأوامر والتعليمات (ديمقراطي أو توتقراطي).

الوسائل المستخدمة في التحفيز (مادية، معنوية، الاثنين معا).

طرق الإشراف المتبعة.

وكلّ ما من شأنه القضاء على التضارب بين مصالح العاملين والإدارة وبين العمل فيما بينهم وكذا ما يساعد على متابعة سير العمل والإشراف عليه.

كما لا يمكن أن تتمّ وظيفة الرقابة دون اتخاذ مجموعة من القرارات والتي تتعلق بتوضيح ما يلي:

النشاطات التي تخضع للرقابة.

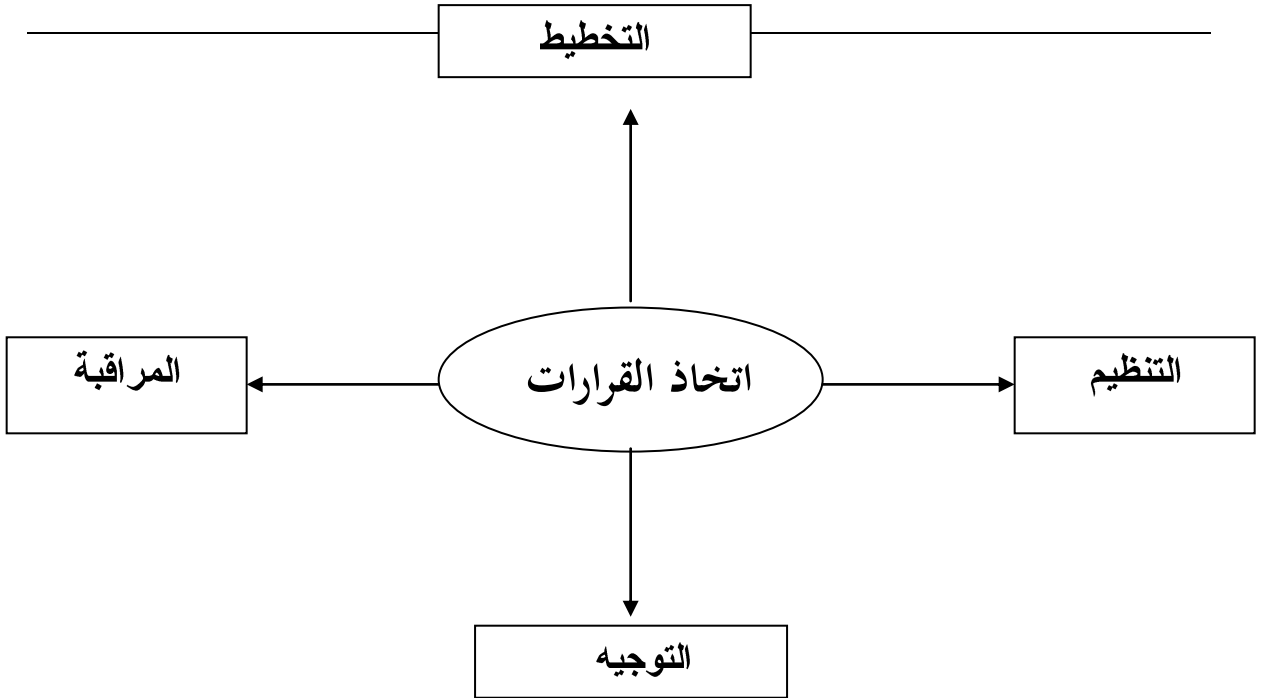
أنواع ومعايير الرقابة.

نوع المعلومات المطلوبة للرقابة.

الوقت المناسب لتصحيح الانحرافات.

فكلّ هذه الوظائف لا يتحقق وجودها وتنفيذها إلا إذا تمّ اتخاذ قرارات بشأنها وجميع النشاطات الأخرى المتعلقة بها وهذا ما يجعلنا نهتم بهذه العملية بشكل يدّعم المجتمع والمؤسسة معا.

الشكل II-1 " عملية اتخاذ القرارات بالنسبة للعملية الإدارية "



المصدر : نادرة أيوب، مرجع سابق ، ص10

3- أهمية المعلومات ودورها في دعم اتخاذ القرار

تكتسب المعلومات أهميتها من واقع الدور الذي تمثله في تزويد الإنسان بما يحتاج إليه من معارف يستمد منها تقديراته وتصوراتها لما يتطلب منه القيام به ، وعبر مراحل تاريخية متتالية تزايدت أهمية المعلومات بصورة مطردة ارتباطا بما تحدثه من آثار عميقة في توسيع المعرفة الإنسانية وتنمية وعي الفرد وإدراكه لما يحيط به من ظواهر ومتغيرات مختلفة واليوم في ظل عالمنا المعاصر أخذت المعلومات دورًا أكثر عمقًا وشمولية واكتسبت بفعل

ذلك قدرًا يفوق كثيرًا ما كانت تمثله من أهمية فيما مضى ، فلقد أدى اندماج تكنولوجيا الاتصالات مع تكنولوجيا الحاسوب (الكمبيوتر) إلى إحداث تغير جذري في مجال المعلوماتية لم يكن مسبقًا في التاريخ بكامله ، وغدت المعلومات بتكنولوجيتها ونظمها صناعة العصر الرائدة وثروته المتميزة التي تمكن من يمتلكها امتلاك زمام التطور حيث لم تعد المعلومات محصورة في حدود الرصد المعرفي للظواهر والمتغيرات وحركة التطور التاريخي وتنمية المعرفة الإنسانية في هذا السياق بل أصبحت إضافة إلى ذلك أداة فعالة يعتمد عليها في إدارة تشكيل الحاضر ورسم صورة المستقبل ، وصار بمقدورنا القول أن ما يجري في الواقع الراهن هو تحول نحو بناء المجتمع المعلوماتي في عالم يعيش عصر المعلومات ولا شك أن ذلك يمثل الشيء الكثير بالنسبة لراسم السياسة وصانع القرار وهو المعنى بالتعامل مع واقعه في ظل الاهتمام باستيعاب خصوصيته وما تحيط به من متغيرات وإعطاء الجدية الكاملة لاستخدام وتوظيف الأدوات الأكثر فعالية لتطويرة والنهوض به ، وإذا كانت المعلومات على تلك الدرجة من الأهمية والأثر الفاعل في إيصال المعرفة وتسهيل الإلمام بمكونات الواقع وتفاعلاته وتأمين مقدرة اكتشاف الحاضر ودقة التنبؤ بالمستقبل وتدعيم عوامل النمو العلمية والفنية والمادية فإن القيام بعملية صنع القرار في أي من المجالات دونما الارتكاز على المعلومات يفقد متخذ القرار الاستفادة من عامل جوهري وربما حاسم لضمان تحقيق الهدف الذي يتطلع إليه بقراراته المتخذة بل ويقود ذلك في حالات مختلفة إلى التعرض لتقديرات خاطئة والوقوع في اتخاذ قرارات غير موفقة ويجدر بنا الإيضاح أن دور المعلومات بالنسبة لصانع القرار وإن كان يتخذ أبعادًا ومفاهيم شاملة ، إلا أنه يتباين في مستوياته وآثاره ارتباطًا بتباين مستويات التطور والواقع الذي يؤدي مفعوله فيه، وفي كل الأحوال فإن الأثر الفعلي لذلك الدور يتحدد عمليًا بمدى إنتاج وتبادل المعلومات واستخدامها كمرجعية شرطية لازمة لعملية اتخاذ القرار ولذلك فإن تحقيق القدر المناسب لأهمية المعلومات ودورها في دعم صانع القرار في ظل وضعنا المعلوماتي الراهن يتطلب قبل كل شيء إعطاء الأولوية فيما يتخذ من قرارات لدعم وتطوير مجال المعلومات ذاته ومده بالمقومات اللازمة للإيفاء بدوره وتمكينه من خدمة احتياجات صانع القرار وتلبية متطلباته المعلوماتية بكفاءة عالية فالمعلومات التي يتطلب الاعتماد عليها في عملية صناعة القرار ويكون بمقدورها الاستجابة الكاملة لاحتياجات متخذ القرار هي تلك التي تتحقق من خلال نظام معلوماتي مبني على أسس علمية ويجري تحضيرها عن طريق استخدام هذا النظام والتعامل مع مخرجاته من قبل

أناس مختصين ، ولكي تشكل مثل هذه المعلومات المرجعية والإسناد الكامل لصانع القرار لابد أن تكون مستوفية لكافة المتطلبات المعلوماتية اللازمة لدراسة الموضوع محل البحث والتحضير لاتخاذ القرار ، وبصرف النظر عن اختلاف محتويات المعلومات المطلوبة بهذا الشأن ارتباطا باختلاف وتنوع موضوعات القرارات إلا أنه يتوجب أن تتوفر فيها بصورة عامة تغطية واضحة ودقيقة لما يلي:¹³

- 1- إيضاح طبيعة الموضوع أو المشكلة المطروحة وما يرتبط بذلك من خلفيات ومسببات ودوافع
- 2- التحليل الدقيق لمكونات الموضوع وما يتداخل معه من تأثيرات وتفاعلات متبادلة
- 3- إيضاح متطلبات ودواعي اتخاذ القرار
- 4- تقديم الإستخلاصات والتصورات وتحديد البدائل المتعلقة باتخاذ القرار
- 5- تحديد الإمكانيات المتوفرة والمطلوبة واللازمة لتنفيذ أي من البدائل المعروضة لاتخاذ القرار
- 6- إيضاح حدود اختصاصات ودور الجهات الأخرى فيما يتعلق بموضوع القرار
- 7- تحديد المترتبات والآثار المحتملة عن اتخاذ وتنفيذ القرار.

وبطبيعة الحال فإن القيام بعمل معلوماتي يدعم التحضير لاتخاذ القرار على هذا النحو يشترط في المقام الأول الاعتماد على آلية مؤسسية معلوماتية تؤدي اختصاصاتها بكفاءة عالية وفي إطار نظام وطني متكامل للمعلومات ، وقناعتنا في ذلك منشأها أن واقع العلاقة بين المعلومات وصناعة القرار تظهر صعوبات متبادلة من حيث الاعتماد على المعلومات في عملية اتخاذ القرار ومقدرة المعلومات على تلبية متطلبات اتخاذ القرار ، وبالتالي فإن الارتقاء بطرق وأساليب صناعة القرار وربط عملية اتخاذه بقاعدة المرجعية المعلوماتية يتوقف إلى حد كبير على مدى الارتقاء بواقع المعلوماتية ذاتها وهذه مسألة في غاية الأهمية والضرورة والحقيقة أن الحاجة إلى المعلومات وضرورتها بالنسبة لصانع القرار تتزايد بصورة مطردة كلما اتسعت وتعقدت مجالات وغايات القرارات المطلوب اتخاذها وهو أمر ماثل أمامنا فالقرار الذي يتم اتخاذه (مع الأخذ في الاعتبار اختلاف وتباين مستوياته) يظل محكومًا بالإطار الدستوري والقانوني وبطبيعة الأوضاع السياسية والاقتصادية القائمة ومستوى الوعي الثقافي

والتكوين الاجتماعي السائد إلى جانب ما يتداخل مع ذلك من عوامل ومؤثرات خارجية ، وبالتأكيد فإن الانطلاق من هذه الأمور مجتمعه والحصول على معلومات كافية بشأنها يمد صانع القرار بمقدرة مطلقة لاتخاذ قراراته على نحو سليم ومدرّوس وعدى ذلك فإن غياب المعلومات التي يحتاج إليها يجعل مهمة اتخاذ القرار بالغة الصعوبة والتعقيد ومعرضة لاحتمالات الخطأ، ونجد في سياق ما يتم بحثه من مشكلات متنوعة وفي مختلف جوانب التنمية ومجالات الحياة أن توفر المعلومات الكافية واعتماد مرجعية معلوماتية دقيقة يمكن القائمين ببحث تلك المشكلات من دراستها وتحليلها بعمق وشمولية ويساعد على تكوين فهم مشترك حولها وتصورات متكاملة لمعالجتها ويوصل بالنتيجة إلى اتخاذ قرارات مدروسة ومتناسقة.

إن عملية اتخاذ القرارات كثيراً ما ترتبط بتقييم مسار تنفيذ إجراءات وتدابير سابقة حيث يتوجب المتابعة والتأكد من أن ما يتحقق فعلياً يسير وفقاً لما أريد له أن يتم ، ولذلك فإن وجود نظم المعلومات الخاصة برصد القرارات ومتابعة تنفيذها يشكل ضرورة بالغة وأهمية لازمة للتعرف المتواصل على كيفية التعامل مع تلك القرارات وتقييم مستويات تنفيذها بصورة دقيقة كما أن انتظام تدفق المعلومات إلى صانع القرار يمكنه من متابعة مختلف التطورات وما يجري في نطاق مجال اختصاصه ويجعله قادراً على اكتشاف أية انحرافات قد تحدث و إدراك اللحظة المناسبة التي يتعين عليه اتخاذ القرار اللازم عندها ، إذ كثيراً ما نجد أن أسباب ضعف بعض القرارات ناتج عن عدم دقة توقيتها وليس عدم صحة محتوياتها وعن طريق تزويد صانع القرار بما يحتاج إليه من معلومات شاملة في مختلف المجالات تتسنى إمكانية دعمه وإفادته مما هو متاح في رصيد المعلومات العالمي وتمكينه من الاطلاع على خبرات وتجارب الآخرين والاستفادة منها في نطاق عمله وتوظيفها كمعارف علمية وعملية فيما يتخذه من قرارات وبالتالي مساعدته على تجنب التعرض لتكرار أخطاء الآخرين وتحمل الأعباء الناتجة عن الاجتهاد في التجارب والمحاولات وتجدر الملاحظة من ناحية أخرى إلى أن مسألة توفير رصيد ضخم من المعلومات في مجالات المعرفة المختلفة لا بد وأن يقابله اهتمام بتحديث نظم الاستفادة من هذه المعلومات ومتابعة تقييم توظيفها في المجالات المختلفة لبرامج الإصلاح والتطوير التنموي وربطها بالمستفيدين في مواقع صنع القرار.

وبشكل عام فإن الاهتمام بالمعلومات اللازمة لتحقيق دورها الفاعل في دعم صناعة القرار سوف يكون له نتائج إيجابية بالغة الأهمية وعلى نحو شامل وفي مقدمتها :¹⁴

- 1- تنمية قدرة المؤسسة على الاستفادة من المعلومات المتاحة والخبرات التي تحققت في المؤسسات الأخرى
- 2- ترشيد وتنسيق ما تبذله المؤسسة من جهد في البحث والتطوير على ضوء ما هو متاح من معلومات
- 3- كفاءة قاعدة معرفية عريضة لحل المشكلات
- 4- توفير البدائل والأساليب الحديثة لحل المشكلات الفنية والاختيارات التي تكفل الحد من هذه المشكلات في المستقبل
- 5- رفع مستوى فعالية وكفاءة الأنشطة الفنية و ضمان القرارات السليمة في جميع مستويات الإدارة وعلى مختلف مستويات المسؤولية
- 4- نظام المعلومات المحاسبية وأهميته في إدارة المؤسسة الاقتصادية:

● تعريف نظام المعلومات المحاسبية :

هو الجزء الأساسي من نظام المعلومات الإدارية في المؤسسة الاقتصادية والذي يقوم بحصر وتجميع البيانات المالية من مصادر خارج وداخل الوحدة الاقتصادية ثم يقوم بتشغيل هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات مالية مفيدة لمستخدمي هذه المعلومات خارج وداخل الوحدة الاقتصادية ونظراً لتشابك العلاقات وتعددتها بين كل من نظام المعلومات المحاسبية ونظام المعلومات الإدارية , فهناك من يرى من الكتاب والباحثين أن نظام المعلومات المحاسبية هو جزء من نظام المعلومات الإدارية، على اعتبار أن نظام المعلومات المحاسبية يهتم بقياس المعلومات المحاسبية التاريخية بغرض إعداد القوائم للجهات الخارجية بينما يهتم نظام المعلومات الإدارية بكل المعلومات اللازمة للإدارة بغرض تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للوحدة الاقتصادية، وعليه فإن ذلك يمكن أن يوسع مفهوم نظام المعلومات الإدارية ليشمل كل نظم المعلومات بالوحدة الاقتصادية بما فيها نظام المعلومات المحاسبية.¹⁵

أما أهمية الحاجة إلى النظام المتكامل للمعلومات المحاسبية والإدارية في أية مؤسسة اقتصادية فتأتي من خلال إمكانية إيجاد علاقات التنسيق والتبادل والترابط بين كل من نظام المعلومات المحاسبية ونظام المعلومات الإدارية .

وهناك من يرى أن نظام المعلومات المحاسبية هو أقدم نظام عرفته المشروعات التجارية والصناعية وغيرها، وأنه يمثل الركيزة الأساسية والمهمة بالنسبة لنظم المعلومات الأخرى في الوحدة الاقتصادية.

وهناك رأي آخر تبنته رابطة المحاسبة الأمريكية، حين اعتبرت أن نظام المعلومات المحاسبية ونظام المعلومات الإدارية نظامين مستقلين لكل منهما وظائفه ولكن يوجد تداخل بين النظامين يتمثل بـ " محاسبة العمليات " لأن المحاسب يحتاج إلى بيانات عديدة من نظم المعلومات الأخرى في المؤسسة الاقتصادية (متمثلة بنظم المعلومات الإدارية).

وأي نظام معلومات بصفة عامة ونظام المعلومات المحاسبية بصفة خاصة يتكون من ثلاث مكونات رئيسية :

- 1- المدخلات (Inputs)
- 2- العمليات (Processing)
- 3- المخرجات (Outputs)

المدخلات : وهي عبارة عن الأحداث والمعطيات التي يتم إدخالها للنظام لغاية معالجتها.
العمليات : وهي عبارة عن جميع العمليات الحسابية والمنطقية، التي تجري على المدخلات بغرض إعدادها وتميئتها للمرحلة الثالثة من النظام.

المخرجات : وهي عبارة عن المعلومات، والنتائج الصادرة من النظام بعد أن ينهي المعالجات المناسبة للبيانات المدخلة.

ويعتبر نظام المعلومات المحاسبية أهم وأكبر النظم الفرعية في نظام المعلومات الإدارية ويحتاج كل موقع من مواقع اتخاذ القرارات إلى المعلومات المحاسبية سواء في المستويات الدنيا لمعرفة سير العمل اليومي أو في مستوى الإدارة الوسطى لمعرفة مستوى جودة وكفاءة الأداء أو مستوى الإدارة العليا في شكل الموازنات الرأسمالية التي توضح نتائج القرارات الاستثمارية المختلفة في الأجل الطويل والعائد المتوقع على هذه الاستثمارات.

ويتفاعل نظام المعلومات المحاسبية مع سائر النظم الفرعية الأخرى مثل نظام معلومات الإنتاج، الأفراد، التمويل.

● أهمية نظام المعلومات المحاسبية:

تعتبر المؤسسة الاقتصادية نظامًا كليًا للمعلومات يتكون من عدد من النظم الفرعية منها : النظام المحاسبي ، النظام المالي ، النظام الإنتاجي ، النظام التسويقي ، نظام المشتريات والتخزين ، نظام الأفراد(العاملين)وتعمل هذه النظم مع بعضها البعض بصورة مترابطة وتنسيق متبادل في سبيل تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي ترمي إليها الوحدة الاقتصادية ككل.

وبذلك يشكل نظام المعلومات المحاسبية نظامًا فرعيًا ضمن نظام المعلومات المتكامل في الوحدة الاقتصادية يتطلب منه التنسيق والتكامل مع نظم المعلومات الفرعية الأخرى فيها.

ويعتبر نظام المعلومات المحاسبية أقدم نظام للمعلومات عرفته المشروعات التجارية والصناعية وغيرها ويشكل الركيزة الأساسية والمهمة بالنسبة لنظم المعلومات الأخرى في الوحدة الاقتصادية انطلاقًا من الآتي:¹⁶

1. نظام المعلومات المحاسبية هو وحده الذي يمكن الإدارة والجهات الأخرى المعنية من الحصول على صورة وصفية(متكاملة) وصحيحة عن المؤسسة الاقتصادية.
2. يتصل نظام المعلومات المحاسبية بغيره من نظم المعلومات عن طريق مجموعة من قنوات تعتبر حلقات وصل بين مصادر الحصول على المعلومات ومستخدمي هذه المعلومات ، وتشكل في مجموعها مسارات النظام الشامل للمعلومات.
3. يمكن نظام المعلومات المحاسبية من التعرف على أحداث المستقبل بدرجة تقرب - إلى حد ما - من الصحة ، وتوجيه الموارد النادرة نحو الاستخدام الأمثل ، كما انه يوفر المقاييس التي تساعد على تطوير أساليب الرقابة.
4. أن المعلومات التي تنتج بواسطة النظم الفرعية الأخرى توضح في صورتها النهائية بدلالات (مصطلحات مالية في التخطيط الاستراتيجي للوصول إلى هدف المؤسسة الاقتصادية.¹⁷
- 5- إدارة المعرفة بين الإبداع المحاسبي و المحاسبين¹⁸

سنحاول هذا المحور أن نلمس مدى تأثير درجة المعارف و تنوعها و حجمها و زخمها من خلال التطور التكنولوجي الهائل على آراء المحاسبين وكيف استطاعوا أن يلحقوا ذلك التطور و لمواكبته و لتسخير الأدب المحاسبي لخدمة تلك التكنولوجيا و المعارف .

كان من الضروري أن يستجيب رجال الفكر المحاسبي و مارسوا المهنة المحاسبية للتطورات سريعة الخطر التي ترضت لها إقتصاديات العالم .

فلقد بدأ واضحا أن إمكانيات المحاسبة المالية ومحاسبة التكاليف لم تعد قادرة على مسايرة التعقيد الشديد في العملية الإدارية على مستوى الوحدة الإقتصادية لهذا كله ظهر لنا ما يسمى بالمحاسبة الإدارية Manogerial Accounting لتكون منفذا جديدا يمكن من خلاله معالجة أوجه قصور الأنظمة المحاسبية الموجودة على مستوى المشروع ، بل يمكن القول بأن ظهور هذا الاقتراح في بداية الخمسينات كان بمثابة صرخة من الرواد الأوائل إلى المفكرين المحاسبين بدعوتهم للإسهام في تطور علم المحاسبة ليساير التقدم الإقتصادي والتكنولوجي وما ترتب عليه من تطور في العلوم الإدارية و السياسية و الإجتماعية .

وأصبحت المحاسبة الإدارية أمرا ضروريا و حيويا لإستقرار الوحدات الإقتصادية وإزدهارها ، وتمثل بما توفره من معلومات خارجية و داخلية تفصيلية أحد أهم مصادر المعرفة اللازمة لتأكيد قدرة المؤسسة الإقتصادية على المنافسة في بيئة الأعمال المعاصرة ، ويسعى المحاسب الإداري المبدع و بالتالي نظام المعلومات المحاسبية الإدارية إلى تحقيق عدة أهداف تتمثل بصفة رئيسية في مساعدة الإدارة في القيام بوظائفها المختلفة بداية من وضع الخطط والتقديرات والمعايير والموازنات بما يحقق تدفقا للمعلومات من قمة الهيكل التنظيمي إلى قاعدته ، كما تساعد في مجالات الرقابة وقياس وتقييم الأداء في مختلف الجوانب والمستويات الإدارية (العليا ، الوسطى ، السفلى) للمؤسسة الاقتصادية بما يحقق تدفقا للمعلومات من قاعدة الهيكل التنظيمي إلى قمته .

بعد التعرف على التطور التاريخي للمحاسبة الإدارية ، ومن البديهي¹⁹ أن الوضع الحالي للمحاسبة الإدارية يمثل نتاج للعديد من التطورات التي حدثت على مدار فترات مختلفة ، ونتيجة لتنامي الطلب المستمر على

المعلومات المحاسبية الداخلية والخارجية المرتبطة بوظائف ونشاطات الإدارة من تخطيط و تنظيم و تنسيق و توجيه و تحفيز إلى الرقابة و تقييم الأداء .

و تعد المحاسبة الإدارية ظاهرة حديثة نسبيا ، خاصة إذا ما قورنت بالتطور التاريخي الطويل لأعداد التقارير المالية الموجهة للأطراف الخارجية ، كالملاك و الدائنين و البنوك و الجهات الحكومية... إلخ كما أن محاسبة التكاليف أقدم من المحاسبة الإدارية ، فالأولى تعد أداة من أدوات المحاسبة الإدارية إلا أن المحاسبين المبدعين قد أدركوا . عند البحث عن إجراءات محاسبة التكاليف الملائمة لخدمة القرارات التخطيطية و الرقابية المختلفة العديدة . أن تجميع أو تخصيص التكاليف يجب أن يختلف باختلاف القرارات الإدارية . تلك المحاسبة التي تركز على تخصيص التكلفة الملائمة لغرض الرقابة و القرارات الداخلية أكثر منها لغرض إعداد التقارير الخارجية²⁰ .

كما نجد في حقول المحاسبة بأن المحاسبة الإدارية²¹ : تهتم بتحليل البيانات المحاسبية والبيانات الأخرى ذات العلاقة بنشاطات المشروع (المؤسسة) المختلفة بقصد مساعدة الإدارة على وضع الأهداف و تقييم الأداء واتخاذ القرارات التشغيلية ، والإستراتيجية وهي تركز على نشاط المشروع في الماضي و ربطه بالمستقبل من أجل إعداد بيانات تخدم القرارات .

و أيضا تعريف حديث نسبيا (لمحمد مطر) : على أنها نظام يختص بقياس و توصيل المعلومات الإقتصادية بقصد تمكين مستخدمي هذه المعلومات في اتخاذ القرارات . وقد أضاف هذا التعريف للمحاسبة بعدا و ضيفيا جديدا ، إذ لم يعد اهتمامها مقصورا بالنواحي الإجرائية الخاصة بأساليب تسجيل و تشغيل البيانات فحسب ، بل تجاوز إهتمامها في هذا الإطار ليرتكز في التأكيد على الأهداف التي تسعى إليها وهي توفير و توصيل المعلومة الملائمة لمتخذ القرار²² . كذلك و نظرا لتعدد مستخدمي المعلومات المحاسبية وتعدد أغراضها ، تعمق البعد السلوكي للمحاسبة خصوصا في المحاسبة الإدارية .

لتدعيم إهتمام المحاسبة الإدارية علم أنها : تقوم بإعداد الحسابات والبيانات والإحصائيات ، وتقديمها إلى الإدارة لتمكن من فرض الرقابة على عمليات المشروع و على تكاليفه و إتخاذ القرارات الضرورية في الوقت

المناسبة ، لمعالجة أي انحراف عما خطط له، و بالتالي يمكننا القول بأن وظيفة المحاسبة الإدارية هي تقديم وإظهار وإعداد البيانات التي تساعد الإدارة على التخطيط ورسم السياسات ومراقبة التنفيذ وإتخاذ القرارات الحكيمة²³.

6- المحاسبة الإدارية في إطار أنظمة المعلومات :

يتوقف نجاح الإدارة في العصر الحالي في إدارة شؤون الموارد الإقتصاد بكفاءة و فعالية على ما يتاح لها من معلومات وما نستطيع الحصول عليه من بيانات تمكنها من أداء مهامها المتعددة في هذا الشأن ، وترتكز الإدارة في شأن أداء وظائفها وتحقيق الأهداف المرغوب ، أو لأداء الوظيفة المطلوبة²⁴. كما نجد في عناصر الإدارة التي قسمها فايول نشاطات أية مؤسسة تجارية إلى الأقسام الستة التالية²⁵:

1-فنية "مثل الإنتاج و التصنيع"

2-تجارية "مثل البيع و الشراء"

3-مالية "مثل البحث عن أمثل إستخدام لرأس المال"

4-محاسبية "إصدار الأوراق المالية ، إعداد الميزانيات ، التكاليف ، الإحصائيات "

6-إدارية "التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، التنسيق ، الرقابة "

وبالرغم من تعدد وجهات النظر في شأن ماهية الإدارة وتعريفها ، فإن مهامها الرئيسية ومقومات نجاحها في تحقيق أهدافها ، هي التخطيط والتنظيم والرقابة ، فالإدارة .

فالإدارة تقوم بتخطيط إستخدام و إستغلال الموارد المتاحة لها عن طريق وضع الإستراتيجيات و تنسيق الأهداف ورسم الخطط التي قوامها اختيار أفضل البدائل المتاحة لتحقيق الأهداف المرجوة في ظل قيود الإستراتيجيات المستهدفة . وحتى يمكن تنفيذ الخطط و تحقيق الأهداف فإن الأمر يستدعي تنظيم وتنسيق الموارد ، وتحديد و توصيف المهام ، والإختيار من بين بدائل مسارات و طرق التنفيذ ، و تقسيم العمل مع ضمان التكامل و التعاون و الإتساق مع ما تستهدفه الخطة و غير ذلك من الأنشطة و المسؤوليات الكفيلة بوضع الخطط موضع

التنفيذ بأداء متزن ومنسق يتصف بالكفاءة و الفعالية . وعندما توضع الخطط موضع التنفيذ وتحدد برامج ومسارات ومسارات الأنشطة ومقومات تنفيذها ، ومعايير وأنماط الأداء التي على أساسها يتم التحقق والتأكد من سلامة التنفيذ ، يصبح من اللازم متابعة أنشطة ومهام ومراحل ومسارات التنفيذ بالمقارنة بما تحدد لها من أنماط و معايير لتصحيح ما قد ينحرف من مسارات و تلافي ما قد يحدث من اختلافات وانحرافات والتحقق من سلامة التنفيذ طبقاً للأنماط والمعايير .

وسواء كانت المهام أو الأنشطة المنوط بالإدارة القيام بها تتعلق بالتخطيط أو بالتنظيم أو بالرقابة ، فإنها تتحقق عن طريق اتخاذ القرارات الملائمة في ضوء الظروف والملازمات المنتظرة وفي ظل القيود والمحددات القائمة ، سواء منها ما يتعلق بالموارد أو بالبيئة التي تعمل في ظلها الوحدة الاقتصادية . وحيث تقوم مهام الإدارة على اتخاذ القرارات ، وحيث ترتبط سلامة القرارات بما يتوفر لمتخذها من معلومات كافية وملائمة و على المستوى المرغوب من الثقة ، فإن أنظمة المعلومات تصبح هي الركيزة في اتخاذ القرارات . ذلك بما توفره من معلومات وتقنية وملائمة تساعد الإدارة في القيام بمهامها وتسهل لها تصور النتائج المنتظرة من أفعالها و انعكاسات ذلك على أهدافها وإستراتيجياتها و خططها²⁶ .

و يطلق على أنظمة المعلومات التي تمكن الإدارة وتساعد في أداء مهامها إسم أنظمة المعلومات الإدارية²⁷ و تختص أنظمة المعلومات بصفة عامة بتجميع البيانات من مصادر متفرقة لتكون عناصر مدخلاتها ، و تقوم بتحليل و توثيق و تخزين هذه البيانات وما يترتب على تحليلها من معلومات في ذاكرتها ، ثم تولد منها ما يتلائم من معلومات مع احتياجات الإدارة لأغراض اتخاذ القرارات في صورة مخرجات هادفة تمثل البيانات المحاسبية أهم مصادر بيانات المحاسبية أهم مصادر البيانات أنظمة المعلومات الإدارية لأغراض إتخاذ القرارات التخطيطية و الرقابية . والواقع أنه حتى ظهور و إنتشار أنظمة المعلومات الآلية التي تقوم على الحسابات الإلكترونية كان النظام المحاسبي يمثل نظام المعلومات الكلي بالنسبة للإدارة²⁸ . ولذلك فهو اليوم وفي ظل هذه التطورات التقنية يمثل أهم و أكبر جزئية في أنظمة المعلومات الإدارية . ذلك لأن إختصاص المحاسبة بفروعها المختلفة هو تجميع البيانات و إنتاج المعلومات التي تساعد في الحفاظ على المورد و تكمن من ترشيد تخصيصها و إستغلالها ،

وبالتالي فالمحاسبة هي الوجه العملي للنظرية العامة للمعلومات لأغراض تحقيق الكفاءة والكفاية الاقتصادية²⁹.
ونجد تموقع المحاسبة الإدارية في متطلبات أنظمة المعلومات الإدارية يسيطر ويحتل مكانة بالغة الأهمية .

كما نجد الوقت المتاح للمحاسبين لدراسة البيانات و تحضيرها لإتخاذ القرارات³⁰ :

يتميز النظام الإلكتروني بالدقة و السرعة الفائقة للمحاسبين من إلقاء أعباء أداء العمليات الروتينية على عاتق الآلة مما يسمح لهم بالتفرغ لدراسة تحليل النتائج والقيام بالمهام الأكثر إنتاجية، أما في النظام اليدوي ينصب إهتمام المحاسبين على التحقيق من الدقة الحسابية للبيانات وإلى تكوين الموازين التي تمكن من إكتشاف الأخطاء وينفق معظم وقته في تجميع وتبويب وتحقيق البيانات و إستخراج النتائج مما يجعل الوقت المخصص للأعمال الأكثر إنتاجية وفاعلية ضئيل جدا

خاتمة:

إن الحاجة إلى نظم المعلومات في الوحدات الاقتصادية تزداد كلما كان هناك كمّاً كبيراً من البيانات التي تنشأ عن القيام بالعديد من العمليات الاقتصادية ، بهدف معالجتها وتوفير المعلومات التي يمكن أن تحقق الفائدة لمستخدميها المتعددين. ومصطلح " النظام " يختلف عن مصطلح " نظام المعلومات " من الناحية العلمية ، وعليه فإن أية وحدة اقتصادية يمكن أن يكون لديها نظاماً يتكون من عناصره الأساسية المتمثلة بكل من : المدخلات ، العمليات التشغيلية ، المخرجات ، التغذية العكسية ، ولكي يصبح نظاماً للمعلومات فإن الأمر يتطلب أن تساهم مخرجات النظام في تحقيق الفائدة لمستخدميها وإلا اعتبرت هذه المخرجات مجرد بيانات مرتبة يمكن الاستفادة منها مرة ثانية كمدخلات في النظام. وتطبيق النظام المتكامل للمعلومات المحاسبية والإدارية يحتاج إلى مجموعة من المتطلبات الأساسية تشمل كلاً من : نظام معلومات للمحاسبة الإدارية ، قاعدة بيانات مركزية، استخدام التقنيات الحديثة ، مجموعة من الأفراد المؤهلين من الناحيتين العلمية والعملية.. ونظراً للتطورات العديدة والمستمرة التي تحدث في بيئة الأعمال الحديثة ، فإن الأمر يتطلب ضرورة مواصلة تطوير مهارات الأفراد العاملين في النظام المتكامل للمعلومات المحاسبية والإدارية (خاصة في مجالات المحاسبة والإدارة والحواسيب) وذلك من خلال دورات التعليم المستمر ودورات الكفاءة المهنية ، في سبيل الاطلاع على كافة

المستجدات والتطورات التي تحصل في كل مجال منها وبما يمكن أن يؤدي بدوره إلى المساهمة في تحقيق زيادة مستمرة في كفاءة وفاعلية النظام وصولاً إلى تحقيق الهدف العام الذي تسعى الوحدة الاقتصادية ككل إلى تحقيقه وهو تفعيل القرار الإداري .

ومن هنا تقدم في النقاط الموالية بعض التوصيات التي ربما تفيد في اكتساب هذه الأخيرة :

- 1- ضرورة تحسيس المؤسسات الاقتصادية ومكاتب المحاسبة بخطورة الوضع الراهن وذلك بتحفيزها على رفع قدراتها وكفاءتها الإبداعية وتطوير وظيفة البحث والتطوير فيها، وإبرام ملتقيات ومؤتمرات متخصصة في مجال المحاسبة والمالية .
- 2- توجيه البحوث العلمية في مجال المحاسبة الإدارية والابداع المحاسبي نحو دراسة الحالات العملية في الواقع عن طريق استقراء مشكلات وتصرفات وردود أفعال المديرين والمهنيين على أن تقدم هذه البحوث الشرح والتفسير لما هو موجود وكائن في الواقع.
- 3- ضرورة الاهتمام بمدخل اتخاذ القرارات كأداة بحث معاصرة في مجال الإبداع المحاسبي والارتقاء بدوره في توفير المعلومات الملائمة لهذه القرارات بما يحقق أهداف المؤسسة.
- 4- المرونة في تطبيق الأنظمة واللوائح وضرورة تطويرها حتى تكون مواكبة للمتغيرات المعاصرة مما تشجع على الإبداع عامة، وبالخصوص الإبداع المحاسبي.
- 5- ضرورة وحتمية الإصلاح النظام المحاسبي والمالي وهذا لمتطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر وبالأخص رهانات وتحديات العولمة.

¹ القاموس العصري الحديث، دار التوفيق والنشر، بيروت، لبنان، (1988)، ص20

² طارق محمد السويديان، محمد الأكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، شركة الإبداع الخليجي للإستثمارات والترتيب، الصفات، الطبعة الثانية، الكويت، (2002)، ص18

³ نفس المرجع السابق ، ص18

⁴ سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز wide service ، مصر (القاهرة) . بدون طبعة ص598

⁵ رعد حسن الصرن، إدارة الإبداع والابتكار الأسس التكنولوجية وطرائف التطبيق، الجزء الأول، دار الرضا للنشر الطبعة الأولى، سلسلة الرضا للمعلومات، (2000)، ص28

- ⁶ عجيلة محمد ، الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة المؤسسة الاقتصادية أنابيب الناقلة للغاز بولاية غارداية ، مذكرة ماجستير (غير منشورة) كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة البليدة 2004/2005 ، ص 23
- ⁷ سعيد يس عامر ، مرجع سابق ، ص ص 598-599
- ⁸ عبد الغفار حنفي، التنظيم وإدارة الأعمال ، دار الابراهيمية، مصر، 1996، ص 96.
- ⁹ نادرة أيوب، نظرية القرارات الإدارية ، بدون طبعة، 1996، ص 14.
- ¹⁰ مصطفى مظهر، مصطفى أبو بكر، بحوث العمليات وفعاليات القرارات، الاسكندرية، 1997، ص 23.
- ¹¹ أحمد نور، فتحي السوافري، المحاسبة الإدارية لاتخاذ القرارات، 1997، ص 23.
- ¹² نادرة أيوب، مرجع سابق ، ص 10.
- ¹³ صادق طاهر الحميري، توظيف أنظمة المعلومات في صناعة القرار، المؤتمر الوطني للإصلاح والتطوير الإداري والمالي، صنعاء، اليمن، 25-27 أوت 1998.
- ¹⁴ نفس المرجع.
- ¹⁵ www.aliahmedali.com/forum/showthread
- ¹⁶ زياد هاشم يحيى وقاسم محسن الحبيطي ، نظام المعلومات المحاسبية ، وحدة الحداثة للطباعة والنشر، كلية الحداثة الجامعة، الموصل ، العراق، 2003، ص 28.
- ¹⁷ نفس المرجع
- ¹⁸ حسين مصطفى هلاي ، إدارة المعرفة بين الإبداع المحاسبي وإبداع المحاسبين، مؤتمر حول أدوار المحاسبين ومراقبي الحسابات في قرارات الإدارة وتنمية الموارد ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية، القاهرة ، 2006، مصر ، ص 139
- ¹⁹ ناصر نور الدين عبد اللطيف ، الاتجاهات الحديثة في المحاسبة الإدارية وتكنولوجيا المعلومات ، الدار الجامعية ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، مصر 2004 ، ص 3
- ²⁰ حسين مصطفى هلاي ، مرجع سابق ، ص 140
- ²¹ عبد الستار الكبيسي ، الشامل في مبادئ المحاسبة ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى عمات ، الأردن ، 2003 ، ص 11
- ²² محمد مطر ، التأصيل النظري للممارسات المهنية المحاسبية، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2004 ، ص 20
- ²³ خالد أمين عبد الله ، حمزة بشير أبو عاصي ، أساسيات المحاسبة وطرقها ، دار وائل للطباعة والنشر ، الطبعة الثانية ، الأردن ، 2001 ، ص 7

- ²⁴ وليد زكرياء صيام ، دور البيانات المحاسبية في اتخاذ القرارات طويلة الأجل دراسة حالة ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، معهد العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 1997/1998 ، ص 44
- ²⁵ جمال الدين لعويسات ، مبادئ الإدارة ، دار هومة ، 2003 ، الجزائر ، ص 17
- ²⁶ وليد زكرياء صيام ، مرجع سابق ، ص ص 44-45
- ²⁷ عبد الحي مرعي ، المعلومات المحاسبية وبحوث العمليات في إتخاذ القرارات ، بيروت ، الدار الجامعية ، 1988 ، ص 29
- ²⁸ وليد زكرياء صيام ، مرجع سابق ، ص 45
- ²⁹ نفس المرجع السابق
- ³⁰ عبيرات مقدم وآخرون ، التحديات المعاصرة لإعداد واستخدام المعلومات المحاسبية في الشركات المتعددة الجنسيات ، مجلة الباحث ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، العدد الرابع ، 2006 ، الجزائر ، ص 18

المدخل الإقتصادي للتنمية المستدامة

L'approche économique de Le développement Durable

أ. أحمد بكاي
جامعة غرداية ، الجزائر

أ. محمد السعيد سعيداني
جامعة غرداية، الجزائر

ملخص:

إن الخيارات السياسية المطروحة للتنمية اليوم هي أكثر وضوحاً في ظل طبيعة الصراعات الدولية لتنفيذ المطالب المجتمعية المختلفة للشعوب والسلطات الوطنية والإقليمية في النظام العالمي، فالحاجة إلى التطور الإقتصادي والإجتماعي تدفع بالمجتمع الدولي إلى الحوار والنقاش السياسي العميق حول التنمية والتنمية المستدامة، ولكن هذا النقاش سرعان ما يصطدم بشكل النظام الإجتماعي الإقتصادي العالمي الحالي ومطالب العولمة القائمة على الهيمنة الدولية الفردية على موارد العالم تحت غطاء التنظيمات الأُمّية التي تسهر على حماية مصالح الدول الكبرى مما يرفع من حدة النقاش الدولي حول توزيع الثروة العالمية والتخصص الدولي في تقسيم العمل ونقل التكنولوجيا البيئية ورؤوس الأموال الدولية وحجم المساعدات الدولية ويقوض الجهود المبذولة لحل المعضلة البيئية، لذلك تبحث هذه المداخلة في الأصول الإقتصادية لمفهوم التنمية المستدامة ضمن إطارها الدولي.

الكلمات المفتاحية: تنمية مستدامة، مدخل إقتصادي، تنمية بيئية، تكاليف بيئية

Abstract:

Le caractère politique de ces choix de développement s'accroît encore si l'on prend conscience du caractère inévitablement conflictuel de la mise en présence, puis de la mise en oeuvre, des prétentions contradictoires au progrès des groupes sociaux et des collectivités nationales ou régionales au sein du système mondial, et donc de leurs revendications concernant la répartition des avantages et des coûts du type de développement recherché. Ce caractère conflictuel plaide encore une fois pour la nécessité d'un débat politique sur le développement et sur le développement durable ; mais cette exigence n'est guère reconnue dans l'organisation présente du système économique, social et politique de notre planète, parce que les prétentions globalisantes de ce système conduisent les acteurs dominants à nier ces conflits et à adopter une organisation standardisée conforme aux intérêts de ces acteurs dominants. C'est en tous cas dans ce sens que peuvent s'interpréter les rapports entre les acteurs les plus puissants de l'économie mondiale, et aussi le rôle que jouent les organisations de régulation collective au sein de cette économie mondiale.

Key words: Le développement durable, L'approche économique. Développement de l'environnement, Les coûts environnementaux

مقدمة

لم تطرح قضية "التنمية المستدامة" للنقاش على المستوى الدولي إلا مع نهاية العصر الإستعماري مع منتصف القرن العشرين على خلفية نتائج الحرب العالمية الثانية فيما عرف بميثاق الأطلنطي سنة 1941 م، وتزامناً مع إعلان الرئيس الأمريكي ترومان في خطاب ترشيحه سنة 1949 م عن برنامج عام لمساعدة الدول الفقيرة وظهور دول العالم الثالث كتكتل دولي في مؤتمر باندونغ في 1952 م، و لعدة إعتبارات أخرى لعل من أبرزها:-

- 1- وعي الدول المستقلة حديثاً بضرورة محاربة التخلف و إتباع إستقلالها الإقتصادي بإستقلالها السياسي؛
 - 2- تصاعد حدة التنافس بين القوى الرأسمالية والشيوعية ومحاولتها الإستفادة من الموارد والمواقع العسكرية الجيوإستراتيجية للدول المتخلفة؛
 - 3- ظهور المنظمات الدولية التي لعبت دورها الحاسم في صياغة سياسات التنمية و عولمة الإقتصاديات في ظل تفاقم المشكلة السكانية والفقر والتسلح والتلوث البيئي.
- واليوم، يشهد العالم إهتمام لا نظير له بمفهوم ومجالات التنمية المستدامة بإعتبارها الخيار الإستراتيجي الوحيد المطروح أمام المجتمع الدولي لتحقيق رفاهية الشعوب والأمم وحريتها وحققها في تقرير مصيرها وحماية أجيالها المستقبلية، حيث تمارس العديد من المنظمات الدولية الحكومية وغير الحكومية عدة ضغوطات بإنعقاد العديد من المؤتمرات والفعاليات الدولية لتمرير وصياغة "القانون الدولي للتنمية المستدامة" الذي يلزم مختلف الدول للوفاء بمختلف مسؤولياتها البيئية إتجاه المجتمع الدولي.

يعتبر البعد الإقتصادي للتنمية المستدامة أحد المحددات الرئيسية لتقدير الخسائر والتكاليف البيئية ومدى مساهمة الدول في الحماية البيئية والتعاون البيئي الدولي، فعلاقة الإقتصاد بالبيئة ليست وليدة اليوم وإنما تمتد إلى قرون غابرة، نحاول من خلال المداخلة التعمق في هذه العلاقة من خلال توضيح الأصول والمرجعيات الإقتصادية

التي تتناول مفاهيم التنمية البيئية والتكاليف البيئية في القانون الدولي، وعلى هذا الأساس تحددت الإشكالية البحثية للمداخلة على النحو التالي:-

إلى أي مدى يساهم البعد الإقتصادي في تعبئة القانون الدولي لوضع مفهوم مستدام للتنمية البيئية؟.

الإشكاليات الفرعية:

يمكن تناول الإشكالية السابقة بتجزئتها بدراسة النواحي التالية:-

- 1- ما هي أهم المراحل التاريخية التي مر بها الفكر البيئي وعلاقته بالفكر الإقتصادي؟
- 2- ماهية التنمية المستدامة وكيفية تقدير التكاليف البيئية والمؤشرات الأساسية لقياسها؛

أهداف البحث:

- 1- التعرف على أهم النظريات الإقتصادية التي تناولت مفاهيم ومجالات التنمية المستدامة والإسهامات التي قدمها الفكر الإقتصادي للمجتمع الدولي لمعالجة المشكلة البيئية.
 - 2- التعرف على مفاهيم ومجالات التنمية المستدامة والغايات من التوجه الدولي الحالي نحو إستدامة البيئة.
 - 3- محاولة التأكيد على الإتجاه العام الحالي والمستقبلي للتنمية المستدامة كمنهج كفيل لتحقيق التنمية الدولية التي ترغب جميع الدول في تحقيقها والدور الكبير للتعاون الدولي الذي تضمنه الإتفاقيات الدولية في هذا النهج.
- منهج الدراسة:

يستدعي الإمام بهذا الموضوع إستخدام المنهج الوصفي التحليلي للوفاء بأهداف البحث ومتطلباته، ولهذا سيكون للمنهج الوصفي حيز كبير نتيجة ملائمته لطبيعة الموضوع في دراسة النواحي والجوانب النظرية والفلسفية للموضوع.

محاور البحث:

بهدف الإجابة على الإشكاليات السابقة تم إقتراح المحاور التالية:-

- 1- السياق التاريخي لتطور أدبيات الفكر البيئي في خضم التطورات الإنسانية والدولية

II- الإطار المفاهيمي للتنمية المستدامة والتكاليف البيئية

III- مؤشرات التنمية المستدامة

I- السياق التاريخي لتطور أدبيات الفكر البيئي في خضم التطورات الإنسانية والدولية

ارتبطت المراحل التاريخية التي مر بها الفكر البيئي بالتحويلات السياسية والاجتماعية والدولية التي عرفها العالم منذ الثورة الصناعية، والتي كان لها الدور الأبرز في تهذيب الأطر الفلسفية لهذا الفكر و توجيه إستراتيجياته نحو الإهتمام بمجالات أُعْتُبرت الأساس في بناء وتطبيق أي إستراتيجية تنموية، عموماً تنقسم مراحل هذا التطور إلى أربع مراحل زمنية جاءت وفق إطارها الزمني بالترتيب التالي:

I-1 التنمية المستدامة في ضوء الفكر الإقتصادي - من 1500 م إلى 1940 م -

يُشيرُ التاريخ الإقتصادي إلى العلاقة القديمة التي ترتبط الفكر الإقتصادي بالبيئة بالرغم من عدم إستخدام مصطلح التنمية المستدامة بمعناها الحقيقي إلا في نهاية هذه الفترة، حيث لاحظ **هنري برنشتين** سنة 1967 م الخلو التام لهذا المصطلح من الموسوعة العالمية للعلوم الإجتماعية¹، والإستدلال عليه بمصطلحات مرادفة له كالإنتاجية والتحديث والتقدم وغيرها للدلالة على نفس العملية²، كما يُرجع الإقتصاديون الإستخدام الأول لمصطلح *Development* إلى **كارل ماركس** في كتابه "رأس المال" سنة 1887 م، بينما يُرجعه آخرون إلى **يوجين ستيلي** بإقتراحه خطة لتنمية العالم سنة 1889 م³، غير أنه جرى إتفاق عام ما بين مختلف المدارس الإقتصادية على أن التعريف الإقتصادي للتنمية هو **النمو الإقتصادي** بما يعني الإرتفاع النسبي في مستوى النشاط الإقتصادي لجتمع ما وعليه يمثل الركود الحالة العكسية للتنمية.

برزت في المراحل الأولى لهذه الفترة **المدرسة الطبيعية Phisocrates** كأول مذهب إقتصادي يقوم على إحترام قوانين الطبيعة فقد نشر **فرانسوا كيناي F.Quesnay** (1694 م - 1774 م) مقالين حول الزراعة سنتي 1756 م و 1757 م، وحاول إقتصاديو المدرسة الكلاسيكية إكتشاف العوامل التي تتحكم في إتجاهات النمو في الأجل الطويل مثل رأس المال، الأرض، تقسيم العمل، التنظيم، النمو السكاني، التجارة

الخارجية... إلخ، و سُبُل توزيع الناتج القومي على مختلف طبقات المجتمع، وإعتبروا أنه نتيجةً لمرونة الأجور والأسعار والفائدة في الأجل الطويل وبما أن كل عرض يخلق طلبه الخاص إقتداءً بـ *قانون ساي للأسواق Says Law* "tout production engender son propre débouché" فإن العرض لن يتوقف عن النمو إلا عندما يصل إلى مستوياته التشغيلية الكاملة، عندها فقط يتحقق التوازن ما بين العرض الكلي و الطلب الكلي.

يوضح التاريخ الإقتصادي إختلاف الرؤى الفكرية للإقتصاديين، فـ *آدم سميث* (1723 م - 1790 م) يناقش النمو في كتابه "*la richesse des nations*" لسنة 1776 م بقوله: "إن الجهد الطبيعي الذي يبذله كل إنسان لتحسين وضعه، إذا تم في جو من الحرية و الإطمئنان، يكون قوياً لدرجة أنه قادر لوحده و بدون أية مساعدة على إيصال المجتمع إلى الثروة و الرخاء، بل وأيضاً تخطي مئة عقبة لا ضرورة لها تقيد بها حماقة القوانين الإنسانية عمل المجتمع"⁴، و أيضاً: "و بمجرد أن يترك الأفراد أحراراً، وأن تكف الدولة عن التدخل في الحياة الإقتصادية ستقود المبادرة الفردية والمنافسة بين الأفراد إلى تحقيق مصالحهم الخاصة وإنعكاساتها لتحقيق الخير للمجتمع كله"⁵، فالنمو حَسْبُهُ يتجسد في الثروة القومية التي هي نتاج جهد الأعوان الإقتصاديين - و هم حَسْبُ إعتقاده ثلاثة: البرجوازية، الأرستقراطية، البروليتارية/العمالية -، وبما أن مبدأ اليد الخفية "*main invisible*" يَجْرِصُ على التوازن العام للنظام فلا معنى لأي ضرورة توجب تدخل الدولة في الحياة الإقتصادية و يقتصر دورها في نَظَرِهِ على ثلاثة وظائف أساسية: حماية المجتمع من الغزو الخارجي، العدل بين الأفراد، إنشاء المشاريع العامة⁶.

كما تعد مقارنة *روبرت مالتوس* (1766 م - 1834 م) "*le principe de population*" سنة 1798 م أهم المقاربات السوسيو إقتصادية في معالجة إشكالية علاقة التنمية بالسكان والتي أقيمت على مُعتقد المدرسة التجارية "*il n'est de richesse et de forces que d'hommes*"، وعلى ثلاثة فروض أساسية:⁷ قانون تناقص الغلة، المرونة التامة لعرض العمل في الأجل الطويل (أجر الكفاف)، وعدم فاعلية التقدم التكنولوجي في إعاقه مفعول قانون تناقص الغلة، وقد إستنتج أن السكان يميلون إلى التزايد بمعدل يتضاعف هندسياً على عكس الموارد الطبيعية التي تتزايد بمعدل حسابي أقل، وعليه توصل *مالتوس* إلى أن فقر البشرية ما

هو إلا إحتلال في التوازن ما بين عدد السكان و الموارد الطبيعية، وفي هذا يقول: "إن بؤس البشرية و فقرها، لم يكونا إلا نتيجة لعدم التوازن ما بين ينابيع الثروة و تعداد البشر"⁸، و في قول آخر: "إن أي إرتفاع في مستوى المعيشة سيكون مؤقتاً لأن الزيادة في السكان ستفوق قدرة القطاع الزراعي على مواجهة الطلب على الطعام، ولأن إستصلاح أراضٍ جديدة لغرض الزراعة سيكون أقل جودةً مما كان مزروعاً في حِينه"⁹، فالتخلف هو: "ذلك اللاتوازن النسبي القائم في زمان و مكان ما بين مشكلات نمو السكان و وفرة الموارد و كفاءات إستغلالها"¹⁰، وبما أن التوازن بين عدد السكان و الموارد لن يتحقق فقد صنف العوامل التي تدفع بأعداد السكان نحو التناقص إلى صنفين هما:-

1- الموانع الإيجابية: و تتمثل في الأمراض و الأوبئة، الحروب، المجاعات، الفقر...إلخ؛

2- الموانع الوقائية: برامج تنظيم الأسرة، ضبط النسل، تأخير الزواج، تقليل الإنجاب...إلخ.

وقد قام الإقتصادي السويدي فيكسل *Wicksell* بعد ذلك بتطوير النظرية بإقتراحه لفكرة "الحجم السكاني الأمثل" والذي يُعرفه بأنه: "ذلك العدد من السكان الذي يستطيع في ظل مستوى المعرفة الفنية القائمة أن يستغل الموارد المتاحة أحسن إستغلال وأن يحقق أعلى مستوى ممكن من الناتج في المتوسط"¹¹.

وبالنسبة لـ *دافيد ريكاردو* (1772 م - 1823 م) فإن مشكلة النمو هي مشكلة صراع طبقي حول توزيع الناتج القومي بين فئات المجتمع، ودراسة النمو يجب أن تتم تحت قانون تناقص الغلة لعوامل الإنتاج، فزيادة الإنتاج تحتاج إلى اليد العاملة، واليد العاملة تحتاج إلى الأرض لإطعامها، والأرض الجيدة محدودة، والإنتقال إلى الأراضي أقل خصوبة يتسبب في زيادة تكلفة الإنتاج الزراعي في ظل حيادية فاعلية الإبداع التكنولوجي، فإرتفاع ريع الأرض يعود إلى إرتفاع الطلب على السلع الزراعية نتيجة لإرتفاع عدد السكان، وإرتفاع الطلب على المنتجات الزراعية يدفع بالأجور نحو الإرتفاع للمحافظة على مستوى حد الكفاف، وبإفتراض عدم وجود بطالة في المجتمع فإن الحصيللة الكلية للأجور و الربوع سوف ترتفع بتزايد السكان، وبعبارة أخرى، بما أن:

$$\text{الدخل القومي} = \text{الأجور} + \text{الربوع} + \text{الأرباح}$$

فإن إرتفاع حصة الأنصبة النسبية للأجور والريوع سيخفض من نسبة أرباح الرأسماليين في الدخل القومي في ظل ثبات أسعار منتجاتهم، وبهذا إستنتج ريكاردو أن إعادة توزيع الدخل القومي تسير في آجالها الطويلة في غير صالح الرأسماليين، وبهذا وصل ريكاردو إلى نتیجته الرئيسية والتي مفادها أن الإرتفاع المستمر للأجور والريوع في المدى الطويل يدفع بالأرباح نحو الإنخفاض مما يوقف عملية التراكم الرأسمالي بما يؤدي في النهاية إلى حالة من الركود الإقتصادي، يُعزى هيكمنر عن هذه الوضعية بقوله: "في النموذج الكلاسيكي تكون النتيجة النهائية ركود في التطور الرأسمالي،...، و ينجم هذا الركود عن الإتجاه الطبيعي لإنخفاض الأرباح، ومن ثم خنق عملية تراكم رأس المال"¹².

بينما يُفسّر كارل ماركس (1818 م - 1883 م) التنمية بالقانون الذي أطلق عليه إسم "فائض القيمة"، فقيمة السلعة تتحدد حسب القانون التالي:¹³

$$C + V + (S.V) = \text{قيمة السلعة}$$

حيث: C : تكلفة الرأسمال الثابت (الآلات و المواد الأولية)؛ V : تكلفة الرأسمال المتغير (العمل)؛ $(S.V)$: و هو فائض القيمة الذي يساوي الفرق بين ناتج العمل (الإيراد/القيمة المضافة) و قوة العمل المحسوبة بأجر الكفاف.

و من خلال هذا القانون إستنتج ماركس العلاقات التالية:-

$$T. E = (S.V) \div V$$

1- معدل الإستغلال: و هو نسبة فائض القيمة على الرأسمال المتغير (العمل)، أي:

$$T. B = (S.V) \div (V + C)$$

2- معدل الربح: و هو نسبة فائض القيمة على الرأسمال الكلي، أي:

غير أن البحث في نظرية التنمية تطلبت ظهور فلسفة جديدة على يد كل من النمساوي كارل منجر Carl Menger و يوجين بوهم باورك Eugen Bohm Bawerk والإنجليزي ستانلي جيفونز S.Jevons وليون فالراس L. Walras و ألفرد مارشال alfred marchall (1842 م - 1924 م) الذي جاء بمفاهيم "économies externes" أو "externalité" نهاية القرن 19 م كترجمة للآثار الخارجية البيئية للأنشطة

الإقتصادية وغيرهم، فلسفة تنظر إلى الإقتصاد على أنه وحدة عضوية تتألف من وحدات جزئية تعتمد على بعضها البعض بشكل متبادل تحت مبدأ حرية الأسواق والمنافسة الكاملة، وإيمانهم المطلق بالقدرة اللانهائية لهذا المبدأ على تخصيص الموارد تخصيصاً أمثلاً وتوزيع الدخل القومي توزيعاً أمثلاً مما يزيد من الرفاهية الإجتماعية العامة¹⁴.

مع نهاية عشرينيات القرن الماضي عرف الفكر الإقتصادي صعود نموذجين فكريين مختلفين تماماً في معالجة مشاكل التطور الإقتصادي على الساحة الدولية، أولهما النموذج الغربي الذي عكفَ على إكتشاف أسباب الأزمة الإقتصادية 1929 م، والتي أرجع خلالها **جون كينز** (1883 م - 1946 م) أسباب تباطؤ معدل الربح في المدى الطويل (الذي أسماه الكفاية الحدية لرأس المال) إلى النقص في الطلب الكلي الناجم عن إتجاه الميل الحدي للإستهلاك نحو التناقص مع زيادة الدخل، بينما يدور النموذج الثاني و هو النموذج الإشتراكي حول الدور الفاعل للدولة في حل مشكلات التخطيط الإقتصادي والتوزيع الأمثلي لعوامل الإنتاج على الإستخدامات القطاعية.

1-2 التنمية المستدامة بعد الحرب العالمية الثانية - من 1940 م إلى 1970 م -

مع نهاية الحرب العالمية الثانية سيطر الفكر الإقتصادي الغربي على مجريات محاولات إكتشاف أسباب تخلف الدول مع إصطدامه هو الآخر بالظروف التي تعيشها الدول النامية، وباعتبار النموذج الغربي هو قمة ما وصل إليه الفكر الإنساني من تطور فقد تم إتخاذه النموذج المثالي الذي يجب الإقتداء به في محاولة إيجاد الإستراتيجيات التنموية التي تكفل تقدم الدول، لذلك شكلت مساهمات الإقتصاديين مبادرات لتأسيس فرع متخصص من علم الإقتصاد يُعنى بمشاكل التنمية في الدول النامية، طرحه **بول روزنشتاين رودان** *rosenstein rodan* (1902 م - 1985 م) للنقاش لأول مرة في مقاله: " *L'Economic journal traitant de l'industrialisation de l'europe de l'est et du sud-est* " سنة 1943 م تحت مسمى "علم إقتصاد التنمية *économie du développement*"، و لدى **Pierre Dockés et Bernard rosier** سنة 1950 م في إصدارهما " *un courant nouveau de L'économie Politique* "، ثم لدى

آرثر لويس سنة 1954 م: "علم تحليل إقتصاديات الدول الأكثر فقراً *Analyse de l'économie des pays les plus pauvres*، ثم في مؤلف أ. هيرشمان: " *the strategy of economic development* " سنة 1958 م¹⁵.

من بين أهم القضايا التي ناقشها الفكر التنموي البيئي في هذه الفترة القضية السكانية التي إحتلت موقعاً هاماً في تحليل الفكر التنموي بإعطائها بُعداً جديداً في رؤى "إقتصاديات التنمية" بما يُعرف بـ "المالتسية الجديدة"، والتي تنظر إلى مسألة السكان على أنها جوهر مشكلة التلوث البيئي لما تُسببه من ضغوطات مستمرة على الموارد الطبيعية، غير أن "المالتسية الجديدة" عجزت تماماً عن فهم الأسباب الحقيقية وراء تضخم السكان في هذه الدول، فالدول النامية لم تكن دائماً وأبداً تعاني في تاريخها الطويل من تزايد أعداد سكانها، والإختلال السكاني ظهر عندما وقعت هذه الدول تحت الإستعمار و توقعها غير الإستراتيجي في النظام الإقتصادي العالمي ما بعد إستقلالها، فالمشكلة السكانية ظاهرة تاريخية ظهرت في مرحلة معينة من تاريخ هذه الدول وتطورت فيها تحت تأثير ظروف معينة وستختفي بزوال تلك الظروف، فالمشكلة السكانية بهذا مظهرٌ من مظاهر التخلف البيئي وليست سبباً له، فالمشكلة السكانية تعكس علاقة النظام الإقتصادي بكل من النظامين البيئي والإجتماعي، وبهذا يمكن القول أن تأثيرات المشكلة السكانية البيئية قد حُلّت نسبياً، أي ما على الدول سوى إيجاد نظام إنتاجي قومي له قوانينه الموضوعية التي تحكم الفوائض السكانية والتأثيرات البيئية¹⁶.

من أهم الشواهد الميدانية لنجاح تطبيق إستراتيجيات الفكر البيئي مشروع مارشال *marchall plan* المتضمن المساعدات المقدمة من الولايات المتحدة الأمريكية إلى أوروبا الغربية لأجل إعادة إعمارها خلال الفترة [1948 م - 1952 م]، برنامج النقطة الرابعة *point four* سنة 1949 م، و مشروع كولومبو *colombo plan* في الخمسينيات، وإنعقاد مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية تحت إشراف الرئيس الأمريكي جون كينيدي *John Kennedy* سنة 1964 م كأول مؤتمر دولي يدرس مشكلة التنمية في السياسة العالمية، كما أقرت الجمعية العامة للأمم المتحدة في دورتها السادسة عشر القرار رقم 1710 الذي نص على أن عقد الستينات [1960 م - 1970 م] هو عقد التنمية الأول يهدف إلى محاولة تحقيق زيادة سنوية 05 % في معدل

النمو وتخصيص 01 % من الناتج القومي للدول المتقدمة لصالح الدول الفقيرة، وهو ما تم تأكيده في اجتماع الأونكتاد *UNCTAD* سنة 1964 م ثم في سنة 1968 م لتحقيق معدل نمو 6 % في الدول النامية خلال العقد الثاني للتنمية (السبعينات)، غير أن هذه الأهداف لم تتحقق على أرض الواقع¹⁷.

إ-3 أزمة التنمية المستدامة - من 1970 م إلى 1990 م -

عرفت هذه الفترة مشهداً مختلفاً للتنمية المستدامة، فبالرغم من إصدار الأمم المتحدة للقرار 2626 سنة 1970 م المتضمن إستراتيجية العقد الثاني من التنمية، إلا أن الأوضاع كانت تتجه نحو الأسوء، ففي سنة 1973 م إنهار متوسط معدل نمو الدول النامية من 4 % إلى 2.6 % ثم إلى 0.9 % سنة 1984 م، والأزمة البترولية سنة 1973 م، وأزمة الركود التضخمي التي ترتب عنها إنحيار نظام بريتون وودز [1971 م - 1975 م]، تنموياً وبلغت أكثر دقة إنحيار مخططات التنمية في 78 دولة نامية¹⁸.

مع ما إنتهى إليه الحصاد الإنمائي من فشل بدأ الفكر التنموي يشهد تنازلاً عن المدخل الإقتصادي لصالح المدخل الإجتماعي، فالتنمية بدأ يفهم على أنها حالة من الرفاه البشري أكثر من كونها حالة نمو إقتصادي، وهذا ما دفع بمنظمة العمل الدولية سنة 1970 م إلى تكليف *Dag Hammarskjold* لدراسة العلاقة بين تقليص الفقر والتفاوت الإجتماعي وكفاءة القوة العاملة الدولية، وقد خرج *Dag* بتقريره " *That Naw: Another Developpement* " الذي يعتبر أساس إستراتيجيات "الحاجات الأساسية للسكان" و "التنمية البديلة" سنة 1975 م، كما تم التعبير عن هذا الإتجاه في الإعلان المعروف بـ "إعلان كوكويوك *Cocoyoc*" سنة 1974 م¹⁹.

خلال هذه الفترة ظهر أول إستخدام لمصطلح التنمية المستدامة من قبل المركز الدولي للبحث في البيئة والتنمية *CIRED* تحت إدارة *I. Sachs* في فرنسا سنة 1970 م ثم في تقرير نادي روما " *The limits to growth* " أو " *Meadow's Report* " في معهد *Massachusetts Institute of Technology* سنة 1972 م الذي جاء فيه: "إنه في حالة عدم حدوث أي تغيير في نظامنا الحالي، فإن التوسع البشري والإقتصادي سيتوقفان خلال القرن القادم على أقل تقدير،... ويجب على العالم أن يسعى لتحقيق معدل نمو

مساو للصفر في السكان والإنتاج الصناعي وإلا فإنه يسير بشكل سريع نحو نوع من الإنتحار الجماعي"²⁰، هذه كانت بداية ملامح لظهور إتجاه تنموي جديد وهو التنمية المستدامة *Le /écodéveloppement Economie bioéconomie /development durable* /إقتصاد الحركي *économie de* /إقتصاد البيئة *sounabilité forte* /التنمية الصلبة *thermodynamique* /التنمية الصلبة *l'environnement*، وظهرها في مؤلف *N. Georgescu-roegen* (1906 م – 1994 م) " *The Entropy Law and Economic Process* " سنة 1971 م ثم إنعقاد مؤتمر الأمم المتحدة حول "البيئة الإنسانية" ب ستوكهولم من 5 إلى 17 جوان 1972 م، الذي ترتب عنه إصدار 26 مبدأ و خطة عمل تتضمن 109 توصية، ليتبعه صدور تقرير "الإستراتيجية الدولية للمحافظة على البيئة" عن الإتحاد العالمي للمحافظة على الموارد الطبيعية سنة 1981 م الذي عرفها بأنها: "السعي الدائم لتطوير نوعية الحياة الإنسانية مع الأخذ بالإعتبار قدرات النظام البيئي الذي يحتضن الحياة وإمكاناته"²¹.

I-4 التنمية المستدامة ما بعد 1990 م

في سنة 1982 م دفعت ضُعْفُ السياسات الاجتماعية في محاربة الفقر والتلوث البيئي وحصيلة المساعدات الدولية نحو الدول الفقيرة بالإقتصادي الهندي أمارتيا سن *A.Sen* إلى البحث في الأسباب التي تدفع بالأفراد إلى أن يكونوا فقراء مع درجة كبيرة من التلوث البيئي، وتوصل إلى مقارنة جديدة تنظر إلى التخلف البيئي على أنه مجموعة القيود التي تمنع مشاركة الأفراد في إدارة الموارد القومية، و إستنتج أن الفقر هو "حرمان من الإستطاعة" بدلاً من النظر إليه على أنه تدني الدخل، وهذا التمكين أو الإستطاعة يحتاج خِلافاً للجانب الإقتصادي - توفير السلع- إلى جوانب أخرى، سياسية قانونية بيئية بالدرجة الأولى²².

شكلت هذه المقاربة موضع إهتمام للهيئات الدولية التي إعتبرت المجالات: البيئة، الفقر، نوعية الحياة، المرأة، التعليم، الصحة،... إلخ الإطار الحيوي الذي ينبغي أن تقاس على أساسه التنمية المحققة في الدول، وتم إصدار أول تقرير يتناول هذه الجوانب في تقرير التنمية البشرية " *Rapport sur le Développement Humain RDH* " عن الأمم المتحدة *PNUD* سنة 1990 م بمساهمة أمارتيا و الإقتصادي الباكستاني محبوب

الحق "Mahbub ul Haq"، ثم في تقرير البنك الدولي الصادر سنة 1991 م، وقد تأكدت أهمية هذه المجالات في تقرير البنك الدولي "le développement dans le monde" سنة 2003 م الذي إعتبر التنمية البيئية الحل للمشكلة الكونية *Problèmes globaux/planétaire*، و مدخلاً للتعاون الدولي "la formation d'un nouvel espace d'action collective"²³، هذا المدخل الذي نتج عنه ولادة الأهداف الدولية للتنمية التي تضمنها تقرير "تشكيل القرن الحادي والعشرين: دور التعاون من أجل التنمية" سنة 1995 م في سبعة أهداف عُرفت آنذاك بالأهداف الدولية للتنمية، أما الهدف الثامن فقد ظهر في قرار الأمم المتحدة رقم 2155 "إعلان الأمم المتحدة بشأن الألفية" الذي شمل مجالات عديدة كالسلام العالمي، الفقر، البيئة، الديمقراطية،...، و تم الإعلان عن هذه الأهداف المنتظر تحقيقها لغاية 2015 م في مؤتمر "قمة الألفية" المنعقد في مقر الأمم المتحدة بـ نيويورك بتاريخ 2000/09/07 م بمشاركة 191 دولة، حيث تشمل هذه الأهداف ما يلي²⁴:-

- (1)- القضاء على الفقر المدقع و الجوع؛
- (2)- تحقيق تعميم التعليم الابتدائي؛
- (3)- تعزيز المساواة بين الجنسين و تمكين المرأة؛
- (4)- تخفيض معدلات وفيات الأطفال؛
- (5)- تحسين الحالات الصحية للنساء الحوامل؛
- (6)- مكافحة فيروس نقص المناعة و غيره من الأمراض؛
- (7)- كفالة الإستدامة البيئية؛
- (8)- إقامة شراكة عالمية من أجل التنمية.

II- الإطار المفاهيمي للتنمية المستدامة والتكاليف البيئية

II-1 مفهوم التنمية المستدامة

جاء تعريف التنمية المستدامة في العديد من المؤتمرات الدولية، فقد جاء في المؤتمر الدولي "البيئة والإقتصاد" لمنظمة التعاون والتنمية الأوروبية O.C.D.E سنة 1984 م الذي شكل اللبنة الأولى لإصدار تقرير "مستقبلنا المشترك *Notre avenir à tous*" الصادر عن اللجنة الدولية للتنمية و البيئة CMED سنة 1987 م برئاسة غرو هارليم برانتلاند Gro Harlem Brundtland رئيسة وزراء النرويج سنة 1983 م ما

يلي: "تلك التنمية التي تلبي حاجات الحاضر دون المساومة على قدرة الأجيال المقبلة في تلبية حاجاتهم"²⁵، كما شكل هذا التقرير حجر الأساس لمؤتمر "قمة الأرض" الذي عقد ب ريو دي جانيرو بتاريخ 3- 14 جوان 1992 م برئاسة **موريس سترونغ**، والذي حضرته 178 دولة وأكثر من 1800 منظمة غير حكومية، حيث حدد التنمية المستدامة في سبعة مكونات أساسية هي: التعداد السكاني، تنمية الموارد البشرية، الإنتاج الغذائي، التنوع الحيوي، الطاقة، التصنيع، التمدن، كما نتج عن المؤتمر إتفاقيتين حول التغير المناخي والتنوع البيولوجي وإصدار أجندة 21 (Agenda 21) التي تمثل "جدول أعمال القرن الواحد والعشرين" التي تمت مراجعتها من قبل الأمم المتحدة سنة 1997 م، وتشكيل لجنة التنمية المستدامة التي عَقَدَتْ عدة إجتماعات من أهمها إجتماع نيويورك سنة 2007 م لمناقشة قضايا التغير المناخي والطاقة والتصنيع والتنوع البيولوجي"²⁶، و جاء تعريف التنمية المستدامة في المؤتمر الدولي للأمم المتحدة حول "التنمية الاجتماعية" المنعقد سنة 1995 م ب كوبنهاغن بالدنمارك كما يلي: "رؤية سياسية وإقتصادية وأخلاقية و روحية للتنمية مبنية على كرامة الإنسان وحقوقه و المساواة والإحترام والسلام والديمقراطية و سمو القيم الدينية والأخلاقية والخلفيات الثقافية للشعوب"²⁷، ليأتي بروتوكول **كيوتو** حول "إنبعاث الغازات الدفيئة" سنة 1997 م بمشاركة 160 دولة بهدف حمل الدول الصناعية الكبرى على تخفيض من إبعث هذه الغازات بنسبة 05%²⁸.

وفي المؤتمر الدولي للتنمية المستدامة المنعقد في جوهانسبورغ 2002 م بجنوب إفريقيا الذي عرف مشاركة 104 دولة وأكثر من 65000 شخص منهم 10000 مسؤول حكومي و 6000 صحفي و 15000 عضو في منظمات بيئية غير حكومية جاء تعريف التنمية المستدامة بأنها: "الإلتزام بإقامة مجتمع عالمي منصف يدرك ضرورة كفالة الكرامة الإنسانية للمجتمع، حيث يمثل السلام والأمن والإستقرار وإحترام الإنسان والحريات الأساسية بما فيها الحق في التنمية و إحترام التنوع الثقافي"²⁹، و هذا ما أكدته توصية لجنة حقوق الإنسان للمفوضية العليا للأمم المتحدة لحقوق الإنسان الصادرة بتاريخ 2003/04/25 م على العلاقة الموجودة بين حقوق الإنسان والبيئة، وبالنسبة لمؤتمر الأمم المتحدة حول التنمية المستدامة ب ريو دي جانيرو 2012 م فتُعَدُّ قضايا الإقتصاد الأخضر ودور المجتمع المدني والعدالة والبيئة ومحاربة الفقر أهم مواضيع المؤتمر، بينما يُعَدُّ تقرير التنمية البشرية لسنة 2015 م أهداف التنمية المستدامة في سبعة عشر هدفاً ناقشت القضايا التالية: محاربة

الفقر، النمو الإقتصادي، إستدامة طرق الإنتاج والإستهلاك، الصحة، التعليم، المساواة بين الجنسين، مؤسسات المجتمع المدني، ترقية المدن والأقاليم، المياه، التغير المناخي، إستدامة الموارد البحرية والمحيطات، حماية النظم الإيكولوجية البرية والتنوع البيولوجي، السلام العالمي والإقليمي، التعاون الدولي في إقامة التنمية المستدامة³⁰.

II-2 تقدير التكلفة البيئية

كشف تقرير روما 1972 م عن العديدة من المغالطات الواقعة حول المدلول الحقيقي لمفهوم الربح الإقتصادي (التنمية الهشة *Weak Sustainability*)، وضرورة التوجه نحو الإستدامة الإقتصادية البيئية، وهي على حد تعبير **روبرت سولو** الإستدامة في إنتاج الرفاهية الإقتصادية على المدى الطويل، فالتنمية البيئية تهدف إلى التنسيق بين الأهداف الإقتصادية والإجتماعية والإيكولوجية بإفتراض نموذج جديد للتنمية قائم على إدماج الآثار البيئية في الخيارات التكنولوجية للنموذج الإقتصادي الكلي³¹، فالإهتمام الذي أبداه الفكر الإقتصادي سابقاً حول علاقة العوامل البيئية بالإنتاج القومي لم يتجسد في شكل متغيرات كمية في دالة نموذج الإقتصاد الكلي بسبب الإعتقاد السائد بعدم قابلية الموارد الطبيعية للنفاد، وإستحالة إهلاك الرأسمال الطبيعي نتيجة قدرة التقدم التقني على تغيير أساليب الإنتاج بما لا يترتب عليها أية خسائر بيئية (أي $\Delta KN = 0$)، فالتكلفة البيئية في التحليل الإقتصادي الكلاسيكي والنيوكلاسيكي ليست من قبيل التكاليف الإقتصادية التي تحددها سوق المنافسة التامة، ولتعويض الخسائر البيئية لأبد من إنشاء الضريبة البيئية، هذه الأخيرة أسس لها مدخلين أساسيين:-

مدخل السعر: يعد هذا المقترح تطوراً لمفاهيم *A. Marshall* السابقة وقد إقترحه كل من *Pigou* في كتابه *"Economie du bien-etre"* أو *"The Economics of Welfare"* الذي نشره سنة 1920 م في بريطانيا، ويهدف هذا المدخل إلى فرض ضريبة سعرية على الأنشطة الإقتصادية المضرة بالبيئة *des effets externes négatifs* تحت مبدأ *"pollueur-payeur"*.

مدخل الكمية: والمقترح من قبل *H. Hotelling* (1895 م – 1973 م) في الولايات المتحدة في مقاله " *The Economics of Exhaustible Resources* " سنة 1931 م والبريطانية *R. Coase* في مقالها " *The Nature of the firm* " سنة 1937 م ثم في " *The problem of Social cost* " سنة 1960 م التي أدخلت مفهوم تكلفة الصفقات " *coût de transaction* " وهو مفهوم قانوني يدور حول حقوق ملكية تحويل الموارد البيئية/الطبيعية " *droits à polluter* "، وقد تم اعتماد هذه الطريقة في *Protocole Kyoto* سنة 1997 م باليابان للحد من انبعاث الغازات الدفيئة³².

على خلفية مساوئ الضريبة البيئية لتعويض إهلاك الموارد الطبيعية توجه العديد من الإقتصاديين *R. Hartwick, C. Guesnerie, C. Henry, J. CH Hourcade, C. Philibert* سنة 1977 م، نحو تبني إقتصاد البيئة *économie de l'environnement* كعلم له مداخله النظرية والتطبيقية، والفرضية الأساسية التي يقوم عليها إقتصاد التنمية هي أن نقطة التوازن الأمثلية لإستخدام الموارد الطبيعية تتحقق عند توازن الأنظمة *socioéconomiques* و *écosystèmes*، هذه الموازنة تشكل أساس توزيع الموارد الطبيعية بين مختلف الأجيال البشرية كنوع من العدالة الطبيعية والبشرية والإجتماعية³³.

وحسب *Victor Hanna et Kubursi* سنة 1995 م فإن الرأسمال الطبيعي يضم 06 مصادر غير متجددة: الماء، الهواء، المعادن، المكان، الطاقة، مخازن/الجهود الطاقوي *pontential énergétique*، فالرأسمال الطبيعي هو جزء من مخزون رأس المال القومي *KM* حسب معادلة *pearce* و *Warford* لسنة 1993 م:

$$KM = KM + KH + KN + KN^*$$

حيث: *KM*: الرأسمال المادي *KH*: الرأسمال البشري *KN*: الرأسمال الطبيعي المتجدد

*KN**: الرأسمال الطبيعي غير المتجدد.

و بالتالي فعلاقة التي تربط البيئة بالإقتصاد تتجسد في الطرق الصحيحة لإستغلال موارد الطبيعة:

" *Le développement durable n'est pas un état d'équilibre mais plutôt un processus de changement dans lequel l'exploitation des ressources, le choix des investissements,*

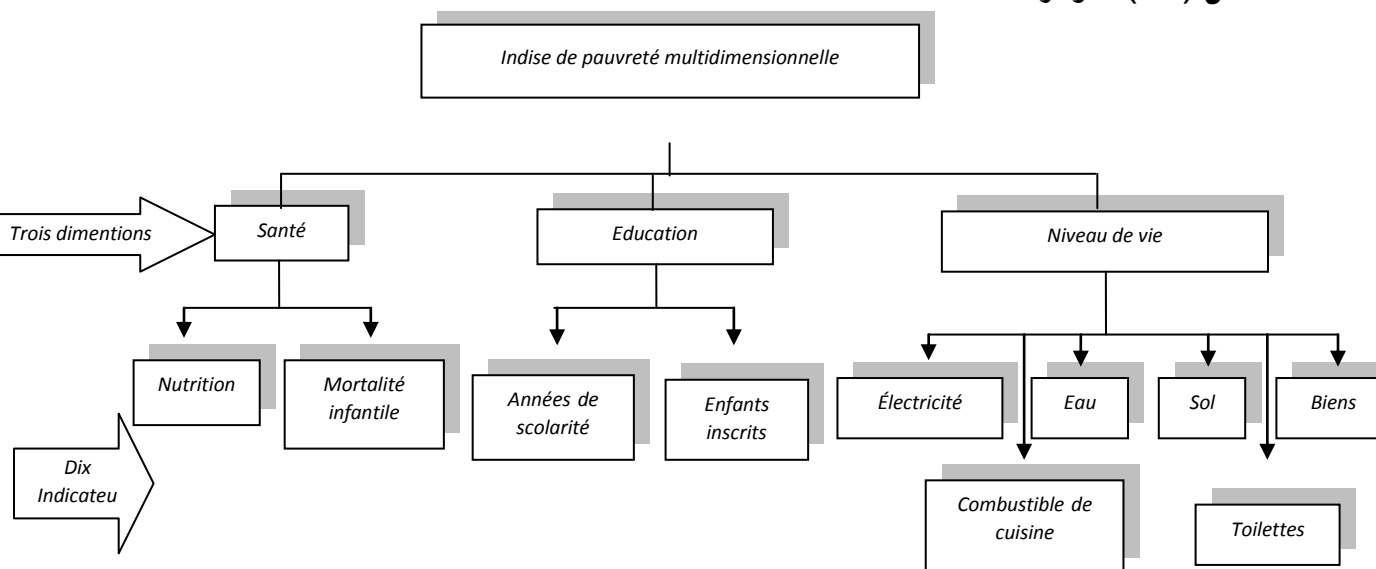
l'orientation du développement technique ainsi que le changement institutionnel sont ⁸⁴ *déterminés en fonction des besoins tant actuels qu'à venir* .

و في نطاق آخر، وعلى المستوى الدولي، فقد إعتبر *Anil Agarwal* مدير مركز العلوم والبيئة *Centre Of Science and Environement* في الهند سنة 1991 م التنمية المستدامة أداة للتفاوض الدولي في إطار العلاقة *"les principes des négociations internationales sur les risques écologiques"* Nord-Sud ³⁵ ، هذه العلاقة التي وصفها في رسالته إلى *"Institute World Resources Institute Washitogn D.C."* بالعلاقة الإنتهازية أو *"colonialisme environnemental"* نتيجة إحتفاظ الدول المتقدمة بمستويات معيشتها المرتفعة على حساب العالم، و يصرح كل من *Lawrence Summers* في مقاله *"dumping envirennemental"* سنة 1992 م و كذا *joseph stiglitz* في مقاله *"plaidoyer pour une croissance propre"* سنة 2005 م أن الدول النامية تتحمل إفرازات النظام المعيشي للعالم المتقدم وأن هذا الحال سيستمر مستقبلاً.

III- مؤشرات التنمية المستدامة

يوضح تقرير التنمية البشرية *IDH* لسنة 2010 م مؤشرات التنمية في ثلاثة أبعاد: الأبعاد الإقتصادية، الإجتماعية، البيئية، والتي يتناولها الشكل التالي كما يلي:

الشكل (01): مؤشرات التنمية IPM



Stiphane Treillet, "L'économie du développement", 3^e, OP CIT, P 95.:Source

III-1 المؤشرات الاقتصادية

تنقسم هذه المؤشرات إلى نوعين من المؤشرات³⁶:

1 - المؤشرات الداخلية: من أهمها:-

(1) - الناتج الوطني الإجمالي GNP:

$$TCE = \text{Log}GNP_{t+k} - \text{Log}GNP_t$$

$$TCE_1 = \left[\frac{GNP_{t+1} - GNP_t}{GNP_t} \times 100 \right] > 0$$

كما يرتبط معدل النمو الاقتصادي بمتغيرين أساسيين: التضخم، معدل النمو السكاني.

$$TCE_3 = [TCE_1 - TCP] > 0$$

$$TCE_2 = [TCR_1 - INF] > 0$$

حيث: TCE_1 : معدل النمو الإقتصادي؛ GNP : الناتج الوطني الإجمالي للفترتين t و $t+1$ ؛

TCE_2 : معدل النمو الإقتصادي بعد إدراج التضخم؛ INF : معدل التضخم؛

TCE_3 : معدل النمو الإقتصادي بعد إدراج الزيادة السكانية، TCP : معدل نمو السكان.

(2) - متوسط دخل الفرد:

$$MGNPI = GNP_n / TP_n$$

حيث: GNP_n : الدخل القومي الإجمالي للسنة N ؛ TP_n : مجموع السكان للسنة N .

(3) - نسبة الإستثمار الوطني والإدخار القومي:

$$IEN = EN_n / GNP_n$$

$$IIN = IN_n / GNP_n$$

حيث: IN : الإستثمار الوطني للسنة n ؛ EN : الإدخار الوطني للسنة n ؛ GNP_n : الناتج الوطني الإجمالي.

2- المؤشرات الخارجية: و تضم هذه المؤشرات ما يلي:-

(1) - مؤشر الواردات و الصادرات:

$$IX = IX_n / GNP_n$$

$$IN = IN_n / GNP_n$$

حيث: IN : مؤشر الواردات؛ IN_n : الواردات للسنة n ؛ GNP_n : الناتج الوطني القومي؛

IX : مؤشر الصادرات؛ IX_n : الصادرات للسنة n ؛

(2) - مؤشر الدين الخارجي:

$$CDE = (IN + AM) / TE$$

$$IDE = TD_n / GNP_n$$

حيث: IDE : مؤشر إجمالي الديون إلى الناتج الوطني؛ TD_n : إجمالي الديون للسنة N ؛

GNP_n : إجمالي الدخل القومي للسنة N ؛ CDE : مؤشر ضغط الدين الخارجي؛

IN : فائدة الدين الخارجي؛ AM : أقساط إستهلاك الدين؛ TE : إجمالي الصادرات.

(3) - نسبة المساعدات الإنمائية إلى الناتج الوطني أو إلى الإستثمار الوطني:

$$ISD = SD / IN_n$$

$$ISD = SD / GNP$$

حيث: ISD : مؤشر المساعدات الإنمائية؛ SD : المساعدات الإنمائية؛ GNP_n : الناتج الوطني؛

IN_n : الإستثمار الوطني للسنة n .

III-2 المؤشرات الاجتماعية

نظراً للانتقادات الموجهة للمقاييس الاقتصادية أقتُرحت مجموعة من المقاييس الاجتماعية من قبل الإقتصاديين: *pierre salama, Ahluwalia & Chenery*... إلخ بالنظر للمعطيات الاقتصادية الخاصة بدول أمريكا اللاتينية للفترة [1960 م - 1970 م] والتي أظهرت إرتفاع الطبقة الفقيرة إلى 80 % رغم إرتفاع الدخل القومي، وتضم هذه المؤشرات ما يلي³⁷:

(1) - معامل جيني *Gini Coeffition*: تتراوح قيمته بين 0 و 1، فكلما إقترب من 0 كلما كان هناك مستوى أمثل للرفاهية وتوزيع عادل للدخل والعكس صحيح، وتوزيع الدخل يوصف بالعدالة الاجتماعية إذا قل معامل جيني عن 15 %، والذي يأخذ الصيغة التالية:

$$G = \left[1 - \sum_{i=1}^n (y_i - y_{i-1}) p_i \right] / 10000$$

حيث: Y_i : المجموع الصاعد للنسبة المئوية عند الفئة الدخل i ؛ Y_{i-1} : المجموع الصاعد للفئة السابقة لفئة الدخل i ؛ P_i : النسبة المئوية لفئات المجتمع؛ 10.000: الحد المعياري للدخل.

(2) - معامل ثايل: *Theil's Coefficient*: قدم ثايل سنة 1967 م صيغة إحصائية لقياس عدالة توزيع الدخل بين فئات المجتمع المختلفة، فإذا كانت القيمة الإحصائية لفئة الدخل 1 قريبة من المتوسط الحسابي لفئات الدخل يكون هناك توزيع أمثلي للدخل والعكس صحيح، ويأخذ معامل ثايل الشكل التالي:

$$T_w = \sum_{i=1}^n Y_i (\log y_i) \times \frac{1}{n}$$

حيث: T_w معامل ثايل؛ n مجموع فئات المجتمع؛ Y_i متوسط دخل الفرد.

(3) - معامل أناند - سن *Coefficient of Anand and Sen*: يعد هذا المؤشر نتاج بحث طويل مشترك من قبل أماتيا سن و سودهير أناند الذي توصلا إليه سنة 1999 م لقياس حجم التفاوت في توزيع الدخل، والذي يعطى بالصيغة التالية:³⁸

$$A - S = \frac{\log Y_i - \log Y_{\min}}{\log Y_{\max} - \log Y_{\min}}$$

$$A - S = \frac{Y_i - Y_{\min}}{Y_{\max} - Y_{\min}}$$

حيث: $A-S$: معامل أناند-سن و تكون قيمته أقل أو يساوي الواحد ($A-S \leq 1$) ؛

Y_i : متوسط دخل الفرد؛ Y_{min} : دخل الكفاف (الحد الأدنى للدخل) ؛

Y_{max} : الحد الأعلى للدخل، يحدد من قبل الخبراء بالنظر إلى الإحتياجات القصوى التي يمكنه تغطيتها في ظل الأسعار الحالية و المتوقعة مستقبلاً.

إذا كان:-

(1) - معامل $A-S > 0.5$ فهناك مستوى متدني من الرفاهية الإقتصادية؛

(2) - معامل $0.5 < A-S < 0.8$ فهناك مستوى متوسط من الرفاهية الإقتصادية؛

(3) - معامل $A-S < 0.8$ فهناك مستوى مرتفع من الرفاهية الإقتصادية.

III-3 المؤشرات البيئية

وتشمل هذه المؤشرات العديد من المجالات التي يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول (01): المجالات البيئية ومؤشرات قياسها

البيان	المجالات البيئية	المؤشرات البيئية
الهواء	درجة تلوث الهواء	نسبة ثاني أكسيد الكربون، نسبة غاز الميثان، المواد الكلور فلور كربونية، ...
	الأمراض المتنقلة	عدد الأفراد المرضى، عدد الأمراض الجديدة، تلوث المناطق الحضرية،
الموارد الطبيعية	الأراضي الزراعية	عدد كلم ² المفقودة سنوياً، % انخفاض الإنتاجية، % إستخدام الأسمدة، ...
	الغابات	عدد الحرائق، المساحة المفقودة سنوياً، معدل إستهلاك الأخشاب، ...
المياه	البحار والمحيطات	معدل ذوبان القطب الشمالي والجنوبي، معدل إستنزاف الثروة البحرية، تلوث المياه، نسبة ملوحة البحار، تلوث المناطق الساحلية،

المياه الجوفية	ملم ² من الأمطار، خسائر المياه الجوفية نتيجة الأمطار الحمضية، المخزون،
التنوع البيولوجي	الأنواع والمناطق
	الحيوانات المهددة بالانقراض، مساحة المحميات الحيوانية، ...

المصدر: سايح بوزيد، مرجع سبق ذكره، ص 105.

الخاتمة

لقد أصبحت التنمية المستدامة اليوم تصيغ الجزء الأكبر من السياسات البيئية المعاصرة وتلعب دوراً لا يستهان به في تبني مختلف الحكومات للمخططات والبرامج التنموية التي تتضمن العديد من القضايا المحلية والدولية كالتغير المناخي والتدهور البيئي والتنوع البيولوجي، التصحر والجفاف، المشكلة السكانية والفقر، التصنيع والطاقة، الغابات والموارد الطبيعية، الثروة الحيوانية والبحرية، فالمشكلة الأساسية في التنمية المستدامة هو التنامي المفرط للنشاطات الإنسانية لإستغلال موارد الطبيعة في مقابل القدرة المحدودة للأنساق الحيوية الطبيعية وقدرتها المحددة للإيفاء بتلك النشاطات، لذلك يلعب الفكر الإقتصادي دوراً هاماً في تحديد المعروض من الموارد الطبيعية وتحقيق الإستغلال الأمثل لما هو متاح من تلك الموارد مع عدم الإضرار بالأنساق الحيوية بما لا يؤثر على قدرة الأجيال القادمة في تغطية إحتياجاتها، لذلك تسعى مختلف المنظمات الدولية كالأمم المتحدة والبنك العالمي ومنظمة التجارة العالمية والإتحادات البيئية،... إلخ لوضع قانون دولي يحدد مختلف مسؤوليات الدول إتجاه المجتمع الدولي، ومع نهاية الألفية الثانية تبقى حصيلة الإنجاز البيئي الدولي محل تحفظ وتساؤل كبير نظراً لما يمر به العالم من تغيرات جيوسياسية وإقتصادية وعسكرية وطبيعية تُنقص من قيمة الجهد التنموي الذي تبذله الدول في مختلف المجالات البيئية.

النتائج والتوصيات:

1- يقوم مفهوم التنمية المستدامة على العديد من الأبعاد، فهو من جهة يناقش علاقة النظام الإيكولوجي أو الطبيعي بالنظام الإقتصادي والنظام الإجتماعي، ومن جهة أخرى علاقة الأجيال ببعضها البعض أي الإطار

الزماني للتنمية المستدامة، ومن جانب آخر التوازن الإقليمي في إطار علاقة التعاون بين الدول لتحقيق التنمية الدولية.

2- إن أهمية الإطار القانوني للبيئة تتجلى في حماية المصالح المشتركة للمجتمع الدولي ثم توزيع مختلف المسؤوليات البيئية بين أعضاء هذا المجتمع، وبإلزام الدول بالقواعد القانونية عند إتخاذ القرارات ذات المصلحة الفردية لتحقيق المصلحة العامة، وهو ما صرح به مدير برنامج الأمم المتحدة للبيئة بقوله: "لدى كل منا واجب إعادة الاعتبار وإحترام القانون الدولي الذي يعتبر أساس المجتمع العادل والمستدام، فلا يمكن أن تتحقق التنمية المستدامة إلا إذا ربطنا بين القانون، الاقتصاد، وعلاقتنا مع الأرض من جهة، وبين قيمنا وتطبيقها على الصعيد الدولي والمحلي من جهة أخرى، فالقانون يجب أن يُلزم ويلتزم به المجتمع الدولي ككل".

3- إن التفاوض الدولي حول القانون الدولي للبيئة يجب أن يتم في إطار علاقة الشمال-الجنوب، فأغلب التلوث البيئي صادر عن الدول الصناعية التي تسيطر على مراكز الطاقة وأسعار الموارد الأولية والأسواق الدولية والموارد المالية العالمية، لذلك فإن مسؤوليتها تكون أكبر إتجاه المجتمع الدولي والعالم النامي.

4- إن الإلتزام بالقانون الدولي للبيئة يتطلب:-

1-4 تحديد وضبط التعريفات والمصطلحات التي تتضمنها مفاهيم القانون الدولي.

2-4 تحديد الأطر الإجرائية التنفيذية لتطبيق قواعد القانون الدولي للبيئة وكيفية التعاون الدولي في المجال البيئي.

3-4 إدماج نصوص القانون الدولي ضمن القانون البيئي الوطني ومبادئ الدستور.

4-4 تشديد العقوبات المالية والشخصية للجرائم البيئية لا سيما في مجال النفايات الخطرة.

الهوامش والمراجع المعتمدة:

- 12- رمزي زكي، "فكر الأزمة"، مطبوعات مكتبة مدبولي، القاهرة، مصر، ط 01، 1987 م، ص 119.
- 2- نخلة محمود، "مفهوم التنمية: بين النضج و البحث عن بديل"، مجلة آفاق التنمية، العدد 08، 2013 م، ص 13.
- 3- عماد محمد العاني و محمد معتوق عبود، "آلية رسم السياسات الاقتصادية للحكومات المحلية"، مكتبة المجتمع العربي، ط 01، عمان، الأردن، 2015 م، ص 15.
- 4- توفيق سعيد بيضون، "الإقتصاد السياسي الحديث"، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، ط 03، بيروت، لبنان، 1994 م، ص 45.
- 5- ضياء مجيد الموسوي، "أسس علم الإقتصاد"، ديوان المطبوعات الجامعية، جزء 01، بن عكنون، الجزائر، 2013 م، ص 18.
- 6- حسين عمر، "التطور الإقتصادي"، دار الفكر العربي، ط 01، القاهرة، مصر، 1988 م، ص 37.
- 7- رمزي زكي، مرجع سبق ذكره، ص 93.
- 8- توفيق سعيد بيضون، مرجع سبق ذكره، ص 49.
- 9- محمد إبراهيم إشتية، "الإقتصاد لغير الإقتصاديين"، الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط 01، 2010 م، ص 208.
- 10- غادة صالح حسن، "مبادئ الإقتصاد"، دار الوفاء، ط 01، الإسكندرية، مصر، 2008 م، 177.
- 11- زينب حسين عوض الله و سوزي عدلي ناشد، "مبادئ الإقتصاد السياسي"، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان، 2007 م، ص 348.
- 12- ضياء مجيد الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 77.
- 13- عبد الجبار حمد عبيد السبهاني، "الوجيز في الفكر الإقتصادي الوضعي و الإسلامي"، دار وائل للنشر، ط 01، عمان، الأردن، 2001 م، ص 98.
- 14- عبد الرحمن يسري، "تطور الفكر الإقتصادي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997 م، ص 310/307.
- Stiphane Treillet, "L'économie du développement", Armand Colin, 3é, 15 Paris, France, 2011, P 05.
- 16- رمزي زكي، مرجع سبق ذكره، ص 96.

- 17- عبد الكريم جابر شنجار، "نحو مساهمة فاعلة للدول النامية لبناء نظام إقتصادي دولي جديد"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 07، العدد 27، 2011 م، ص 75.
- 18- محمد قاسم القريوتي، "واقع نظريات التنمية الغربية و إمكانية تطبيقها في الدول النامية"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المجلد 01، 1988 م، ص 92.
- 19 - सायिच बॊडिड، "دور الحكم الرشيد في تحقيق التنمية المستدامة بالدول العربية"، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012م، ص 53.
- 20- رمزي زكي، مرجع سبق ذكره، ص 41.
- 21- عدنان مناتي صالح، "التنمية المستدامة في الإقتصاد النامي بين التحديات و المتطلبات"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، الجامعة، عدد خاص بالمؤتمر العلمي المشترك، 2014 م، ص 113.
- 22- علي عبد القادر علي، "الديمقراطية و التنمية في الدول العربية"، سلسلة إجتماعات الخبراء، العدد 27، 2008 م، ص 07.
- 23- سالي عبد المعز، "التنمية و الحرية: الإسهام الفكري ل أمارتيا سن"، مجلة آفاق التنمية، العدد 01، 2009 م، ص 07.
- 24- علي عبد القادر علي، "أهداف التنمية الدولية و صياغة السياسات الاقتصادية و الإجتماعية في الدول العربية"، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2003 م، ص 06.
- 25- عدنان مناتي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 114.
- 26- شكراني الحسين، "من مؤتمر استوكهولم 1972 إلى ريو + 20 لعام 2012: مدخل إلى تقييم السياسات البيئية العالمية"، مجلة بحوث إقتصادية عربية، العددان 63 و 64، 2013 م، ص 151/152.
- 27- عدنان مناتي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 114.
- 28- سايع بوزيد، مرجع سبق ذكره، ص 73.
- 29- عدنان مناتي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 114.
- 30- "تقرير التنمية البشرية 2015 م"، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2015 م، ص 15.
- 31- محمد عدنان وديع، "مفهوم التنمية"، مجلة جسر التنمية، العدد 01، 2002 م، ص 07.
- Améziane Ferguene, "*Croissance Economique et Développement*", 32 campus ouvert, France, 2011, p 88/99.
- Améziane Ferguene, OP CIT, p 96. 33
- . - Stiphanie Treillet, "*L'économie du développement*", OP CIT, 3é, P 20134

é, 2 - Stiphanie Treillet, "*L'économie du développement*", Armand Colin, 35
Paris, France, 2005, P 183

- 36- محمد عدنان وديع، "قياس التنمية و مؤشراتها"، جسر التنمية، العدد 02، 2002 م، ص 02.
- 37- علام عثمان، "تمويل التنمية في الدول الإسلامية حالة الدول الأقل نمواً"، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2014/2013 م، ص 113.
- 38- بشير هادي عودة، "الرفاهية و التنمية، وجهة نظر كوزنتس"، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة البصرة، العدد 14، 2004 م، ص 81.

الصناعات التقليدية والحرفية في الجزائر: هل هي قابلة للابداع التكنولوجي؟

أ. د. بن حمودة محبوب *

جامعة الجزائر - 3

مدير مخبر الصناعات التقليدية (LITA)

ملخص:

يمكن للحرفي التقليدي أن يقدم إبداع وأن يعمل بأكثر كفاءة ويحسن ظروف عمله من خلال تحديد بعض وسائل العمل باستخدام التكنولوجيات المتاحة، ومنها استخدام تكنولوجيا الإنترنت. فمن الواضح في نظر الزبائن، أن هذا الحرفي دخل القرن الحادي والعشرين لاستخدامه لتقنيات جديدة. ولكن هذه التكنولوجيات الجديدة يمكن أن تخلق مشاكل في المبادئ المنشئة للصناعات التقليدية والحرفية، فعلى الانسان أن يحمي نفسه ويحمي ما أنشأ من القدم.

الكلمات المفتاحية: صناعات تقليدية وحرفية، حرفي تقليدي، ابداع، تكنولوجيا.

Abstract:

L'artisanat traditionnel peut donner de créativité et de travailler plus efficace et d'améliorer les conditions de son travail par un renouvellement de quelques moyens de travail avec l'utilisation de technologies disponibles, dont l'utilisation de l'internet. Il est clair pour la clientèle que cet artisan est entré au XXIe siècle. Mais, ces nouvelles technologies peuvent créer des problèmes dans les principes de la constitution des industries traditionnelles, et l'homme doit savoir se protéger et protéger ce qu'il a créé depuis des temps immémoriaux.

Mots-clés : Artisanat traditionnel, Créativité, Technologie,

* prbmahboub@gmail.com

مقدمة:

بما أن الصناعات التقليدية والحرفية هي نتاج حضاري لآلاف السنين من التفاعل الحي بين المجتمعات المحلية، بما تحمله من رؤى وقيم حضارية، لابد من تنمية قدرتها الإبداعية في عالم معلوم من خلال الاستفادة من تطور المعلوماتية وتكنولوجيات المختلفة للنهوض بهذا القطاع حتى يتماشى والمتطلبات الراهنة. وبالنظر لأهمية القطاع في التنمية الاقتصادية الشاملة، نتطرق لأهمية إقحام التكنولوجيات من أجل إبراز القدرات الإبداعية لليد العاملة، باعتبار أن الموارد البشرية هو الأهم والأصل في الصناعات التقليدية والحرفية، وإذا استفادت من التكنولوجيات، فإن الإبداع سيكون أكبر.

تتمثل مشكلة البحث في المقابلة بين متغيرين "التكنولوجيا" و"الإبداع" في الصناعات التقليدية والحرفية الجزائرية أو البحث في أسلوب استخدام مختلف التكنولوجيات لتعزيز القدرات الإبداعية في القطاع الذي يسعى لاكتساب مكانة في عالم تنافسي متغير. وبهذا تظهر أهمية البحث في مناقشة مسألة الإبداع في منظمات الصناعات التقليدية والحرفية في عصر تكنولوجيا والعولمة في العشرية الثانية ضمن الألفية الثالثة بتأثيراتها الإيجابية والسلبية على القطاع.

وانطلاقاً من هذه الإشكالية، نضع فرضيتين أساسيتين التاليتين:

1. لا يمكن الاستغناء عن استخدام التكنولوجيات لتعزيز القدرات الإبداعية في قطاع الصناعات التقليدية والحرفية في دول العالم بما فيها الجزائر؛
2. ولا يمكن الحديث عن استخدام التكنولوجيات في الصناعات التقليدية والحرفية دون إبراز الجانب السلبي لهذا الاستخدام عليها.

1) التكنولوجيا ونقلها من أجل الإبداع:

التكنولوجيا هي أحد متغيرات الإبداع في أي بلد، فهي تعني الاستخدام الأمثل للمعرفة العلمية وتطبيقاتها وتطويعها لخدمة الإنسان ورفاهيته. ولكن يبقى استخدام نقل واكتساب التكنولوجيا والقدرات التكنولوجية كوسيلة لتحقيق التنمية الصناعية والنمو الاقتصادي. وتعتبر التكنولوجيا اليوم من أكثر المفاهيم المتداولة واستعمالا وغموضا. ولكن يمكن تعريفها أنها مجرد تنويع للعقل البشري الساعي للسيطرة على الطبيعة. وأنها المجهود المنظم الرامي لاستخدام نتائج البحث العلمي في تطوير أساليب أداء العمليات الإنتاجية كتقنيات بشرية (لا تعد بعلم تطبيقي) ومهارات ومعارف في صناعة الثورة العلمية¹.

1-1 ماهية التكنولوجيا:

لفظ التكنولوجيا لفظ مركب* قوامه المعدات والمعرفة، فالمعدات تشمل على جميع أنواع العدد والمركبات والآلات والمباني وغيرها، أما المعرفة فتشمل جميع أنواع المهارات (بما فيها الإدارية والمالية والتسويقية) والدراية العلمية المؤسسة والتنظيمية والدراية العملية بالتمويل والإنتاج. والتكنولوجيا هي فن وعلم الصناعة، وذلك بما تحتويه وتتطلبه من دراسات وبحوث ومهارات وخبرات لازمة للتطبيق في مجال أو مجموعة مجالات إنتاجية معينة². فلفظ التكنولوجيا يشير إلى³:

- انه لا يمكن فصل التكنولوجيا عن العلم، إذ لا وجود للتكنولوجيا دون ثورة علمية؛
- التطور البشري مرهون بتطور التكنولوجيا، إذ الاكتشافات تزامنت مع تطور في طريقة عيش الإنسان؛

1 DEHOUX Danielle & GRAFMEYER Yves, «Progrès technique et changement social», ed. Hatier, Paris, 1982, p. 16.

* لفظ التكنولوجيا عبارة مركبة مصدره من الكلمة اليونانية "Techologia" المشتقة من كلمتين مأخوذتين أصلاً من اليونانية "Techno" ومعناها المهارة أو الفن و"Logo" وتعني في الفلسفة اليونانية القديمة: العقل أو المبدأ العقلاني في الكون.

2 محمود علم الدين، «تكنولوجيا المعلومات وصناعة الاتصال الجماهيري»، ط. العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 1990، ص 15.

3 محمد عبد العزيز ربيع، الإبداع والمعرفة في عصر العولمة، المؤتمر العلمي العربي الرابع للموهوبين والمتفوقين، عمان، 16-17/07/2007.

- ولم يتوقف النمو التكنولوجي خلال زمن معين، بل متراكم ومتواصل نتيجة تراكم سنوات من التجارب الإيجابية.
- يتم تصنيف التكنولوجيا على أساس عدة أوجه منها ما يلي:
- على أساس درجة التحكم: نجد هناك تكنولوجيا مشاعة تقريبا تمتلكها المؤسسات الصناعية بها درجة التحكم كبيرة، وتكنولوجيا التمايز تمتلكها مؤسسة واحدة أو عدد محدود من المؤسسات الصناعية؛
- على أساس موضوعها: هناك تكنولوجيا محتواة في المنتج النهائي، تكنولوجيا أسلوب الإنتاج المستخدمة في عمليات الصنع وعمليات التركيب والمراقبة، تكنولوجيا التسيير المستخدمة في معالجة مشاكل التصميم والتنظيم، تكنولوجيا التصميم كالتصميم بمساعدة الإعلام الآلي، وتكنولوجيا المعلومات؛
- على أساس أطوار حياتها: حيث أن التكنولوجيا تمر بعدة مراحل (الانطلاق، النمو، النضج، الزوال)، ووفقاً لذلك تنقسم إلى تكنولوجيا وليدة وتكنولوجيا في مرحلة النمو وتكنولوجيا في مرحلة النضج؛
- على أساس محل استخدامها: تكنولوجيا مستخدمة داخل المؤسسة بها درجة تحكم ذات مستوى عال من الكفاءة والخبرة وبفضلها تكون المؤسسة مستقلة عن المحيط الخارجي، وتكنولوجيا مستخدمة خارج المؤسسة (من موردي أو مقدمي تراخيص استغلالها) غير متوفرة داخل المؤسسة لأسباب أو لأخرى؛
- على أساس كثافة رأس المال: هناك التكنولوجيا المكثفة للعمل تؤدي إلى تخفيض نسبة رأس مال اللازمة لوحدة من الإنتاج وزيادة في عدد وحدات العمل اللازمة لإنتاج تلك الوحدة، والتكنولوجيا المكثفة لرأس المال تزيد من رأس المال اللازم لإنتاج وحدة من الإنتاج مقابل تخفيض وحدة عمل؛
- على أساس درجة التعقيد: هناك التكنولوجيا ذات الدرجة العالية شديدة التعقيد، والتكنولوجيا العادية الأقل تعقيداً من سابقتها؛
- وعلى أساس التنمية المستدامة: أحدثت بعض التكنولوجيات تقدم هائل في التخلص من التلوث الصناعي وتحسين كفاءة استخدام الموارد الاقتصادية المتاحة، كذا العمل على إنتاج منتجات بلاستيكية وزيتية مقاومة للحرارة⁴.

4 خالد مصطفى قاسم، جدوى استخدام تكنولوجيا النانو في تطوير القاعدة التكنولوجية الصناعية العربية، المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين والبنك الإسلامي للتنمية، الرباط، 20-2006/09/21.

1-2) نقل التكنولوجيا للإبداع:

الإبداع هو ما ينتج عنه تفكير إبداعي أصيل، مميز ونافع يساعد في تطور تربوي أو اجتماعي أو تكنولوجي ما، أو يساهم في حل مشكلة ما بطريقة مبتكرة أو مميزة معتمداً على أصالة التفكير في فحص أكبر عدد ممكن من الفرضيات المتوفرة واختيار الأحسن والأنسب للواقع التربوي أو الاجتماعي أو التكنولوجي وغيره. وكثيراً ما يتم استعمال كلمة الإبداع للدلالة على كل شيء جديد وفريد من نوعه، بالإضافة إلى ذلك فإنه يشمل الأفكار البارعة والنيرة والفنون الرائعة. وما يجب الإشارة إليه هو أن الإبداع ليس هبة منحت لمجموعة قليلة مختارة من الأفراد، فكل فرد يولد وبداخله طاقة إبداعية هائلة⁵. والإبداع هو عملية تحويل المعرفة الجديدة إلى منتجات جديدة، وبما يجعله مصدراً لخلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية، يمكن القول بأن إدارة المعرفة هي المصدر الرئيسي لخلق وتحقيق الإبداع في المنظمة⁶.

يعني نقل التكنولوجيا تبادل المعلومات التقنية بشكل يسهل معه تطبيقها تطبيقاً علمياً، وبصورة عامة، فإن انتقال التكنولوجيا وذيوها إنما هو عملية ثقافية واجتماعية وسياسية وليست مجرد تقليد للبلدان المتقدمة⁷. وعليه، فإن التقدم التكنولوجي يسمح للدول النامية أن تتخطى بعض مراحل التطور في إنشاء بنيتها الأساسية المعلوماتية بفضل طفرات التكنولوجيا مثل ظهور الشبكات الرقمية. ويتم نقل هذه التكنولوجيا بطريقتين:

1. النقل المباشر للتكنولوجيا بتصدير رأس مال مباشر إلى البلدان المضيفة، ويشترط السيطرة على الأسواق وإعادة تصدير الأرباح واكتساب مواقع متميزة في البلد المعني؛

5 صلاح الدين عوينتي، «الإبداع التكنولوجي»، 2010/04/20،

<http://technologie789.blogspot.com/2010/04/innovation-technologique.html>

6 عبد الله علي & بوسهوة نذير، «دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة»، المؤتمر الدولي حول «الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية»، مخبر البحوث في الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، يومي 18 و19 ماي 2011.

7 محمود علم الدين، مرجع سابق، ص 18.

2. والنقل غير المباشر للتكنولوجيا يتمثل في عقود شراء المعدات وبراءات الاختراع والتراخيص الصناعية والأسماء التجارية والمعارف الفنية وغيرها.

إن اختيار التكنولوجيا هو حل لا مفر منه، يتوقف مجال اختيار التكنولوجيا لتحقيق فعالية النقل التكنولوجي⁸:

- قبل اختيار التكنولوجيا التي سيتم العمل بها يجب المفاضلة بين الأنواع المتاحة لاختيار المناسب منها؛
- أن يتسم التطوير بالمرونة وإمكانية التغيير عند حدوث مستجدات أو ظروف طارئة بحيث يمكن إجراء التغيير بسهولة لمواجهة هذه المستجدات والظروف؛
- وإعطاء جانب كبير من الاهتمام لتطوير القوى البشرية بالمؤسسة من خلال التأهيل والتدريب؛
- وبطبيعة المقدرة التمويلية.

إن عملية انتقال المهارة التكنولوجية من ثقافة لأخرى، وبصورة خاصة من بلد صناعي متطور إلى بلد أقل تطوراً، ما يزال يطرح أسئلة كثيرة ويكون سلبيات عديدة لنقل التكنولوجيا، نذكر منها:

- يمكن أن تكون التكنولوجيا غير ملائمة، حيث تقوم مؤسسات بنقل تكنولوجياتها أو معارفها قررت الاستغناء عنها إما لكونها متقدمة أو ملوثة للبيئة وأنها عرفت تسربات؛
- يمكن أن يكون نقل التكنولوجيا بشكل غير كامل، فمن أجل منتج معين تقوم بنقل أطوارا من تكنولوجياتها، وتخفي عنه أطوارا أخرى حتى تكون المؤسسة الشريكة المضيفة تابعة دوما لها؛
- أحيانا لا تقوم المؤسسة الأجنبية بتحويل تكنولوجيتها تلقائيا، حيث أن امتلاك تكنولوجيا جديدة يشكل مصدر ميزتها الاحتكارية، وبالتالي فهي تقبل الاحتفاظ بموقعها الاحتكاري لأطول فترة ممكنة، معتمدة على نشاطات البحث والتطوير من أجل إنتاج وبيع منتجات جديدة؛
- تقوم المؤسسات متعددة الجنسيات بنقل تكنولوجيا أحدث وأكثر إنتاجية إلى فروعها، مقارنة بما توفره لجهات أخرى للمؤسسات الشريكة في الدول النامية المضيفة، والتي تسعى إلى الانتقال إلى اقتصاد السوق؛

8 خالد بن ثلاب الحربي، «التطوير التكنولوجي كمدخل لإدارة التغيير في الغرفة التجارية الصناعية بالرياض»، الملتقى الإداري الثالث للجمعية السعودية للإدارة المنعقد تحت عنوان «إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري»، الرياض، 29-30/03/2005.

- وبصورة عامة، فإن الدول الأكثر تقدماً تحصل على التكنولوجيات الأكثر تعقيداً وحادثة من المؤسسات متعددة الجنسيات مما تحصل عليه المؤسسات الشريكة في الدول النامية المضيفة. وهناك تعريفات كثيرة للإبداع التكنولوجي والاختراع، فتارة يذكر الأول ويراد به الثاني وبالعكس، وتارة أخرى يستعمل المصطلحان لنفس الغرض، وفي الحقيقة يوجد فرق كبير بينهما، فالاختراع هو إيجاد شيء جديد أما الإبداع التكنولوجي فهو الاختراع الذي يعود بالنفع، أي هو خطوة أكثر من الاختراع؛ فقد تبتكر ولكن تبقى هذه الفكرة دفيئة ولا يستفيد منها أحد، ولكن بعد أن تطوره إلى ما يستفيد منه الآخرون فأنت بذلك أصبحت مبدعاً. ولا ينبغي أن يذهب بنا التفكير إلى أن الإبداع التكنولوجي يكون فقط في اختراع جهاز جديد أو شيء جديد، بل إن الإبداع التكنولوجي قد يكون بفكرة إدارية أو بطريقة أداء أعمال مألوفة بطريقة غير مألوفة⁹، ويبقى البحث العلمي أساس الإبداع في كل الظروف¹⁰. وللوصول لهذا الإبداع، وجب معرفة التجارب التطبيقية الحاصلة سلفاً¹¹.

2) التكنولوجيا في الصناعات التقليدية والحرفية الجزائرية لتحقيق الإبداع:

الصناعات التقليدية والحرفية هي ميراث الأجيال نتيجة تراكم المعارف وتوارثها وتفاعل الحضارات الكبرى¹²، وهي عنصر هام في إبراز التراث الوطني، وتعبّر عن هوية شعب وثقافة أمة جذورها غائرة في التاريخ، إلى جانب ذلك فهي نشاط اقتصادي هام ساهم ويساهم في المجهود الوطني للتنمية والتطور. وهي تعكس صورة

⁹ صلاح الدين عوينتي، مرجع سابق.

¹⁰ Conseil National Economique et Social (CNES), «Rapport National sur le Développement Humain 2013-2015: Quelle place pour les jeunes dans la perspective du développement humain durable en Algérie?», Rapport réalisé en Coopération avec le Programme des Nations Unies pour le développement, ed. ANEP, Rouïba, Alger, 2016, p. 67.

¹¹ ISAKSEN Scott G., DORVAL K. Brian & TREFFINGER Donald J., «Résoudre les problèmes par la créativité: La méthode CPS», ed. Organisation, Paris, 2003, pp. 60-61.

¹² محمد فياض الفياض، «واقع الصناعات التقليدية السورية وآفاقها المستقبلية»، الندوة العربية حول «تنمية الصناعات التقليدية في الدول العربية» المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، دمشق، 07-08/10/2009.

عن الحياة الاقتصادية والاجتماعية عند الأمم، فتكون أشبه بالمرآة العاكسة لحياة البشر على مختلف أحوالهم وأزمانهم وأماكنهم¹³.

إن توثيق المعارف التقليدية وأشكال التعبير الثقافي التقليدي يشير إلى تسجيل أي شكل من أشكال معارف الصناعات التقليدية والحرفية كتعبير ثقافي تقليدي، بما فيها قواعد البيانات وقوائم الموجودات والسجلات. ويجوز أن تضطلع بتوثيق الجماعات، أو أي ممثلين عنها مصرح لهم، والأطراف الخارجيين (مثل الحكومات والمتاحف ومؤسسات البحث). وقد يكون هذا التوثيق عاما أو خاصا¹⁴.

2-1) ماهية الصناعات التقليدية والحرفية:

تعرف الصناعات التقليدية والحرفية* أنها تلك الصناعات التي يقوم بمزاولة فرد أو مجموعة أفراد لغرض إنتاج أو تصنيع منتجات حرفية من المادة المحلية الطبيعية بالطرق التقليدية¹⁵ بهدف استخدامها في الاحتياجات اليومية للأفراد أو لمنشآت أو لغرض الاقتناء الدائم أو المؤقت، ويعتمد الحرفي في عمله على مهاراته الفردية الذهنية واليدوية التي اكتسبها من تطور ممارسته للعمل الحرفي باستخدام الخامات الأولية المتوفرة في البيئة الطبيعية المحلية. وقد ظهرت منذ بداية وجود الجنس البشري بشكل مرتبط مع الظروف الطبيعية أو البيئة المحيطة. وكانت

¹³ سهيلة اليماني، «إحياء الحرف اليدوية في مجال النسيج وإعادة توظيفها بصورة مبتكرة من خلال المشروعات الصغيرة»، المؤتمر الدولي حول «السياحة والحرف اليدوية»، الهيئة العليا للسياحة بالتعاون مع مركز الأبحاث للتاريخ والفنون والثقافة الإسلامية بإسطنبول "أرسিকা" التابع لمنظمة المؤتمر الإسلامي، الرياض، 07-14/11/2006.

¹⁴ من توصيات حلقة عمل دولية تقنية حول «الملكية الفكرية والتنمية المستدامة: توثيق المعارف التقليدية وأشكال التعبير الثقافي التقليدي وتسجيلها» المنظمة العالمية للملكية الفكرية (الويو) بالتعاون مع الهيئة العامة للصناعات الحرفية في سلطنة عُمان، مسقط، 28-28/07/2011.

* تستعمل عدد من الدول العربية لفظ الصناعات اليدوية.

Centre du Commerce International & Organisation Mondiale de Propriété Intellectuelle, 15
«Le marketing des produits de l'artisanat et des arts visuels: Le rôle de la propriété intellectuelle
(guide pratique)», ed. Palais des nations, Genève, 2003, p. 7.

أول أمثلتها لسد حاجة الإنسان ولحمائته ولتوفير التدفئة له. ثم تطورت بعد ذلك وظهرت الحرف اليدوية بما تتناسب والظروف المحيطة، واكتسبت صفة "التقليدية" لأنها أصبحت تعبر عن ثقافة وتقاليد المجتمع المنفذة به¹⁶.

تمثل الصناعة التقليدية والحرفية - في كل دول العالم - الإنتاج المتميز الحاضر في بعض مناحي الحياة، فهي¹⁷:

- التراث الحي الذي يعبر عن أعماق ووجدان الشعوب وعن خصوصياتها الثقافية والتاريخية؛
- الوسيلة المثلى لديمومة التواصل الإنساني والتبادل الثقافي بين مختلف الشعوب؛
- منبعاً لتنمية المواهب والابتكارات والإبداعات؛
- وحافظاً أميناً للتراث والتقاليد.

من المعوقات والمشاكل التي تواجه الصناعات التقليدية والحرفية¹⁸:

- استخدام وسائل عمل وتقنيات عتيقة موروثه عن السلف لا تستطيع مواكبة المستجدات التقنية والمتطلبات التي يفرضها العصر؛
- انعدام طرق التسويق الفعالة والحديثة لمنتجات الصناعة التقليدية، الشيء الذي يجعل وقت الصانع مشتتاً بين الإنتاج والتسويق؛
- انعدام مؤسسات لتكوين الصناع التقليديين على التقنيات الحديثة واستخدام آلات الإنتاج المتطورة.
- وانعدام آلية تضمن نقل الخبرات الفنية والثقافية التي تشكل الموروث الثقافي للبلد من الجيل القديم إلى الجيل الجديد.

كانت بداية الإستراتيجية الوطنية الفعلية لترقية الصناعة التقليدية بتنظيم الجلسات الوطنية للصناعات التقليدية والحرفية¹⁹ من خلال إرساء مقترحات التي تضمنتها لاحقاً وثيقة "التنمية الإستراتيجية للصناعات التقليدية

¹⁶ عوض القبيضي، «الحرف اليدوية»، 2011/03/24،

<http://www.a-shwaq.com/vb/showthread.php?t=2134>

¹⁷ محمد ولد احميادا، «الصناعة التقليدية في موريتانيا: الواقع والآفاق»، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر الدولي حول «السياحة والحرف اليدوية»، الهيئة العليا للسياحة بالتعاون مع مركز الأبحاث للتاريخ والفنون والثقافة الإسلامية بإسطنبول "أرسیکا" التابع لمنظمة المؤتمر الإسلامي، الرياض، 2006/11/14-07.

¹⁸ محمد ولد احميادا، مرجع سابق.

والحرف 2010-2020²⁰. وقد سمحت هذه الجلسات بتقييم شامل لكل العمليات التي تمت في إطار مخطط تطوير قطاع الصناعة التقليدية الذي شرع فيه سنة 2003، وبالتالي التفكير في وضع إستراتيجية أخرى لتحسين وترقية هذا المجال لأفاق 2020.

عملت الحكومة الجزائرية على بعث حركية فعالة للنشاطات الحرفية على جميع المستويات، وعلى رأسها تسطير مخطط عمل للتنمية المستدامة للصناعة التقليدية لأفاق 2010 الذي تضمن عدة محاور أهمها²¹: تطوير التشغيل في القطاع والمساهمة في التصدير خارج قطاع المحروقات وتطوير العمل المنزلي لاسيما في أوساط المرأة الريفية. وكان نتيجة ذلك أن ساهم قطاع الصناعة التقليدية في إحداث "ما يقارب 340 ألف منصب شغل وتحقيق 117 مليار دينار في الناتج الداخلي الخام واستفادة نحو 10 آلاف حرفي من تكوين وتأهيل في اختصاص إحداث المؤسسات وتسييرها" يضاف له تأهيل 48 مكونا معتمدا لدى المكتب الدولي للشغل. وتم تنصيب المجلس الوطني للغرفة الوطنية للصناعة التقليدية والحرف الذي يعمل على اقتراح آليات لتعزيز وتقييم برامج القطاع، ويشمل هذا المجلس كافة رؤساء الغرف الجهوية للصناعة التقليدية.

يتم تطبيق برنامج التأهيل بواسطة مجموعة من الهيئات منها:

- الصندوق الوطني للتأهيل الذي يتشكل من ممثلي الوزارات المعنية بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وممثلي غرف التجارة والصناعة والحرف الفلاحية وأرباب العمل والنقابات ويكون تحت إشراف وزير القطاع؛
- والوكالة الوطنية لتطوير وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

19 الجلسات الوطنية للصناعة التقليدية والحرف، تحت شعار حول «الصناعة التقليدية مشروع مستقبل»، الجزائر، 21-23/11/2009.

20 خالد الحاج الطاهر، «تجربة الجزائر في تنمية الصناعة التقليدية والحرف (1992-2008)»، الندوة العربية حول «تنمية الصناعات التقليدية في الدول العربية» المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، دمشق، 07-08/10/2009.

21 مخطط عمل للتنمية المستدامة للصناعة التقليدية لأفاق 2010.

إن النشاط التنموي هو محور عملية النمو في كل الاقتصاديات حتى تلك التي تهتم بالزراعة بشكل كبير²². وبهذا تتجه المؤسسات الجزائرية للاستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي في مجالات عدة واكتساب خبرات ميدانية واستغلالها للطاقات والثروات المتوفرة لديها، وهذا من خلال بعث استثمارات من جديد (redéveloppement) لتخطي الأزمة الراهنة والسماح التدريجي لاندماج الاقتصاد الوطني في التوزيع العالمي للعمل²³.

2-2) التكنولوجيا والإبداع في الصناعات التقليدية والحرفية:

أصبح الاهتمام مركزا في كافة البلدان المصنعة وفي عدد متزايد من البلدان النامية على الفرص الجديدة التي تعرضها الابتكارات التكنولوجية على قطاع الصناعة التقليدية²⁴، فالتغيرات التي شهدتها الصين مثلا خلال المائة عام الأخيرة تجاوزت التغيرات في الألف عام الماضية²⁵. وبلاستفادة من التكنولوجيا، يتم رفع مستوى مهارة الحرفيين، وخاصة في مجالات التصميم المبتكر واستخدام تقنيات وأدوات حديثة في سبيل إيجاد قيمة مضافة

²² عبد الرحمن يسري أحمد، «الصناعات الصغيرة في الدول النامية: تنميتها ومشاكل تمويلها في أطر نظم وضعية وإسلامية، ط. البنك الإسلامي للتنمية & المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب (الطبعة الثانية)، جدة، 2000، ص 11.

²³ Ministère de l'Équipement et de l'Aménagement du Territoire, «Demain l'Algérie: L'Etat du territoire, la reconquête du territoire, ed. O.P.U. Alger, sans date, p. 256.

²⁴ مي العبد الله، «دور وسائل الإعلام في توعية المجتمعات بأهمية قطاع الحرف والصناعات التقليدية والميدان السياحي»، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر الدولي حول «السياحة والحرف اليدوية»، الهيئة العليا للسياحة بالتعاون مع مركز الأبحاث للتاريخ والفنون والثقافة الإسلامية بإسطنبول "أرسیکا" التابع لمنظمة المؤتمر الإسلامي، الرياض، 07-14/11/2006.

²⁵ مقال، «مجمع المعلوماتية في جنوب شرقي الصين: حي ناهاي بمدينة فوشان»، صادر بمجلة "الصين اليوم"، مجلة تصدرها شهريا دار المجموعة الصينية للنشر الدولي & جمعية الرعاية الاجتماعية الصينية، العدد 11، نوفمبر 2004،

<http://www.chinatoday.com.cn/Arabic/index.htm>

للسلع التقليدية لتصبح أكثر قبولاً من الأسواق العالمية²⁶. وبالنظر لحجم مؤسسات الصناعات التقليدية والحرفية، نجد أن المؤسسات الفردية أكثر المؤسسات إبداعاً²⁷.

تحتاج الصناعات الحرفية التقليدية لمختلف الأدوات التكنولوجية لتفعيل التدريب والإبداع، لأن التقنيات والوسائل الحديثة من الوسائل المساعدة لتطوير الحرف وتحسين الإنتاج ليتناغم مع الأذواق وروح العصر. كما أنها تعمل على الحفاظ على الصناعات اليدوية، بتأهيل بيئة بشرية ذات نوعية جديدة ومتميزة، والمساهمة في انقاذ ما تبقى من حرفنا التقليدية التي تعد بصدق الموروث الشعبي الإبداعي المهم²⁸. فضرورة استحداث برامج تدريب متكامل للحرفيين هو لتقوية ورفع مستوى مؤهلاتهم، والتأقلم مع الوسائل التكنولوجية الحديثة في ميادين المواد والتصميم والمعلومات والأدوات التكاليف وقضايا الضرائب وغيرها التي تساعد في تطوير ورفع الخاصية الإنتاجية²⁹.

تعمل التكنولوجيا على تدريب وتأهيل الحرفيين من خلال خاصة³⁰:

- التعرف على طرق الإبداع في تطوير الصناعات الحرفية؛
- إكساب الحرفيين والحرفيات مهارات التطوير من حيث التصميم وجودة الإنتاج وإخراج الألوان؛
- استخدام مواد أكثر تقدماً؛

²⁶ محمد الشريدة، «السياحة والحرف التقليدية في الأردن»، المؤتمر الدولي حول «السياحة والحرف اليدوية»، من تنظيم الهيئة العليا للسياحة بالتعاون مع مركز الأبحاث للتاريخ والفنون والثقافة الإسلامية بإسطنبول "أرسیکا" التابع لمنظمة المؤتمر الإسلامي، الرياض، 07-14/11/2006.

²⁷ BOUQUILLION Philippe & LE CORF, «Les industries créatives et l'économie créative dans les rapports officiels européens», Rapport pour le département des études, de la prospective et des statistiques du ministère de la Culture et de la Communication, Centre d'étude des médias, des technologies et de l'internalisation, Université Paris 8, Mai 2010, p. 42.

²⁸ محمد فياض الفياض، مرجع سابق.

²⁹ من توصيات الندوة الدولية حول «الابتكار والإبداع في الحرف اليدوية» وزارة الثقافة والفنون والتراث في دولة قطر & مركز الأبحاث للتاريخ والفنون والثقافة الإسلامية بإسطنبول، الدوحة، 07-09/12/2010.

³⁰ محمد بن ناصر بن محمد العرفي، «الصناعات الحرفية بين الواقع والطموح»، الندوة العربية حول «تنمية الصناعات التقليدية في الدول العربية» المنظم من قبل المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، دمشق، 07-08/10/2009.

- والحصول على مهارات تسويقية جديدة للمنتجات التقليدية الحرفية.

تمثل مواقع الانترنت أداة معاصرة إعلامية قوية، تجذب جمهور جديد للحرف التقليدية، فينبغي على الحرف التقليدية يمكن أن يتعامل معها على شبكة الانترنت من خلال نوعين من المواقع³¹:

1. مواقع تسويقية، حيث تقيم كل حرفة أو ورشة موقعاً لها على الشبكة بهدف تسويق منتجاتها للجمهور، وتقدم له معلومات مفصلة عن المنتج وجذوره الفنية، وقد يكون البيع مباشرة عن طريق الانترنت، وقد يكون عاملاً مشجعاً على شراؤه عند زيارة البلد المنتج فيه، وعليه فإن مثل هذه المواقع ستحدث نقلة نوعية في تسويق ورواج هذه الحرف؛

2. ومتاحف افتراضية تنشأ على شبكة الانترنت بهدف التعريف بمتحف ما، وقد لا يكون لهذا المتحف وجود حقيقي، فهو قد يهدف إلى عرض مجموعة ما بصورة متحفية، فيمكن تكوين متحف للحرف أو السجاد لمركز حرفي ما على الانترنت بصورة تجذب الزائر للموقع لمشاهدتها، كما يمكن تقديم برامج تعليمية عبرها تتيح للشباب احتراف هذه الحرف والابتكار فيها.

وصحيح أن الحاسوب وشبكة الانترنت يؤمنان الفرصة أمام الحرفيين ليوصلوا همومهم وقضاياهم وحتى أعمالهم إلى الجمهور الواسع، إلا أن مشكلة الإمكانيات المادية تطرح هنا من جديد. فاستخدام الوسائل الحديثة يحتاج إلى الوقت والإمكانيات المعرفية والمادية، وهو غير متاح لجميع الناس ولكل فئات الحرفيين. فمن جهة أخرى يقدم الانترنت فرصاً كبيرة لسرقة الآخرين. وهنا تشكل هذه الوسيلة الاتصالية خطراً على إنتاج وإبداع الحرفي، إذ يمكن من خلالها استخدام معدات تنتمي إلى التيارات الحرفية في العالم اجمع، ماضياً وحاضراً. والحرفيون لا يختلفون في ذلك عن أسلافهم، فلقد كان من الطبيعي دائماً استخدام أفكار السابقين وجزء من أعمالهم³².

أصبحت السياحة الثقافية تسمح للإنسان بان يسافر في المكان والزمان كما يشاء محققاً بذلك لنفسه نوعاً من الاستمرارية في عالم أصبح يتسم أكثر فأكثر بالتقطع والهروب والضياع، وأصبح التراث مواكبا لاقتصاد السوق وأصبح يستعمل التكنولوجيات الحديثة وينمي علوم التصرف الأكثر تطوراً لتنويع منتوجاته ويجدها فيضمن

31 خالد عزب، «دور الإعلام في الترويج للحرف التقليدية في العالم الإسلامي»، المؤتمر الدولي حول «السياحة والحرف اليدوية»، الهيئة العليا للسياحة، الرياض، 07-14/11/2006.

32 مي العبد الله، مرجع سابق.

مناعته ويؤكد قدرته على المنافسة³³. وتبقى حاضنات الأعمال مؤسسات تنموية تعمل على دعم المبادرين من أصحاب أفكار المشروعات الطموحات الذين لا تتوافر لهم الموارد الكافية لتحقيق طموحاتهم ومساعدته على تأسيس هذه المشروعات³⁴.

في تسويق منتجات الصناعة التقليدية والحرفية، لا تعتبر التكنولوجيا مجرد عملية تجارية أو نقل للملكية تتعلق بمنفعة ما، وإنما ينطوي الأمر على تزويد المشتري بمهارة معرفية بلغة المورد. فهناك علاقة وطيدة بين التكنولوجيا والتشغيل في تشجيع الابتكار والفعالية³⁵ وتسهيل عملية الصنع خاصة في الصناعات التي ترتبط بوجود المعدن³⁶.

يشهد نقل التكنولوجيا للصناعات التقليدية تغيرات أساسية في طبيعة التكنولوجيا المنقولة وفي أنماط النقل وطرقه، شرط أن لا يحدث أضرار بيئية تدمر التنمية (décroissance)³⁷. ففي الصين، قصد تحقيق الإبداع

³³ الباروني فتحية، «من عوامل التنمية المستدامة في تونس: الصناعات التقليدية والسياحة الثقافية»، المؤتمر الدولي حول «السياحة والحرف اليدوية»، من تنظيم الهيئة العليا للسياحة بالتعاون مع مركز الأبحاث للتاريخ والفنون والثقافة الإسلامية بإسطنبول "أرسىكا" التابع لمنظمة المؤتمر الإسلامي، الرياض، 2006/11/14-07.

³⁴ عماد الدين الحافز، «دور حاضنات الأعمال في دعم الصناعات التقليدية»، الندوة العربية حول «تنمية الصناعات التقليدية في الدول العربية» المنظم من قبل المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، دمشق، 2009/10/08-07.

³⁵ بشتلة مختار، «إشكالية التكنولوجيا والتشغيل - حالة الجزائر»، مجلة العلوم الإنسانية، علمية محكمة نصف سنوية، جامعة منتوري-قسنطينة، السنة الأولى، العدد 28، ديسمبر 2007، المجلد ب، ص ص 183-206.

³⁶ GOMELSKY Victoria, «Artisan et nouvelles technologies», Le Figaro du 10 novembre 2012, The New York Times International weekly,

http://atnt-18.asso.fr/ARTISANAT-ET-NOUVELLES-TECHNOLOGIES_a24.html

³⁷ STAVINS N. Robert, «L'approche économique de la protection de l'environnement», Traduit de l'Anglais par EMERY Marie-Pierre, In Problèmes Economiques, Revue Bimensuel, 24 novembre 2004, n° 2863, pp. 50-51.

والتكنولوجيا العالية في الصناعات التقليدية والحرفية، لا بد من توفير الموارد وحماية البيئة³⁸. فيجب أن تعمل على تحقيق التجديد (أو الإبداع) الداخلي وتحرك المقاولاتية³⁹، وذلك وفق طرق عديدة أهمها:

- استعمال منتجات وسيطة مبتكرة في الخارج ضمن الإنتاج المحلي؛
- الحصول على المعلومات المدونة في النشرات والوثائق؛
- والتواصل مع الخبراء الأجانب والتعلم بالممارسة وخاصة للمعلومات غير القابلة للتدوين في نشرات ووثائق المعرفة المضمة وتأخذ هذه القناة لنقل التكنولوجيا التدريب الرسمي وتبادل الخبراء والحصول على الخبرات بشكل غير رسمي كالحصول على النشرات الفنية، وأمثالها.

من أجل تحقيق المرافقة المثلى للحرفيين، تعززت هياكل الدعم والتأطير والمرافقة بتوسيع عدد الغرف التقليدية من 20 غرفة سنة 1999 إلى 31 غرفة سنة 2004 وحاليا جميع ولايات الجمهورية (48 غرفة). وللتوصل إلى ذاك يتعين بناء نظام معلوماتي قوي، وكذا إيجاد آلية لتقويم قدرات الإنتاج الحالي ورصد التحولات التكنولوجية وإعداد برامج ترقية هادفة، مع تعزيز القدرات العملية لغرف الصناعات التقليدية والحرف باعتبارها وسيطا فاعلا بين السلطات العمومية والحرفيين وكذا "ترقية الشراكة وثقافة العمل الجماعي المهني من أجل تشجيع الممارسات التشاركية للحرفيين. فإذا كان الحرفي مؤهلا ومؤظرا ومندمجا في وتيرة التنمية، فيمكن له أن يلعب دوره في مجالات إنشاء الثروة وإحداث مناصب الشغل والاندماج الاقتصادي والوصول إلى تنمية محلية وتلبية الاحتياجات المتعددة للعائلات والمؤسسات والإدارات ورفع المداخل بالعملة الصعبة. غير أنّ المشكل الرئيسي يعيق إقدام الحرفيين على الخروج من الإطار غير الرسمي والعمل في شكل قانوني يبقى مرهونا بالديون المترتبة والمتراكمة عليهم من طرف مصالح الضرائب، والضمان الاجتماعي بسبب المشاكل التي عاشتها النشاطات الحرفية التي تقلصت

³⁸ مقال، «16 مشروعا صناعيا كبيرا عالية التكنولوجيا في الصين»، 2008/01/11، <http://arabic.peopledaily.com.cn/31659/6336824.html>

³⁹ CHAPMAN Sophie-Charlotte & FRANCHET Sandrine, «Le guide des entrepreneuses créatives», ed. Eyrolles, Paris, 2015, p. 12.

واندثر البعض منها نتيجة للظروف الأمنية لاسيما في الأوساط الريفية إلى جانب مشاكل التمويل والتسويق وانعدام الموافقة للهيئات المكلفة سابقا⁴⁰.

تتمثل الأهداف الأساسية للبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -وبما فيها مؤسسات الصناعات التقليدية والحرفية نحو الابداع. فالإبداع في جوهره تغيير، والتغيير مطلب حيوي في ظل بيئة متسارعة الأحداث وكثيرة التغيير تبرز الحاجة لأن تقدم ما هو جديد ولتتمكّن من الاستمرار والبقاء في ظل هذه البيئات الديناميكية، فالإبداع لا يمكن هذه المؤسسات من الاستمرار فحسب ولكنه يمكنها أيضا من المنافسة وتقديم ما هو جديد وبالتالي النمو والازدهار⁴¹.

ويكون تأهيل مؤسسات الصناعات التقليدية والحرفية لتصل للإبداع من خلال *:

- إعداد تشخيص استراتيجي عام للمؤسسات ومخطط تأهيلها؛
- تحليل فروع النشاط وضبط إجراءات التأهيل للولايات بحسب الأولوية من خلال إعداد دراسات عامة تكون كفيلة بالتعرف عن قرب على خصوصيات كل ولاية وكل فرع نشاط وسبل دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بواسطة تبيين الإمكانيات المحلية المتوفرة وقدراتها حسب الفروع؛
- تأهيل المحيط المجاور للمؤسسة؛
- المساهمة في تمويل مخطط تنفيذ عمليات التأهيل خاصة فيما يتعلق بترقية المؤهلات المهنية بواسطة التكوين وتحسين المستوى في الجوانب التنظيمية وأجهزة التسيير والحيازة على القواعد العامة للنوعية العالمية (الإنزو) ومخططات التسويق؛

40 أحمد بن عبد الهادي، «الصناعة التقليدية والحرف في الجزائر»، ورشة عمل حول «الصناعات التقليدية في الوطن العربي» المنظمة من قبل المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم بالاشتراك مع المنظمة الإسلامية للتربية والثقافة والعلوم وبالتعاون مع وزارة السياحة والصناعات التقليدية والاقتصاد الاجتماعي، الرباط، 17-19/09/2005.

41 فلاح محمد & عامر بشير، «أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي»، المؤتمر الدولي حول «الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية»، مخبر البحوث في الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البلدة، يومي 18 و19 ماي 2011.

* وفق التصور الرسمي لترقية قطاع الصناعة التقليدية منذ عدة سنوات - حاليا من قبل الوزارة المنتدبة للصناعة التقليدية.-

- وتحسين القدرات التقنية ووسائل الإنتاج.

منذ مارس 2001، أطلق مشروع توأمة بين الجزائر والاتحاد الأوروبي، أمس، لدعم الصناعات التقليدية والحرفية، حيث ستستفيد الوكالة الوطنية لهذه الأخيرة من تجارب وخبرات المؤسسة الإسبانية للابتكار، والمديرية العامة للتنافس الصناعي. وخصص لهذا المشروع من قبل الاتحاد الأوروبي غلafa ماليا قدره 900 ألف أورو، يمتد طيلة 18 شهرا، حيث يعمل الاتفاق على تدعيم وتقوية أداء الوكالة والمؤسسات العمومية المهنية المكلفة بترقية هذه الصناعة، خاصة منها صناعة الحلي والنحاس، للتمكن من ترويج المنتج وتسويقه بالخارج.

يمكن للشراكة أن تمثل حلا مناسباً لمشاكل الصناعات التقليدية والحرفية الجزائرية من حيث الحصول على التمويل للاستفادة من التكنولوجيا المتقدمة ودخول الأسواق الخارجية. وسيؤدي تحسين تكنولوجيا الإنتاج إلى تحسين كفاءة الإنتاج، حتى يدفع المستهلكون ثمن تحسين الجودة⁴². ومن خلال الشراكة، يجب أن يتمتع المستفيدون المحليون من أنشطة نقل واكتساب التكنولوجيا بملكية البرامج وأن يشتركوا في وضع وتنفيذ البرامج وأن يشتملوا على الجماعات المستضعفة مثل النساء والأطفال والمعوقين (أصحاب الاحتياجات الخاصة)، وهذا من خلال وضع وتطوير آليات جديدة للاندماج المهني عن طريق وضع هياكل عمل محمية وتسهيل اقتناء التجهيزات والأجهزة المواتية⁴³.

إن تنمية الصناعة التقليدية والحرفية عن طريق نقل التكنولوجيا ستعمل دون شك إلى الإبداع بالرفع من مستوى التأهيل للحرفي مع الحفاظ على الإتقان اليدوي، وبالتالي⁴⁴:

- الإسهام الفعلي في إحداث مناصب شغل للشباب باستثمارات بسيطة وغير مكلفة مقارنة بالنشاطات الأخرى؛

⁴² الإسكوا (اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا)، نقل التكنولوجيا إلى الشركات الصغيرة والمتوسطة وتحديد فرص الاستثمار المحلي والاستثمار الأجنبي المباشر في قطاعات مختارة، ط. الأمم المتحدة، نيويورك، 2006، ص 23.

⁴³ جلسة الاستماع السنوية لرئاسة الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ليوم الأحد 29 أوت 2010 المخصصة لقطاع التضامن الوطني والأسرة.

⁴⁴ أحمد بن عبد الهادي، مرجع سابق.

- المساهمة في تكثيف النشاطات الاقتصادية على المستوى المحلي والريفي؛
- تحقيق مصدر دائم ودخل للعائلات؛
- تفعيل التنمية المحلية لتساهم في تلبية الحاجيات الأساسية للسكان؛
- المساهمة في التقليل من ظاهرة النزوح الريفي؛
- تقليل الاستيراد والتخفيف من التبذير برسكلة واستعمال المواد الأولية المحلية؛
- والحفاظ على التراث وتأمين الثروات السياحية.

2-3) مخاطر التكنولوجيا وعدم الإبداع في الصناعات التقليدية والحرفية:

تتميز العولمة في مرحلتها الراهنة بهيمنة مقولات ليبرالية تعمل على تدمير التنظيم الجماعي التعاوني للحرفيين وتفكيك النشاط الحرفي التقليدي لبسط أشكال جديدة من علاقات العمل⁴⁵. فهناك من يرى أن العولمة نجحت في تفكيك غالبية التعاونيات الحرفية وضربت ركائز نظام التعاون التقليدي القديم في العمل والتنظيم والتعاون البشري، فهناك تهديد حقيقي لضرب الحرف التقليدية وقيمها من خلال المد التقني المتزايد، وهو ما يضعف المناعة الوطنية والثقافية لدى المواطنين، ويقود تدريجياً إلى حادثة مشوهة ومقطوعة الجذور عن التراث والمعارف التقليدية وما يرتبط بها من أبعاد وقيم روحية أخلاقية. فلا بد من حماية الإنتاج الحرفي والعاملين فيه من سلبات عصر العولمة التي تركز على نشر التكنولوجيا المتطورة بسرعة، لأن مخاطرها المباشرة ستطول مستقبل ملايين الناس في جميع مناطق العالم⁴⁶.

⁴⁵ بن حمودة محبوب، «الصناعات التقليدية والحرفية الجزائرية: مقابلة بين الاستخدام التكنولوجي والإبداع»، المؤتمر العلمي الدولي الأول حول «اقتصاديات المعرفة والإبداع» يومي 17 و18/04/2013، مخبر البحث حول «الإبداع وتغير المنظمات والمؤسسات» لجامعة سعد دحلب البلدة.

⁴⁶ مسعود ضاهر، «الحرف التقليدية والقيم المصاحبة لها في مواجهة تكنولوجيا العولمة وثقافتها»، المؤتمر الدولي حول «السياحة والحرف اليدوية»، من تنظيم الهيئة العليا للسياحة بالتعاون مع مركز الأبحاث للتاريخ والفنون والثقافة الإسلامية بإسطنبول "أرسىكا" التابع لمنظمة المؤتمر الإسلامي، الرياض، 07-14/11/2006.

إن أحد أسباب تدهور الحرف التقليدية هو الاستخفاف بالعمل اليدوي، ففي عصر الآلة الصناعية وتكنولوجيا المعلومات أصبح هناك قصور لدى الأجيال الجديدة في إدراك القيم الإنسانية والروحية المستمدة من روح الإسلام التي تقف خلف كل عمل فني ينتجه الحرفيين. كما أن هناك مشكلة تواجه الحرف التقليدية في البلدان الإسلامية وهي الكم الصناعي الضخم لها خاصة القادم من الصين، وأفضل مثال وجود برنوس تقليدي مقلد من الصين (حسب ملاحظتي رفقة صانع تقليدي مختص) يباع حالياً بالجزائر مقلد لمنتجات برنوس المضاب، بأسعار منافسة. فإن من أكثر الأخطاء الشائعة هي عدم التفرقة بين الإنتاج الكمي الصناعي للقطعة الفنية والإنتاج النوعي الحرفي لها⁴⁷.

ونضيف أمر هام وجب الانتباه إليه، وهو أن إقحام التكنولوجيا في تسويق منتجات الصناعات التقليدية والحرفية، يعني الدخول في استخدام التجارة الالكترونية وهو أمر مهم هام، لكن وبالرغم من التطور المضطرب في التجارة الالكترونية، إلا أن التخوف يبقى وارد من مخاطرها⁴⁸. ولذلك على المؤسسات أن تكون حاضرة على شبكة الإنترنت لأنها هي الضامن الوحيد للمعلومات المؤسسية ولنشر المعلومات الموثوق بها من قبل المؤسسة⁴⁹.

⁴⁷ خالد عزب، مرجع سابق.

⁴⁸ عصام قريط، «أحذروا التجارة الالكترونية، فليس كل ما يلعب ذهاباً»، مجلة "إدارة المخاطر"، اقتصادية شهرية تعني بيئة الأعمال في سورية والعالم، دمشق، السنة الأولى، العدد 02، ماي 2008، ص ص 40-42.

⁴⁹ FAUCHOUX Catherine, «Gestion de crise: Internet contre Internet», Mastère en Intelligence Scientifique, Technique et Economique, Thèse professionnelle, Groupe MISTE ESIEE, paris, 2005, p. 40.

خاتمة:

يتصف عمل في الصناعات التقليدية والحرفية بأنه غالبا عملا تلقائيا يعبر عن ثقافة الأمة، فعلينا أن نشجع هذه الصناعات على استخدام مختلف التكنولوجيات من أجل الإبداع الجاد الذي يخدم التنمية الاقتصادية الشاملة، ولا بد من إعادة تقييمها وتقويمها ليساير الوضع الراهن للاقتصاد الجزائري. إذ لا بد من تأهيل وإعداد أفراد في المنظمات لأنهم بمثابة "العربة الرئيسية التي تقود القطار". فلإنجاحها، لا بد من اعتماد التكوين والتدريب منهجاً من أجل تحسين المهارات اللازمة.

وبالرجوع للفرضيتين الأساسيتين للورقة البحثية، دون شك لا يمكن الاستغناء عن استخدام التكنولوجيات لتعزيز القدرات الإبداعية في قطاع الصناعات التقليدية والحرفية، ولكن لا يمكن الحديث عن استخدام التكنولوجيات في الصناعات التقليدية والحرفية دون إبراز الجانب السلبي لهذا الاستخدام عليها.

وعليه، نوصي بـ:

- وضع برامج تدريب جادة تستخدم التكنولوجيات بما يفيد إنعاش الصناعات التقليدية والحرفية؛
- استخدام مواقع الانترنت والشبكات الإخبارية والقنوات الفضائية والصحف والجمعيات لبعث نشاط للصناعات التقليدية والحرفية؛
- العمل على الاستفادة وتبادل الخبرة من التجارب المتميزة؛
- محاربة المنتج المستورد المقلد القادم خاصة من الصين، والذي يستخدم في إنتاجه تكنولوجيا متطورة؛
- وأخيرا ضرورة التأكيد على أن استخدام مختلف التكنولوجيات الصناعات التقليدية والحرفية هو غير كاف، ما لم يدعم بأمور تحفظ تراثنا من الزوال كأخلاقيات المهنة والخصوصية اللازمة خلافا لصناعات أخرى.

المراجع:الكتب:

- محمود علم الدين، «تكنولوجيا المعلومات وصناعة الاتصال الجماهيري»، ط. العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 1990.

- عبد الرحمن يسري أحمد، «الصناعات الصغيرة في الدول النامية: تنميتها ومشاكل تمويلها في أطر نظم وضعية وإسلامية، ط. البنك الإسلامي للتنمية & المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب (الطبعة الثانية)، جدة، 2000.

- CHAPMAN Sophie-Charlotte & FRANCHET Sandrine, «Le guide des entrepreneuses créatives», ed. Eyrolles, Paris, 2015.

- DEHOUX Danielle & GRAFMEYER Yves, «Progrès technique et changement social», ed. Hatier, Paris, 1982.

- FAUCHOUX Catherine, «Gestion de crise: Internet contre Internet», Mastère en Intelligence Scientifique, Technique et Economique, Thèse professionnelle, Groupe MISTE ESIEE, paris, 2005.

مداخلات:

- أحمد بن عبد الهادي، «الصناعة التقليدية والحرف في الجزائر»، ورشة عمل حول «الصناعات التقليدية في الوطن العربي»، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، الرباط، 17-19/09/2005.

- بن حمودة محبوب، «الصناعات التقليدية والحرفية الجزائرية: مقابلة بين الاستخدام التكنولوجي والإبداع»، المؤتمر العلمي الدولي الأول حول «اقتصاديات المعرفة والإبداع» يومي 17 و 18/04/2013، مخبر البحث حول «الابداع وتغيير المنظمات والمؤسسات» لجامعة سعد دحلب البليدة.

- الباروني فتحية، «من عوامل التنمية المستدامة في تونس: الصناعات التقليدية والسياحة الثقافية»، المؤتمر الدولي حول «السياحة والحرف اليدوية»، الهيئة العليا للسياحة بالتعاون، الرياض، 07-14/11/2006.
- خالد بن ثلاب الحربي، «التطوير التكنولوجي كمدخل لإدارة التغيير في الغرفة التجارية الصناعية بالرياض»، الملتقى الإداري الثالث للجمعية السعودية للإدارة المنعقد تحت عنوان «إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري»، الرياض، 29-30/03/2005.
- خالد الحاج الطاهر، «تجربة الجزائر في تنمية الصناعة التقليدية والحرف (1992-2008)»، الندوة العربية حول «تنمية الصناعات التقليدية في الدول العربية»، المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، دمشق، 07-08/10/2009.
- خالد مصطفى قاسم، «جدوى استخدام تكنولوجيا النانو في تطوير القاعدة التكنولوجية الصناعية العربية»، المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين والبنك الإسلامي للتنمية، الرباط، 20-21/09/2006.
- خالد عزب، «دور الإعلام في الترويج للحرف التقليدية في العالم الإسلامي»، المؤتمر الدولي حول «السياحة والحرف اليدوية»، الهيئة العليا للسياحة، الرياض، 07-14/11/2006.
- عبد الله علي & بوسهوة نذير، «دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة»، المؤتمر الدولي حول «الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية»، مخبر البحوث في الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، يومي 18 و19 ماي 2011.
- عماد الدين الحافز، «دور حاضنات الأعمال في دعم الصناعات التقليدية»، الندوة العربية حول «تنمية الصناعات التقليدية في الدول العربية» المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، دمشق، 08-10/2009-07.

- سهيلة اليماني، «إحياء الحرف اليدوية في مجال النسيج وإعادة توظيفها بصورة مبتكرة من خلال المشروعات الصغيرة»، المؤتمر الدولي حول «السياحة والحرف اليدوية»، الهيئة العليا للسياحة، الرياض، -2006/11/14 07.

- فلاح محمد & عامر بشير، «أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي»، المؤتمر الدولي حول «الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية»، مخبر البحوث في الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، يومي 18 و 19 ماي 2011.

- مسعود ضاهر، «الحرف التقليدية والقيم المصاحبة لها في مواجهة تكنولوجيا العولمة وثقافتها»، المؤتمر الدولي حول «السياحة والحرف اليدوية»، الهيئة العليا للسياحة، الرياض، -2006/11/14-07.

- محمد الشريدة، «السياحة والحرف التقليدية في الأردن»، المؤتمر الدولي حول «السياحة والحرف اليدوية»، الهيئة العليا للسياحة، الرياض، -2006/11/14-07.

- محمد بن ناصر بن محمد العريفي، «الصناعات الحرفية بين الواقع والطموح»، الندوة العربية حول «تنمية الصناعات التقليدية في الدول العربية»، المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، دمشق، -2009/10/08 07.

- محمد عبد العزيز ربيع، «الإبداع والمعرفة في عصر العولمة»، المؤتمر العلمي العربي الرابع للموهوبين والمتفوقين، عمان، 2007/07/17-16.

- محمد ولد احميادا، «الصناعة التقليدية في موريتانيا: الواقع والآفاق»، المؤتمر الدولي حول «السياحة والحرف اليدوية»، الهيئة العليا للسياحة، الرياض، -2006/11/14-07.

- محمد فياض الفياض، «واقع الصناعات التقليدية السورية وآفاقها المستقبلية»، الندوة العربية حول «تنمية الصناعات التقليدية في الدول العربية»، المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، دمشق، -2009/10/08.07

- مي العبد الله، «دور وسائل الإعلام في توعية المجتمعات بأهمية قطاع الحرف والصناعات التقليدية والميدان السياحي»، المؤتمر الدولي حول «السياحة والحرف اليدوية»، الهيئة العليا للسياحة، الرياض، -2006/11/14.07

المراجع الإلكترونية:

- عصام قريط، «أحذروا التجارة الالكترونية، فليس كل ما يلعب ذهباً»، مجلة "إدارة المخاطر"، اقتصادية شهرية تعني بيئة الأعمال في سورية والعالم، دمشق، السنة الأولى، العدد 02، ماي 2008.

- عوض القبيضي، «الحرف اليدوية»، 2011/03/24،

<http://www.a-shwaq.com/vb/showthread.php?t=2134>

- صلاح الدين عوينتي، «الإبداع التكنولوجي»، 2010/04/20،

<http://technologie789.blogspot.com/2010/04/innovation-technologique.html>

- مقال، «16 مشروعا صناعيا كبيرا عالية التكنولوجيا في الصين»، 2008/01/11،

<http://arabic.peopledaily.com.cn/31659/6336824.html>

- مقال، «مجتمع المعلوماتية في جنوب شرقي الصين: حي ناهاي بمدينة فوشان»، صادر بمجلة "الصين اليوم"، مجلة تصدرها شهريا دار المجموعة الصينية للنشر الدولي & جمعية الرعاية الاجتماعية الصينية، العدد 11، نوفمبر

2004، <http://www.chinatoday.com.cn/Arabic/index.htm>

GOMELSKY Victoria, «Artisan et nouvelles technologies», Le Figaro du 10 novembre 2012, The New York Times International weekly,

http://atnt-18.asso.fr/ARTISANAT-ET-NOUVELLES-TECHNOLOGIES_a24.html

المقالات:

- بشتلة مختار، «إشكالية التكنولوجيا والتشغيل-حالة الجزائر»، مجلة العلوم الإنسانية، علمية محكمة نصف سنوية، جامعة منتوري-قسنطينة، السنة الأولى، العدد 28، ديسمبر 2007، المجلد ب، ص ص 183-206.
- STAVINS N. Robert, «L'approche économique de la protection de l'environnement», Traduit de l'Anglais par EMERY Marie-Pierre, In Problèmes Economiques, Revue Bimensuel, 24 novembre 2004, n° 2863.

التقارير:

- الإسكوا (اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا)، نقل التكنولوجيا إلى الشركات الصغيرة والمتوسطة وتحديد فرص الاستثمار المحلي والاستثمار الأجنبي المباشر في قطاعات مختارة، ط. الأمم المتحدة، نيويورك، 2006.
- BOUQUILLION Philippe & LE CORF, «Les industries créatives et l'économie créative dans les rapports officiels européens», Rapport pour le département des études, de la prospective et des statistiques du ministère de la Culture et de la Communication, Centre d'étude des médias, des technologies et de l'internalisation, Université Paris 8, Mai 2010.
- Centre du Commerce International & Organisation Mondiale de Propriété Intellectuelle, «Le marketing des produits de l'artisanat et des arts visuels: Le rôle de la propriété intellectuelle (guide pratique)», ed. Palais des nations, Genève, 2003.
- Conseil National Economique et Social (CNES), «Rapport National sur le Développement Humain 2013-2015: Quelle place pour les jeunes dans la perspective du développement humain durable en Algérie?», Rapport réalisé en Coopération avec le Programme des Nations Unies pour le développement, ed. ANEP, Rouïba, Alger, 2016.
- ISAKSEN Scott G., DORVAL K. Brian & TREFFINGER Donald J., «Résoudre les problèmes par la créativité: La méthode CPS», ed. Organisation, Paris, 2003.
- Ministère de l'Equipement et de Aménagement du Territoire, «Demain l'Algérie: L'Etat du territoire, la reconquête du territoire, ed. O.P.U. Alger, sans date.

دور الهندسة المالية في مواجهة السيطرة العدوانية على الشركات

د. بوقرة إيمان*
جامعة غرداية

د. خلف الله بن يوسف
المركز الجامعي بأفلو- الأغواط -

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأدوات الدفاعية التي ابتكرتها الهندسة المالية لمساعدة الشركة المستهدفة من السيطرة، لمواجهة محاولات السيطرة العدوانية عليها، ولتحقيق هذا الهدف تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة محاور هي: الهندسة المالية، السيطرة على الشركات، الأدوات المبتكرة لمواجهة محاولات السيطرة العدوانية.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مفهوم الهندسة المالية يرتبط بالتصميم والتطوير والتزويد بآليات وأدوات مالية مبتكرة وصياغة حلول عملية للمشاكل المالية، وأن السيطرة على الشركات تتم بطريقة سلمية وأخرى عدوانية. فالسيطرة السلمية تتم بتقديم الشركة الراغبة في السيطرة اقتراح إلى إدارة الشركة المستهدفة يتضمن الرغبة في الامتلاك. وأما السيطرة العدوانية فيتم اللجوء إليها في حالة فشل محاولة السيطرة السلمية، أو مباشرة أي دون اعطاء فرصة للسيطرة السلمية.

وبما أن الهندسة المالية مهنة هدفها الكسب، فهي التي تصمم أدوات لتنفيذ السيطرة العدوانية، و في نفس الوقت تصمم استراتيجيات دفاعية للإدارة تمكنها من حماية نفسها من ويلات السيطرة العدوانية.

الكلمات المفتاحية: هندسة مالية، سيطرة عدوانية، شركات.

Résumé:

Cette étude visait à identifier les dispositifs défensifs inventés par l'ingénierie financière pour aider le contrôle ciblé de la société, pour contrer les tentatives de contrôle agressif sur eux, et pour atteindre cet objectif Cette étude a été divisée en trois zones: ingénierie financière, le contrôle de l'entreprise, des outils innovants pour faire face aux tentatives de contrôle de l'agressivité.

Cette étude a rejoint l'ensemble le plus important des résultats que le concept de l'ingénierie financière associée à la conception, le développement et les mécanismes d'approvisionnement et d'instruments financiers novateurs et le processus des problèmes financiers de rédaction, et que le contrôle des entreprises sont d'une manière pacifique et l'autre agressif. Le contrôle endroit paisible pour fournir à l'entreprise qui souhaite contrôler la proposition à la direction de la société cible comprend le désir de la propriété. Le contrôle et l'agressivité ont recours au cas d'une tentative de contrôler l'échec de la paix, il peut recourir à eux directement, sans donner la moindre chance pour le contrôle pacifique.

Puisque le but de la carrière de l'ingénierie financière de gagner, ils sont des outils qui sont conçus pour mettre en œuvre le contrôle agressif, et en même temps conçu pour la gestion afin de leur permettre de se protéger contre les ravages du contrôle agressif des stratégies défensives.

* bouguerra87@yahoo.fr

Mots clés: ingénierie financière, le contrôle des entreprises agressives.

1. المقدمة:

يتميز عالم الأعمال اليوم بالتعقيد وارتفاع المخاطر، ونحن في بداية القرن الواحد والعشرين يسود الاعتقاد أن الهندسة المالية يمكنها تقديم مساعدة فعالة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تخطط لها منشآت الأعمال، فالهندسة المالية لا يقتصر دورها فقط على تخفيض تكاليف الأنشطة المنفذة، بل تذهب إلى أبعد من ذلك فهي تطور وتبتكر منتجات مالية جديدة، و تقدم خدمات وحلول مبدعة للمشكلات التي تواجه الشركات. ويعود الظهور الأول للهندسة المالية إلى منتصف الثمانينات، عندما انشأت بنوك لندن إدارات لمساعدة منشآت الأعمال في مواجهة المخاطر التي يسببها لها عملاءها وإيجاد حلول لتلك المشكلات.¹

وتعتبر السيطرة العدوانية من بين المشكلات التي تواجهها الشركات، وتحدث السيطرة العدوانية ضد رغبة الإدارة، و يشجع عليها عدم رضا حملة أسهم الشركة المستهدفة عن أداء الإدارة، و حتى منتصف الستينات كانت السيطرة من النوع السلمي وأن السيطرة العدوانية إذا ما حدثت تكون في العادة باستخدام ما يسمى بحرب التصويت.²

ويقصد بحرب التصويت³ سعي الشركة التي فشلت في السيطرة على الشركة المستهدفة سلميا بالحصول على تفويض من مساهمي تلك الشركة، وذلك بالتصويت نيابة عنهم، لإقصاء الإدارة التي رفضت عرض الشراء، الذي عادة ما يكون عرضا مغريا. وكان المتبع في مثل هذه الظروف أن يطلب حاملي التفويض من الشركة عناوين حملة الأسهم حتى يمكن الاتصال بهم، وهو طلب عادة ما يكون مصيره الرفض أو التسويف، ولا سبيل لتحقيقه سوى من خلال دعوة قضائية وفي ظل الوقت الطويل المستغرق في تلك الإجراءات، كانت الإدارة في معظم الأحوال تجد السبيل لكسب معركة التصويت.

و لقد جاءت هذه الدراسة لتوضح الدور الذي تلعبه الابتكارات المالية مجسدة في الهندسة المالية، في سبيل مواجهة أدوات السيطرة العدوانية على الشركات.

2. الاشكالية:

¹ المانسيغ، رابح، الهندسة المالية و اثرها في الأزمة المالية العالمية 2007، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007، ص 9.

² Brigham, E. **Financial Management** : Theory and Practice, The Dryden Press, Third edition,, 1989, P 805.

من خلال ما تقدم يمكن طرح الاشكالية التالية: ما هي الأدوات الدفاعية التي اتاحها المهندسون الماليون لإدارة الشركة المستهدفة للتصدي لمحاولات السيطرة العدوانية عليها؟

3. الأهداف:

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. التعرف على مفهوم الهندسة المالية و أنشطتها.
2. التعرف على أشكال السيطرة بشكل عام.
3. التعرف على مفهوم السيطرة السلمية والتميز بين صورها المختلفة.
4. تسليط الضوء على الأدوات التي تلجأ إليها إدارة الشركة المستهدفة لمواجهة السيطرة العدوانية عليها.

4. الأهمية:

تكمن أهمية هذه الدراسة في إبراز الدور الذي تلعبه الهندسة المالية قديما وحديثا، في إعادة هيكلة الشركات بغرض التوسع، التي من أبرزها الاندماج الذي عرف عشرات بل ومئات السنين، والذي يعتبر في حقيقة الأمر منتجا من منتجات الهندسة المالية، هذا بالنسبة للدور القديم للهندسة المالية. أما بالنسبة للدور الحديث للهندسة المالية، فهو أروع وأعمق، وذلك من خلال تنمية أساليب السيطرة العدوانية، وكنموذج حديث لذلك عطاءات شراء أسهم الشركة بهدف السيطرة عليها. كما يبرز الدور الحديث للهندسة المالية أيضا من خلال تنمية الاستراتيجيات الدفاعية التي يمكن أن تستخدمها إدارة الشركة المستهدفة لحماية نفسها من ويلات السيطرة العدوانية، وكنموذج حديث لذلك ما يسمى باستراتيجية مطاردات سمك القرش.

5. الفرضيات:

تختبر هذه الدراسة مدى صحة الفرضيات التالية:

1. تختص الهندسة المالية بإيجاد حلول للمشاكل المالية و تصميم عقود مالية جديدة من أجل إدارة أفضل للمخاطر و ضمان كفاءة أعلى للمنظومة المالية.
2. تتم السيطرة السلمية بتقديم الشركة الراغبة في السيطرة اقتراح إلى إدارة الشركة المستهدفة يتضمن الرغبة في الامتلاك.

3. يتم اللجوء إلى السيطرة العدوانية فقط في حالة فشل محاولات السيطرة السلمية.
4. يقتصر دور الهندسة المالية فقط على تنمية استراتيجيات دفاعية تستخدمها إدارة الشركة المستهدفة في مواجهة محاولات السيطرة العدوانية من أطراف أخرى.

6. هيكل الدراسة

لقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة محاور:

♣ الهندسة المالية.

♣ السيطرة على الشركات.

♣ الأدوات المبتكرة لمواجهة محاولات السيطرة العدوانية على الشركات.

المحور الأول: الهندسة المالية: (Financial Engineering)

تعتبر الهندسة المالية تلك الصناعة الجديدة في علم المال الهادفة أساسا إلى المتابعة الجيدة للمشروع عن طريق الاندماج ضمن عمليات النصح والارشاد الاستراتيجي والتحليل المالي، زيادة عن ارتكازها الأساسي على المشتقات المالية واعتمادها الواسع على القيم المنقولة و التوجيه الاستثماري فيها قصد الوفاء بمتطلبات و حاجات التمويل التي تعجز المشاريع لوجدها عن تحقيقها.⁴

I. مفهوم الهندسة المالية:

طبقا لفلسفة الهندسة المالية، فقد تعددت مفاهيمها ويمكننا استخلاص أهمها وفق التالي:⁵

أولا: مفهوم الهندسة المالية من وجهة نظر الادارة المالية للمؤسسات:

بالنسبة لمؤسسة الأعمال فإن الهندسة المالية قد تكون تعبيراً مفيداً لوصف العملية الكمية التحليلية المصممة لتحسين العمليات المالية للمؤسسة، وهذه قد تتضمن النشاطات التالية:⁶

- تعظيم قيمة الشركة

⁴ المانيسع، رايح، مرجع سابق، ص 14.

⁵ Choinal, Alain, **Introduction à L'ingénierie Financière**, édition Revue Banque, 4^{ème} édition, Paris, 2002, p13

⁶ قندوز، عبد الكريم، صناعة الهندسة المالية بالمؤسسات المالية الإسلامية، رسالة ماجستير، جامعة حسينة بن بوعللي، الشلف، الجزائر، 2007/2006، ص2.

- إدارة محفظة الأوراق المالية.

- التفاوض حول التمويل أو التحوط في الصفقات التي تنعكس مباشرة على قيمة ضريبة الشركة

أخذاً بعين الاعتبار المخاطر التنظيمية والسياسية.

- تنظيم صفقات المبيعات بشكل يراعي مصالح كل من الزبون و الشركة.

- تنظيم صفقات المشتريات بشكل يراعي مصالح كل من المورد و الشركة.

وكل هذه النشاطات تتضمن استخدام النماذج الكمية، والبرامج التقنية و المشتقات.

وفقا لهذا المفهوم يتبين أن الهندسة المالية تسعى إلى تقديم مساعدة فعالة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تخطط لها منشآت الأعمال، وذلك من خلال تخفيض تكاليف الأنشطة المنفذة، وكذا تطوير وابتكار منتجات مالية جديدة وتقديم خدمات وحلول مبدعة للمشكلات التي تواجه منشآت الأعمال.

ثانيا: مفهوم الهندسة المالية من وجهة نظر الأسواق المالية:

من وجهة نظر الأسواق المالية فإن مصطلح الهندسة المالية يستعمل لوصف تحليل البيانات المحصلة من السوق المالية بطريقة علمية، يأخذ مثل هذا التحليل عادة شكل الخوارزميات الرياضية أو النماذج المالية، وتستخدم الهندسة المالية كثيرا في السوق المالية خاصة في تجارة العملات، تسعير الخيارات و الأسهم و المستقبلات و يسمح استعمال أدوات و تقنيات الهندسة المالية للمهندس المالي بفهم أفضل للسوق المالية، و بالتالي فهم أفضل من طرف المتعاملين في السوق ويعتبر هذا مهم جدا بالنسبة للمتعاملين لأن دقة المعلومات وسرعتها أساسية في اتخاذ القرارات.⁷

ثالثا: المفهوم الشامل للهندسة المالية:

مما تقدم يمكن استخلاص مفهوم شامل للهندسة المالية بأنها:

التطبيق العملي لمبادئ علمية لصياغة حلول عملية للمشاكل المالية انطلاقا من تصميم ابتكار وتطوير تقنيات ومنتجات مالية مفيدة، فالهندسة المالية ليست لعزا أو مسألة صعبة، إنما هي علم وفن ممكن ممارسته إذا توفرت المعرفة والتفكير في مجال الإدارة المالية، كما أنها ليست فنا جديدا، فبيع الأصول ثم تأجيرها هو هندسة مالية والسهم الممتاز الذي له بعض سمات السهم العادي وبعض سمات السند هو الآخر من منتجات الهندسة المالية والأوراق القابلة للتحويل إلى أسهم عادية هي كذلك هندسة مالية.

⁷ قندوز، عبد الكريم، مرجع سابق، ص3.

II. أنشطة الهندسة المالية:

تتضمن الهندسة المالية ثلاثة أنشطة هي: استحداث أوراق مالية جديدة و الأنظمة المالية المبتكرة و إيجاد حلول للمشكلات التي تواجهها منشآت الأعمال، و سنتناول كل واحدة منها كالاتي:

1. استحداث أوراق مالية جديدة:

يعتبر استحداث أوراق مالية جديدة أكثر مجالات الهندسة المالية خصوصية، حيث يمكن تصنيف الأوراق المالية المستحدثة إلى ثلاثة أنواع، هي:

1.1 أوراق مالية تمثل تطورا لأوراق مالية تقليدية:

هناك العديد من الأوراق المالية التي طورها المهندسون الماليون من الأوراق المالية التقليدية، ونوضحها فيما يلي:

- مستحدثات الأسهم العادية: كالأسهم العادية ذات التوزيعات المضمونة و الأسهم العادية المضمونة والأسهم العادية التي يمكن ردها للشركة المصدرة.⁸
- مستحدثات الأسهم الممتازة: كالأسهم الممتازة ذات التوزيعات المتغيرة و الأسهم الممتازة التي لها حق التصويت و الأسهم الممتازة القابلة للتحويل إلى أسهم عادية.⁹
- مستحدثات السندات: كالسندات صفرية الكوبون و السندات القابلة للتحويل إلى أسهم و السندات المضمونة و السندات ذات العائد المتغير و سندات المشاركة و سندات الدخل و السندات الرديئة.¹⁰

2.1 أوراق مالية جديدة في طبيعتها (عقود المشتقات المالية):

⁸ حنفي، عبد الغفار و قرياقص، رسمية، البورصات و المؤسسات المالية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص ص: 277-282.

⁹ الحناوي، محمد صالح و العبد، جلال ابراهيم، بورصة الأوراق المالية بين النظرية و التطبيق، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص ص: 32-34.

¹⁰ جبار، محفوظ، الأوراق المالية المتداولة في البورصات و الأسواق المالية، الطبعة الأولى، دار هومة للطباعة، الجزائر، 2002، ص ص: 53-69.

أدى الاقبال المتزايد على سوق الأوراق المالية بالشركات و المستثمرين لإيجاد أدوات مالية جديدة تسمى بالمشتقات المالية، و تعرف بأنها عقود مالية تشتق قيمتها من الأسعار الحالية للأصول محل التعاقد مثل السندات و أسهم.¹¹

و يهدف استعمال هذه المشتقات إلى التحوط من خلال نقل المخاطر الناتجة عن عدم ثبات الكثير من الأصول، كما تعتبر كفرص استثمارية إضافة إلى كونها تستعمل كأدوات للمضاربة¹² و من الصعب جدا حصر كافة أدوات المشتقات المالية التي قدمتها الهندسة المالية، لأن هذه الأخيرة لا تتوقف عن صناعة المنتجات المالية الجديدة و تقديم الابتكارات المالية المستحدثة، ومن أهم أنواع عقود المشتقات المالية: عقود المستقبلات، عقود الخيارات المالية، العقود الآجلة، عقود المبادلات.

3.1 أوراق مالية مطورة من أصول مالية أخرى (التوريق):

التوريق هو أداة مالية لها صفة قانونية و تمويلية قائمة على أساس تجميع مجموعة متجانسة من الديون، من حيث الاستحقاق و الضمان كأصول، و تحويلها إلى دين جديد بصيغة أوراق مالية معززة ائتمانيا بغرض تقليل المخاطر و ضمان التدفق المستمر للسيولة المصرفية.¹³

2. الأنظمة المالية المبتكرة:

تساهم الأنظمة المالية المبتكرة في رفع كفاءة سوق الأوراق المالية، و يمكن تصنيف هذه الأنظمة إلى ما يلي:

1.2 الابتكارات الهادفة إلى تخفيض تكلفة المعاملات:

و منها قاعدة التسجيل من الرف التي تسمح للشركة التي تصدر أوراق مالية من حين إلى آخر، بأن تقدم طلب تسجيل رئيسي، يتضمن حجم الاصدار الذي ترغب فيه من ورقة مالية ما سهم أو سند، على أن يكون الاصدار على دفعات.¹⁴

¹¹ الدسوقي، إيهاب، اقتصاديات كفاءة البورصة، دار النهضة العربية، القاهرة، 2000، ص 97.

¹² Spieser, Philippe, **La bourse**, Vuibert, Paris, 2003, pp : 95.

¹³ بومدين، نوردين و أحمد، مداني، "دور راس المال الفكري في إمداد سوق الأوراق المالية بالمنتجات المالية المبتكرة"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، ص: 5.

¹⁴ ياسين، محمد يوسف، البورصة، الطبعة الأولى، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2004، ص: 191.

2.2 الابتكارات الهادفة إلى زيادة سرعة تنفيذ المعاملات المالية:

و ذلك من خلال استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة كنظام التداول الالكتروني الذي يربط كافة التجار المشتركين فيه، مهما كان موقعهم، إذ يعلن التاجر على السعر الذي هو على استعداد لدفعه لشراء السهم و السعر الذي يبدي استعداده للبيع به. و عليه يستطيع سمسار العميل الراغب في البيع أو الشراء أن يبحث خلال الحاسوب على أفضل العروض المتاحة.¹⁵

3.2 الابتكارات الهادفة إلى تخفيض الرصيد النقدي العاطل:

و من بين أبرز الأمثلة عليها عمليات البيع على المكشوف، التي تقوم على بيع أوراق مالية مقترضة على أمل أن ينخفض سعرها، ثم إعادة شراء الأوراق المالية المباعة و إعادةا إلى مالكيها.¹⁶

3. إيجاد حلول للمشكلات التي تواجهها منشآت الأعمال:

وذلك من خلال التركيز على التطبيقات التالية:

- ❖ إدارة المخاطر الاستثمارية في السندات.
- ❖ إعادة الهيكلة للشركات من خلال تغيير هيكل رأس المال و شكل الملكية.
- ❖ تحويل الشركة المساهمة العامة إلى خاصة.

و مما سبق يمكن استخلاص أن الهندسة المالية قامت بابتكار و تطوير المستحدثات المالية استجابة للراغبين في الحصول على أكبر قدر ممكن من الأموال بأقل تكلفة، و كذا للراغبين في التنوع الاستثماري في توظيف أموالهم ستتحقق لهم توليفات متنوعة من الأوراق المالية تتباين من حيث العائد و المخاطرة و السيولة.

المحور الثاني: السيطرة على الشركات (Takeover)

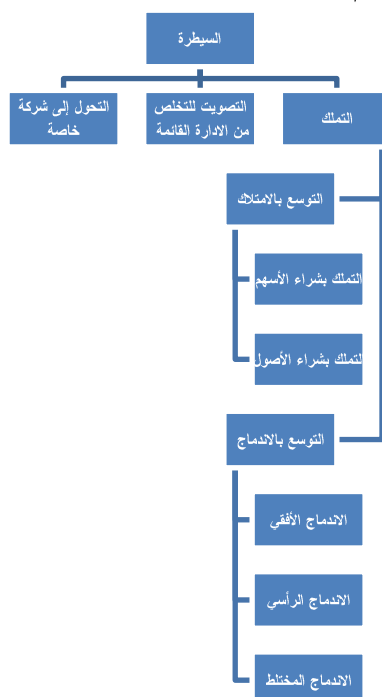
السيطرة ترمي إلى التوسع من خلال التملك، أو التي ترمي إلى التخلص من الإدارة القائمة، أو من خلال الحصول على توكيل من حملة الاسهم للتصويت بإحلال إدارة جديدة محل الإدارة الحالية للشركة، و هو ما

¹⁵الشعار، نضال، سوق الأوراق المالية و أدواتها، الطبعة الأولى، الطبعة الثالثة، الجيزي للطباعة والنشر، حلب، 2006، ص ص: 50-51.

¹⁶البراي، شعبان محمد، بورصة الأوراق المالية من منظور الاسلامي: دراسة تحليلية نقدية، دار الفكر، دمشق، 2001، ص ص: 195-

قد ينتهي إلى تحويل الشركة المساهمة إلى شركة خاصة والشكل رقم (1) يوضح الأشكال المختلفة للسيطرة¹⁷ ، وما يتفرع عنها:

الشكل رقم (1): أشكال السيطرة



المصدر: من إعداد الباحثين.

I. السيطرة السلمية (التملك): Friendly Takeover

ويقصد بالسيطرة السلمية استيلاء شركة على شركة أخرى إما بالاندماج أو بالشراء، وذلك من خلال اتفاق يبرم بين الشركتين. وتتم عن طريق تقديم الشركة الراغبة في السيطرة اقتراح إلى إدارة الشركة المستهدفة يتضمن الرغبة في الامتلاك، التي عادة ما تنتهي بالإبقاء على وظائف أعضاء الإدارة الحالية.

¹⁷ Ross, Westerfield, **Corporate Finance**, 4th edition, Irwin, 1996, P 793.

والتملك له صور ثلاثة هي: الاندماج، والتملك بشراء أسهم شركة ما، و التملك بشراء الأصول، و غالبا ما يكون ذلك من خلال ما يسمى بالسيطرة السلمية، وذلك تميزا لها عما يسمى بالسيطرة العدوانية

1. التوسع بالاندماج: (Merger)

التوسع بالاندماج يتضمن البيع بين منشأتين أو أكثر لتبقى واحدة و يختفي الباقي، وعادة ما تكون الشركة الباقية هي الأكبر حجما، كما يمكن أن يكون الاندماج بالجمع بين منشأتين أو أكثر، ليختفوا جميعا و تظهر شركة جديدة تملك كافة أصول المنشآت الداخلة في هذه العملية والتي يطلق عليها أيضا بالاتحاد، وللاندماج ثلاثة أنواع هي:¹⁸

1.1 الاندماج الأفقي: Horizontal Merger

الاندماج الأفقي يتضمن منشأتين تعملان من نفس النشاط،¹⁹ شركتين لإنتاج الكيماويات مثلا، و يحقق ذلك الأسلوب مزايا الحجم الكبير التي تسهم في تخفيض تكاليف العمليات للشركة المندمج فيها.

2.1 الاندماج الرأسي: Vertical Merger

الاندماج الرأسي يتم بين منشأتين تعملان في أنشطة تمثل مراحل إنتاج متتابعة، مثال ذلك اندماج شركة منتجة للمواد الخام مع شركة أخرى تنتج سلعة نهائية، تعتمد أساسا على المواد الخام التي تنتجها الشركة الأخرى، مثال ذلك اندماج شركة لاستخراج البترول في شركة تتولى تكريره.

3.1 الاندماج المختلط: Conglomerate Merger

الاندماج المختلط هو الذي يوفر سبل تنوع أنشطة الشركة، حيث يبرز أفضل مثال لها في شركة جنرال الكتريك، التي تتعدد و تتنوع أنشطتها الانتاجية من سلع معمرة إلى أدوات طبية إلى منتجات تستخدم في صناعة الطائرات و السيارات.... الخ، هذا التنوع في النشاط من شأنه أن يساهم في الحد من التقلب في التدفقات النقدية، كما يساهم في الصمود أمام النقابات العمالية.²⁰

3 التوسع بالامتلاك:

¹⁸ النجار، فريد. 2009م. المشتقات و الهندسة المالية، الدار الجامعية، مصر، ص 314.

¹⁹ صبح، محمود، 1996م، القرارات الاستراتيجية المالية، دار الكتاب، مصر، ص 38.

²⁰ هندي، منير ابراهيم، الفكر الحديث في إدارة المخاطر: الهندسة المالية باستخدام المشتقات و التوريق، الفكر الحديث في الهندسة المالية، مصر، 2011، ص 143.

تبدأ جهود التوسع بمحاولة الامتلاك لجزء أو كل أسهم شركة أخرى أو امتلاك أصوله، ونفصل ذلك فيما يلي:

1.3 التملك بشراء الأصول:

التملك بشراء الأصول هو صورة من صور السيطرة إذ لا تقتضي اجراءات التملك بشراء الأصول سوى موافقة أغلبية المساهمين على أساس أن السيطرة في هذه الحالة لا بد وأن تكون سلمية.

2.2 التملك بشراء الأسهم:

على عكس السيطرة بامتلاك الأصول التي لا بد وأن تكون سلمية، فإن السيطرة بامتلاك الأسهم يمكن أن تكون سلمية كما يمكن أن تكون عدوانية. عندما تكون السيطرة بامتلاك الأسهم بطريقة سلمية، فإن الشركة الراغبة في السيطرة تقدم اقتراح لإدارة الشركة المستهدفة، يتضمن الرغبة في الامتلاك و ذلك بشراء الأسهم أو استبدال الأسهم بأسهم الشركة الراغبة في السيطرة، و في العادة فإن هذه العملية تنتهي بالإبقاء على وظائف الإدارة الحالية.²¹

أما عندما تكون السيطرة بامتلاك الأسهم بشكل عدواني، فهذا ما سنتطرق إليه في النقطة الموالية.

II. السيطرة العدوانية: Hostile Takeover

السيطرة العدوانية هي استيلاء شركة على شركة أخرى، بشراء كل أسهمها أو معظمها من خلال عطاءات الشراء، يتم ذلك ضد إرادة إدارة الشركة المستهدفة.²²

و يتم اللجوء إلى السيطرة العدوانية في حالة فشل محاولة السيطرة السلمية، كما يمكن اللجوء إليها مباشرة أي دون اعطاء فرصة للسيطرة السلمية، و هو ما يطلق عليه عناق الدب. ففي هذا النمط من السيطرة، يتم تخطي إدارة الشركة المستهدفة و إجراء اتصال مباشرة بمجلس إدارتها، حيث يتم عرض اقتراح امتلاك الشركة. وعادة ما يتضمن ذلك العرض ضرورة الرد على الاقتراح على وجه السرعة، بل و قد يتم اخطار مجلس الادارة بأن الشركة الراغبة في السيطرة، سوف تطرح عطاء مباشرة لحملة أسهم الشركة المستهدفة، إذا لم يتعاون مجلس إدارتها.

²¹ Marshall, J and Bansal , V, **Financial Engineering**, Kolb Publishing Company, 2 end edition, 1993, P 552.

²² هندي، منير ابراهيم، مرجع سابق، ص 146.

وهكذا، فالبديل لعناق الدب، هو قيام الشركة الراغبة في السيطرة بالاتصال المباشر بحملة الأسهم، دون تقديم أي عروض لمجلس إدارتها، ويكون الاتصال من خلال وسائل الاعلام، حيث يطرح لهم عطاء لبيع الاسهم التي يمتلكونها و بسعر يزيد عن قيمتها السوقية، بقدر كاف لحثهم على البيع. بل وقد يتم الاتصال بهم بإرسال خطابات على عناوينهم، ومن المفترض قانونا أن تقدم إدارة الشركة المستهدفة عناوين حملة الأسهم إلى الشركة الراغبة في السيطرة، غير أنه نادرا ما يتم اللجوء لذلك، بسبب احتمال تعطيل الادارة لإجراءات الاتصال، و لا يعتبر التراخي في إعطاء عناوين حملة الاسهم هو الأداة الوحيدة التي تستخدمها الادارة، فهناك أدوات دفاعية أخرى متعددة، تمثل كل واحدة منها نوع من أنواع الابداع الذي تقدمه الهندسة المالية.

المحور الثالث: الأدوات المبتكرة لمواجهة محاولات السيطرة العدوانية على الشركات:

هناك صور متعددة لأدوات الدفاع التي اتاحها المهندسون الماليون لإدارة الشركة المستهدفة، ولقد أعطيت تلك الأدوات مسميات جذابة لافتة للنظر، من بينها مثلا: استراتيجيات يطلق عليها مطاردات سمك القرش.

I. استراتيجيات مطاردات سمك القرش: (Shark Repellents)

تتميز هذه الاستراتيجيات بضخامة حجمها، وذلك كناية عن كبار المستثمرين الذين يخططون للسيطرة على شركة ما، وما يتبعه من استبعاد للقائمين على إدارتها، وتمثل تلك الأدوات أو الاستراتيجيات فيما يلي:

1. تعديل قانون انشاء الشركة:

وذلك بالنص على شرط موافقة أغلبية كبيرة على عرض الاندماج أو أي صورة أخرى من صور السيطرة، فالأصل أن تكفي موافقة نسبة كبيرة منهم قد تصل إلى 80% مما يضع العقبات أمام امكانية استبعاد أعضاء الإدارة.

وغالبا ما يصاحب شرط الأغلبية الكبيرة شرط السعر العادل للسهم، و ذلك بالنسبة للأسهم التي تباع في المرحلة الثانية للعطاء، كأن ينص على ربط سعر شراء السهم بالقيمة السوقية السائدة حينذاك، والتي يتوقع

أن تكون مرتفعة بعد إتمام المرحلة الأولى على النحو الذي تقضي به نظرية المحتوى المعلوماتي، فسعي شركة ما للسيطرة على شركة أخرى هو مؤشر لمستقبل مزدهر لأداء الشركة المستهدفة بعد إعادة هيكلتها²³

2. المظلة أو البراشوت الذهبي Golden Parachute:

ويمكن اعتبار هذه الاستراتيجية من الاستراتيجيات مزدوجة الهدف²⁴، فبمقتضاها يتم النص في عقد استخدام الإدارة على حقها في الحصول على تعويض مادي سخي، وإذا ما اضطرت أعضاء الإدارة لترك وظائفهم كنتيجة مباشرة لسيطرة شركة أخرى على الشركة التي يديرونها.²⁵

هذه المنحة السخية يمكن النظر إليها على أنها وسيلة مساعدة لجعل الإدارة تفكر في مصالح حملة الأسهم، إلى جانب تفكيرها في مصالحها، بمعنى أنها قد تمثل أداة تحد من رغبة الإدارة في استخدام أدوات دفاعية، إذا ما كان في عرض الشراء مصلحة للملاك.

غير أنه يمكن النظر أيضا إلى المنحة السخية التي تشترطها الإدارة على أنها محاولة لتعظيم ثروتها على حساب الملاك،²⁶ لذلك فقد وضع المشرع الأمريكي قيودا على استخدام استراتيجية المظلة الذهبية²⁷ وبعض الاستراتيجيات الأخرى مثل ابتزاز المشروع، كما سيتضح فيما بعد، وذلك لحماية مصالح ملاك الشركة المستهدفة.

3. دفاع الأقفال Lockup Defence:

و بمقتضاها تقوم الشركة المستهدفة ببيع واحد من أكثر أصول الشركة جاذبية للشركة الراغبة في السيطرة، وذلك لإحباط محاولة السيطرة.²⁸ ويطلق على هذه الاستراتيجية أيضا الدرة الثمينة أو استراتيجية الأرض المحروقة،

²³ هندي، منير ابراهيم، أساليب و طرق خصخصة المشروعات العامة: خلاصة الخبرات العالمية، الفكر الحديث في مصادر تمويل الشركات، الاسكندرية، 1998، ص 532-533.

²⁴ هندي، منير ابراهيم، مرجع سابق، ص 171.

²⁵ Weston, Bestley and Bringham, E, **Essential of Managerial Finance**, The Dryden Press, 6th edition, 1996, P 806.

²⁶ Ross Westerfield, **Op-cit**, p 793.

²⁷ Bringham, E, **Op-cit**, P 806.

²⁸ هندي، منير ابراهيم، مرجع سابق، 1998، ص 532.

وهناك كذلك إمكانية لقيام إدارة الشركة المستهدفة باللجوء إلى القضاء بدعوى أن محاولة السيطرة ستؤدي في النهاية إلى الاحتكار، وهو ما يمثل مخالفة قانون الحماية ضد الاحتكار.²⁹

4. ابتزاز المشروع Greenmail:

تبدأ تطبيقات هذه الإستراتيجية عندما ينجح مستثمر أو مجموعة من المستثمرين في شراء أسهم الشركة المستهدفة، بكميات تحشى معها الإدارة أن تكون نقطة بداية يتبعها الإعلان عن رغبة في شراء المزيد من تلك الأسهم بهدف السيطرة، في هذه الحالة قد تلجأ إدارة الشركة إلى الاتصال بمؤلاء المستثمرين الراغبين في السيطرة، حيث تعرض عليهم دون غيرهم شراء الأسهم التي يمتلكونها بسعر أعلى من السعر الذي اشترت به.

ومن الأمثلة على استراتيجية ابتزاز المشروع: قيام شركة ديزني Disney بإعادة شراء حصة من أسهمها كانت قد اشترتها مجموعة ستينبرجر Saul Steinberg، وقد حققت هذه الأخيرة من وراء ذلك أرباحاً بلغت 60 مليون دولار، غير هذا التصرف الذي قامت به إدارة شركة ديزني فيه تضحية أو إضرار بمصالح حملة الأسهم، إذ أن شراء الأسهم قد تم تمويله من أموال الشركة، فقد لجأ حملة الأسهم إلى القضاء، واستردوا من ستينبرجر وإدارة ديزني جزءاً كبيراً من هذه المكاسب التي بلغت قيمتها 45 مليون دولار.³⁰

كما يمكن أن يصاحب اتفاق إعادة شراء الأسهم، إبرام اتفاق آخر بين إدارة الشركة المستهدفة ومجموعة من المستثمرين، تلتزم بمقتضاها هذه الأخيرة بحد أقصى لما يمكن أن تمتلكه من أسهم الشركة المستهدفة.³¹ وقد يتضمن اتفاق إعادة شراء الأسهم، التزام مجموعة المستثمرين بعدم قيامها أو قيام أي مجموعة تحت سيطرتها بمحاولة السيطرة، خلال فترة معينة في المستقبل، ويطلق على هذه الاستراتيجية باتفاقية تجميد إجراءات السيطرة. وهناك أداة دفاعية أخرى تدخل تحت استراتيجية مطاردة سمك القرش، تتمثل في قيام الإدارة بمشاركة عدد قليل من المستثمرين، بالاقتراض بهدف شراء أسهم رأسمال الشركة كله أو غالبية، وذلك من خلال عرض للشراء يعلن عنه في وسائل الإعلام،³² وبسعر عادة ما يزيد عن القيمة التي يتداول بها

²⁹ Ross Westerfield, **Op-cit**, p 793.

³⁰ Weston, Bestley and Bringham, E, **Op-cit**, p 19.

³¹ Ross Westerfield, **Op-cit**, p791.

³² Marshall, J and Bansal, V, **Op-cit**, P 553.

السهم في السوق.³³ ويحلال القروض محل الأسهم المشتراة، و بذلك تصبح الشركة مملوكة لعدد صغير من المستثمرين من بينهم أعضاء الإدارة، الأمر الذي يجعل من نجاح جهود السيطرة عملية صعبة أو مستحيلة، و ذلك لسببين:

أما الأول: لأن الملكية أصبحت متركزة على النحو المشار اليه سابقا،
وأما الثاني: فلكون الشركة أصبحت مثقلة بالديون، بحيث لن تصبح لها جاذبيتها لدى الشركة الراغبة في السيطرة.

5. إعادة الهيكلة بالاقتراض: Leverage Cashout or Leverage Recapitalization

تقوم الإدارة وفقا لهذه الاستراتيجية بالحصول على قرض كبير تستخدم حصيلته في إجراء توزيعات، غير أن ما يحصل عليه حملة الأسهم الخارجيين يكون في صورة نقدية، بينما يحصل حملة الأسهم الداخليين أي المساهمين من أعضاء الإدارة والعاملين على نصيبهم في التوزيعات في صورة أسهم إضافية،³⁴ و بهذا تصبح الشركة مثقلة بالديون من جهة، و من جهة أخرى تزيد حصة المساهمين الداخليين ونسبة أصواتهم في الجمعية العمومية، ومن ثم قد يسهل عليهم التصدي لعملية السيطرة.

6. استراتيجية مشاركة العاملين في ملكية الشركة Employee Stock Ownership Plan (ESOP)

يمكن وفق هذه استراتيجية بيع حصة من أسهم الشركة ضمن خطة لمشاركة العاملين في ملكية الشركة وهذا بغية تقوية جبهة المساهمين الداخليين الذين لهم مصلحة في الصمود أمام محاولة السيطرة.

7. استراتيجية انتخاب أعضاء مجلس الإدارة على مراحل Staggered Election of Directors

بناء على هذه الاستراتيجية يتم انتخاب أعضاء مجلس الإدارة على مراحل، و يقصد بذلك امكانية تعديل قانون الشركة ليسمح بتقسيم أعضاء المجلس في ثلاث مجموعات، بحيث يتم إعادة انتخاب مجموعة واحدة كل سنة، وهذا يعني أن يصبح من الصعب نجاح حرب التصويت من مرة واحدة.³⁵

³³ Deangelo, H and Deangelo, L and Rice, E, Going Private: Minority Freezeouts and Shareholder Wealth , Journal of Law and Economics, issue 27, 1984

³⁴ Marshall, J and Bansal , V, **Op-cit**, P 553.

³⁵ Gallinger, G and Poe, J, **Essencial of Finacial: An Integrated Approach**, N,J/ Prentice –Hall, 1997, P 387.

8. استراتيجية إعادة الهيكلة المزدوجة Duel Class Recapitalization:

وهو ما يعني اصدار فئة أخرى من الأسهم يكون فيها للسهم الواحد أكثر من صوت، مع عدم جواز بيع تلك الأسهم لطرف آخر غير الشركة نفسها، هذا يحمل في طياته تقوية لمركز الإدارة مع كل مرة يعاد فيها بيع تلك الأسهم للشركة.

9. استراتيجية إعادة شراء الاسهم من فئات معينة Exclusionary Self-Tenders:

تهدف هذه الاستراتيجية إلى توفير أدوات الحماية للإدارة القائمة، فعندما يتأكد لإدارة الشركة المستهدفة تأهب مجموعة من كبار المساهمين للسيطرة على الشركة، قد تقوم الإدارة بالإعلان عن رغبتها في شراء حصة من أسهمها، مستتية من ذلك الأسهم التي يمتلكها هؤلاء المستثمرين، يتم ذلك بسعر يزيد عن سعر السوق. ومن أشهر حالات استخدام تلك الاستراتيجية، حالة إحدى شركات البترول الضخمة عندما أعلنت عن رغبتها في شراء 29% من أسهمها من كافة المستثمرين عدا مجموعة من أكبر مستثمريها وهي شركة مستا الثانية **Mesta Partners II**.

وقد أشتري السهم بسعر 72 دولار، وهو ما يزيد بمقدار 16 دولار عن قيمته السوقية، وهي استراتيجية عقابية لمن خولت له نفسه السيطرة على الشركة، فالأسهم المشتراة بقيمة أعلى من قيمتها السوقية، قد تم تمويلها من موارد الشركة، التي تساهم فيها مجموعة المستثمرين الذين استبعدوا من الدعوة لبيع أسهمهم.³⁶

10. استراتيجية أقراص الدواء المسمومة Poison Pills:

وهي استراتيجية تستهدف اتخاذ إجراءات من شأنها أن تجعل الشركة غير جذابة لعملية السيطرة، وعادة ما يكون ذلك بإعطاء مزايا للمستثمرين في الشركة المستهدفة، إذا ما حدثت سيطرة عدوانية ومن الأمثلة على ذلك إعطاء الحق للمساهمين لشراء حصة إضافية من أسهم الشركة بسعر للسهم يقل كثيرا عن قيمته السوقية، وذلك إذا ما تأكد للإدارة أن هناك مستثمرا قد جمع حصة من رأس مال الشركة (25% مثلا) بهدف السيطرة، وإذا ما نفذ المساهمون هذا الحق فسوف يترتب على ذلك زيادة عدد الأسهم وتقل بالتالي

³⁶ Ross Westerfield, **Op-cit**, P 792.

نسبة أسهم رأس المال المملوكة للمستثمر الراغب في السيطرة.³⁷ خاصة وأنه ليس من حق المستثمر الراغب في السيطرة في ظل هذه استراتيجية شراء حصة من الأسهم الإضافية بالسعر المعروض الذي قد لا يتجاوز نصف القيمة السوقية للسهم، هذا يعني انتقال الثروة من المستثمر الراغب في السيطرة إلى باقي المستثمرين. وتنتقل المزيد من الثروة لو أن المستثمر الراغب في السيطرة كان قد اشترى الأسهم بعلاوة لتشجيع حملة الأسهم لبيعها له، ذلك أن بيع أسهم إضافية لغير ذلك المستثمر بسعر أقل مما ينبغي، يترتب عليه انخفاض القيمة السوقية للسهم، مما يزيد من مقدار الفرق بين القيمة السوقية للسهم والسعر الذي سبق له أن دفعه لشرائه (مقدار العلاوة). هذه الزيادة تمثل خسائر إضافية للطرف الراغب في السيطرة، وهي خسائر تحمل في طياتها انتقال للثروة منه إلى باقي حملة أسهم الشركة المستهدفة.³⁸

ومن الصور الأخرى لاستراتيجية الأقراص المسمومة، أن تقرر الإدارة أن تصبح القروض التي حصلت عليها الشركة مستحقة السداد في حالة حدوث السيطرة، كما فعلت إدارة مؤسسة صناعات سكوت الأمريكية.³⁹

ونلاحظ أن هذا الشرط يخدم الدائنين أكثر، وهذا راجع لكونه يستخدم فقط في حالة السيطرة العدوانية التي تمثل تهديدا للإدارة، بينما لا يستخدم في حالة السيطرة السلمية، في حين أن كلا النوعين من السيطرة يترتب عليه في النهاية هبوط في القيمة السوقية للأموال المقترضة و الإضرار بمصالح الدائنين.

وبعبارة أخرى لو أن هذا الشرط يقصد منه حماية الدائنين في الأساس، لكان ينبغي استخدامه في كلتا الحالتين من السيطرة.⁴⁰

ونختتم استراتيجية اقراص الدواء المسمومة بالإشارة إلى أنها لا تحتاج لتصويت حملة الأسهم.⁴¹ ومع هذا فقد لجأت شركة الورق العالمية International Paper Company إلى التصويت على استخدام

³⁷ Block, S and Hirt, G, **Foundation of Financial Management**, Irwin – Dorsey, ,1997, P 503.

³⁸ Ross Westerfield, **Op-cit**, P794.

³⁹ Weston, Bestley and Bringham, E, **Op-cit**, P 19.

⁴⁰ Marshall, J and Bansal , V, **Op-cit**, P 554.

⁴¹ Block, S and Hirt, G, **Op-cit**, P503.

تلك الإستراتيجية، رغم أنه ليس ضرورة ، وحصلت على تأييد بلغت نسبته 76% من الأصوات المشاركة، مقدمة بذلك اداة دفاعية وقائية في مواجهة كل من يرغب في السيطرة مستقبلا.

11. بالفارس الطاهر White Knight:

يقصد بهذه الاستراتيجية قيام إدارة الشركة التي تتعرض لمحاولة سيطرة عدوانية، بالبحث عن شركة أخرى، هي الفارس المنشود، تبرم معها اتفاقا بمقتضاه تتم سيطرة سلمية، تحقق قدرا من الحماية لإدارة الشركة المستهدفة.⁴²

12. استراتيجية يطلق عليها دفاع ماك مان Mac-Man Defense:

و فلسفتها أن المجوم خير سبيل للدفاع، ففي ظل هذه الاستراتيجية تقوم الشركة المستهدفة بشراء حصة من رأسمال الشركة الراغبة في السيطرة⁴³ لتصبح الشركة الراغبة في السيطرة معرضة أيضا للسيطرة، ذلك أن العين بالعين والسن والسن.

13. استراتيجية القيود الذهبية Golden Handcuffs:

تعتبر هذه الاستراتيجية من روائع الهندسة المالية، وهي من بين الاستراتيجيات مزدوجة الهدف، ذلك لأن تصميمها يضرب عصافورين بحجر واحد، فهي تمثل خط دفاع ضد محاولات السيطرة العدوانية، كما تمثل في نفس الوقت أداة تجعل رغبة أعضاء الإدارة في ترك الشركة للعمل في شركة أخرى مسألة مكلفة. وفقا لهذه الاستراتيجية تعطي لأعضاء الإدارة حوافز ضخمة إذا ما بقوا بالشركة لعدد من السنوات، مما يجعل مسألة الرحيل قبل تاريخ استحقاق هذه الحوافز مكلفا، كما يرفع في نفس الوقت تكلفة أي محاولة للسيطرة العدوانية.⁴⁴

و بمناسبة حوافز الإدارة، نشير إلى الهندسة المالية التي صممت ما يطلق عليه بالسهم الشبح أو حقوق أسهم العرفان و تتمثل في مبالغ نقدية تحصل عليها الإدارة بنهاية السنة مقابل أسهم وهمية.

⁴² هندي، منير ابراهيم، مرجع سابق، ص 170.

⁴³ Gallinger, G and Poe, J, **Op-cit**, P 357.

⁴⁴ John, T and John, K, Top Management Compensation and Capital Structure, **Journal of Finance**, Issue 48, 1993, pp 949-974.

هذه الاستراتيجية تعتبر بديلا لإعطاء الإدارة حصة من أسهم رأسمال الشركة، التي كان يمكن أن تزيد من عدد الأسهم، وتؤثر بالتالي على مركز الملاك في الجمعية العمومية.⁴⁵

وربما كانت السياسة التي تتبعها بعض المنشآت، وتقضي بتوزيع نسبة من أرباحها على الإدارة والعاملين، رغم عدم تملكهم لحصص في رأس المال، بمثابة تطبيق لتلك الاستراتيجية.

II. حالة واقعية للسيطرة العدوانية والأدوات المبتكرة لمواجهتها:⁴⁶

شركة شامروك القابضة **Shamrock Holding** القائمة على تنفيذ الخطط الاستثمارية لعائلة ديزني، التي حاولت السيطرة على شركة بولارويد **Polaroid**، فلقد عرضت شركة شامروك على إدارة بولارويد سعر للسهم قدره 30 دولار، إلا أن العرض رفض.

وفي هذا الوقت كانت تشير التوقعات إلى أن مصير شركة بولارويد هو السيطرة، وذلك لعدم ملائمة أداء الإدارة، رغم القوة والسمعة التي بها العلامة التجارية لمنتجاتها، هذا فضلا عن أن الشركة كانت على وشك الحصول على تعويض كبير من شركة كوداك لمخالفتها براءة اختراع كاميرات التصوير السريع.

وبعد أن رفضت محاولات السيطرة السلمية، اتجهت شركة شامروك إلى السيطرة العدوانية، و عرضت سعر للسهم قدره 45 دولار.

وقد ردت إدارة شركة بولارويد على ذلك بحزمة من الاستراتيجيات الدفاعية، هي:

III. لقد باعت حصة من أسهمها للعاملين في ظل خطة لامتلاك العاملين لأسهم الشركة.

IV. ثم قامت بعد ذلك ببيع حصة أخرى لشركة أخرى يمكن أن تدخل منافس للسيطرة وهي استراتيجية الفارس الطاهر

V. ثم قامت كذلك بإعادة شراء 22% من مجموع الاسهم بسعر 50 دولار للسهم، تم تمويلها بقرض مصرفي قيمته 536 مليون دولار، وهو ما رفع نسبة القروض في هيكل رأس المال، كما أفقد عملية السيطرة جاذبيتها، هذا وقد اتخذت الشركة اجراء إضافي تمثل في التخلص من 15 % من القوى العاملة، و هو ما أدى بدوره إلى تحسين ربحية الشركة و أيضا تحسين مركز السيولة.

⁴⁵ هندي، منير ابراهيم، مرجع سابق، ص 171.

⁴⁶ هندي، منير ابراهيم، مرجع سابق، ص 170.

ولقد ردت شركة شامروك على تلك الاستراتيجيات الدفاعية المتخذة من طرف شركة بلارويد، بما يلي:

- الدخول في حرب تصويت بهدف انتخاب إدارة جديدة.
- القيام باللجوء إلى القضاء بدعوى أن المناورات الدفاعية التي اتبعتها شركة بلارويد ليست في صالح حملة أسهمها.

وبعد تسعة أشهر من الدفاع وافقت بولارويد على دفع 20 مليون دولار لشركة شامروك مقابل المصروفات التي تكبدتها خلال معركة السيطرة، وذلك في مقابل توقيع شركة شامروك على اتفاق بعدم محاولة السيطرة على الشركة لمدة 10 سنوات، وهذا ما يندرج تحت مسمى تجميد إجراءات السيطرة، كما تعهدت شركة بلارويد بانفاق 5 مليون دولار في اعلانات على راديو شامروك ومحطتها التلفزيونية. وقد حققت شركة شامروك مكاسب قبل الضريبة بلغت 35 مليون دولار، تحققت فقط من التسوية النقدية التي حصلت عليها، إضافة إلى المكاسب التي تحققت من ارتفاع القيمة السوقية لحصتها في رأس مال شركة بلارويد نتيجة لتحسن ربحية الشركة كما سبق الإشارة.

الخاتمة:

نقول أنه بالرغم من الغنائم التي تنجم عن السيطرة العدوانية، فإن للسيطرة السلمية مزايا عديدة، و في مقدمتها المحافظة على أموال الشركة المستهدفة من الضياع خلال محاولة إدارتها الدفاع عن نفسها. كما أنه في ظل هذا النوع من السيطرة تصبح فرصة إسناد مسؤولية الإدارة إلى فريق مكون من إدارة الشركتين، أمراً ممكناً.

و في الأخير يمكن القول أن الحفاظ على معنوية العاملين، هو ما قد لا يتحقق في ظل السيطرة العدوانية. وقد كانت نتائج اتيار فرضيات الدراسة كالتالي:

1. ارتبط مفهوم الهندسة المالية بالتصميم و التطوير و التزويد بآليات و أدوات مالية مبتكرة و صياغة حلول عملية للمشاكل المالية، و هذا ما يتوافق مع الفرضية الأولى.
2. تتم السيطرة السلمية عن طريق تقديم الشركة الراغبة في السيطرة اقتراح إلى إدارة الشركة المستهدفة يتضمن الرغبة في الامتلاك. و هذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

3. الهندسة المالية مهنة هدفها الكسب، فقد فعل المهندسون الشيء و ضده، فهم الذين يصممون أدوات تنفيذ السيطرة العدوانية، وهم أنفسهم الذين يصممون استراتيجيات دفاعية للإدارة تمكنها من حماية نفسها من ويلات السيطرة العدوانية، وهذا ما لا يتوافق مع الفرضية الثالثة.
4. قد يتم اللجوء إلى السيطرة العدوانية في حالة فشل محاولة السيطرة السلمية، كما يمكن اللجوء إليها مباشرة أي دون اعطاء فرصة للسيطرة السلمية، وهو ما يطلق عليه عناق الدب، وهذا ما لا يتوافق مع الفرضية الرابعة.

قائمة المراجع:

1. باللغة العربية:

- البراوي، شعبان محمد، بورصة الأوراق المالية من منظور الاسلامي: دراسة تحليلية نقدية، دار الفكر، دمشق، 2001.
- بومدين، نوردين و أحمد، مداني، "دور راس المال الفكري في إمداد سوق الأوراق المالية بالمنتجات المالية المبتكرة"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 2012.
- جبار، محفوظ، الأوراق المالية المتداولة في البورصات و الأسواق المالية، الطبعة الأولى، دار هومة للطباعة، الجزائر، 2002.
- حنفي، عبد الغفار و قرياقص، رسمية، البورصات و المؤسسات المالية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003.

- الحناوي، محمد صالح و العبد، جلال ابراهيم، بورصة الأوراق المالية بين النظرية و التطبيق، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002.
- الدسوقي، إيهاب، اقتصاديات كفاءة البورصة، دار النهضة العربية، القاهرة، 2000.
- الشعار، نضال، سوق الأوراق المالية و أدواتها، الطبعة الأولى، الطبعة الثالثة، الجيزي للطباعة والنشر، حلب، 2006.
- صبح، محمود، القرارات الاستراتيجية المالية، دار الكتاب، مصر، 1996.
- قندوز، عبد الكريم، صناعة الهندسة المالية بالمؤسسات المالية الإسلامية، رسالة ماجستير، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2006/2007.
- المناسيع، رايح، الهندسة المالية وأثرها في الأزمة المالية العالمية 2007، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007.
- النجار، فريد، المشتقات والهندسة المالية، الدار الجامعية، مصر، 2009.
- هندي، منير ابراهيم، أساليب وطرق خصخصة المشروعات العامة: خلاصة الخبرات العالمية، الفكر الحديث في مصادر تمويل الشركات، الاسكندرية، 1998.
- هندي، منير ابراهيم، الفكر الحديث في إدارة المخاطر: الهندسة المالية باستخدام المشتقات و التوريق، الفكر الحديث في الهندسة المالية، مصر، 2011.
- ياسين، محمد يوسف، البورصة، الطبعة الأولى، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2004.

2. باللغة الأجنبية

- Brigham, E. **Financial Management** : Theory and Practice, The Dryden Press, Third edition, 1989.
- Block, S and Hirt, G, **Foundation of Financial Management**, Irwin – Dorsey, 1997.
- Choinal, Alain, **Introduction à L'ingénierie Financière**, édition Revue Banque, 4édition, Paris, 2002.
- Deangelo, H and Deangelo, L and Rice, E, **Going Private: Minority Freezeouts and Shareholder Wealth** , Journal of Law and Economics, issue 27, 1984.
- John, T and John, K, **Top Management Compensation and Capital Structure**, Journal of Finance, Issue 48, 1993.
- Gallinger, G and Poe, J, **Essencial of Finacial: An Integrated Approach**, N,J/ Prentice –Hall, 1997.
- Marshall, J and Bansal , V, **Financial Engineering**, Kolb Publishing Company, 2 end edition, 1993.
- Ross, Westerfield, **Corporate Finance**, 4th edition, Irwin, 1996.

- Weston, Bestley and Bringham, E, **Essential of Managerial Finance**, The Dryden Press, 6th edition, 1996.
- Spieser, Philipe, **La bourse**, Vuibert, Paris, 2003.

تقييم خلق القيمة من طرف الموارد البشرية- دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE (وحدة غرداية).

Évaluation de la création de valeur par les ressources humaines – étude de cas de l'Entreprise Algérienne de Fabrication de Pipe -ALFAPIPE- (Unité de Ghardaïa).

أ.د. مصيطفى عبد اللطيف**

د. أرحاب هلال وسام*

مخبر التنمية الإدارية للارتقاء بالمؤسسات الاقتصادية بولاية غرداية- جامعة غرداية-

جامعة غرداية

ملخص:

جاءت هذه الدراسة بهدف تحليل الأساليب المعتمدة في تقييم خلق القيمة من طرف الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية والمؤشرات المستخدمة في التقييم بالتركيز على نسبة المهارة وإنتاجية رأس المال البشري ومعامل كفاءة رأس المال البشري كمؤشرات أساسية في التقييم. كما تمت دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE (وحدة غرداية)، للفترة 2011-2013 باعتبارها فترة حساسة في نشاط المؤسسة، وتوصلت الدراسة إلى أن الموارد البشرية تمثل نسبة 7,15 % من إجمالي تكاليف المؤسسة محل الدراسة انطلاقاً من مؤشر نسبة المهارة في المؤسسة، كما تعتمد المؤسسة محل الدراسة بشكل رئيسي على العمال المؤقتة حسب ما دلت عليه نسبة الزيادة في العمالة المؤقتة التي بلغت 61,11%. من جهة أخرى تدل نسبة القيمة الاقتصادية للموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة على العلاقة الإيجابية بين ساعات العمل والهامش على التكلفة المتغيرة، ومنه دور المورد البشري في تغطية التكاليف المتغيرة للمؤسسة، وهو ما يفسر الإستراتيجية المعتمدة لهذه الأخيرة في التصنيف والتعامل مع الموارد البشرية حسب درجة خلها للقيمة.

الكلمات المفتاحية: خلق القيمة، الموارد البشرية، نسبة المهارة في المؤسسة، القيمة الاقتصادية للوقت البشري.

Résumé:

Cette étude vise à analyser les méthodes adoptées dans l'évaluation de la création de valeur par les ressources humaines dans l'entreprise, et les indicateurs utilisés dans l'évaluation en mettant l'accent sur les compétences et la productivité du capital humain ainsi que le coefficient d'efficacité du capital humain comme indicateurs d'évaluation. Pour cela nous avons effectué une étude de cas d'ALFAPIPE (Unité de Ghardaïa), pour la période 2011-2013 étant une période sensible dans l'activité de l'entreprise. L'étude a démontré que les ressources humaines représentent 7,15% des coûts de l'entreprise, en fonction de la proportion de l'indice des compétences. Aussi comme l'indique le taux d'augmentation de l'emploi temporaire élevé à 61,11%, l'entreprise se base essentiellement sur l'emploi temporaire. D'autre part, la valeur économique du travail humain démontre la relation positive entre le travail et la marge sur les heures de coûts variables, ainsi que le rôle des ressources humaines dans la couverture des coûts variables de l'entreprise au cours de la période d'étude, ce qui explique la stratégie adoptée par cette dernière dans le classement et le traitement des ressources humaines par le degré de création de valeur.

Mots clés: Création de valeur, Ressources humaines, indice de compétence, La valeur économique du travail humain.

* arhab.wissam@univ-ghardaia.dz

** messaitfa.abdellatif@ univ-ghardaia.dz

مقدمة:

وطرق يتمثل الهدف الرئيسي للمؤسسة في خلق قيمة لكل الأطراف المتعاملة معها، باستخدام الموارد والقدرات المتاحة والتي أهمها مواردها البشرية؛ وتوجد علاقة تبادلية بين الموارد البشرية وخلق القيمة في المؤسسة، بحيث أن الموارد البشرية هي المسؤولة عن عملية خلق القيمة وفعاليتها، كما أن القيمة تؤثر على نوع تصرف المؤسسة تجاه المورد البشري (كتحدي وهدف إستراتيجي للمؤسسة).

تستخدم المؤسسة عدة وسائل لقياس وتقييم والرقابة على خلق القيمة، وتحديد نسبة مساهمة المورد البشري فيها، وهو ما نسعى إلى دراسته من

خلال محاولة الإجابة على السؤال التالي: **كيف يمكن تقييم فعالية المورد البشري في خلق القيمة؟**

تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث أجزاء، يعرف الأول تقييم خلق القيمة من طرف الموارد البشرية، أهميتها وأبعادها؛ كما يوضح الجزء الثاني كيفية القيام بعملية تقييم خلق القيمة من طرف الموارد البشرية في المؤسسة. أما الجزء الثالث فيتمثل في الدراسة التطبيقية، حيث نحل فيه كيفية تطبيق تقييم خلق القيمة المنشئة من طرف الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب (وحدة غارداية) خلال فترة زمنية محددة.

I. مفهوم، أهمية وأبعاد تقييم خلق القيمة من طرف الموارد البشرية:

نظرا لضرورة قياس عناصر رأس المال البشري و مساهمتها في عملية خلق القيمة في المؤسسة، اتجه الفكر المحاسبي إلى دراسة وتحليل الأصول الإنسانية وإظهارها في الحسابات الختامية للمؤسسة (محاسبة الموارد البشرية)، بغية استخدام تلك المعلومات (عن فعالية وقيمة المورد البشري) من طرف متخذي القرار (إدارة المؤسسة، السوق المالي، المؤسسات المنافسة، ...) [1].

1. مفهوم تقييم خلق القيمة من طرف الموارد البشرية:

تقاس فعالية الموارد البشرية من خلال تحديد مدى تحقيقها للأهداف الموضوعة بتحقيق معايير معينة (رضا الزبائن، نتائج مالية إيجابية...) [2]، كما تحدد القيمة الحقيقية للعنصر البشري بتقييم متغيراته الفنية والإنسانية والإيرادات التي ترتبت إلى جانب مصاريف المؤسسة المتعلقة بالحصول عليه، تطويره وتدريبه واستخدامه؛ وهذا بغرض الحصول على معلومات كمية ذات الطبيعة النقدية ومعرفة كيفية معالجتها، ومن ثم التعرف على التغيرات التي تطرأ عليها لإظهار القيمة الحقيقية للأصول الإنسانية (باعتبار أن المورد البشري أحد أصول المؤسسة) [3].

2. أهمية تقييم خلق القيمة من طرف الموارد البشرية:

باعتبار المورد البشري هو المخطط و الموجه والمنفذ لأنشطة ومهام المؤسسة، ونظرا لترابط استراتيجيات ومهام إدارة الموارد البشرية وباقي وظائف المؤسسة خاصة الإدارة العليا، فإن التأكد من تحقيق الأهداف الفرعية لها (إدارة الموارد البشرية) سيضمن تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة. تتمثل أهمية تقييم قيمة الموارد البشرية وقياس درجة مساهمتها في خلق القيمة في الأهداف التي يخدمها التقييم و هي [4]:

- أ. توفير معلومات عن كفاية المديرين في استخدام الموارد البشرية كأصل للمؤسسة، وتنظيم وتنسيق استخدام كافة الموارد في المؤسسة، إضافة إلى معرفة نجاعة العملية التسييرية (دور القائد) [5]؛
- ب. إجراء المقارنات بين المؤسسات المتنافسة على أساس سليم؛
- ت. تحديد نسبة مساهمة كل نشاط من إدارة الموارد البشرية في القيمة الكلية للمؤسسة، لتحديد التصرف المناسب (إلغاء، تعديل، تهمين)؛
- ث. مساعدة الإدارة في توزيع الأفراد على الوظائف المختلفة بشكل يؤدي إلى أفضل تخصيص ممكن، وهذا يتطلب تحديد معدل العائد من استخدام العامل في مختلف المناصب؛

ج. تحديد العائد الذي يحصل عليه المشروع من رأس المال البشري، لتقييم قرارات الاستثمار في القوى العاملة بمقارنة التكلفة بالمنفعة لمختلف البدائل؛

ح. يفيد تقييم خلق القيمة في الموارد البشرية في تقديم الإجابة للمستثمرين حول سؤال: هل تقوم المؤسسة بتنظيم وتشغيل وإدارة مواردها/الموارد البشرية والعلاقات مع الغير بما يحقق أكبر قيمة لهم؟^[6]

خ. يسمح تقييم الموارد البشرية بإعطاء صورة عن كيفية سير العمل الإداري (احترام القواعد، سرعة معالجة المشاكل الإدارية...)، تقييم فعالية وكفاءة إدارة الموارد البشرية (دوران العمالة، المناصب الشاغرة، مراعاة التخصص في العمل...)، وأيضا بقياس درجة تحقيق الأهداف الإستراتيجية (مؤشرات ربحية وإنتاجية العامل، وقت النشاط، مردودية الأجر...)، وهذا ما يسمح بقياس القيمة التنظيمية للمؤسسة^[7].

3. أبعاد تقييم خلق القيمة من طرف الموارد البشرية:

تناولت نظرية رأس المال البشري قياس قيمة رأس المال البشري وأهميته على المستوى الجزئي (المؤسسة) والكلبي (التنمية البشرية في الدولة)، كما طورت عدة دراسات و أبحاث طرقا ومؤشرات لذلك^[8]، تشمل الجانب الجزئي من خلال تقييم قيمة المؤسسة من عدة زوايا/أبعاد^[9]:

أ. البعد المالي:

باعتدالمقاييس التي تعبر عن الأداء المالي للمؤسسة، مثل: معدل العائد على الاستثمار، صافي القيمة الحالية، والقيمة الاقتصادية المضافة.

أ. بعد العملاء:

من خلال مجموعة مقاييس تعبر عن درجة رضا العملاء، ومنها معدل نمو المبيعات، معدل النمو في عدد العملاء، معدل اكتساب عملاء جدد، معدلات الاحتفاظ بالعملاء، ومعدل النمو في توسيع وتعميق العلاقات التبادلية مع العملاء.

ب. البعد الداخلي:

تقييم أداء العمليات الداخلية بواسطة مقاييس تعبر عن حسن استغلال الموارد المتاحة، والتي من شأنها أن تنعكس على درجة رضا العملاء وعلى الأداء المالي، منها: معدل استغلال الطاقة الإنتاجية، معدلات الإنتاج المعيب، معدل إنتاجية العمالة.

ت. بعد المعرفة ورأس المال البشري:

ويحاول هذا البعد قياس القدرات الإبداعية للمؤسسة، عن طريق قياس فعالية استثماراتها في التدريب والإنفاق على البحوث والتطوير، نسبة التركيز على التجديد والابتكار، مهارة الأفراد ودرجة رضاهم، نظم المعلومات ودقة معلوماتها، نظم التحفيز، القيادة، الأسلوب الإداري وعدالة الأجور.

II. كيفية تقييم خلق القيمة من طرف الموارد البشرية:

بهدف تقييم نجاح المؤسسة (مواردها البشري) في خلق قيمة لكل الأطراف المستفيدة، تستخدم عدة مؤشرات باعتماد طرق متعددة حسب الهدف من عملية التقييم والجانب الذي تريد تقييمه (كمي أو كيفي)، تراعي في ذلك عدة شروط وفق خطوات علمية.

1. ما يجب تحديده قبل البدء بعملية التقييم:

قبل تقييم فعالية الموارد البشرية ومساهمتها في خلق القيمة بالمؤسسة من خلال مختلف المهام الموكلة إليها، يجب تحديد العناصر التالية/الإجابة على التساؤلات التالية^[10]:

- أ. ما الهدف من عملية تقييم خلق القيمة من طرف الموارد البشرية للمؤسسة؟
 - ب. ما الذي نقيمه؟ أي نطاق التقييم والذي يمثل المجال الذي يعكس القيمة المولدة من الموارد البشرية.
 - ت. ما هي الوسائل والطرق المستخدمة في التقييم؟ وما هي المعايير المعتمدة في التقييم؟
 - ث. ما هي فترة التقييم؟
 - ج. من الذي يقوم بعملية التقييم؟ ومن هو المسؤول عن نتائج عملية التقييم؟
- نوضح ذلك من خلال جدول يبين مسؤوليات إدارة الموارد البشرية في خلق القيمة، وكيفية تقييمها:

الجدول رقم (01): خصائص تقييم خلق القيمة من طرف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

إدارة التغيير	المساهمة في الإستراتيجية العامة	قيادة الأفراد	المهام الإدارية الروتينية	
تطوير وتحديد المؤسسة.	التحقق من توافق وخدمة استراتيجيات الموارد البشرية للإستراتيجية العامة.	تحسين ولاء وكفاءة وفعالية الأفراد.	تحسين فعالية أنشطة الموارد البشرية.	المهمة/الهدف
ثقافة المؤسسة الاستراتيجية الفرعية.	المساهمة في وضع الأهداف والاستراتيجيات.	مستوى ولاء وفعالية الموارد البشرية.	تكاليف وجود الأنشطة.	المجال
تحليل اقتصادي واجتماعي، وسائل متغيرة حسب نوع ودرجة التغيير.	المقارنة المرجعية.	استقصاء حول درجة رضا الأفراد بالمؤسسة، مؤشرات نمو الكفاءات.	تحليل وتقييم التكاليف، لوحة القيادة، مؤشرات الجودة والوقت.	أمثلة طرق ووسائل التقييم
تقييم دوري.	على فترات متباعدة وطويلة المدى.	تقييم منتظم على فترات متباعدة.	تقييم دائم ومنتظم.	فترة التقييم
الإدارة العليا والمسؤولون عن عملية التغيير.	الإدارة العليا.	الأفراد العاملون.	إدارة الموارد البشرية ومراقبة التسيير.	القائم بعملية التقييم

Source : Patrick GILBERT et Marina CHARPENTIER, « **Comment évaluer la performance Rh? Question universelle, réponses contingentes** », Revue de Gestion des Ressources Humaines, revue trimestrielle, Paris, France, n°53, p14.

2. طرق وأدوات تقييم قيمة الموارد البشرية ومساهمتها في خلق القيمة بالمؤسسة:

أ. القياس المحاسبي للموارد البشرية (محاسبة الموارد البشرية كأداة لتقييم الموارد البشرية):

تهدف محاسبة الموارد البشرية إلى تقييم موارد المؤسسة البشرية بصورة مالية، كأى موارد أخرى يتم استثمارها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة. إذ تساعد في تحديد القيمة الاقتصادية لتلك الموارد، من خلال قياس الأصول البشرية ودمجها في حسابات المؤسسة، نظرا لتوفر خصائص الأصول في الموارد البشرية؛ حيث يعرف الأصل على أنه عبارة عن "مجموعة الوسائل الاقتصادية التي تمتلكها المؤسسة من أجل الحصول على منافع اقتصادية مستقبلية منها، وذلك إما باستخدامها في العملية الإنتاجية أو في مساعدتها على تحقيق ذلك"^[11]، حيث تتحقق في الموارد البشرية الصفات المميزة للأصل (خاصية الملكية، المساهمة في سداد الديون، القدرة الإنتاجية، الخدمات المستقبلية)، تقاس قيمتها بطرق منها^[12]: مدخل التكلفة التاريخية، تكلفة الإحلال، مدخل تكلفة الفرصة البديلة، التعويضات... الخ

والعامل البشري هو العامل الأصل في خلق القيمة التنظيمية باعتباره المنشئ الرئيسي للتكلفة والمساهم الأول في تخفيضها في نفس الوقت؛ حيث تقاس بذلك القيمة التنظيمية للمؤسسة بالاستناد إلى قيمة مواردها البشرية، بناءً على تكاليف الموارد البشرية التي تتحملها المؤسسة مقابل القيمة التي تنتجها (الإنتاجية، المردودية،...)، والتي يمكن أن تقاس بمؤشرات تسمى المساهمة الساعية للقيمة المضافة على التكاليف المتغيرة.

تهدف هذه الطريقة إلى معرفة خلق القيمة الاقتصادية للوقت البشري المستثمر في نشاط المؤسسة، أي قيمة كل ساعة عمل موجهة ليس فقط لتغطية الأجر للمعني ولكن أيضا مصاريف الهيكل والإنتاج، والتي تقاس وفق العلاقة التالية^[13]:

المساهمة الساعية للقيمة المضافة على التكاليف المتغيرة أو القيمة الاقتصادية للوقت البشري =

$$\text{رقم الأعمال (CA)} - \text{التكاليف المتغيرة (CV)} = \frac{\text{الهامش على التكاليف المتغيرة (MCV)}}{\text{عدد الساعات المنتظر مساويا لوقت العمل}}$$

$$\text{عدد الساعات المنتظر مساويا لوقت العمل}$$

توضح العلاقة مساهمة المورد البشري في تغطية التكاليف المتغيرة الكلية للمؤسسة، فلما يقضي الفرد ساعة لإنتاج منتج مادي أو للمساهمة في ذلك، هي القيمة الاقتصادية المضافة للمؤسسة من طرف المورد البشري، وحينما يقضي ساعة لتصحيح عدم تشغيل هذه هي القيمة الضائعة للمؤسسة.

ب. نموذج الأداء المتوازن:

يتم القياس المتوازن لأداء المورد البشري من خلال مجموعة متنوعة من المقاييس تشمل الأداء المالي، العلاقات مع الزبائن، العمليات الداخلية، التعليم والنمو؛ فهو نظام متعدد الأبعاد لقياس الأداء يعد بمثابة ترجمة لإستراتيجية وحدة الأعمال داخل مجموعة مترابطة من المقاييس، التي تحدد بدقة الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل وآلية إنجاز أو تحقيق هذه الأهداف. ولقد أشتق هذا النموذج اسمه من محاولة التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل (مقاييس الأداء المالية وغير المالية)، وأخيراً مسببات الأداء والأهداف المحققة.

حيث تحدد كل وحدة تنظيمية مقاييس الأداء المرتبطة بإستراتيجياتها، مثلاً: نسبة الربح إلى عدد العاملين، النفقات الإدارية إلى إجمالي العاملين، نسبة القيمة المضافة إلى عدد العاملين، الإيرادات الناتجة من تطبيق اقتراحات العاملين، نسبة عدد العاملين الحاصلين على شهادات، دليل رضا العاملين، نسبة تكاليف التدريب إلى مردودية العاملين... الخ^[14]

ت. نموذج أفضل أداء مقارن (المقارنة المرجعية):

يتلخص هذا الأسلوب في تحديد المؤسسات التي تحتل الريادة في مجال رفع قيمة الأصول الفكرية والبشرية وتحديد المعايير التي تطبقها المؤسسات المثيلة، وبعد ذلك يتم استخدام هذه المعايير لتقييم أداء عناصر الرأسمال الفكري المتماثلة مع مؤسسات المقارنة^[15].

ث. مقاييس رأس المال الفكري والبشري:

يمكن اعتماد مؤشرات لتحديد أهمية المورد البشري ومساهمته في نشاط المؤسسة، نسبة مهارة الأفراد وإنتاجيتهم من خلال المؤشرات التالية^[16]:

- نسبة كثافة العمل الحي في المؤسسة = رأس المال البشري / رأس المال غير البشري

كلما اتسعت درجة كثافة العمل في المؤسسة، تشير الى اتساع نطاق عملياتها المعتمدة على الموارد البشرية بالمقارنة مع الموارد غير البشرية.

ويطلق على نسبة رأس المال البشري الفكري (العلمي) إلى رأس المال البشري الكلي بنسبة المهارة في المؤسسة، والتي تحسب بالعلاقة:

● **نسبة المهارة في المؤسسة = رأس المال البشري الفكري* / رأس المال البشري الكلي**

كما يمكن حساب إنتاجية المورد البشري في المؤسسة وفق العلاقة التالية:

● **إنتاجية رأس المال البشري = القيمة المضافة الصافية* / قيمة رأس المال البشري**

● **معامل كفاءة رأس المال البشري = القيمة المضافة (إجمالي الدخل من المبيعات - إجمالي النفقات) ÷ إجمالي نفقات الأجور والمرتبات.**

إضافة إلى المؤشرات المالية والكمية التي تسمح بقياس قيمة الموارد البشرية ودرجة مساهمتها في خلق القيمة في المؤسسة، تستطيع المؤسسة اعتماد مؤشرات كيفية تفيدها في تحديد درجة تحقيقها للأهداف والاستراتيجيات العامة والفرعية، وبمعرفة قيمة المورد البشري بمهامه المختلفة (التخطيطية، القيادية، والتنفيذية).

3. كيفية التعامل مع المورد البشري من حيث خلق القيمة:

بعد قياس قيمة المورد البشري في المؤسسة، تحدد هذه الأخيرة التصرف المناسب حسب كل حالة كما يلي^[17]:

أ. حالة مورد بشري يصعب استبداله أي به حالة من الندرة، ولكنه في ذات الوقت منخفض القيمة المضافة، مثل حالة بعض الصناعات والمهن التي لا تتوفر فيها أعداد كافية من المتخصصين، ومع ذلك يكون مستوى الكفاءة لهؤلاء الأفراد منخفضاً (قلة الوسائل، ضعف المستوى العلمي، قلة التدريب..).

ففي هذه الحالة تكون قيمة رأس المال البشري منخفضة نسبياً، ولكن بسبب صعوبة الإحلال تعمل الإدارة على تحسين الأداء ورفع القيمة المضافة من خلال التدريب والتنمية المستمرة.

ب. حالة مورد بشري سهل الاستبدال حالة خروجه من المؤسسة وفي نفس الوقت ينتج قيمة مضافة منخفضة، ففي مثل هذه الحالة لا تهتم الإدارة بالاستثمار في تدريب وتنمية هذا المورد البشري، وتبحث عن البديل (أفراد أكثر كفاءة وقيمة).

ت. حالة وسط التي تدل على مورد بشري يسهل استبداله نتيجة لوفرتة في سوق العمل أو قصر الوقت اللازم لإعداداته وتجهيزه للعمل، ولكن في نفس الوقت يحقق هذا المورد قيمة مضافة مرتفعة، فهو يدل على رأس مال بشري متوسط القيمة أو يميل إلى أن يكون عالي القيمة نسبياً.

وفي هذه الحالة تعمل الإدارة على الاحتفاظ بهذا المورد البشري تفاديا لتكلفة الإحلال، وفي نفس الوقت لاستثمار قدرته على إنتاج القيمة المضافة المرتفعة.

ث. حالة مورد بشري نادر وبصعب الحصول على بديل له في حالة فقدته، كما أنه عالي الإنتاجية يحقق قيمة مضافة عالية. فمثل هذا المورد البشري يعبر عن رأس مال بشري مرتفع القيمة لا بد أن تحافظ عليه المؤسسة، من خلال الاستثمار في تحفيزه، تدريبه، توفير فرص الإبداع وتنميته.

III. الدراسة التطبيقية:

حاولنا إلقاء الضوء على الأساليب المعتمدة في تقييم خلق القيمة من طرف الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE (وحدة غارداية)، وتحليل طريقة التقييم، وكذا كيفية تعامل المؤسسة تجاه مواردها البشرية حسب درجة خلق القيمة.

حيث شملت فترة الدراسة السنوات 2011، 2012، والثلاثي الأول لسنة 2013. وهي فترة شهدت فيها المؤسسة تغيرات نشاط حادة مما سمح بإعطاء نظرة جيدة حول واقع المؤسسة عند أوضاع النشاط المختلفة. تنقسم الدراسة التطبيقية إلى قسمين: القسم الأول يتم فيه تحديد درجة اعتماد المؤسسة على مواردها البشرية؛ أما القسم الثاني فيتم فيه حساب مؤشرات خلق القيمة من طرف الموارد البشرية بالتركيز على نسبة المهارة والقيمة الاقتصادية للوقت البشري.

1. درجة اعتماد المؤسسة على رأس المال البشري في إستراتيجية خلق القيمة (تطور عدد العاملين بالمؤسسة) من 2011 إلى 2013:

نحاول تحليل درجة اعتماد المؤسسة محل الدراسة على مواردها البشرية وخصائص الموارد البشرية للمؤسسة قبل حساب مؤشرات خلق القيمة، ما يسمح لنا بمعرفة توجه إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية خلال السنوات الأخيرة (من 2011 إلى 2013). حيث سنفصل في المتغيرات الشخصية الأساسية والمؤثرة بصفة مباشرة على خلق القيمة بالمؤسسة أو نتيجة تأثيرها على قرارات إدارة الموارد البشرية.

أ. نسبة المهارة في المؤسسة:

يمكن قياس درجة اعتماد المؤسسة على مواردها البشرية في نشاطها من خلال نسبة الموارد البشرية إلى الموارد غير البشرية وهي نسبة المهارة في المؤسسة التي تقاس وفق العلاقة التالية:

نسبة المهارة في المؤسسة = رأس المال البشري* / رأس المال غير البشري

• نسبة المهارة في المؤسسة لسنة 2013:

بالتعويض بالمعلومات المحصلة من الوثائق الرسمية للمؤسسة – الميزانية الافتتاحية لسنة 2013:

$$\text{نسبة المهارة في المؤسسة} = 184349 / 2577128 \text{ كيلو دينار جزائري (KDA)} = 7,15\%$$

نلاحظ من هذه النسبة أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد بنسبة 7,15 % على مواردها البشرية أي أن مواردها البشرية تمثل نسبة 7,15 % من إجمالي تكاليفها، وهي نسبة سنؤكددها لاحقا من خلال تحليل أسلوب ونظام تسيير الموارد البشرية الذي يعتمد على التغيير الدائم للعمالة واستخدام نظام التشغيل المؤقت.

• تطور نسبة المهارة في المؤسسة خلال الفترة ما بين 2011 و 2013:

نوضح تطور نسبة المهارة في المؤسسة خلال الفترة 2011-2013 من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (02): تطور نسبة المهارة في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFAPIPE)

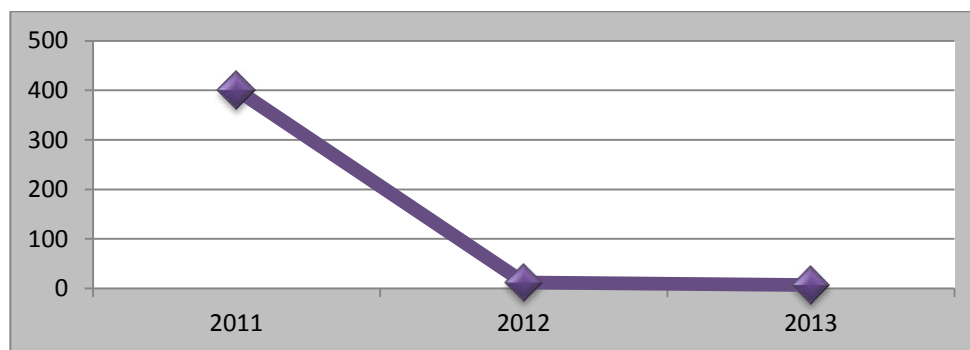
للفترة 2011 و 2013

نسبة التغير	2013	نسبة التغير	2012	2011	الفترة
نسبة المهارة في المؤسسة	7.15	97- %	11.90	401.12	
					39.91- %

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد وثائق المؤسسة.

يمكن توضيح التغيرات في نسبة المهارة في المؤسسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (01): تطور نسبة المهارة في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب (Alfapipe) للفترة ما بين 2011 و 2013



المصدر: تم الاعداد بالاعتماد على بيانات الجدول السابق.

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه الانخفاض الكبير في نسبة المهارة في المؤسسة بين سنة 2011 وسنة 2012 بنسبة 97% وهذا راجع إلى توقف نشاط المؤسسة في سنة 2011 (توقف الإنتاج)، نظرا لعدم تلقيها أي طلبية من زبونها الأساسي (شركة سوناطراك)، وهو ما جعل المؤسسة تتحمل تكاليف أجور مرتفعة جدا مقابل قرارها بعدم تسريح عمالها؛ بعودة النشاط العادي للمؤسسة في بداية 2013 نلاحظ الانخفاض المستمر لنسبة المهارة بين سنة 2012 و 2013 بنسبة 39.91% وهو راجع إلى اعتماد المؤسسة إستراتيجية جديدة للموارد البشرية المعتمدة على المحافظة على العمالة الماهرة والاستثمار في تدريبها للمناصب المفتاحية (خاصة الإدارية)، وتقليص المناصب الثانوية (التي يمكن الحصول عليها في أي وقت من سوق العمل).

ب. خصائص المهارة في المؤسسة:

• تطور عدد العاملين حسب متغير الجنس في المؤسسة من 2011 إلى 2013:

يمكن أن نوضح هذا التطور من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (03): تطور عدد العاملين حسب الجنس في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب

(ALFAPIPE) للفترة ما بين 2011 و 2013

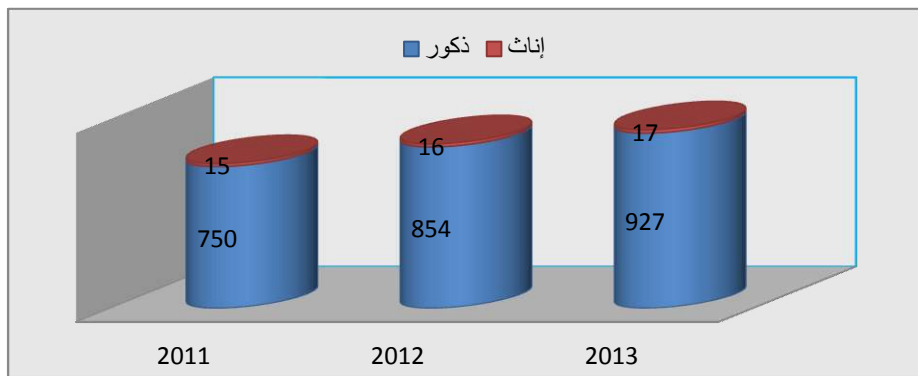
2013	2012	2011	الفترة
927	854	750	الذكور
17	16	15	الإناث

944	870	765	المجموع
-----	-----	-----	---------

المصدر: تم الاعداد باعتماد وثائق المؤسسة.

يظهر من خلال الجدول أن فئة الإناث تمثل نسبة صغيرة من إجمالي أفراد المؤسسة مقارنة بالذكور ولا تزيد من سنة إلى أخرى إلا بمعدل فرد واحد كما يوضحه الشكل أعلاه، حيث تشغل الإناث المناصب الإدارية في المؤسسة محل دراستنا والتي لا تمثل في إجمالها إلا حوالي 19% من إجمالي المناصب في المؤسسة، بما يتوافق مع طبيعة نشاطها (صناعة الأنابيب) الذي يعتمد بدرجة كبيرة على عمال الورشات وهو عمل يتطلب جهداً وأوقات عمل غير مناسبة للمرأة خاصة في المنطقة المحلية.

الشكل رقم (02): تطور عدد العاملين حسب الجنس في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFAPIPE) للفترة ما بين 2011 و 2013



المصدر: تم الاعداد بالاعتماد على البيانات السابقة.

• تطور عدد العاملين حسب متغير المستوى التعليمي بالمؤسسة من 2011 إلى 2013:

للمستوى التعليمي أثر مباشر على أداء الأفراد بالمؤسسة في جميع المستويات التنظيمية، وهذا ما أدركته المؤسسة محل دراستنا وسعت إلى الرفع من نسبة المحصلين على شهادات بإستخدام سياسة العقود المؤقتة للتغيير المستمر للعمالة وإستقطاب أحسن الكفاءات. ويوضح الجدول التالي تطور فئات المتعلمين من سنة إلى أخرى:

الجدول رقم (04): تطور عدد العاملين حسب المستوى التعليمي في المؤسسة للفترة

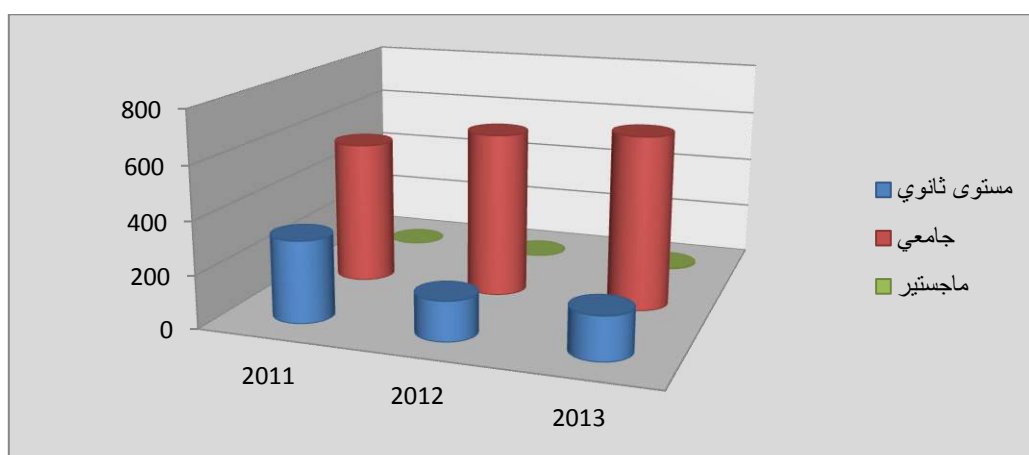
ما بين 2011 و2013

الفئات	2011	2012	% نسبة التغير	2013	% نسبة التغير
مستوى ثانوي	312	151	-52	164	09
جامعي	548	627	14	661	04
ماجستير فأكثر	00	1	100	5	500
المجموع	860	779	—	830	—

المصدر: تم الاعداد باعتماد وثائق المؤسسة.

ونمثل هذا التطور في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): تطور عدد العاملين حسب المستوى التعليمي في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFAPIPE) للفترة ما بين 2011 و2013



المصدر: تم الاعداد بالاعتماد على البيانات السابقة.

يظهر الشكل نسب الجدول رقم (04) بوضوح، حيث تزايد عدد المتحصلين على شهادات جامعية من 2011 إلى 2012 بنسبة 14% ومن سنة 2012 إلى 2013 بنسبة 4% دلالة على تركيز المؤسسة على البعد التعليمي للأفراد خاصة في المناصب الإدارية، كما مثلت النقصان في فئة المستوى الثانوي من 2011 إلى 2012 نسبة 52% وهذا راجع إلى تغير العمالة المؤقتة وإستبدالها بعمالة أكثر تعليما، في حين ترجع الزيادة في فئة المستوى الثانوي سنة 2013 بنسبة 9% إلى متطلبات عمل الورشات وزيادة نشاط المؤسسة في هذه السنة مما يتطلب الزيادة في عدد العمال التنفيذيين الذين لا يمثل المستوى التعليمي شرطا أساسيا في توظيفهم. نلاحظ ضعف مستوى المتحصلين على شهادة الماجستير فأكثر بزيادات طفيفة من 2011 إلى 2013 تمثلت في أربعة أفراد نظرا لعدم ميل هذه الفئة إلى الأعمال الإدارية.

• **تطور عدد العاملين حسب تصنيف العقود (الدائمين والمؤقتين):**

نتناول فيما يلي تطور عدد العاملين بالمؤسسة حسب تصنيف العقود كما يوضحه الجدول أدناه، كون المؤسسة تركز على نظام التشغيل المؤقت:

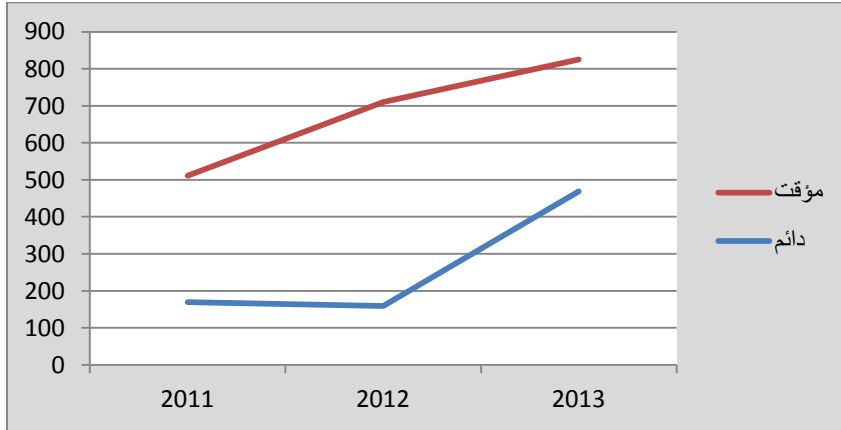
الجدول رقم (05): تطور عدد العاملين حسب تصنيف العقود في (ALFAPIPE) للفترة 2011 و2013

نسبة التغير %		2013		نسبة التغير %		2012		2011		الفترة
دائم	مؤقت	دائم	مؤقت	دائم	مؤقت	دائم	مؤقت	دائم	مؤقت	
194.96	35.3-	469	356	5.91-	61.11	159	551	169	342	عدد العاملين

المصدر: تم الاعداد باعتماد وثائق المؤسسة.

ونوضح التغيرات في عدد العاملين بالمؤسسة حسب تصنيف العقود من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (04): تطور عدد العاملين حسب تصنيف العقود (الدائمين والمؤقتين) في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFAPIPE) للفترة ما بين 2011 و2013



المصدر: تم الاعداد بالاعتماد على معطيات الجدول أعلاه.

يؤكد الشكل قيم الجدول أعلاه وتغير نسبة العمالة الدائمة والمؤقتة بشكل كبير وبالعلاقة عكسية بين العمالة الدائمة والمؤقتة، حيث مثلت الزيادة في العمالة المؤقتة نسبة 61.11% في سنة 2012 مقارنة بسنة 2011 وهذا راجع أساسا إلى مواجهة المؤسسة طلبية من (شركة سوناطراك) وضرورة الاستجابة السريعة لها في حدود مدة زمنية قصيرة جدا (06 أشهر)، عملت المؤسسة على تغطية الاحتياجات المتزايدة من العمالة خاصة في قسم الإنتاج (الورشات)، مقابل إستغنائها عن بعض الأفراد (الإدارة) لتدارك تكاليف الأجور المرتفعة التي تحملتها في سنة 2011؛ تمثل سنة 2013 سنة رواج بالنسبة للمؤسسة محل دراستنا حيث تسعى إلى تلبية إحتياجات (شركة سوناطراك) من جهة - ما يفسر إرتفاع نسبة العمالة - كما تدل من جهة أخرى العلاقة العكسية بين العمالة الدائمة والمؤقتة بإرتفاع الأولى بنسبة 194.96% وإنخفاض الثانية بـ 35.3% على توجه المؤسسة نحو سياسة الاحتفاظ بالكفاءات والأفراد ذوي الخبرة لمواجهة طلبيات مستقبلية، إضافة إلى ضرورة تغطية المناصب الجوهرية نتيجة زيادة نسبة المتقاعدين في السنوات الثلاث الأخيرة.

• تطور عدد العاملين حسب الرتبة الوظيفية:

تعتمد المؤسسة محل دراستنا إستراتيجية موارد بشرية تقوم على تغطية المناصب الجوهرية والاستغناء عن العمالة التي يمكن الحصول عليها من سوق العمل في أي وقت، مع قبولها تحمل مخاطرة عدم الحصول عليها، وتحمل تكاليف التدريب الباهظة في كل توظيف مقابل عدم تحمل تكاليف الأجور عند إنخفاض مستوى النشاط (عدم تلقيها طلبية). نوضح ذلك من خلال الجدول التالي الذي يبين تطور عدد العاملين حسب الرتبة الوظيفية:

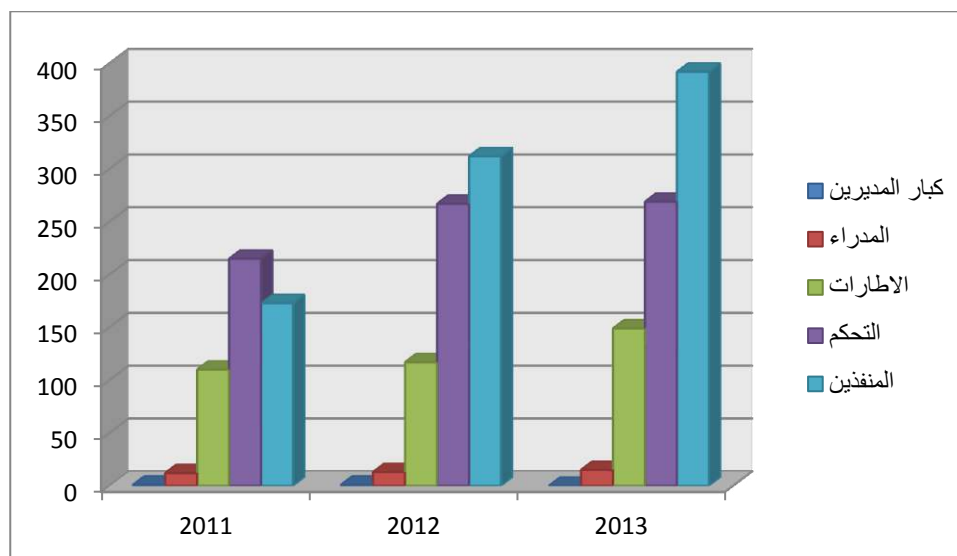
الجدول رقم (06): تطور عدد العاملين حسب الرتبة الوظيفية في المؤسسة للفترة ما بين 2011 و 2013

الرتبة الوظيفية/الفترة	2011	2012	التغير	2013	التغير
كبار المدراء (التنفيذيين)	01	01	%0	00	%100-
المدراء	12	13	%8,33	15	%15,38
الإطارات	110	117	%6,36	149	%27,35
التحكم	215	267	%24,19	269	%0,75
المنفذين	173	312	%80,35	392	%25,64
المجموع	511	710	%38,94	825	%16,20

المصدر: تم الإعداد باعتماد وثائق المؤسسة.

يمكن توضيح التغيرات في نسبة العاملين حسب الرتبة الوظيفية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (05): تطور عدد العاملين حسب الرتبة الوظيفية في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب (Alfapipe) للفترة ما بين 2011 و 2013



المصدر: تم الاعداد بالاعتماد على معطيات الجدول أعلاه.

يوضح الجدول والشكل تغير عدد العاملين بالمؤسسة محل دراستنا حسب الرتبة الوظيفية، ونلاحظ تزايد نسبة المنفذين بـ 80,35% و 25,64% لسنة 2012 و 2013 على التوالي، وهو ما يؤكد نسبة الزيادة لعمال الورشات (جدول تطور عدد العاملين حسب نوع العقود). كما كانت الزيادة في نسبة المدرء والإطارات طفيفة في سنة 2012 بـ 6,36% و 8,33% على الترتيب على عكس 2013 التي كانت بنسبة 15,38% و 27,35% كون المؤسسة تسعى إلى تكوين الإطارات المستقبلية للمؤسسة لتغطية المناصب الإدارية الشاغرة، مع المحافظة على مستوى عمالة مناسب لمستوى نشاط المؤسسة بهدف تجنب التكاليف الكبيرة لعدد العاملة عكس السنوات السابقة. ترجع نسبة التغير في عدد كبار المدرء والتي بلغت - 100% إلى تغير المدير الحالي وعدم تنصيب مدير للوحدة بصفة نهائية.

2. قياس خلق القيمة من طرف الموارد البشرية وفق مؤشر القيمة الاقتصادية للوقت البشري (المساهمة الساعية للقيمة المضافة على التكاليف المتغيرة):

يساهم المورد البشري في خلق القيمة بالمؤسسة من خلال تغطية تكاليف المؤسسة (المتغيرة)، من خلال المساهمة الساعية للقيمة المضافة على التكلفة المتغيرة والتي تحسب بالعلاقة التالية:

القيمة الاقتصادية للوقت البشري (المساهمة الساعية للقيمة المضافة على التكاليف المتغيرة)

= الهامش على التكلفة المتغيرة (رقم الأعمال - التكاليف المتغيرة)

عدد الساعات المنتظر مساويا لوقت العمل

نوضح القيم الاقتصادية للوقت البشري للسنوات 2011، 2012 و 2013 في الجدول التالي:

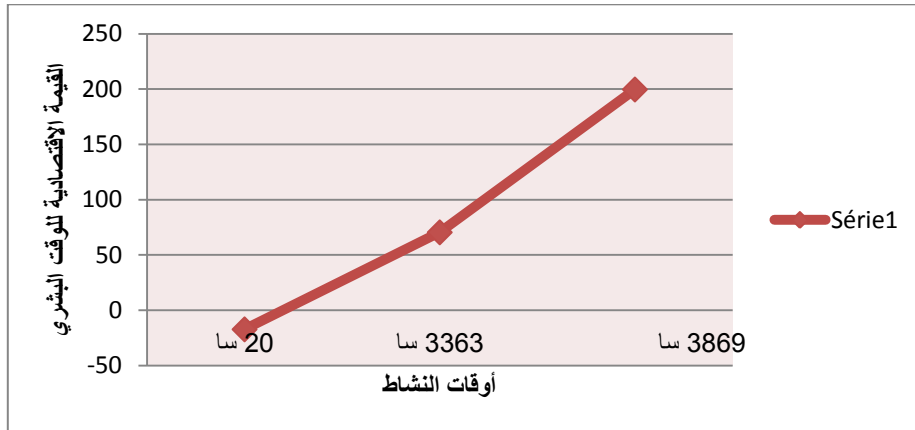
الجدول رقم (07): المساهمة الساعية للقيمة المضافة للمورد البشري على التكاليف المتغيرة للمؤسسة للفترة ما بين 2011 و 2013

2013	2012	2011	الفترة
3869 سا	3363 سا	20 سا	أوقات النشاط (ساعات العمل الحقيقية) لمدة ثلاث أشهر (الثلاثي الأول من كل سنة)
772786	237372	-343	الهامش على التكلفة المتغيرة (كيلو دينار جزائري)
199,737917	70,58	-17,15	المساهمة الساعية للقيمة المضافة على التكاليف المتغيرة (كيلو دينار جزائري/سا):

المصدر: تم الاعداد بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

تمثل عدد ساعات العمل الاجمالية للعامل خلال ثلاث أشهر 519.99 ساعة في حالة النشاط العادي للمؤسسة ومن غير ساعات الصيانة والوقت الضائع، لكن وكما ذكرنا سابقا شهدت المؤسسة عدة تغيرات في مستوى النشاط أثر على أوقات العمل وهو سبب إعتقادنا ساعات العمل الحقيقية في التحليل. نوضح العلاقة بين المساهمة الساعية للقيمة المضافة على التكاليف المتغيرة وأوقات النشاط من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (06): المساهمة الساعية للقيمة المضافة للمورد البشري على التكاليف المتغيرة للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب (Alfapipe) للفترة ما بين 2011 و 2013



المصدر: تم الاعداد بالاعتماد على بيانات الجدول أعلاه.

يظهر الشكل العلاقة الطردية بين أوقات النشاط والقيمة الاقتصادية للوقت البشري، حيث إنتقلت هذه الأخيرة من -17.15 (كيلو دينار جزائري /سا) سنة 2011 إلى 70.58 سنة 2012 وهو راجع إلى شبه إنعدام لأوقات النشاط خاصة عمال الورشات سنة 2011 بسبب عدم تلقي المؤسسة أي طلبية في تلك الفترة، ثم عودة نشاط المؤسسة العادي سنة 2012 الذي ينعكس على أوقات النشاط 3363 سا ومنه على الهامش على التكلفة المتغيرة الذي بلغ 237372 كيلو دينار جزائري سنة 2012 لتستمر القيمة الاقتصادية للوقت البشري في الزيادة ببلوغ 199,737917 (كيلو دينار جزائري /سا) سنة 2013، وهو ما يدل على العلاقة الايجابية بين ساعات العمل والهامش على التكلفة المتغيرة، ومنه دور المورد البشري في تغطية التكاليف المتغيرة للمؤسسة.

3. تصنيف الموارد البشرية حسب خلق القيمة وكيفية التعامل معها في المؤسسة:

يتم تصنيف الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية وفق معايير نوعية حسب قيمتهم ودرجة مساهمتهم في خلق القيمة بالمؤسسة محل دراستنا، ضمن عدة مجموعات هي:

- أ. حالة مورد بشري يصعب إستبداله لكنه ينتج قيمة منخفضة، مثل جزء من عمال الورشات، والإداريين حيث تعمل المؤسسة على الرفع من كفاءاتهم من خلال الاستثمار في تدريبهم وتكوينهم.
- ب. حالة مورد بشري سهل إستبداله ومنخفض القيمة، يتم إستبداله والتخلي عنه من طرف المؤسسة للتخلص من التكاليف المضخمة وفق سياسات التخلي عن الأفراد المنتهجة من طرف المؤسسة محل الدراسة كالفصل.

ت. حالة مورد بشري يسهل إستبداله لكنه ينتج قيمة عالية مثل عمال الورشات نتيجة قلة ساعات التدريب اللازمة للأفراد الجدد، كذلك بعض المهام الادارية البسيطة، وهنا حسب حالة نشاط المؤسسة إما تحتفظ بهذه الفئة من الأفراد لتفادي تكاليف الاحلال وكسب وقت الإنتاج، أم تقوم بالتخلي عنهم حالة عدم استخدام طاقاتهم (عدم تلقيها طلبية).

حالة مورد بشري نادر وينتج قيمة عالية وهو يمثل عنصر تركيز المؤسسة تشكل فئة قليلة من الأفراد بالمؤسسة يشغلون المناصب الجوهرية ويتمتعون بخبرات ومعارف عالية، تعمل المؤسسة على تعزيز قدراتهم والمحافظة عليهم من خلال استثمار طاقاتهم وأفكارهم وتوكيلهم المهام ذات القيمة العالية. حيث تعتمد المؤسسة من أجل الموازنة بين العرض والطلب على العمالة وفق مساهمة كل فرد في خلق القيمة، على الأساليب التالية:

- اعتماد إستراتيجية التقاعد المبكر مما يسمح بتقليل حجم العمالة وإستبدالها بطاقات جديدة؛
- عدم تحديد عقود العمل المؤقتة لنفس الشخص مرتين متتاليتين لتجنب المطالبة بالتثبيت؛
- اعتماد نظام عقود التشغيل المؤقتة لتجنب فائض العمالة؛
- الاستعانة بأشخاص عملوا لصالح المؤسسة من قبل لتجنب تكاليف التدريب (نظرا لتمييز سوق العمل بالوفرة)؛
- ترقية أصحاب الكفاءات والأداء المتميز مما يسمح بتغطية المناصب المهمة الشاغرة؛
- زيادة ساعات العمل للعمال المتوفرين لدى المؤسسة مقابل مكافآت مادية لتجنب تكاليف التعيين والتدريب.

الهوامش والإحالات:

¹ لعبي هاتو خلف البوعلي، "محاسبة الموارد البشرية ومدى إمكانية تطبيقها في المصارف التجارية العراقية - مصرف الدجلة والفرات للتنمية والاستثمار نموذجا"، (مذكرة ماجستير غير منشورة)، تخصص محاسبة، الأكاديمية العربية في الدنمارك، الدنمارك، 2011، ص 08.

² Patrick Gilbert, « **La notion de compétences et ses usages en gestion des ressources humaines** », séminaire national 23- 24- 25 et 26 août 2005, Cité internationale universitaire, Paris, p04.

³ Frank BOURNOIS, « **Le DRH créateur de valeur Enjeux et outils**», (11/12/2012), p03, www.stephaneaefflinger.com/campus/biblio/021/21_05.pdf

⁴ لعبي هاتو خلف البوعلي، مرجع سابق، ص 42.

⁵ Julieta DIAZ, « **Les indicateurs Rh arme stratégique** », p03, (05/01/2013), <http://www.btsag.com/cours/A3-GRH/S1-0-fonction-rh.pdf>

⁶ طلعت عبد العظيم متولي، "رأس المال الفكري كأحد أدوات إدارة التغيير"، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد الأول، 2003، ص 03.

⁷ Julieta DIAZ , Op.Cit, p 07.

⁸ ناصر دادي عدون، "إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي - دراسة نظرية وتطبيقية"، بدون طبعة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص 131.

⁹ محمد محسن عوض مقلد، "نحو إطار مقترح لقياس رأس المال الفكري بمكاتب المحاسبة والمراجعة"، (أطروحة دكتوراه تخصص محاسبة ومراجعة)، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، مصر، 2010، ص 13.

¹⁰ Patrick GILBERT et Marina CHARPENTIER, « **Comment évaluer la performance Rh? Question universelle, réponses contingentes**», Revue de Gestion des Ressources Humaines, revue trimestrielle, Paris, France, n°53, 2004, p13.

¹¹ لعبيي هاتو خلف البوعلي، مرجع سابق، ص 10.

¹² نفس المرجع السابق، ص ص 66-72.

¹³ بن قيراط عبد العزيز، "إدارة الموارد البشرية وخلق القيمة"، (مذكرة ماجستير غير منشورة في تخصص إقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة-الجزائر، 2008، ص ص 18-20.

¹⁴ طلعت عبد العظيم متولي، مرجع سابق، ص ص 9-10.

¹⁵ نفس المرجع السابق، ص 08.

¹⁶ محمد محسن عوض مقلد، مرجع سابق، ص 17.

* رأس المال البشري الفكري يتمثل في الأفراد المتميزين بخبرات ومعارف ومستوى علمي عال.
* القيمة المضافة الصافية هي الفرق بين الربح الصافي وتكاليف رأس المال البشري وغير البشري.

¹⁷ بن قيراط عبد العزيز، مرجع سابق، ص ص 32-34.

* يمكن استخدام عدة مداخل لتحديد قيمة رأس المال غير البشري، حيث سنعتمد في القياس على تكلفة المورد البشري كأساس لقيمه حسب طبيعة المعلومات المحصلة من المؤسسة محل الدراسة.

الإدارة بالتمكين كأسلوب لتفعيل القيادة الإبداعية في المؤسسات الجزائرية

أ. بوزيدي فطوم**
جامعة زيان عاشور الجلفة

فهييري فاطنة*
جامعة زيان عاشور الجلفة

الملخص: يعتبر الإبداع أحد المقومات الأساسية في عملية التطوير التنظيمي، لذا فإن حاجة المؤسسات إلى الإبداع حاجة ملحة يجب أن تستجيب لها لمواكبة التطورات الحاصلة، وبما أن هذه الاستجابة لا تتم إلا من خلال الأفكار الخلاقة وجب على القيادات الإدارية تنمية المهارات الإبداعية لدى العاملين ومن أهم المداخل القيادية المساعدة على ذلك مدخل الإدارة بالتمكين، فإذا كان تفويض السلطة يذهب أبعد من المشاركة في صنع القرارات فإن التمكين يذهب أبعد من التفويض، حيث يعطي حرية واسعة للمرؤوسين في العمل وتحمل المسؤوليات، ليكتفي القائد بالمساءلة عن النتائج، والقيادات في المؤسسات الجزائرية تدرك أهمية الإبداع في استمرار المؤسسة، ولكن درجة ممارستها للإدارة بالتمكين تبقى ضعيفة. الكلمات المفتاحية: القيادة، الإبداع، القيادة الإبداعية، التمكين، الإدارة بالتمكين.

Résumé

La créativité est considérée comme une des principaux composants de l'opération du développement organisationnel. Donc, le grand besoin des sociétés à la créativité doit avoir une réponse afin de suivre les développements. Et puisque cette réponse ne peut pas être effectuée qu'à travers les idées originales, il est indispensable aux dirigeants administratifs d'augmenter les compétences de la créativité chez leur personnel, et parmi les facteurs permettant de réaliser ceci, le principe de l'empowerment, car si la procuration permet de partager les décisions, l'empowerment va encore plus loin, il donne la liberté aux employés au travail et à la prise de responsabilité. Ce qui met le chef d'oeuvre dans une situation de questionnement sur les résultats. Et les chefs d'oeuvres en Algérie connaissent l'importance de la créativité dans la continuité de la société. Mais le degré de la diriger en utilisant l'empowerment reste faible.

Les mots clés: Leadership, innovation, leadership créatif, l'autonomisation, la responsabilisation des administrateurs

* Guehiri.fatna@gmail.com

** BOZYDI.FATTOM@GMAIL.COM

مقدمة:

تعيش المؤسسات في بيئة مضطربة ومعقدة يسودها عدم التأكد وترتفع فيها درجة المخاطرة، الأمر الذي يفرض عليها تحديات كبيرة وعديدة ينبغي عليها مواجهتها بسرعة وعليها أيضا أن تستبق الأحداث والتغيرات المفاجئة في بيئتها، لكي تأمن مستقبلها على الأقل في الأمد القصير وتشبع الأسواق بسلع وخدمات تتناقص دورة حياتها في ظرف وجيز، إذن من الضروري أن تواكب المنظمات هذا التغير الهائل والمستمر وذلك عن طريق الإبداع الإداري

حيث أن الإبداع يعد مطلباً رئيسياً لأي مؤسسة، لأن المؤسسة التي لا تبذل في وقتنا الحاضر سوف تواجه مصيراً يسوده التخلف والزوال، لأن البقاء في عالم اليوم للأفضل في ظل المنافسة الشديدة والتحديات الكبيرة الناتجة عن مستجدات العولمة والتطوير التقني والثورة الرقمية المذهلة، غير أنه من الملاحظ في بعض المؤسسات وجود الرتابة والروتين عند أداء العاملين لأعمالهم، وبالتالي لا يظهر منهم إبداع و تميز يساهم في دفع عجلة التطوير نحو الأفضل، وبالنظر إلى عناصر العملية الإبداعية فإن حجر الزاوية فيها هو العامل الذي منه تنطلق المؤسسة وتتطور.

والإبداع لا يأتي جزافاً ولكن لابد أن تتوفر لديه البيئة الإدارية الجيدة، والتي تساعد على الابتكار والإبداع، وعندما نتحدث عن الإبداع من منظور تفاعلي بين الفرد والمتغيرات المحيطة، لا يمكننا أن لا نغفل متغيراً تنظيمياً أساسياً له أثر فعال على القدرات الإبداعية للأفراد، وهذا المتغير يتعلق بسلوكيات القائد، وأثرها على أفكار ومواقف وسلوك المرؤوسين، ومن هنا أصبحت حاجة المؤسسات ملحة إلى إدارة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة التحديات، وإلى نوع من الأفراد يتسمون بصفات ومهارات قيادية تؤهلهم للتأثير في مرؤوسيه وتوجيههم لتحقيق أهداف المؤسسة، وحتى يكون القائد مبدعاً لابد أن لا يحتفظ بنفس الممارسات الإدارية القديمة والنمط الإداري الذي ألفه، أي قادة مستعدون لإعلان القطيعة مع الماضي ومستعدون لإحداث التغيير الإيجابي، ولديهم القدرة على رسم الإستراتيجيات وتحديد الغايات بدقة ومن هنا تأتي أهمية التمكين الإداري لكي تستخرج من هذه الموارد البشرية أقصى طاقاتها وأفضل ما لديها وفي مختلف الظروف، والقيادة يجب أن تكون دائماً في الريادة لقيادة العاملين وللتأكيد على العوامل التي بإمكانها أن تحول نقاط الضعف إلى قوة وتعزز نقاط القوة مثل الثقة، الالتزام الإداري، إشراك الموظفين، والأفراد في صنع القرار، مشاركة العاملين، التحسين المستمر. ...

وعليه جاءت هذه الدراسة لسد الفجوة البحثية بدراسة الإدارة بالتمكين كأحد الأساليب المهمة لتفعيل القيادة الإبداعية في المؤسسات الجزائرية.

ويمكن بلورة مشكلة الدراسة على النحو التالي:

ما مدى مساهمة الإدارة بالتمكين في تفعيل القيادة الإبداعية في المؤسسات الجزائرية ؟

❖ الأسئلة الفرعية:

1. ما المقصود بالإبداع وبالقيادة الإبداعية؟
2. ما المقصود بالتمكين والإدارة بالتمكين؟
3. إلى أي مدى يمكن أن تساهم الإدارة بالتمكين في تفعيل القيادة الإبداعية؟
4. ما هو واقع ممارسة الإدارة بالتمكين والقيادة الإبداعية في المؤسسات الجزائرية؟

❖ أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال تناولها لدور الإدارة بالتمكين كأحد المداخل الحديثة لتفعيل القيادة الإبداعية في المؤسسات الجزائرية، وذلك نتيجة زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمة، فمشاركة العاملين في وظائف التطوير أخذت تتعزز من خلال مفهوم التمكين وجاء هذا نتيجة للتطور في الفكر الإداري الحديث خصوصا مجال التحول من المنظمة التي تعتمد على التحكم والسيطرة إلى المنظمة التي تعتمد على التمكين وما يترتب على ذلك من تغيرات في بيئة المنظمة.

❖ أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- محاولة الإحاطة بموضوع القيادة الإبداعية.
- تسليط الضوء على الإدارة بالتمكين كأحد المداخل الإدارية الحديثة
- محاولة معرفة دور الإدارة بالتمكين في تفعيل القيادة الإبداعية
- الوقوف على واقع ممارسة الإدارة بالتمكين والقيادة الإبداعية في المؤسسات الجزائرية وذلك من خلال نتائج الدراسات السابقة

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية ارتأينا تقديم هذه الدراسة على النحو التالي:

المحور الأول: القيادة الإبداعية

المحور الثاني: الإدارة بالتمكين**المحور الثالث: العلاقة بين القيادة الإبداعية والإدارة بالتمكين****المحور الرابع: واقع ممارسة القيادة الإبداعية والإدارة بالتمكين في المؤسسات****الجزائرية****المحور الأول: القيادة الإبداعية**

للقيادة مفاهيم وتعريف متعددة نظراً للتعدد والتنوع الكبير بين المفكرين والعلماء الذين تناولوا هذا الموضوع لأهميته الكبيرة، وهو ما يعطيه قوة وريادة بين كل المواضيع الإدارية، وتعد القيادة الإدارية أهم المواضيع الإدارية على الإطلاق لأهميتها وتأثيرها في الأعمال الإدارية، إذ أنها تعتبر الركيزة الأساسية في أي منظمة ومن خلالها يكتب النجاح أو الفشل لمنظمات الأعمال، فالقائد الإداري الذي لديه مهارات وقدرات وجدارات قيادية تمكنه من قيادة منظمته أو إدارته بكل كفاءة وقدرة، وهو ما يعد رأس المال الحقيقي، ومن الأهمية البالغة اقتران القيادة بأسلوب يضمن له النجاح في كل المستويات، والنواحي،¹ وتعد القيادة الإدارية خاصية يجب أن يتحلى بها الرئيس الإداري ليتمكن من إنجاز أهدافه بأقل ما يمكن من التكلفة، لذلك فإنه يستخدم من أجل النجاح طرق اتصال فعالة مع مرؤوسيه وأنظمة حوافز مشجعة لهم، بهدف كسب رضاهم وزيادة التصاقهم بالمنظمة وأهدافها وأحياناً به شخصياً ليوصلهم إلى حيث يريد.²

1. مفهوم القيادة الإدارية

عرفت بأنها عملية تأثير في سلوك الآخرين للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة.³ ويعرفها طارق السويدان بأنها عملية تتألف من الإرشاد والإدارة لمجموعة من الأفراد في المنظمة ليتحركوا باتجاه الأهداف المرسومة.⁴

¹ - صفوان أمين السقاف وأحمد إبراهيم أبو سن، أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيم "حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمنية مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه أنموذجاً"، مجلة العلوم الاقتصادية، عمادة البحث العلمي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، المجلد 1 - العدد 16، 2015، السودان، ص ص 77-78.

² - محمد عبد الرشيد علي، إدارة المنظمات والسلوك التنظيمي، إصدارات وزارة الثقافة والسياحة، صنعاء، 2004.

³ - بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2010، ص 14.

⁴ - طارق محمد السويدان ومحمد أكرم العدلوني، القيادة في القرن 21، قرطبة للإنتاج الفني، الرياض، ط 1، 2001، ص 18.

ويرى فيلدر F.E.fiedler "أن القيادة هي عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك، وتتطلب هذه العملية أن يقوم شخص ما بتوجيه أعضاء الجماعة على إنجاز عمل معين"⁵.

ويعرفها "R . prvesthus، T.pfifner" بأنها نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائد والتي تعمل على توحيد جهود مؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز المصالح الآنية لهم⁶.

كما يعرفها ليكرت بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.⁷

ويعرفها ألفريد وبيتي Alfred & Beatty بأنها القدرة على ضمان توجيه وضبط سلوك الآخرين بشكل طوعي وبدون إكراه.⁸

إذن هناك الكثير من التعاريف والمفاهيم للقيادة الإدارية والتي تختلف في الألفاظ والصياغة لكنها تكاد تتفق حول نقطة واحدة لمفهوم القيادة وهي القدرة في التأثير على الآخرين من أجل تحقيق هدف معين.

يقول نواف كنعان: إن كثرة الدراسات والكتابات التي تمت حول موضوع القيادة، هي التي جعلت بعض كتاب الإدارة مثل بنيس يقول: إن الصعوبة في تحديد معنى القيادة ليست نابعة من قلة الأدلة والبيانات والشواهد حول معناها، بل إن كثرة هذه الأدلة والشواهد وتعددتها هي أدت إلى وجود تناقض وتضارب في الآراء والمفاهيم حول فكرة القيادة ومعناها، مما جعل بعض الكتاب يدخلون تعديلات جوهرية على آرائهم حول معنى القيادة بين حين وآخر.⁹

1. مفهوم الإبداع: تعتبر ظاهرة الإبداع أحد المفاهيم التي ترتبط بكثير من جوانب الحياة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والفنية ولعل من بين أولى العضلات التي تواجه الباحث في مجال الإبداع صعوبة الوصول إلى تعريف محدد يلقي قبولا لدى غالبية الباحثين في هذا المجال، فعلى الرغم من أن مفهوم الإبداع

⁵ - طلعت ابراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، بدون طبعة، 2008، ص74

⁶ - عبد الباقي صلاح الدين، "السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر"، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون طبعة، (2003)، ص241.

⁷ - حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار إسحاق للنشر، عمان، ط1، 2001، ص115.

⁸ - نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفا للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص21.

⁹ - صفوان أمين سعيد السقاف، القيادة بالقيم وأثرها على أداء العاملين الولاء التنظيمي كمتغير وسيط - دراسة حالة المنظمات اليمنية-، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015، ص ص 39-40.

يستخدم في العديد من مجالات النشاط البشري إلا أن الاستخدام الشائع لهذه الكلمة ارتبط بمجال الفن (ART) والاختراع (Inovention) في معظم الحالات، خاصة في الدراسات العلمية المبكرة.¹⁰

أ. التطور التاريخي لمفهوم الإبداع:

ذكر جروان أنه يمكن رصد ثلاث مراحل رئيسية تعكس التطور الهائل الذي حدث لمفهوم الإبداع على مدى العصور الماضية وهي¹¹:

المرحلة الأولى: وتمتد منذ أقدم العصور وقد ارتبط مفهوم الإبداع فيها بالأعمال الخارقة التي تقتزن بالغموض وتستعص على التفسير، ومن أبرز ما تميزت به هذه المرحلة الخلط بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء والموهبة، والتركيز على دور الوراثة والفطرة على الإبداع، إضافة إلى ربط الإبداع ببعض الميادين مثل الرسم والأدب والهندسة.... وغيرها.

المرحلة الثانية: بدأت مع نهايات القرن التاسع عشر، وقد اتسمت هذه المرحلة بظهور نظريات سيكولوجية حاولت تفسير الظاهرة الإبداعية، وحدوث تقدم في التمييز بين مفاهيم الإبداع والموهبة والتفوق، وانحسار عملية الربط بين الإبداع والغيبيات والخرار، وانحسار الجدل حول أثر الوراثة في الإبداع، واتساع دائرة الاهتمام بالإبداع في مجالات العلوم الحياتية والطبيعية.

المرحلة الثالثة: بدأت في منتصف القرن العشرين وامتدت حتى العصر الحاضر، وفيها أصبح ينظر لمفهوم الإبداع على أنه توليفة تندمج فيها العمليات العقلية والمعرفية ونمط التفكير والشخصية والدافعية والبيئة، وقد انتشرت في هذه الفترة البحوث والدراسات التي تناولت الإبداع، ولعل من أسباب ذلك أن الحرب العالمية الثانية كانت قد استدعت بذل جهود عظيمة في الاختراع والتجديد والتحسين في مبادئ الحياة المختلفة، كما أن ظهور عصر الفضاء وتصاعد السباق فيه أكد على أهمية هذا الطلب، بالإضافة إلى تقدم الصناعة وتزايد الحاجة إلى مبدعين ومبتكرين، لذا ظهر في أوائل عام 1950 اهتماماً متزايداً بدراسة الإبداع، وذلك عندما ألقى جيلفورد خطابه

¹⁰ - يوسف كامل الزيادين، أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2005، ص 51.

¹¹ - توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"، ماجستير في إدارة الأعمال، بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة - فلسطين، 2009، ص 10.

الرئاسي في جمعية علم النفس الأمريكية وطالب فيه بالاهتمام بموضوع الإبداع، وترتب على ذلك تكثيف البحوث العلمية والدراسات التي تناولت الإبداع وبناء مقاييس للتعرف على الأفراد المبدعين.

ب. تعريف الإبداع:

○ **الإبداع لغة:** كلمة إبداع مشتقة من الكلمة الإغريقية "krainein" بمعنى النمو وترجع في أصلها إلى المقطع اللاتيني kere ويعني ينجز، وكلمة إبداع في اللغة الإنجليزية Creativity وتعني القدرة على الخلق الإبداع وتعود إلى الفعل Create بمعنى يبدع أو يأتي إلى الوجود، أما الصفة Creative فيقصد بها الإتصاف والإبداع والخلق لا المحاكاة والتقليد.¹²

وفي قاموس لسان العرب: بدع الشيء يبدعه بدعاً وابتدعه: أنشأه و بدأه، وفلان بدع في هذا الأمر أي لم يسبقه أحد فيه، وأبدعت الشيء اخترعته لا على مثال¹³

وفي قاموس Webster's Dictionary 1995 وردت كلمة الإبداع بمعنى "القدرة على الخلق أو الإيجاد"، لذا ينظر إلى الإبداع على أنه "عملية عقلية تؤدي إلى حلول وأفكار ومفاهيم وأشكال فنية ونظريات ومنتجات تتصف بالتفرد والحدادة."¹⁴

○ **الإبداع اصطلاحاً:** على الرغم من كثرة تداول مصطلح الإبداع في العقد الأخير من القرن العشرين، باعتباره أحد الخصائص المهمة التي تؤثر في حاضر المنظمات الإنتاجية والخدمية المعاصرة ومستقبلها، إلا أنه تعددت وتباينت مفاهيم الإبداع؛ نظر لاختلاف الكتاب والباحثين الذين قاموا بالتحديد والاستخدام والسياق المطبق، وأيضاً استخدام مفهوم الإبداع بوصفه مرادفاً لبعض المفاهيم كالابتكار، والموهبة، والذكاء.¹⁵ وعليه نقدم بعض التعريفات

¹² - سعود سعيد مسفر السلمي، الإبداع الإداري والممارسات السلوكية لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة، أطروحة دكتوراه في الفلسفة في التربية، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2007، ص ص 42-43.

¹³ - ابن منظور، جمال الدين وأبو الفضل، محمد، لسان العرب، دار الكتب، الطبعة الأولى.، بيروت: لبنان 1993، ص 96

¹⁴ - محمد عمر الزعبي، أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين "حالة دراسية على شركة أورانج الاردنية للاتصالات في مدينة اربد"، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد2، الأردن، 2013، ص 283.

¹⁵ - انجود شحادة بلواني، دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها، ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، 2008 ص12.

- بداية ينسب هذا المصطلح إلى الاقتصادي النمساوي Joseph Schumpeter منذ 1912 الذي يعد المنظر الأول للإبداع، حيث عرفه بأنه النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه.¹⁶
- يرى روجرز ROGERS أن الإبداع الإداري هو كل عملية ينشأ عنها ناتج جيد، نتيجة التفاعل بين الأفراد في المنظمة، باستخدام أسلوب جديد يحقق التميز والتفوق ويعطي مرونة أكبر داخل المنظمة.¹⁷
- كما عرفت الموسوعة البريطانية الإبداع بأنه " القدرة على إيجاد حلول لمشكلة أو أداة جديدة أو أثر أو أسلوب جديد¹⁸
- عرف العالم جوان gowan الإبداع بأنه " مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية مفيدة للفرد أو للشركة أو للمجتمع.¹⁹
- الإبداع هو إدخال شيء جديد ومختلف، قد يتمثل في أفكار حول منتجات أو تجهيزات أو حول طرق صنع جديدة، أو خدمات جديدة أو كفاءات اتصال أو أشكال تنظيم جديدة.²⁰
- أما تعريف تشيرميرهورن J.R. Schermerhon وزملاؤه للإبداع هو: عملية إنشاء الأفكار الجديدة ووضعها في الممارسة مؤكدا على أن أفضل المؤسسات هي التي تتوصل إلى الأفكار الخلاقة ومن ثم وضعها في المؤسسة، وقد أكد ذلك من خلال معادلته عن الإبداع: **الإبداع = الميزة التنافسية**²¹

¹⁶ - صبرينة ترغيني، دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة - دراسة حالة مجمع صيدال - أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة خيضر بسكرة، 2015، ص 15.

¹⁷ - صديقي مسعود و مرزوقي مرزوقي، التفكير الإبداعي للإدارة.. التغيير في المنظمة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول : استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائري، بجامعة قاصدي مرباح بورقلة، ص 2.

¹⁸ - فهد نجيم راجح السلمي، القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جده، ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2012، ص 31.

¹⁹ - نفس المرجع أعلاه، ص 31.

²⁰ - Paul champsaur, l.innovation dans les entreprises, institut national de la statistique et des etudes économiques

, statistique publique N° 67, France, 2002, p 5.

²¹ - صبرينة ترغيني، مرجع سابق، ص 16.

- من خلال الإطلاع على تعريفات الباحثين والتعريفات التي قدمت سابقا يمكننا تقديم النقاط التالية:²²
- ✓ يعتبر إبداعا كل إنتاجا جديد غير مألوف يكون مفيد للفرد وبيئته وحتى لمجتمعه.
 - ✓ إن العملية الإبداعية ليست حكرا على الأفراد فقد بل حتى على مستوى الجماعات والمنظمات
 - ✓ تتحدد نوعية الإبداع المتميزة بالصفات والخصائص الشخصية التي يمتلكها الأشخاص المبدعين
 - ✓ إن العملية الإبداعية ليست عارضا وإنما هي نتاج مراحل متعددة، أهمها الاهتمام، التركيز، الاحتضان، البزوغ، التحقق.
 - ✓ يمكن تنمية وتطوير السلوك الإبداعي داخل المنظمات من خلال تدريب الجماعات والأفراد وتوفير المناخ الملائم للإبداع.

1. الإبداع والابتكار: إن مصطلحي الإبداع والابتكار إشكاليتهما قضية واقعية قديمة متجددة في كل اللغات، فقد تعددت المصطلحات الخاصة بترجمة كلمتي Creativity و Innovation بحسب كل معجم وغابت في الكثير من المعاجم العربية الأخرى، فجدد على سبيل المثال لا الحصر أن معجم إدارة الموارد البشرية للصحاف الصادر عن أعرق وأكبر دار متخصصة في الصناعة المعجمية مكتبة لبنان ناشرون، يترجم Creativity بالابتكار والإبداع Innovation بالإبداع والتجديد، أما الشامل: قاموس مصطلحات الاجتماعية 1999 فيترجم Innovation ب تجديد ابتكار إبداع، و Creativity بالطاقة الإبداعية و Creativeness ب إبداع، ابتكار، ولم ترد ترجمة لكلمة Creativity في مورد البعلبكي 2001 وكذا في المعجم الموحد لمصطلحات العلوم الإنسانية 1997.²³

إذن من خلال ما سبق والأبحاث التي تم الإطلاع عليها يمكن القول أن مجموعة من الباحثين من يرى أن الإبداع هو التطبيق العملي لما يتم ابتكاره، وهذا يعني أن الشخص يمكن أن يكون مبتكرا دون أن يكون مبدعا، ويرى سيد هوارى أن الإبداع هو تبني فكرة موجودة، وهناك من لم يميز بين المفهومين وأعتبرهما يشيران إلى الشيء

²² - بوهزة محمد ومرزوقي رفيق، القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول الحكم الراشد وإستراتيجيات التغيير في العالم النامي، جامعة فرحات عباس، يومي 08 و 09 2007. ص7.

²³ - دريوش شهناز، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، ماجستير في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2012، ص100.

ذاته ويؤيد هذا الاتجاه السويدي والعدولي، وبالرجوع إلى قواميس اللغة العربية نجد الخلط بين ترجمة الإبداع والابتكار.

2. مفهوم القيادة الإبداعية:

ظهرت نظرية القيادة الإبداعية على يد مالكوم ناولز Malcom knowles في سنة 1990، حين قام بدراسة العلاقة بين القيادة والإبداع وطرح نظريته في القيادة الإبداعية، والتي ناقش فيها رؤية جديدة للقيادة تختلف عن الرؤى السابقة من حيث جمعها بين القيادة والإبداع لتصبح القيادة الإبداعية.²⁴

حيث يقع دور كبير على القائد في توليد الأفكار الإبداعية، وفي جعل مرؤوسيه يحاولون معالجة المشكلات بطرق مختلفة، والمبدعين يتميزون - عادة - بالاستقلالية والاستبداد بالرأي، وغير مهتمين بالمال، مثاليين، تأثرين وغير مطيعين، وفي ظل هذا الميول فإن قيادة المبدعين تصبح صعبة حيث يميلون إلى عدم إعطاء الأفكار للآخرين، ومن ثم فإن قادة المبدعين يجب أن يتصفوا بسمات معينة منها الذكاء، الاستقرار والالتزان، الهدوء، البساطة، والود وغيرها.²⁵

○ تعرف على أنها الجهود المبذولة للتأثير على سلوك الأفراد من أجل الوصول إلى أهداف المؤسسة، باعتبار أن القيادة تعتبر النشاط الإيجابي الذي يؤدي به شخص ما في مجال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق غرض ما باستخدام وسيلة التأثير، كما يعبر عنها بأنها قدرة القائد على استخدام ما لديه من أنواع السلطة أو القوة أو المهارة التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه وكسب ثقتهم وفي ضوء مقتضيات الموقف ومتطلباته، ويقوم بتحفيزهم وتوجيههم والاتصال بهم، ويقدم الاتجاه والرؤيا التي تمكنهم من القيام بالعمل بالشكل المطلوب وبالتالي تحقيق الأهداف المحددة.²⁶

²⁴ - ربيع المسعود، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية، دراسة حالة بنك البركة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014 ص 115.

²⁵ - نفس المرجع أعلاه، ص 153.

²⁶ - نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2011، ص 19.

○ القيادة الإبداعية هي القيادة التي تساهم في إنتاج فكرة جديدة أو منتج جديد أو وضع طرق عمل جديدة، وقد يشمل ذلك إجراء التغييرات الملائمة لكي يكون المنتج النهائي بمواصفات وخصائص لم يعهدها السوق من قبل.²⁷

○ وعرفت كذلك بأنها تلك القيادة التي تعمل باستمرار على تحفيز العاملين واكتشاف مواهبهم وتحتاج إلى استجابتهم بشفافية ووضوح واهتمام وحسن الخلق، قصد إرضاء الزبائن وتطوير وتميز المؤسسة.²⁸ من خلال ماسبق يمكن القول أن القيادة الإبداعية هي التي تعمل على تحفيز العاملين وتمكينهم من أجل تحفيز طاقاتهم الإبداعية، من أجل المساهمة في إنتاج فكرة جديدة أو منتج جديد أو وضع طرق عمل جديدة لتحقيق ميزة تنافسية.

3. أبعاد القيادة الإبداعية من وجهة نظر knowles:²⁹

- ✓ القائد الإبداعي له مجموعة من الافتراضات الإيجابية فيما يخص الموارد البشرية على عكس افتراضات القيادة التقليدية التي لها مجموعة من الافتراضات السلبية التي تعتمد على مراقبة الأفراد.
- ✓ القيادة الإبداعية تدرك تمام الإدراك أن التزام الأفراد يكون أكبر تجاه القرارات حينما يشاركون في صياغتها وعندما يحسون بالمشاركة أكثر.
- ✓ القيادة الإبداعية تؤمن وتستخدم قوة وكأنها قوة النبوة أو ما يعرف بسحر الأنبياء بالإضافة إلى فهمها لتطلعات وتوقعات الأفراد.
- ✓ القيادة الإبداعية تعمل بمستوى عال وتدرك أن الأفراد سيكون مستواهم عال أيضا إذا ما قاموا بالأعمال الأساسية انطلاقا من قدراتهم وحدهم ومواهبهم واهتماماتهم وأهدافهم وأهدافهم، وأيضا بارتباط هذه الصورة النمطية في أذهانهم.
- ✓ القيادة الإبداعية تحفز وتكافئ الإبداع في هذا العالم المتغير.

²⁷ - وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري - دراسة حالة مجمع صيدال - أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص

إقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015، ص 126.

²⁸ - وسيلة واعر، مرجع سابق، ص 126.

²⁹ - ربيع المسعود، مرجع سابق، ص 120 121.

- ✓ القيادة الإبداعية ملتزمة بعملية التغيير المتواصل كمهارة لتسيير التغيير وتذكر الفرق بين المؤسسة الجامدة والمؤسسة المبدعة وتطمح لتكون في مستوى عال.
- ✓ القيادة الإبداعية تعزز العوامل المحفزة الداخلية على حساب العوامل المحفزة الخارجية.
- ✓ القيادة الإبداعية تشجع التوجيه الذاتي أو الإدارة الذاتية.

4. مهام القيادة الإبداعية : ذكر مصطفى 2001 أن القيادة الإبداعية يجب أن لا تنحصر في مجرد التخطيط

والتنظيم والتوجيه والرقابة، بل يجب أن تتسع وتتكامل ضمن إطار عريض يشمل الآتي:³⁰

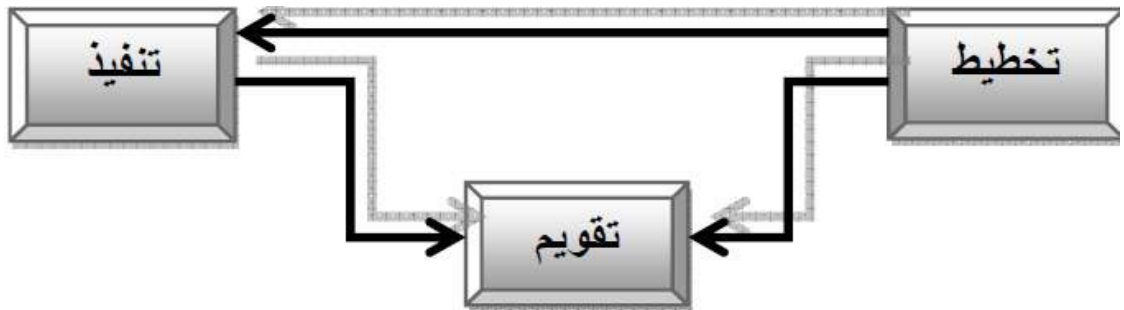
- رؤية مستقبلية شاملة للمنظمة وبيئتها
- بناء إدراك مشترك لرسالة المنظمة عبر مستوياتها التنظيمية وقطاعاتها الأفقية.
- تصميم رسالة المنظمة بناء على قراءة واستشراف البيئة.
- زراعة الابتكار اتجاهات وسلوكيات وقيم المنظمة وتعهداتها بالتمكن والحفز والتعزيز الإيجابي.
- تقليل اعتماد العاملين على القادة الرسميين وتحفيزهم على المبادرة
- أن يكون العمل مثيرا ومحفزا وممتعا ومساعد على بلوغ أعلى مستويات الابتكار والإنتاج.
- أن تكون رؤيته انتقادية هادفة لتحسين المستمر وتنفيذ برامج التغيير من خلال الإبداع.
- اقتراح تصور عالمي لأهم الاحتياجات والبرامج التدريبية لتحويل المديرين إلى قادة مبدعين وتشجيع الإبداع الجماعي.

ويرى الخفاف أن المدير القائد كي ينجح باعتباره قائدا في مجموعة وينجح في مهمته باعتباره مديرا وكذلك ينجح في مهمته الاجتماعية باعتباره مواطنا فعليه اعتمادا مسار إبداعي ضمن دورة مبسطة يوضحها الشكل التالي:³¹

الشكل رقم 01: دورة مبسطة للإبداع

³⁰ - فهد نجيم راجح السلمي، مرجع سابق، ص 48.

³¹ - محمود حسن جمعة و. حيدر شاكر نور، تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري (دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى)، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد الرابع والثلاثون، العدد التسعون، 2011، ص 310.



المصدر: محمود حسن جمعة و. حيدر شاكر نور، تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري (دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى)، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد الرابع والثلاثون، العدد التسعون، 2011، ص310.

كما قاما كل من هوجان و مورسو MORRISON & HOGAN 1993 بتقديم الخطوات التي يجب إتباعها من طرف القادة لقيادة المبدعين وهي:³²

- تحديد الأهداف من خلال إتاحة مستويات عالية لمشاركة الرؤوسين في وضع الأهداف وتحديد الوقت المناسب للعمل
- تقديم الموارد الكافية لأداء المهام وإنجاز الأعمال.
- تخفيض وقت الضغوط من خلال التحديد الواضح للأهداف والموارد والمكافآت والتنظيم.
- أخذ المكافآت غير المالية في الحسبان بما يدعم مشاعر الرؤوسين بأن لهم قيمة .
- تشجيع الإبداع على أساس أنه تطوير وليس ثروة، حيث أن الأساس في الإبداع هو استمرار تحسين المنتجات والجودة وتخفيض وقت وتكاليف الإنتاج والتوصل إلى استخدامات جديدة ومنتجات جديدة على الخطوط الإنتاجية الحالية.

المحور الثاني: الإدارة بالتمكين

ظهر مفهوم التمكين في الثمانينات من القرن العشرين ولاقى هذا المفهوم رواجا في فترة التسعينيات، وذلك نتيجة زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمة، فمشاركة العاملين في وظائف التطوير أخذت تتعزز من خلال مفهوم التمكين وجاء هذا نتيجة للتطور في الفكر الإداري الحديث خصوصا بحال التحول من المنظمة التي

³² - دريوش شهيناز ، مرجع سابق، ص 153.

تعتمد على التحكم والسيطرة إلى المنظمة التي تعتمد على التمكين وما يترتب على ذلك من تغيرات في بيئة المنظمة.³³

1. **تعريف التمكين:** لا يختلف مفهوم التمكين عن غيره من المفاهيم الإدارية الحديثة حيث تزخر الأدبيات بالعديد من التعاريف.

التمكين لغة: مصدر تمكن، وهو من الفعل مكن: أي أصبح ذا مكانة وسلطة، ويقال: فلان تمكن عند الناس، أي علا شأنه. وأمكنه من الشيء أي جعل له سلطاناً وقدرة، وتمكن من الشيء: قدر عليه أو ظفر به.³⁴ وفي اللغة الإنجليزية ورد في معجم Webster ;s Dictionary بمعنى منح السلطة الرسمية والقانونية أو إعطاء القوة الشرعية لشخص ما لذلك نجد أن تطبيق التمكين في أية منظمة يتطلب وجود طرفين هما: مانح القوة وهو القائد والممنوحة له القوة وهو العامل.³⁵

التمكين اصطلاحاً: عرف Murrel and Meredith التمكين بأنه عندما يتم تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر وسلطة من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي.³⁶

كما عرف بون ولولر التمكين بأنه إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها، والتمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلكه من قدرات معرفية تساعد على اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها.³⁷

³³ - محمد مفضي الكساسبة وآخرون، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 1، 2009، ص 27.

³⁴ - المعجم الوسيط، من إصدار مجمع اللغة العربية بالقاهرة، الطبعة الثالثة 1998، ص 354.

³⁵ - خدير نسيم، مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة المنظمات الاقتصادية الجزائرية الرائدة في صناعة المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوقرة ، بومرداس، 2015، ص 175.

³⁶ - أزهار نعمة أبو غنيم و رحاب حسين جواد، تمكين العاملين وأثره في إدارة الأزمة التسويقية - دراسة تطبيقية في معمل السجاد اليدوي في الحلة - مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الثامن، العدد الثاني والعشرون، العراق، 2015، ص 183.

<http://www.docudesk.com>

³⁷ - مطر بن المحسن الحميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين، من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008، ص 8.

كما عرفه **عرف جينودو Ginnodo** التمكين بأنه عندما يقوم كل من المديرين والموظفين بحل مشاكل كانت تقليديا مقصورة على المستويات العليا في المنظمة.³⁸

التمكين هو التقنية الجديدة التي بإمكان القادة استخدامها في تعزيز التزام الأفراد بأهداف المؤسسة وزيادة إنتاجيتها والعكس صحيح، والتمكين النفسي هو العامل الداخلي الذي يؤدي إلى تنشيط أهداف العاملين في المنظمة.³⁹

من خلال ماسبق يمكننا تقديم التعريف التالي: التمكين هو منح الحرية للعامل تتعدى حدود الوظيفة التي يمارسها مما يعطيه حرية أكثر لإتخاذ القرارات دون اللجوء لموافقة القائد مما يزيد من قدره على الإبداع . ولتحقيق عملية تمكين ناجحة لابد من تحقيق ثلاث شروط هي:⁴⁰

أ. **الخبرة:** فالعامل الممكن يمتلك المعرفة وكذا الخبرة التي تؤهله لاتخاذ القرار الصحيح عند مواجهة أي مشكلة تتعلق بالعمل.

ب. **الثقة:** فبدون ثقة متبادلة بين القائد ومروؤسيه لا يوجد تمكين للعامل، فالقائد هنا يشك في قدرات وصلاحيه عامله على تحمل المسؤولية واتخاذ القرار.

ت. **المعلومات:** لا بد من توفر معلومات تكون متبادلة ما بين القائد ومروؤسيه، وبين العاملين بعضهم ببعض لأن المعلومات هي أساس اتخاذ القرار.

2. أهمية الإدارة بالتمكين

يعد تمكين العاملين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المنظمة، وأسلوب القيادة هذا يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين العاملين، كما يشير أيضا إلى أن المنظمة الممكنة هي تلك التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة العاملين إلى المديرين هي نسبة عالية مقارنة مع المنظمات التقليدية، ويتضمن

³⁸ B., Ginnodo, The Power of Empowerment: What Expert Say and 16 Actionable Case Heights, IL Pride, 1997, p.56. Study, Arlington

³⁹ Sayyed Mohsen Allameh et all, Studying relationship between transformational leadership and psychological of

teacher in Arab township, , Procedia social and behavioral Sciences31(2012) 224-230

- مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، مصر، 2007، ص 175..⁴⁰

هذا الأسلوب أيضا منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المنظمة، كما يركز بشكل خاص على تفويض

الصلاحيات من الأعلى إلى الأسفل.⁴¹

وحسب Morell and Wilkinson تدعو الإدارة بالتمكين إلى إعادة توزيع القوة بين قائده وأتباعه أو بين الرئيس ومروؤسيه، وإن تنازل القائد عن شيء من قوته لصالح الآخر ين فلا يعني ذلك فقدانه لتلك القوة، بل إن القادة الناجحين هم الذين تزداد قوتهم عندما يشاركونهم الآخرون بها، حيث يعمل الأفراد على دعم رؤية القائد والدفاع عنها بشكل ذاتي.⁴²

3. فوائد تبني الإدارة بالتمكين:⁴³

- تصبح المنظمة أكثر استجابة للسوق ولحاجات العملاء.
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية وهذا الأمر يؤدي إلى زيادة فعالية عملية الاتصالات وخفض زمن اتخاذ القرار.
- تخفيض تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء الوظيفي
- إطلاق قدرات العاملين الإبداعية والخلاقة لضمان وصول مقترحاتهم وأفكارهم إلى متخذي القرار
- تساعد على إشباع العديد من الرغبات والدوافع النفسية لدى العاملين.
- تساعد على تماسك الجماعات وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.
- يزداد الالتزام بين العاملين لتنفيذ القرارات التي شاركوا فيها وبالتالي الوصول إلى قرارات رشيدة.

المحور الثالث: العلاقة بين القيادة الإبداعية والإدارة بالتمكين

⁴¹ - سماح مؤيد محمد، أسيل هادي محمود، أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 67، 2007، ص200.

⁴² - رزق الله حنان، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة، رسالة ماجستير في تسيير المؤسسات تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري بقسنطينة، 2010، ص59.

⁴³ - أزهار نعمة أبو غنيم و رحاب حسين جواد، مرجع سابق، ص142.

في ظل زيادة مستويات العولمة، وتوقعات الزبائن العالية، والتكنولوجيا الأكثر تعقيداً أصبحت هرمية السلطة — الأمرة التقليدية أقل ملائمة، وبدلاً من ذلك فالعاملون ينبغي أن يتعلموا تحمل المبادرة، أن يكونوا مبدعين، ويتحملوا المسؤولية عن أعمالهم، أنهم يحتاجون إلى التمكين، ومن جهة أخرى فإن السلوكيات الإبداعية تعكس خلق شيء جديد أو مختلف، وهو سلوك متجه حول التغيير. ولذلك فإن تمكين العاملين يحفز الطاقات الإبداعية للعاملين، إذ إن توفير الاستقلالية للعاملين يجعلهم يشعرون بأنهم أقل تقييداً من الآخرين فيما يخص الجوانب الفنية أو التقيد بقواعد العمل،⁴⁴

فالتمكين هو الأساس في العملية الإدارية فالأفراد هم الذين يفكرون ويتعلمون ويتنافسون ويغيرون، وبهم تحقق المؤسسة أهدافها وغاياتها، وقد تطورت النظريات والممارسات الإدارية في محاولة جادة للإجابة على تساؤل رئيسي هو كيف تقود الأفراد إلى أفضل وضع ممكن لمصلحتهم ومصلحة المنظمة التي يعملون بها، ولعل هذا التساؤل هو الدافع نحو تركيز القيادة الإبداعية على هندسة العلاقات أكثر من هندسة العمليات ومن هنا تأتي أهمية التمكين الإداري الذي يستخرج من الموارد البشرية أقصى طاقاتهم وأفضل إبداعاتهم،⁴⁵

إن تمكين القائد هو عملية تقاسم السلطة مع عامل ما مع تحديد حدود هذه السلطة وتوفير حرية أكبر لصنع القرار، معرباً عن ثقته في قدرات العامل وإزالة الحواجز أمام الأداء، ولقد اعتبرت Amabile أن الدوافع الذاتية تلعب دوراً هاماً في تحديد السلوكيات التي تؤدي إلى نتائج إبداعية، وذلك لأن الدوافع الذاتية تحدد الفرق بين " ما يمكن أن يفعله وبين ما سيفعله " وعليه فإن درجة المشاركة في العملية الإبداعية تختلف، فإذا لم يعط الفرد اهتماماً كبيراً للمشكلة فإن الحلول لا يمكن أن تكون مبدعة ومفيدة، من جهة أخرى يمكن أن تتولد حلول خلاقة ومفيدة إذا كرس الفرد اهتماماً كبيراً للمشكلة ونظر إليها من زوايا مختلفة حيث يخلق مجموعة مختلفة من البدائل.⁴⁶

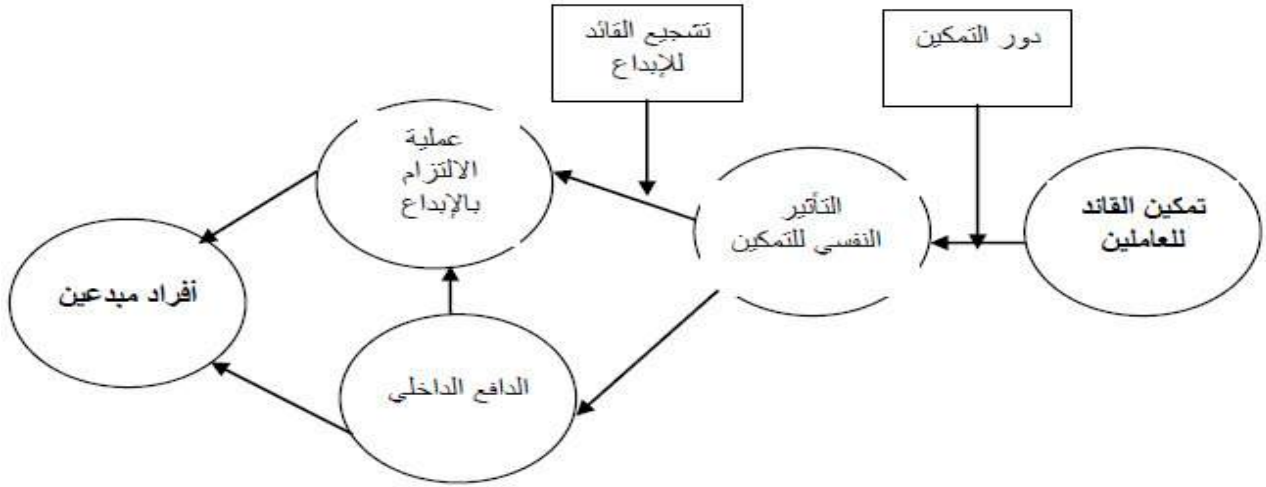
والشكل التالي يوضح يوضح الإدارة بالتمكين ودورها في قيادة الإبداع

44 - جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12 العدد 1 لسنة 2010، ص 22.

45 - ربيع المسعود، مرجع سابق، ص 138.

46 - واعر وسيلة، مرجع سابق ص 165.

الشكل رقم 02: مساهمة الإدارة بالتمكين في قيادة الإبداع



المصدر: وسيلة واعر مرجع سابق، ص 166.

المحور الرابع: واقع ممارسة القيادة الإبداعية والإدارة بالتمكين في المؤسسات الجزائرية:

من خلال الإطلاع على الدراسات التي أجريت على بعض المؤسسات الجزائرية والتي ربطت بين القيادة الإدارية والإبداع من جهة والإبداع وتمكين العاملين من جهة أخرى نستخلص ما يلي:

أ. دراسة دريوش شهنواز والتي حاولت معرفة أثر أنماط القيادة على تنمية إبداع الموارد البشرية في بعض المؤسسات الصناعية في ولاية سطيف خلصت إلى وجود علاقة بين أنماط القيادة الإدارية وتنمية الإبداع لدى الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة.

ب. دراسة وسيلة واعر: والتي حاولت دراسة دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع في مجمع صيدال والتي خلصت إلى:

- ✓ مستوى توفر الإبداع الإداري في مجمع صيدال لصناعة الأدوية كان مرتفعاً.
- ✓ وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة بين أنماط القيادة الإدارية والإبداع الإداري للعاملين بمجمع صيدال

✓ أقوى علاقة ارتباط كانت لصالح القيادة التحويلي

ت. دراسة ربيع المسعود والتي حاولت دراسة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية في بنك البركة والتي تحدثت صراحة عن القيادة الإبداعية خلصت إلى:

- ✓ هناك إدراك مرتفع لأبعاد القيادة ذات السلوك الإبداعي في بنك البركة.

- ✓ إن القادة مدركون وواعون بأهمية التراث والفكر الإداري الإسلامي كسلوك إبداعي.
- ✓ القيادة الإدارية في بنك البركة تدرك أهمية التغيير بشكل كبير في بقاء البنك وتطور أدائه، تدرك أن التغيير لطرق وأساليب حديثة في التسيير تساعد على الإبداع والتخلص ممن الأنماط القديمة في التسيير
- ✓ لاحظ الباحث إدراك ووعي القادة مرتفع بأهمية تمكين العاملين لخلق جو مناسب للعمل والإبداع فأغلب القادة الإداريين لديهم إطلاع على النظريات الحديثة ويعملون على تطبيقها ضمن الإطار الذي تسمح به الإجراءات والتشريعات الداخلية للبنك والإجراءات والقوانين التي تحكم البنك في البلد.
- ث. دراسة رزيق حنان: والتي جاءت لدراسة دور القيادة الإدارية في تنمية الإبداع في مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج والتي خلصت إلى:
- ✓ اهتمام مؤسسة كوندور بالإبداع من خلال منتجاتها المتنوعة بجودة عالية وأسعار مناسبة، وتقديمها بأشكال وأحجام مختلفة.
- ✓ مؤسسة كوندور مؤسسة مبدعة في عدة الجوانب، سواء كان الإبداع إداريا وما يقتضيه من تحسينات في استراتيجيات وسياسات والهيكل التنظيمي بالمؤسسة أو في العلاقات مع العاملين، أو إبداعا فنيا والذي يتعلق بما تقدمه من منتجات وخدمات.
- ✓ وهناك علاقة أثر إيجابية بين القيادة والإبداع .
- ج. كريمة توفيق التي درست تمكين العاملين في شركة الاسمنت بسور الغزلان وخلصت إلى:
- ✓ لدى القيادة القرار وإمكانية تقديم الدعم والتحفيز والتشجيع من أجل التغيير والتطوير وتبني برامج إدارية حديثة كالتمكين ولا بد أن تتوفر للقيادة الرؤية الحقيقية التي تلتقي مع المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تتبناها المنظمات الناجحة لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين والرؤية تعني رؤية القائد
- ✓ التمكين في مؤسسة الاسمنت بسور الغزلان غير واضح المعالم حيث انه من خلال الاستبيان.
- الذي قامت به تبين أنه لا توجد مساحات من الحرية والاستقلالية في أخذ القرارات بل يجب الرجوع دائما إلى المسؤول.

ح. **دراسة أبو بكر بوسالم** الذي درس دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة سوناطراك البترولية والتي توصلت إلى:

✓ مستوى تبني الشركة سوناطراك لسياسة التمكين مرتفع، ويرجع ذلك بالأساس إلى إدراك العمال بمعنى وقيمة الوظائف التي يؤديونها بالإضافة إلى قدرتهم على التأثير في العمل.

خ. **برني لطيفة** التي درست أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية دراسة مقارنة بين المستشفيات الحكومية والخاصة في بسكرة.

رغم التباين الحاصل في القطاعين وبرز المؤسسات الإستشفائية العمومية على أنها أكثر تمكينا إداريا من المؤسسات الإستشفائية الخاصة، إلا أن في واقع الأمر لا أحد منهما يمنح للعاملين الدرجة الكافية من التمكين الإداري فكل المتوسطات الحسابية التي ظهرت في نتائج إجابات العمال في المستشفيات العمومية اتجهت للمحايدة أو لعدم الموافقة. وذلك يرجع لعدم إدراكهم لكثير من الأمور أو أنها غير جلية بالنسبة لهم، وفي المؤسسات الخاصة فتميل الأجوبة لعدم الموافقة على وجود تمكين إداري في المؤسسات الإستشفائية الخاصة.

من خلال ما سبق يمكن القول أن المؤسسات الجزائرية تدرك أهمية الإبداع والقادة الإداريون مدركون تماما لأهمية الإبداع وضرورته من أجل استمرار المؤسسة ومواجهة المنافسة الشرسة في بيئة تتسم بالتغير والتجديد الدائم. ومن أجل تشجيع الإبداع في المؤسسات لابد من إتباع نمط القيادة الإبداعية، ومن أجل تفعيل القيادة الإبداعية أكثر لابد من ممارسة الإدارة بالتمكين لإعطاء العمال حرية أكثر من أجل إطلاق العنان لأفكارهم وكل طاقاتهم لاستخراج الطاقة الإبداعية لديهم.

النتائج والتوصيات:

النتائج

✓ الإبداع مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية مفيدة للفرد أو المؤسسة أو للمجتمع.

✓ القيادة الإبداعية هي التي تعمل على تحفيز العاملين وتمكينهم من أجل تحفيز طاقاتهم الإبداعية، من أجل المساهمة في إنتاج فكرة جديدة أو منتج جديد أو وضع طرق عمل جديدة لتحقيق ميزة تنافسية.

✓ التمكين الإداري هو منح الحرية للعامل تتعدى حدود الوظيفة التي يمارسها مما يعطيه حرية أكثر لاتخاذ القرارات دون اللجوء لموافقة القائد مما يزيد من قدره على الإبداع.

- ✓ القيادات الإدارية تلعب دورا كبيرا في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين.
- ✓ تعتبر الإدارة بالتمكين أحد المداخل الإدارية الحديثة لتفعيل القيادة الإبداعية.
- ✓ أكدت نتائج الدراسات السابقة التي أجريت في بعض المؤسسات الجزائرية والتي تم طرحها سابقا على توفر الإبداع لدى العاملين، وكذلك توفر نمط القيادة الإبداعية في هذه المؤسسات نظرا لوعي القيادات بأهمية الإبداع.
- ✓ أما فيما يخص واقع ممارسة الإدارة بالتمكين في الدراسات التي تم طرحها فقد كان هناك تباين فهناك مؤسسات تمارس الإدارة بالتمكين ولكن بنسب قليلة وهناك مؤسسات لا تمارسها أصلا.

التوصيات:

- ✓ ضرورة وعي قادة المؤسسات بأهمية الإبداع أكثر وبضرورة إتباع القيادة الإبداعية وذلك بتحفيز العاملين وإطلاق العنان لأفكارهم من أجل إطلاق أفكارهم الإبداعية.
- ✓ ضرورة إتباع قادة المؤسسات المداخل الحديثة للإدارة من أجل إعطاء حرية أكثر للعاملين مثل: الإدارة بالأهداف، الإدارة بالمشاركة، الإدارة بالتمكين.
- ✓ ضرورة ممارسة الإدارة بالتمكين في المؤسسات الجزائرية مما لها فوائد على المؤسسة.
- ✓ ضرورة زيادة وعي قادة المؤسسات الجزائرية بالأساليب الإدارية الحديثة وذلك عن طريق إقامة ملتقيات ومؤتمرات تعرفهم بهذه الأساليب وإحداث اتصال بين المؤسسات الجزائرية ومؤسسات التعليم العالي.

المراجع المعتمدة:

- ابن منظور، جمال الدين وأبو الفضل، محمد ، لسان العرب، دار الكتب، الطبعة الأولى. ، بيروت: لبنان 1993.
- المعجم الوسيط، من إصدار مجمع اللغة العربية بالقاهرة، الطبعة الثالثة 1998.
- محمد عبد الرشيد علي، إدارة المنظمات والسلوك التنظيمي، إصدارات وزارة الثقافة والسياحة، صنعاء، 2004.
- بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
- مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، مصر، 2007،
- طارق محمد السويدان ومحمد أكرم العدلوني، القيادة في القرن 21 ، قرطبة للإنتاج الفني ، الرياض ، ط 1، 2001،
- طلعت ابراهيم لطفي ، علم اجتماع التنظيم ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة، بدون طبعة ، 2008.
- عبد الباقي صلاح الدين، "السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية ، الإسكندرية، بدون طبعة ، (2003).
- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار إسحاق للنشر، عمان، ط1، 2001.
- نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفا للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2011.
- صفوان أمين سعيد السقاف، القيادة بالقيم وأثرها على أداء العاملين الولاء التنظيمي كمتغير وسيط - دراسة حالة المنظمات اليمنية-، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015
- يوسف كامل الزيادين، أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2005.
- توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"، ماجستير في إدارة الأعمال، بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة - فلسطين، 2009.
- سعود سعيد مسفر السلمي، الإبداع الإداري والممارسات السلوكية لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة، أطروحة دكتوراه في الفلسفة في التربية، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2007.
- محمد عمر الزعبي، أثر المناخ التنظيمي على السلوك الابداعي للعاملين "حالة دراسية على شركة أورانج الاردنية للاتصالات في مدينة اربد"، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد2، الأردن، 2013.
- انجود شحادة بلواني، دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها، ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، 2008.

- صبرينة ترغيني، دور التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة - دراسة حالة مجمع صيدال - أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة خيضر بسكرة، 2015.
- دريوش شهنواز، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، ماجستير في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2012..
- ربيع المسعود، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية، دراسة حالة بنك البركة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014.
- رزق الله حنان، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة، رسالة ماجستير في تسيير المؤسسات تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري بقسنطينة، 2010.
- خدير نسيم، مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة المنظمات الاقتصادية الجزائرية الرائدة في صناعة المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة ، بومرداس، 2015 .
- وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري - دراسة حالة مجمع صيدال - أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015.
- فهد نجيم راجح السلمي، القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جده، ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2012.
- جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12 العدد 1 لسنة 2010.
- صديقي مسعود و مرزوقي مرزوقي، التفكير الإبداعي للإدارة.. والتغيير في المنظمة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول : استراتيجيات التنظيم ومراقبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائري، جامعة قاصدي مرباح بورقلة.
- بوهزة محمد ومرزوقي رفيق، القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول الحكم الراشد وإستراتيجيات التغيير في العالم النامي، جامعة فرحات عباس، يومي 08 و 09 2007.
- محمود حسن جمعة و .حيدر شاكر نور، تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري (دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى)، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد الرابع والثلاثون، العدد التسعون، 2011.
- محمد مفضي الكساسبة وآخرون، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 5، العدد 2009.

- أزهار نعمة أبو غنيم و رحاب حسين جواد، تمكين العاملين وأثره في إدارة الأزمة التسويقية - دراسة تطبيقية في معمل السجاد اليدوي في الحلة- مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الثامن، العدد الثاني والعشرون، العراق، 2015، ص183. <http://www.docudesk.com>
- صفوان أمين السقاف وأحمد إبراهيم أبو سن، أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيم "حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمنية مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه أنموذجاً، مجلة العلوم الاقتصادية، عمادة البحث العلمي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، المجلد 1- العدد 16، 2015، السودان،
- سماح مؤيد محمد، أسيل هادي محمود، أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 67، 2007
- رزق الله حنان، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة، رسالة ماجستير في تسيير المؤسسات تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري بقسنطينة، 2010.
- جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12 العدد 1 لسنة 2010.
- B., Ginnodo, The Power of Empowerment: What Expert Say and 16 Actionable Case Heights, IL Pride, 1997 Study, Arlington Sayyed Mohsen Allameh et all, Studying relationship between transformational leadership - teacher in Arab township, , Procedia social and behavioral and psychological of Sciences31(2012)
- Paul champsaur, L.innovation dans les entreprises, institut national de la statistique et des , statistique publique N° 67, France, 2002, etudes économiques

دور البيئة المحفزة لاحتضان الأفكار الابتكارية والمبدعة في تفعيل قيادة الابتكار "شركة جوجل نموذجا"

أ. د جرمان الربيعي*

أ. بن جمعة أمينة**

جامعة عباس لغرور -خنشلة-

جامعة عباس لغرور -خنشلة-

ملخص :

يعد الابتكار أحد المقومات الأساسية لتحقيق التميز والارتقاء على كافة المستويات، فبه يمكن اكتساح السوق، و يمكن مضاعفة رقم الأعمال، وتحقيق الاستمرارية والاستدامة، وله أهمية بالغة سواء في منظمات الأعمال أو المنظمات الحكومية. وفي ظل بيئة تنافسية خاصة على المستوى المؤسسي أصبح كل من الإبداع والابتكار المنعرج الأساسي الذي وجب توفره في كافة أنشطة المؤسسة وأعضاءها على حد سواء (القادة والمرؤوسين)، وللوصول إلى درجة من التميز لا بد من معرفة كيفية إيجاد الأفكار الابتكارية والمبدعة ومناقشتها مع كافة المستويات الإدارية وتوفير الاحتضان الفعال لها، وخلق البيئة الملائمة لها، لتفعيل وتسهيل عملية تطبيقها وتنفيذها للحصول على المنتج المبتكر (خدمة أو سلعة)، وهذه المسؤولية تقع بالدرجة الأولى على عاتق القائد لذا لا بد عليه من معرفة كيفية استخدام الأساليب الفعالة لتحفيز إنتاج الأفكار الابتكارية، وإشراك الموظف في عملية الابتكار وتعزيز ثقافة الابتكار بالمؤسسة، ومحاولة الاستفادة من البيئة الخارجية وتفعيلها مع البيئة الداخلية للمؤسسة، كشركة جوجل. وهو ماتم الوقوف عليه في هذه الدراسة.

الكلمات المفتاحية: احتضان، أفكار ابتكارية، أفكار ابداعية، قيادة ابتكار، بيئة تنافسية، بيئة ملائمة، جوجل.

Abstract :

Innovation is one of the basic components to achieve excellence and upgrading at all levels, with and could double the turnover, achieve continuity and sustainability, the innovation it can sweep the market, the Business Organizations and Governmental innovation have a great importance and impact in Organizations. In under the competitive environment especially at the institutional level, both creativity and they became one of the most important elements. that must provide in all activities, in both the innovation , it's Imperative to know how to)Institution and the members of the Organization (Leaders and Subordinates find innovative and creative ideas, and discussed with all levels of Management and provide effective incubation her, and create an appropriate environment to her, to activate and facilitate the application process and implementation for product innovation (Goods or services). This responsibility lies primarily on the Leader ,it is the first official to lead innovation institution, so it must be to know how to use effective methods to stimulate the production of innovative ideas, engaging the employee in innovation and promote a culture of innovation in organization , and try to take advantage of the external environment and activated with the internal environment Foundation, like Google. which is what has to stand out in this study .

Key words: incubation, innovative ideas, creative ideas, innovation leadership, competitive environment, appropriate environment, Google.

* djermane2000@yahoo.com

** benamina86@gmail.com

المقدمة:

في ظل المنافسة الشرسة، أصبح الابتكار يعد المفتاح الأساسي لنجاح ونمو أغلب المنظمات بشكل عام، سواء كان ذلك بشكل جذري أو جزئي، إذ يساعد الابتكار أو الإبداع على اكتساب مزايا تنافسية مستدامة، التي تساهم بدورها في خلق قيم مضافة في معظم نتائج المنظمة، و يساعد في تحقيق ذلك البحث عن السبل الكفيلة والمساندة في كيفية اكتشاف ملكة الإبداع والابتكار لدى الموظفين، من خلال توفير وخلق روح وثقافة الإبداع والابتكار داخل المنظمة، وذلك بتوفير البيئة المواتية لتوليد الأفكار الابتكارية والابداعية ومن ثم احتضانها من قبل قائد محفز ومبتكر، وهذا ما تتبعه كبريات الشركات العالمية ولعل أبرزها شركة جوجل، التي صنفت كأحد أفضل الشركات العالمية نتيجة لعدة اعتبارات، وكذا وتوفرها على بيئة عمل جد مميزة ومحفزة لتحقيق الاستدامة على كافة المستويات. لذا على قادة المنظمات امتلاك رؤية استراتيجية للإبداع للابتكار تمكنهم من الرقي بمؤسساتهم على كافة الأصعدة. من خلال ماسبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

كيف تساهم البيئة المحفزة لاحتضان الأفكار للابداعية والابتكارية في تفعيل قيادة الابتكار بالمنظمات؟

أولاً: مفاهيم أساسية حول: الابتكار، الإبداع

1: أساسيات حول الابتكار

1-1 تعريف الابتكار: فيما سبق كان الابتكار يعبر فقط عن المجال التكنولوجي، لكن حالياً أصبح الابتكار ضمناً أو ظاهرياً في جميع المجالات فيعرف الابتكار على أنه:

- أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة و متصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعرفية من المعرفة في أشكال فريدة.¹

- عبارة عن اعتماد الأنظمة الجديدة والسياسات والبرامج والعمليات والمنتجات أو الخدمات التي يمكن أن تنتج داخلياً أو خارجياً، حيث أن الشركات التي لديها القدرة على إيجاد ونقل الابتكارات يكون لها أثر إيجابي في مختلف المجالات الاقتصادية.²

- عملية عقلية ديناميكية تتطلب أن يكون التفكير الابتكاري أحد مدخلاتها لتطوير أفكار جديدة أو خلق استخدامات جديدة للمنتجات القائمة، مع التأكيد على أن التجديد يجب أن يكون شيئاً أفضل.³ وما يمكن ملاحظته من هذا التعريف أن ادخال بعض التعديلات لمنتوج معين أو تحسينه أو تجديده هو نوع من الابتكار.

فمن خلال ماسبق يمكن القول أن الابتكار هو عبارة عن: فكرة جديدة تقوم بحل مشكلة معينة أو تخلق استخدامات جديدة، ومن ثم تساهم بإحداث أثر إيجابي في مختلف المجالات الاقتصادية. ومن يقوم بابتكار شيء معين أو إيجاد فكرة ابتكارية يمكن تطبيقها فعليا يسمى بالشخص المبتكر "والذي يعتبر أن كل مشكلة تقبل عدد كبير من الحلول و أن الحصاد لأكثر عدد من الحلول الممكنة تزيد من احتمالات ظهور الحل الأكثر ملائمة لها"⁴ كما تجدر الإشارة ان الابتكار قد يكون في شكل فكرة أو عملية أو مؤسسة.

ففي الدول العربية اغلب المبتكرين يتمثلون في أشخاص (أفراد) ويتم حصر مفهوم الابتكار على نطاق فردي فقط، بالإضافة إلى قلة وانعدام الهياكل الداعمة له والذي يؤدي إلى عدم التعريف و المساهمة في انتشاره لاستخدامه بشكل المرغوب (أي قل ما يتحول الابتكار الفردي إلى مؤسسة ابتكارية)، أما في الدول الغربية الفئة الكبيرة تمثل أصحاب المؤسسات التي تقوم بتصميم ابتكار معين انطلاقاً من دراسة السوق وتحديد احتياجاتها، ومن ثم ترويجه وتسويقه، وأما تقوم بعملية الابتكار أو تتبناه من منظمة أخرى.

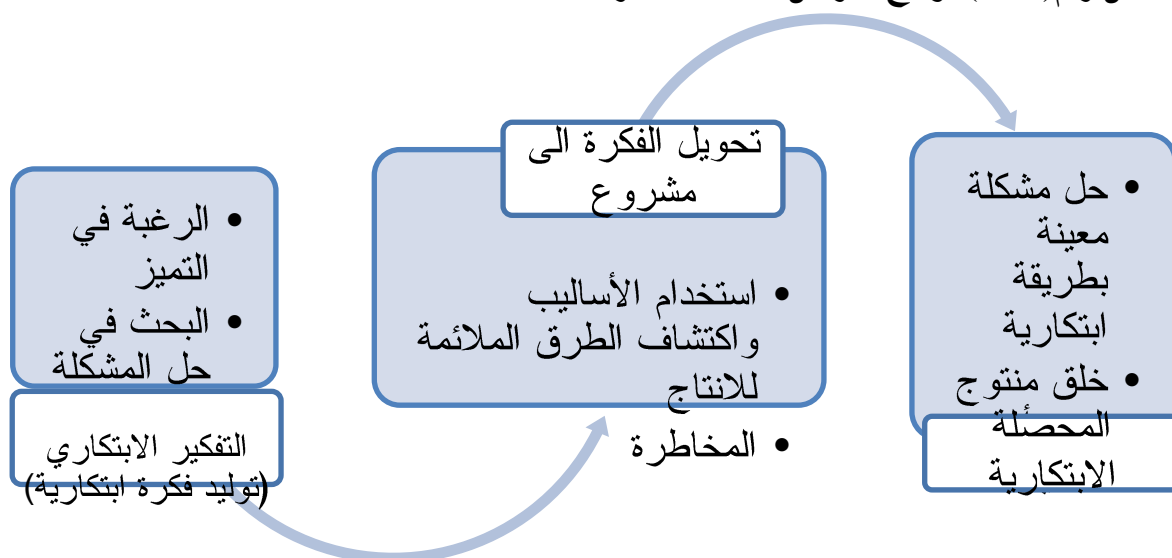
والشخص المبتكر تتوفر به مجموعة من القدرات تسمى بالقدرات الابتكارية والتي عرفت على أنها "عملية عقلية تعتمد على مجموعة من القدرات مثل: (الطلاقة- المرونة- سمات الشخصية المبتكرة)، وتعتمد على بيئة ميسرة لهذا النوع من التفكير؛ لتعطي في النهاية المحصلة الابتكارية، وهي الإنتاج الابتكاري، والحلول الابتكارية للمشكلة، والذي يتميز بالأصالة والفائدة والقبول الاجتماعي، وفي نفس الوقت يثير الدهشة لدى الآخرين."⁵

1-2 مراحل عملية الابتكار:

تنطلق العملية الابتكارية بإيجاد وتوليد فكرة ابتكارية معينة تتعلق إما في الرغبة في تحقيق التميز أو البحث في كيفية حل مشكلة معينة، وذلك من خلال الحصول على مختلف المعلومات والقيام بمختلف الاتصالات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ومعرفة مختلف مستجدات السوق التي ترتبط بصفة كبيرة بالمنتج الابتكاري أو التحسين المراد تطبيقه، ومن ثم اختيار الأفكار الجديدة والمميزة التي يمكن تطبيقها بالاعتماد على معايير معينة، ومن ثم تأتي مرحلة تحويل الفكرة إلى مشروع من خلال استخدام مختلف الأساليب التي يحتاجها المشروع، ودراسة مستمرة لكل من احتياجات العملاء، المنافسين، التكاليف، المخاطرة، وحصة المبيعات المتوقعة، وتجدر الإشارة ان هناك علاقة جد وثيقة بين المخاطرة والابتكار فالمنتج الابتكاري بحد ذاته يحوي نسبة كبيرة من المخاطرة (فهي يمكن ان تساهم في تحقيق ارباح وعوائد اكبر من تكلفة المخاطرة)، ومن ثم تتوج هذه المرحلة بمحصلة الابتكار،

التي تتمثل في الانتاج الابتكاري ويكون هذا الأخير اما في شكل منتج مبتكر كليا مثل: « **1 Iphone** » أو منتج مبتكر قدسم وتم تحسينه مثل « **2 Iphone** » ويمكن تبسيط ماسبق في الشكل الآتي:

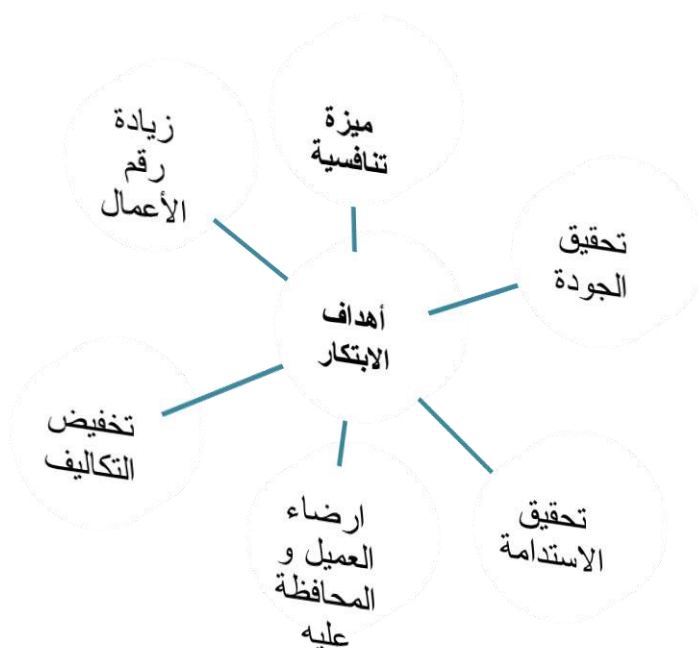
الشكل رقم (1-1) يوضح: مراحل عملية الابتكار



المصدر: من إعداد الباحثين

1-3 الهدف من الابتكار: الهدف الأساسي من تبني الابتكار هو حسن استخدام الموارد وبأقل التكاليف، وتحقيق مكانة أفضل من المنافسين، والبحث في كيفية خلق قيمة مضافة للمؤسسة، تمكنها من تعزيز مكانتها وغزو الأسواق الداخلية والخارجية، وتحقيق الفعالية في الأداء، فالابتكار يقوم أساسا في البحث في كيفية تحقيق العناصر التي يمكن تجسيدها في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-2) يوضح: أهداف الابتكار



المصدر: من إعداد الباحثين

2: مفاهيم أساسية حول الابداع

2-1- تعريف الإبداع: و يعتبر الاقتصادي شومبيتر أول من ركز على الإبداع في الاقتصاد وذلك من خلال كتابه نظرية التطور الإقتصادي المنشور في 1912 ، حيث عرف مصطلح الإبداع بأنه "الحصيلة الناتجة عن ابتكار طريقة أو نظام جديد في الإنتاج يؤدي إلى تغيير مكونات المنتج و كيفية تصميمه".⁶

ويقصد بالتفكير الإبداعي: هو تلك الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية، والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد، وأصيل ذي قيمة من قبل الفرد أو الجماعة.⁷

مراحل عملية الإبداع : تتمثل في:⁸

أولاً : مرحلة الإعداد والتحضير ويتم في هذه المرحلة استحضار الخبرات السابقة المتجمعة لدى المبدع عند تخطيطه حل مشكلة أو للوصول إلى شيء جديد، إذ يقوم باستدعاء هذه المعلومات والخبرات الموزعة التي لم تكن من قبل ثم يقوم بتنظيمها لكي يصل إلى تصور دقيق للمشكلة أو للموقف، ومن ثم يكرس جهده المعرفي الذهني في تحليل مكونات المشكلة أو الموقف.

ثانياً : مرحلة الاحتضان أو البزوغ

ويمكن لهذه المرحلة أن تدوم لفترة طويلة أو قصيرة: أياماً وشهوراً، أو دقائق، وقد يظهر الحل بشكل مفاجئ وهو ما يسمى بالحل غير المتوقع، وتتطلب هذه المرحلة العمل الذهني الجاد، الذي يتضمن تنظيم الأفكار والمعلومات والخبرات واستبعاد الأفكار غير المنتمة، للوصول إلى الحل في أسرع وقت ممكن.

ثالثاً : مرحلة الإلهام أو الإشراق

وتسمى هذه المرحلة بشراة الإبداع أو اللحظة الإبداعية أو الإلحاح الإبداعي. وفي هذه المرحلة يقوم المبدع بإنتاج مزيج جديد من القوانين العامة، لا يمكن التنبؤ به في مرحلة الإشراق. ويرى باحثون " أن الإلهام يشبه البحث الضائع عن اسم تم نسيانه، وبعد فترة من إهماله يحضر فجأة إلى الذهن وفي هذه المرحلة يبدأ ويتبلور العمل الإبداعي داخل عقل المبدع قبل أن يتحول إلى واقع ملموس، فهي المرحلة التي تسبق مرحلة تحقيق الإبداع.

رابعاً : مرحلة التحقيق

وهي مرحلة تجريب الحل واختباره والتحقق من مدى فائدة وعملية هذه الإستراتيجية في مواقف متعددة، وينظر في هذه المرحلة نظرة تقييم وتقوم بالتحقق من صحة الفكرة، والتحقق من درجة قبول الإنتاج الإبداعي من قبل المبدع، وحكمه على نتاجه الإبداعي.

2-2- أنواع الإبداع: هناك عدة أنواع للإبداع وهي:⁹

- **إبداع في المنتج**: ويقصد به ابتكار منتجات جديدة لأول مرة أو تحسين أو تطوير المنتجات الحالية.
- **إبداع في العملية**: ويقصد به تطوير عمليات جديدة لتصنيع منتجات جديدة.
- **الإبداع في التنظيم**: يتعلق باستحداث شيء جديد على مستوى المنظمة مثل خلق وحدة جديدة أو تطوير نظام اتصالات داخلي جديد أو تطوير نظم وإجراءات مالية ومحاسبة جديدة.

- **الإبداع في الإدارة:** يتعلق بتطوير فلسفات أو نظم إدارية حديثة ومتطورة مثل: إدارة الجودة الشاملة أو إعادة هيكلة أو هندسة أنشطة وعمليات المؤسسة.

- **الإبداع في التسويق والوظائف المختلفة المتعلقة به:** يتعلق بتطوير طرق جديدة في تسويق المنتجات مثل التسويق عبر الانترنت أو تقديم تسهيلات مالية بالدفع أو طرق جديدة في المبيعات مثل التسويق المباشر.

- **الإبداع في الخدمة:** يتعلق بوجود الإبداع في أي نشاط أو عملية تتعلق بالخدمة سواء من حيث إعداد وتسليم الخدمات المقدمة أو من حيث تطوير العمليات والأنشطة التي يتم فيها أداء الخدمات مثل الخدمات المالية.

3: الفرق بين "الإبداع والابتكار" ودوافعهما في البيئة الإدارية:

3-1 الفرق بين "الإبداع والابتكار" هو: "إن الابتكار إنتاج أي شيء جديد ، من حل مشكلة ، أو تعبير فني" ، والجديد هنا أمر نسبي ، فما يعد جديداً بالنسبة لفرد قد يكون معروفاً لدى آخرين . والطفل في كثير من ألعابه مبتكر أصيل ، وكذا من يخترع جهازاً أو يضع نظاماً اجتماعياً أو اقتصادياً جديداً. وأما الإبداع فهو حالة خاصة من الابتكار وذلك حين يكون الشيء الجديد جديداً على الفرد وغيره.¹⁰

3-2: **دوافع الابتكار والإبداع في بيئة الإدارة:** كيف يصبح الإنسان مبدعاً وكيف يمكن للإداري أو القائد أن يكون مبدعاً في عمله؟.. وما هي الدوافع التي تشجع القائد على ابتكار الأفكار وتبني القيادة الإبداعية في عمله؟

توجد عدة دوافع تدعو الإداري إلى الإبداع في عمله، وقد تكون هذه الدوافع ذاتية أو دوافع بيئية أو دوافع مادية أو معنوية. وليس من الضرورة أن يكون القائد وحده مبدعاً، بل يفترض فيه تجاوز ذلك ليكون حاضناً للإبداع في إدارته فيقتنص الموظفين المبدعين ويرعاهم وينمي ملكة الإبداع فيهم بما يمثلونه من ثروة للمؤسسة وفريق العمل الذي يشرف عليه (وفي هذا الصدد يجب على المنظمات أن تختار الأفراد العاملين فيها ممن يتوافر فيهم سمات الإبداع والابتكار، مثل اليقظة والفتنة والصدق والتأهب وسرعة التكيف مع الأوضاع.. ويجب على المنظمة أن تضطلع بدور فعال تجاه المجتمع من منطلق المسؤولية الاجتماعية بالمساهمة في خلق كوادر مبدعة.¹¹

4- معوقات الابتكار والابداع:

بما أن الابتكار يمثل أحد أشكال التغيير للأفضل، فإنه يصادف بعض الصعوبات التي يواجهها دعاة التغيير؛ لذلك نجد أن الكثيرين من الأفراد المبدعين والمبتكرين لا يتسع لهم المجال في مجتمعاتهم، ونجدهم منبوذين فيها، ويهاجرونها في أول فرصة متاحة لهم إلى بيئات يمكنهم فيها إظهار مواهبهم، فمن أهم معوقات الابتكار والإبداع مايلي:¹²

- 1- مقاومة الجهات الإدارية رغم رغبتها في التغيير الذي ترى فيه تغييرا لوضع اعتادت عليه. وهذا ما يسمى بجمود الإدارة؛
- 2- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات؛
- 3- عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم؛
- 4- سوء المناخ التنظيمي؛
- 5- عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة؛
- 6- القيم الاجتماعية السائدة، والظروف الاقتصادية؛
- 7- ازدواجية المعايير المتبعة في المنظمة.

وما يقتل الإبداع الابتكار ولا ينمي في المنظمة هو تداول بعض المصطلحات والجمل المثبطة "لم نجرب ذلك من قبل"، فتكون مقاومة للتغيير والخوف من أي مخاطرة.

ثانيا: قيادة الابتكار

1- تعريف قيادة الابتكار:

- أ- **تعريف القيادة:** يقصد بالقيادة عموما: "مجموعة من الخصائص التي تجعل التوجيه والتحكم أمرا ناجحا"¹³ وتعرف القيادة في الأدبيات الإدارية على أنها: "عملية اتصالية بين المدير (القائد) وجماعة تابعة (المرووسين)، تؤدي في ظل موقف معين إلى التأثير في نشاطات أفراد هذه الجماعة وتوجيه سلوكهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة"¹⁴. باعتبار أن القائد هو ذلك الشخص الذي يقود مجموعة من المرووسين فلا بد من أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص التي يمكن من خلالها ان يكون قائدا كفء يتمكن من وإحداث التغيير في المؤسسة. ونشر ثقافة الإبداع بالمؤسسة لتصبح عادة، وكذا ان يكون حكيما في اختيار نمط وأسلوب القيادة المناسب.

وتعتبر القيادة التحويلية هي أحد أهم الأساليب التي تتناسب وعملية الابتكار علاقة النمط التحويلي بالابتكار (القيادة التحويلية transformational leadership style يقصد بها تحول سلوكيات القادة عند الضرورة، أي يتغير سلوك القائد بتغير الموقف ليحقق التناسب فيما بينهما. ومن سمات القيادة التحويلية أنها تعزز مفهوم الابتكار لدى العاملين كما يساهم القائد التحويلي في مساعدت العاملين في استخدام الأساليب الابتكارية لتسيير وإنجاز أعمالهم، وكذا يقوم باشتراك العاملين في حل المشكلات التي يمكن ان تحدث وهي تركز على ضرورة التفاعل بين القائد ومروؤوسيه لتحقيق أداء مبتكر. فالقادة دوما بحاجة إلى تغيير في ممارستهم، بحاجة لحل لمختلف المشاكل التي يواجهونها، للوصول إلى مستوى عال من كفاءة.

فمفهوم قيادة الابتكار يختلف من باحث الى آخر، فالبعض يعتبر قيادة الابتكار هي نفسها القيادة الابتكارية، والبعض الآخر قيادة الابتكار هي نفسها ادارة الابتكار، وهناك من يجمع بين القيادة من أجل الابتكار والقيادة الابتكارية كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-1): تعريف قيادة الابتكار



David Horth,(2014) **Innovation Leadership How to use innovation to lead effectively,work collaboratively, and drive results**, Center for Creative Leadership and Dan Buchner, Continuum,p 05

ب- تعريف القيادة الابتكارية:

هي مجموعة من الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون، والتي تقضي بإيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر فاعلية في إنجاز أهداف الشركات، المؤسسات والدوائر الحكومية وأكثر خدمة للمجتمع¹⁵ فالقائد لا بد عليه من توفير بيئة العمل فهي تؤثر بدرجة كبيرة على التفكير الابتكاري بالمنظمة، وتساهم في خلق وتطوير منتجات جديدة سواء في شكل منتجات أو خدمات، كما تحفز الرؤوسين في التفكير بشكل مختلف واستخدام طرق جديدة تمكن المؤسسة من تحقيق الاستدامة والتنافسية، وربط البيئة بعنصر التغيير والتجديد خاصة فيما يتعلق اللوائح والقوانين في ظل مؤسسات تعاني من البيروقراطية. لذا لا بد من خلق علاقات بين العملاء والبيئة المحيطة لتحسين الأفكار وتنميتها وكذا الاهتمام بالأفكار والنظرة الخارجية عن البيئة الداخلية للمنظمة، ومن ثم دمجها مع أفكار المنظمة للحصول على أفكار ابتكارية ابداعية.

ج- سلبيات وإيجابيات القيادة الابتكارية : فقيادة الابتكار تنعكس بالإيجاب على الأداء المؤسسي أو الوظيفي سواء الحكومي أو الخاص، وهذا حسب الشكل التالي:

الجدول رقم (2-1) يوضح: سلبيات وإيجابيات القيادة الابتكارية

سلبيات القيادة الابتكارية	إيجابيات القيادة الابتكارية
النتائج غير متوقعة	رضا وظيفي عالي
موارد كثيفة	أداء وظيفي عالي
نسبة مخاطرة عالية	تفاعل المجموعة بجودة عالية
مزيد من التنوع، وأكبر مجموعة متنوعة من استهلاك الوقت	الأفكار

Ressource : <http://online.stu.edu/innovative-leadership/#definition> 12/06/2016 htm 15 :03

للوصول الى رضا العميل (الزبون) لا بد على القائد المبدع ان يحفز الابتكار بالمؤسسة، فالمؤسسة الابتكارية المستديمة تحتاج الى تحقيق التناسق والتشارك والتفاعل المفتوح بين كل من فريق العمل فعال يقوم

بتقديم اقتراحات تتحول الى خدمات وقائد ملهم مستنير ومبدع، فالابتكار في المؤسسة يحدث وفق منظومة متكاملة لذا فهو يحتاج الى قيادة حكيمة، لأجل تحقيق رضا مستمر للعميل (أفضل الشركات الأكثر ابتكارا في العالم، بسبب تركيزها على العميل أصبحت أرباحها تتجاوز ميزانيات بعض الدول العربية مجتمعة) .

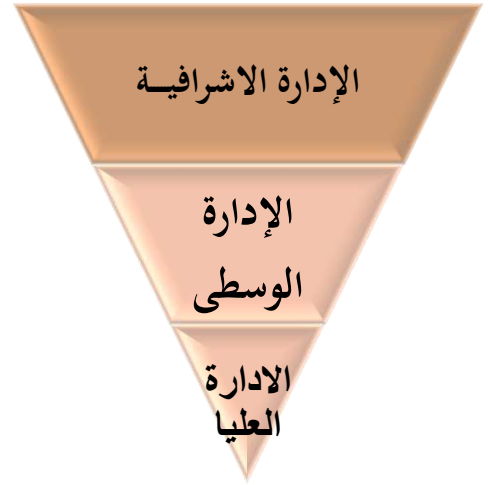
فلا بد من مشاركة جميع العاملين في تقديم وتحليل الأفكار الجديدة، فالابتكار المؤسسي ينبثق من عمل جماعي مكثف ومستمر. فيقع على عاتق القائد الإداري الذي لا بد ان يتمتع بصفة الإبداع والابتكار، ضرورة التنسيق بين مختلف الفاعلين بالمؤسسة، وتحريك بيئة العمل الساكنة، من خلال تشجيع المرؤوسين، وكذا تحفيزهم (بالاعتماد على أسلوب مكافئة الإبداع) وتنميتهم لمساعدتهم على التفكير خارج الصندوق، وتدريبهم لتحديد عزمهم على التواصل في الإبداع والابتكار.

2- دور الاحتضان الفعال للأفكار الابتكارية في تفعيل قيادة الابتكار بالمؤسسات:

إن مصطلح الاحتضان مأخوذ من فكرة الحاضنات الطبية، التي تقوم باستقبال مواليد غير مكتملي النمو وتوفر لهم العناية اللازمة لمساعدتهم على النمو، نفس الشيء بالنسبة لحاضنات الأفكار، فلا بد على القائد المبدع أن يبتكر أساليب معينة لتحفيز مرؤوسيه لتقديم وطرح أفكارهم ومحاولة تحسينها، ومن ثم تقييمها (ليست كل الأفكار الابتكارية والابداعية ناجحة) وأخذها بعين الاعتبار في إستراتيجية المؤسسة. وذلك باعتماده على هيكل (مقلوب) تكون قاعدته الإدارة العليا (حيث تقوم بتنفيذ مقترحات المرؤوسين) من خلال الحوار في ندوات دورية أو اقتراحات مكتوبة من العاملين. وبعد دراستها يمكن أن تصاغ في خطوات عملية يلتزم بها الجميع.

عندما يشعر الموظف والعامل بقيمته وأهميته في المؤسسة التي يعمل بها، واقتراجه من رئيسه واعتزازه بالعمل معه فهو يخلص في عمله، ويقدم أحسن ما يمكنه من الإنتاج كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-2) يوضح:



المصدر: بلهادي سعيدة، تنمية الابداع الاداري في الأداء المتميز بين القادة والرؤوسين، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص112

3- الأساليب التي يمكن ان يستخدمها القائد لتشجيع توليد الأفكار الابتكارية لدى مرؤوسيه واحتضانها: تتمثل أغلب هذه الأساليب في:

أ) **العصف الذهني**: وتعد تقنية العصف الذهني "الجماعي" وسيلة فعالة لتوليد الأفكار حول قضية معينة أو موضوع معين، ومن ثم تحديد الفكرة والأفكار التي تمثل أفضل حل أو إجابة للمشكلة أو القضية المطروحة. تمارس في بيئة مريحة ومناسبة. مع الأخذ في الاعتبار التهيئة النفسية والمزاجية للمشاركين في جلسة العصف الذهني، فإذا ما شعر المشاركون في تلك الجلسة بالاسترخاء وجو نفسي يسوده المرح، فإن ذلك سوف يساعد أفراد المجموعة على توسيع الآفاق، وبالتالي توليد المزيد من الأفكار الأكثر إبداعاً.¹⁶ كما يمكن على المستوى الحكومي ان يقوم بجلسات العصف الذهني لانشاء شركات مبتكرة كما قامت به احدى مبادرات دبي للانترنت هي مبادرة حكومية مسابقة تعرف ديكود "decode dubai" جمعت العديد من المتخصصين لتوفير تطبيقات تساهم في تحسين جودة المعيشة بدبي في الكثير من المجالات، من خلال استخدام طريقة العصف الذهني لطرح الأفكار وتبادلها، ولمدة ساعة فقط. وهذه الفكرة تجمع الأشخاص ليركزوا على موضوع واحد فقط، والتي نجحت وخرجت بمشروع الحكومة الذكي بدبي، ثم يتم عرضها على الحكومة للمصادقة عليها، وتم تصميم برامج او منصة بتطبيق عبر الانترنت لتقديم افكار في وسط مجتمع من الأفكار ويقوم بتنقيح هذه الأفكار وعرضها الى الجهات المختصة ومن ثم تنفيذها (من خلال المشاركة الاجتماعية في الابتكار الاجتماعي)

(ب) نظام اقتراح الابتكارات "علبة الأفكار":

هو نظام قائم على جمع اقتراحات العمال داخل المؤسسة وذلك بتكوين آلية خاصة بذلك، حيث يستطيع أي عامل تقديم أي اقتراح. كل اقتراح يثبت نجاحه يؤجر صاحبه على شكل علاوات أو ترقية أو نسبة من أرباحه أو على شكل آخر يتم الاتفاق عليه.¹⁷

(ج) حلقات الجودة:

حلقة الجودة هي فريق يتكون من 6 إلى 12 فرد يجتمعون بصفة دورية على فترات عادة ما تكون متقاربة لتداول كل الأمور المتعلقة بجودة المنتج أو النظام، واقتراح التعديلات والتعديلات على ضوء النتائج الفعلية المحققة. وتعتبر حلقات الجودة من أهم تقنيات التحسين المتواصل التي مثلت إحدى أسباب نجاح المؤسسات اليابانية..¹⁸

فهذه أهم الطرق التي تساهم في إنتاج الأفكار الابتكارية والإبداعية ومن ثم تنقيحها واحتضانها الى غاية ان تطبق، والقائد المبدع يقوم باستخدام هذه الأساليب لمؤوسيه عن طريق مشاركته مع ترك نوع من الحرية وعدم ممارسة الضغط، وأفضل مثال على ذلك، شركة Google التي تمنح لموظفيها يوم واحد في الأسبوع للعمل في مشروعات خاصة بهم (او ما يسمى بـ "برنامج العشرين في المئة"، حيث يتم استثمار 20% من ساعات العمل في مشاريع خاصة)، وهي طريقة جد مميزة، لأن العامل بعد ان اكتسب خبرات من المؤسسة وتطورت أفكاره فهو غالبا مايقوم بخلق مشاريع خاصة به انطلاقا مما اكتسبه من مؤسسته الأصلية، وهذه الفكرة سمحت بتطوير العديد من الخدمات التي تقدمها شركة Google. والتي صنفت افضل بيئة ابتكارية العالم وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (2-3) يوضح: أفضل 10 شركات للأعمال 2016



<http://www.skynewsarabia.com/web/Image/853890/853888> 18/08/201 htm 12 :29

3- الثقافة المؤسسية وبيئة العمل لشركة جوجل ودورها في تحفيز موظفيها لتفعيل قيادة الابداع والابتكار:

عندما بدأت جوجل العمل قامت بتوظيف 600 خبير وعالم رياضيات، واليوم لا توظف جوجل إلا خريجي الجامعات الكبرى مثل MIT وغيرها من خبراء التكنولوجيا والرياضيات والهندسة بمختلف أنواعها، أولت جوجل راحة الموظفين وتلبية احتياجاتهم أهمية قصوى تصدرت مؤخراً الدراسة التي قامت بها مجلة «فورتن» الأمريكية حول أفضل مئة شركة للعمل فيها وحصلت على المركز الأول بلا منازع. في حرم الشركة الذي يقع في ولاية كاليفورنيا تتوفر جميع احتياجات الإنسان، وهي توفر أفضل بيئة عمل تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية عالية الجودة¹⁹ ويمكن ذكر هذه الامتيازات وفقاً للجدول التالي:

الامتيازات المتعلقة بالجوانب المعنوية	الامتيازات المتعلقة بالجوانب المادية
في جوجل لا توجد هناك ساعات معينة للعمل	ينتشر في أرجائه 11 مقهى ومطعماً يقدمون مختلف أنواع المأكولات للموظفين «مجاًناً» وطوال النهار

تنتشر حمامات السباحة والصالات الرياضية وصالات الألعاب الإلكترونية والبياردو وغيرها من وسائل ترفيهية يرتادها الموظفون بين الفينة والأخرى	الإنتاجية في شركة جوجل تقاس بالنتائج وليس بالحضور والانصراف على الوقت
تقدم جوجل خدمات الغسيل والكوي مجاناً للموظفين	وكجزء من مشاركتها واهتمامها بالحفاظ على البيئة فإن جوجل تقدم مساعدات قيمتها خمسة آلاف دولار للموظفين الراغبين في شراء سيارات تعمل بالطاقة البديلة .
هناك حلاقين ومراكز تحميل ومحلات للتدليك والعلاج الطبيعي	وفي جوجل إذا قام موظف ما بترشيح شخص جيد لإحدى الوظائف الشاغرة في الشركة وتم توظيفه فإنه يحصل على مكافأة قيمتها ألفا دولار
توفر جوجل مكتباً يقدم خدمات شخصية للموظفين كحجز غداء للموظف وزوجته في أحد مطاعم المدينة...	وفي جوجل ليس هناك زي رسمي، فالموظف حر فيما يرتديه أثناء العمل، لذلك بالرغم من أن إدارة الشركة تشجع الموظفين على الموازنة بين حياتهم الشخصية والعملية .
فهناك عيادات طبية متوفرة للموظفين مجاناً	وأجمل ما في جوجل هو تكريم المتميزين والمبدعين، فكل من يأتي بفكرة قابلة للتطبيق يمنح مبلغاً مالياً ضخماً وعدداً كبيراً من أسهم الشركة التي تشتهر بالربحية العالية في وول ستريت
توفر جوجل دراجات تعمل بالكهرباء للموظفين حتى يتنقلوا من مكان إلى آخر داخل حرم الشركة بسهولة ويسر	إذا توفى أحد العاملين في الشركة فإن أولاده يحصلون على راتب شهري \$1000 حتى يبلغوا عامهم الـ 19، مع إمكانية تمديد هذه المدة إذا كانوا يتطلعون للدراسة في الجامعة. أما زوجة الموظف المتوفى فسوف تحصل على 50% من راتبه حتى 10 أعوام مع بعض الأسهم داخل الشركة.
قامت الشركة بتزويد الحافلات التي تنقل الموظفين من منازلهم إلى مقر الشركة بشبكة	- توفر شركة جوجل مراكز لتعليم لغات أجنبية كاليابانية والإسبانية والفرنسية

	إنترنت لاسلكية حتى يستطيع الموظف أن يستخدم كمبيوتر المحمول داخل الحافلة، وحتى يشعر الموظفون بأنهم يعملون في بيئة أشبه ببيوتهم
شركة جوجل تسمح لهم باصطحاب كلابهم إلى العمل بشرط ألا تقوم هذه الكلاب بإزعاج الموظفين وألا يكون لدى أحد الموظفين حساسية تجاهها، فشكوى واحدة كفيلة بترحيل الكلب إلى البيت ولكن دون المساس بالموظف أو بحقوقه في الشركة.	وكمبادرة لطيفة من الشركة فإنها تعطي كل موظف رزق بمولود جديد خمسمائة دولار عند خروج طفل من المستشفى حتى يستطيع أن يشتري مختلف مستلزماته

<https://forum.sedty.com/t37576.18/07/2016.htm> 23:45

فكل هذه الامتيازات تنعكس إيجاباً على مستوى أداء وإنتاجية الشركة، ومكانتها في السوق، وتجعل العمل ممتع بها ولا يمكن الاستغناء عنه، وتساعد القائد في في التسيير الفعال والقيادة الفعالة للابتكار. فيقول أحد المسؤولين في جوجل بأن إدارة الشركة تواجه صعوبات في إقناع الموظفين لمغادرة مكاتبهم في المساء والذهاب إلى بيوتهم، فهم يحبون عملهم أكثر من أي شيء آخر، وبالرغم من أن هذا الأمر يكلف الشركة أموالاً إدارية طائلة كاستخدام الكهرباء والمأكولات وغيرها، إلا أن الشركة ترفض تقليص الصرف على هذه الجوانب فراحة موظفيها هي أهم شيء بالنسبة لها، وفي مقابلة مع بعض موظفي جوجل قالت إحدى الموظفات: حتى لو لم تدفع لي جوجل راتباً شهرياً فإنني سأظل أعمل فيها... يتفق جميع الموظفين السابقين والحاليين في جوجل على أن بيئة العمل مُميّزة جداً من ناحية المرافق الموجودة والاهتمام بالموظف لأبعد الحدود. فبوجود بيئة حاضنة مناسبة لهذه المواهب من شأنها فعل الكثير وتفجير طاقاتهم للمنافسة على الصعيد العالمي وليس المحلي فقط.²⁰

الخاتمة:

تعزيز ثقافة الابداع والابتكار والاحتضان الفعال لهما يحتاج إلى بيئة مواتية، وقائد فعال ومبتكر، ليتمكن من إنشاء وتحقيق الاستمرارية لشركة ابتكاره تقوم على عنصر الابتكار والإبداع، ويساعد في تحقيق ذلك الاستفادة من خلال الكثير من التجارب الرائدة والمؤسسات المبتكرة الناجحة والتي استطاعت تحجز لها مكانا في الأسواق العالمية وغيرها، كشركة جوجل مثلا، فعلى مؤسساتنا العربية على وجه الخصوص ان تحاول الخروج الى دائرة الاهتمام بالإنسان ومن ثم التكنولوجيا وليس العكس، فيمكن القول انه يصعب ويعتبر ضربا من الخيال على مؤسسات العربية أن تجاري جوجل في ثقافتها المؤسسية، لكن يمكن ان يتحقق ذلك فقط الى في حالة التركيز بصفة اكبر على محور مهم الا وهو الإنسان.

قائمة المراجع:

- سفيان نقماري، الإبداع والابتكار في النظام المصرفي ودوره في تحسين الميزة التنافسية للبنوك، اقتصاديات المعرفة و الإبداع خلال الفترة 17-18 افريل 2013، جامعة سعد دحلب البليدة، ص 04.
- ² نضال عمر زلوم، العوامل المؤثرة في الابتكار في الشركات الصناعية والخدمية المساهمة العامة الأردنية "وجهة نظر محاسبية" دراسات، العلوم الادارية، المجلد 41، العدد 2014، 2، ص 377.
- ³ ممدوح عبد العزيز رفاعي، استراتيجيات الابتكار: طريق الإدارة نحو الابتكار الجذري، المؤتمر العلمي الأول "دعم وتنمية المشروعات الصغيرة"، إستراتيجيات الابتكار" كلية التجارة جامعة عين شمس 11، 12 مارس 2012، ص 03.
- ⁴ ياسين حميني، تفعيل عملية الإبداع من خلال تنمية العلاقة بالزبائن، جامعة الجزائر، رسالة ماجستير، 2005-2006، ص 23.
- ⁵ <http://www.elearning-arab-academy.com/home/542.html>
- ⁶ زايد مراد، الريادة و الإبداع في المشروعات الصغيرة و المتوسطة' الملتقى الدولي حول : المقاولتية : التكوين و فرص الأعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، 06/07/08 أبريل 2010، ص 04.
- ⁷ خالد محمود أبو ندي، التفكير الإبداعي وعلاقته بكل من العزو السببي ومستوى الطموح لدى تلاميذ الصفين الخامس والسادس الابتدائيين، مذكرة ماجستير، 2004، ص 98.
- ⁸ خالد محمود أبو ندي، مرجع سابق، ص 99.
- ⁹ الجوزي جميلة، دور الإبداع التكنولوجي في تعزيز القدرة التنافسية للدول العربية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 2011، 11، ص 276، 277.
- ¹⁰ توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، الجامعة الإسلامية بغزة، مذكرة ماجستير، 2009، ص 18.

¹¹ أحمد السيد كردي، ثقافة الابتكار و الإبداع في المنظمات

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/331153> 9/06/2016

htm 17: 37

- ¹² صحن الصرن، إدارة الابتكار والإبداع: الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق، ط1، ج1 (سوريا، دار الرضا للنشر، 2000) ص 52-55.
- ¹³ سميرة صالح، أسلوب القيادة الادارية وأثره على الفعالية الانتاجية للمرؤوسين، مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر - باتنة-، 2007-2008 ص 19.
- ¹⁴ كيرد عمار، تأثير القيادة الادارية على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة محمد أكلي محمد أولعاج، البويرة، 2014-2015، ص 08.
- ¹⁵ سعد بن ديان الشمري، درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين في المملكة العربية السعودية، مذكرة ماجستير، 2006، ص 18
- ¹⁶ محمد خضر عبد المختار، انجي صلاح فريد عدوي، التفكير النمطي والابداعي، ط1 (القاهرة، 2011، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث) ص 53.
- ¹⁷ بورعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 63.
- ¹⁸ المرجع السابق، ص 64.

¹⁹ <https://forum.sedty.com/t37576> 22/07/2016 htm 10 :38

²⁰ <https://forum.sedty.com/t37576> 29/07/2016 htm 16 :22

واقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى القيادات العليا بجامعة الجلفة

د. لعمور رميلة*

جامعة غرداية

أ. بن محمد السلام أمال**

جامعة زيان عاشور الجلفة

ملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى القيادات العليا بجامعة الجلفة، ومدى الاختلاف في ممارسة القيادة الإبداعية لدى القيادات العليا بالجامعة باختلاف متغيرات الدراسة (الوظيفة، المؤهل الدراسي، الخبرة في مجال الإدارة، عدد البرامج التدريبية) إضافة إلى معرفة أبرز المعوقات التي تحول دون ممارسة القيادة الإبداعية لدى القيادات العليا بجامعة الجلفة في أداء أعمالهم الإدارية. وتم الاعتماد على المنهج الوصفي وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات العليا بجامعة الجلفة وطبقت الدراسة على كامل أفراد المجتمع.

وقد أسفرت الدراسة عن وجود عدد من المعوقات التي تحول دون ممارسة القيادة الإبداعية، واختلاف في درجة ممارسة القيادة الإبداعية حسب متغير الوظيفة والخبرة في مجال الإدارة. الكلمات المفتاحية: الإبداع، القيادة، القيادة الإبداعية.

Abstract : Abstract:

The present study aims to recognize the practice of the real creative leadership for leaders at the University of Djelfa and how different is the exercise of this creative leadership by them with the different variables of the study (function, academic qualification, experience in administration, number of training programs); besides knowing prominent obstacles that prevent from practicing creative leadership in the university of Djelfa by high leaders during carrying out their duties. The descriptive method is adopted in fulfilling this study on a society shaped in the high personnel of the University of Djelfa.

The survey has come out with a number of obstacles that prevent from practicing creative leadership and the difference in the degree of practice depending on the function and the experience in administration.

key words: Creativity, Leadership, creative leadership.

* lamoursohila@yahoo.fr

** Amel.space09@Gmail.com

تمهيد:

إن من عناصر نجاح الإدارة اليوم هو الإبداع، من خلال ممارسته وتفعيله إذ يساهم الإبداع في الخروج من اسر الطرق التقليدية والرقمي بالإدارة إلى أفاق أوسع وأرحب، وفي تحقيق عمل متجدد ومتطور، يمكن من خلاله تجاوز العديد من العقبات والمعوقات التي يمكن أن تواجه الإدارة، فإدارة اليوم إدارة إبداع وابتكار لذا بات من الضروري إيجاد فرص الإبداع عن طريق توفير المناخ الملائم. لذلك تسعى الدراسة الحالية للتعرف على واقع ممارسة القيادة الإبداعية من خلال معرفة مدى توفر الممارسات الإدارية الإبداعية للقيادات العليا بجامعة الجلفة، والمعوقات التي تعترض ممارسة الإبداع الإداري.

مشكلة الدراسة:

نظرا لتعدد الأدوار الإدارية للإدارة الجامعية يبرز دور القيادات العليا في توظيف قدراتهم الشخصية وسماهم القيادية، وأفكارهم الإبداعية في أداء مهامهم الإدارية والفنية بالتزامن مع ما اكتسبوه من علوم ومعارف وخبرات وتجارب وتسخير جميع هذه الإمكانيات في خدمة ما يقومون به من مسؤوليات إدارية، تحتاج دائما إلى التطوير والتجديد وفق أساليب قيادية وإبداعية مدروسة وملائمة للقيادة الإبداعية.

من هذا المنطلق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي الآتي:

ما واقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى القيادات العليا بجامعة الجلفة؟

وتتفرع منه الأسئلة التالية:

- ما درجة ممارسة القيادة الإبداعية في النواحي الإدارية لدى القيادات العليا بجامعة الجلفة؟
- ما المعوقات التي تحول دون ممارسة القيادة الإبداعية؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء القيادات العليا بجامعة الجلفة باختلاف متغيرات الدراسة (الوظيفة، المؤهل الدراسي، الخبرة، البرامج التدريبية)؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في تزويد المهتمين بأبرز القدرات الإبداعية الإدارية بشكل يساعد على تنمية هذه القدرات الإبداعية والتمكن من إطلاق الطاقات الإبداعية الكامنة وتوظيفها لصالح الإدارة الإبداعية، كما قد

تفيد نتائج الدراسة الحالية المسؤولين ومتخذي القرار في تطبيق مهارات الإبداع الإداري لتطوير الممارسات الإدارية وتشجيع الباحثين للقيام بدراسات وبحوث مستقبلية تتناول جوانب الإبداع الإداري. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى المؤسسات الجزائرية ممثلة في القيادات العليا بجامعة الجلفة، والتعرف على مدى الاختلاف في ممارسة القيادة الإبداعية باختلاف متغيرات الدراسة وابرز المعوقات التي تحول دون ممارسة القيادة الإبداعية. فرضية الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة تم اعتماد الفرضية التالية:
توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء القيادات العليا بجامعة الجلفة باختلاف متغيرات الدراسة (الوظيفة، المؤهل الدراسي، الخبرة، البرامج التدريبية). مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات العليا بجامعة الجلفة بصفة عميد ورئيس قسم، ونظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة تم تطبيق أداة الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وكان المجموع الكلي للعائد من الاستبيانات (20) استبانة. أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة، وتكونت من جزأين:
الجزء الأول: يضم البيانات الشخصية والمتمثلة في: (الوظيفة، المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة في مجال العمل الحالي، الالتحاق بدورات تدريبية في مجال الإبداع الإداري).

الجزء الثاني: يحوي بنود الاستبانة التي تقيس درجة ممارسة القيادة الإبداعية وتكونت الاستبانة من عدة محاور تم توزيعها بالترتيب كالتالي: التحسس للمشكلات، الطلاقة، الأصالة، المرونة، مواصلة الاتجاه نحو الهدف، معوقات القيادة الإبداعية.

محاور الدراسة:

تم تناول هذه الدراسة ضمن أربعة محاور هي:
المحور 01: الإبداع الإداري.

المحور 02: القيادة الإبداعية.

المحور 03: واقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى القيادات العليا بجامعة الجلفة.

المحور 04: النتائج والتوصيات.

المحور 01: الإبداع الإداري

يتم التطرق في هذا المحور إلى مفهوم الإبداع الإداري، مستويات الإبداع ومراحل

1-1- مفهوم الإبداع الإداري:

لقد تعددت التعاريف التي أوردها الباحثون لتحديد معنى الإبداع ويمكن ذكر أهمها في ما يلي:
يعرف kotler الإبداع بأنه يشير إلى أي منتج أو فكرة يتم إدراكها وفهمها من أي شخص على أنها جديدة. (1)

ويعرف نجم الإبداع بأنه: "قدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع وتقدم منتج أفضل من منتجات المنافسين في السوق". (2)
ويشير العامري إلى أن الإبداع ما هو إلا التطوير أو التعديل لكثير من الأساليب والإجراءات وطرق العمل. (3)

ويرى الخفاف أن الإبداع الإداري هو: "عملية الخروج من الحالة التقليدية إلى التغيرات التنموية المستمرة برؤية إدارية حديثة تستثمر الإبداع في تكوين شيء لخدمة المجتمع وتلبية حاجيات السوق". (4)
كما عرف الإبداع الإداري بأنه القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين وتحفوزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية. (5)
أي أن الإبداع الإداري هو التغيير في العمل بحيث يؤدي إلى التحسين في إجراءات العمل والأساليب التنظيمية التي تؤدي إلى إنتاج وتسليم المنتج. (6)

1-2- مستويات الإبداع:

صنف تايلور الأعمال الإبداعية إلى خمسة مستويات وهي: (7)

الإبداع التعبيري: يشير هذا المستوى إلى تطوير أفكار فريدة بغض النظر عن نوعيتها أو جودتها، ومثال هذا النوع من الإبداع السلوكيات العفوية في التسويق.

إبداع المنتج أو التقني: ويشير إلى البراعة في التوصل إلى نواتج من الطراز الأول دون شواهد قوية على العفوية المعبرة عن هذه النواتج، مثال ذلك تطوير آلة تشغيل أو معدات تركيب في ورشات الإنتاج.

الإبداع الابتكاري: ويشير إلى البراعة في استخدام الموارد لتطوير استعمالات جديدة لها دون أن يمثل ذلك إسهاما جوهري في تقديم أفكار أو معارف أساسية جديدة.

الإبداع التجديدي: ويمثل القدرة على اختراق قوانين ومبادئ أو مدارس فكرية ثابتة وتقديم منطلقات وأفكار جديدة، كتلك التي قدمها بيتر دراكر في علم الإدارة أو ما قدمه بورتر في أساليب التسويق.

الإبداع التخيلي: وهو أعلى مستويات الإبداع وأندرهما، ويتحقق فيه الوصول إلى مبدأ أو نظرية أو افتراض جديد كليا ويترتب عليه بروز مدارس وحركات بحثية جديدة.

1-3- مراحل عملية الإبداع:

إن الإبداع ظاهرة إنسانية تتم وفق خطوات ومراحل يمكن التطرق إليها كما يلي: (8)

مرحلة الاهتمام (interest): في هذه المرحلة يتم تحديد المشكلة التي تمثل محور اهتمام الفرد المبدع، لذا يجب عليه طرح العديد من الأسئلة التي يراها ضرورية لحل هذه المشكلة، وعموما فإن هذه المرحلة هي مرحلة تحديد أبعاد المشكلة والخطط المعتمدة.

مرحلة الإعداد (preparation): وتتمثل في جمع المعلومات حول موضوع المشكلة، وهنا يتعين على الأفراد المبدعين استخدام أساليب مختلفة ونماذج معينة من الأسئلة والاستقصاءات لجمع المعلومات.

مرحلة الاحتضان (incubation): وهي مرحلة يتم فيها التفاعل بين شخصية الباحث ومعلومات وموضوع البحث، وكذلك وضع الحلول وبدائلها.

مرحلة البزوغ (illumination): في هذه المرحلة يقوم الفرد المبدع بإعادة ترتيب وتنسيق أفكاره، بما يسمح بالوصول إلى الحل فيتدفق هذا الأخير بشكل مفاجئ في صورة بزوغ إبداعي.

مرحلة التحقق (verification): في هذه المرحلة يتم اختبار صدق الفكرة الجديدة المتوصل إليها، أي هل هي جديدة بالاهتمام أم لا، كذلك هنا يجب على المبدع أن يفكر في الطريقة التي يمكن بها تنفيذ الفكرة والظروف اللازم توفيرها لنجاحها، ومن هم الأشخاص المكلفين بتطبيقها.

المحور 02: القيادة الإبداعية

2-1 - مفهوم القيادة الإبداعية:

عرف العساف القيادة بأنها: "السلوك الذي يمارسه القائد ليتمكن مرؤوسيه من القيام بعملهم بفاعلية". (9)

وعرف خير الله القائد المبدع بأنه: "هو الذي يستطيع اكتشاف نقاط الضعف في المؤسسة وابتكار أساليب التغلب عليها وإدراك نقاط القوة والتميز في المؤسسة واستحداث وسائل تفعيلها واستثمارها". (10)

أما القريشي فعرفت القيادة الإبداعية بأنها: "نمط القيادة الذي يتصف بسمات الحساسية للمشكلات والمثابرة والمرح والمبادرة والطرافة والغربة". (11)

ورأى يونس "ان الدور القيادي ينبثق من كون القائد المبدع هو الذي يرى المشكلة وقراءتها دون غيره، وبطريقة مختلفة". (12)

2-2 - أهمية القيادة الإبداعية:

في ظل ما تواجهه المؤسسات المعاصرة ولا سيما في الدول النامية من تحديات تفرضها المتغيرات والأحداث الدولية المتتابة والمتلاحقة فإن الحاجة تبدو ملحة وضرورة إلى وجود قيادة إدارية قادرة على الإبداع والابتكار في المؤسسة من خلال تنمية القدرات الإبداعية ومهارات التفكير الإبداعي، لمواكبة مثل هذه التطورات، بل والقدرة على استشراف المستقبل. (13)

لذا فمن المهم أن يتصف القائد بالمبادأة والقدرة على الإبداع وان يكون القائد مصدرا لكل الأفكار الجديدة وان يكون قادرا على توفير المناخ الذي يعين أفراد المجموعة على المشاركة الخلاقة والمبادرة والإبداع بما يظهره لهم من محبة وبما يقدمه لهم من أفكار نيرة ومقترحات ملهمة تنير تفكيرهم المبدع وتشجدهم للعمل. (14)

2-3 - مقومات القيادة الإبداعية:

لقد حدد الباحثون عددا من القدرات والمقومات الإبداعية التي تميز الشخص المبدع القادر على التفكير الإبداعي، ومن أهم هذه المقومات ما يلي:

التحسس للمشكلات: ويقصد به الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلات والتحقق من وجودهم في الموقف أو بمعنى

آخر " يقصد بالحساسية للمشكلات التعرف على المشكلة من جميع جوانبها وكلما أجهد الفرد نفسه في دراسته المشكلة زادت فرص التوصل". (15)

أي أن التحسس للمشكلات هو قدرة تجعل الشخص يرى أن موقفا معينا ينطوي على مشكلة أو عدة مشكلات حقيقية تحتاج إلى حل في يصعب على الآخرين تبين هذا. (16)

الطلاقة: وهي القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة فالشخص المبدع متفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة عالية على سيولة الأفكار وسهولة توليدها. (17)

الأصالة: ويقصد بها القدرة على إنتاج أفكار غير مسبقة أو غير مألوفة، فالشخص المبدع يمتلك تفكيراً أصيلاً يبتعد عن المألوف أو الشائع. (18)

المرونة: تعني النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد الناس، وللمرونة دور كبير في الاختراعات التي نلمسها ونراها ومن أمثلة المرونة سياسة الإثراء الوظيفي التي تحقق صالح العمل وتشجع معها حاجة إثبات الذات عند الموظف. (19)

مواصلة الاتجاه نحو الهدف: أي قدرة المدير على التركيز المصحوب بالانتباه طويل الأمد واستمرار حماسه واتجاهه نحو الهدف وتخطيطه لأية معوقات تقف في طريقه أي عدم التنازل عن الهدف والإصرار على تتبعه، والسير في اتجاهه ومحاولة تحقيقه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة. (20)

المحور 03: واقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى القيادات العليا بجامعة الجلفة

3-1- اختبار ثبات أداة الدراسة

الجدول (01): نتائج اختبار كرونباخ ألفا لنموذج الدراسة

عدد العبارات	معامل كرونباخ ألفا
النموذج ككل	0.697

المصدر: من إعداد الباحثين

يتضح من الجدول (01) أن ثبات الاستبانة يتمتع بمستوى جيد حيث بلغ معامل الثبات الكلي لمحاو الدراسة (0.697) وهي نسبة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة. وتم ملأ الاستبانة وفقا لمقياس رباعي (عالية، متوسطة، منخفضة، معدومة).

3-2- عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها وتفسيرها

سوف نتناول عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الإعلام الآلي spss، من خلال عرض إجابات أفراد الدراسة على عبارات الاستبانة، وذلك بالإجابة عن أسئلة الدراسة على النحو التالي:

- السؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة الإبداعية في النواحي الإدارية (التحسس للمشكلات، الطلاقة، الأصالة، المرونة، مواصلة الاتجاه نحو الهدف) لدى القيادات العليا بجامعة الجلفة؟
التحسس للمشكلات:

الجدول (02): التكرارات والنسب المئوية لإجابات القيادات العليا بجامعة الجلفة عن محور ممارسة القيادة الإبداعية في النواحي الإدارية الخاصة بالتحسس للمشكلات

م	العبارة	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي	الترتيب
		عالية	متوسطة	منخفضة	معدومة		
1	تجتهد في اكتشاف المشكلات قبل حدوثها.	8 %40	12 %60	-	-	3.4	5
2	تدرك أبعاد المشكلة بوضوح.	17 %85	3 %15	-	-	3.85	2
3	تشارك في تحليل المشكلات المواجهة.	17 %85	3 %15	-	-	3.85	1
4	تخطط لمواجهة مشكلات العمل المتوقع حدوثها.	15 %75	2 %10	3 %15	-	3.6	3

5	تشعر بما يحدث من تغيرات في البيئة الخارجية مما يؤثر على العمل.	7	35%	10	50%	3	15%	-	3.20	7
6	تبحث عن حلول مبتكرة ومتنوعة لمشكلات العمل.	10	50%	10	50%	-	-	-	3.50	4
7	تعي مواطن القصور في أنظمة العمل الإداري.	10	50%	5	25%	5	25%	-	3.25	6
	للمحور	المتوسط العام	3.52							

المصدر: من إعداد الباحثين

- بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور (3.52) هذا يدل على أن هناك ممارسة بدرجة عالية للقيادة الإبداعية في النواحي الإدارية الخاصة بالتحسس للمشكلات بين أفراد الدراسة بشكل إجمالي.
 - جاءت العبارة رقم (03) وهي (تشارك في تحليل المشكلات المواجهة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.85)، وهذا دليل على وجود اتفاق كبير بين أفراد الدراسة على هذه العبارة. وتبرز السعي الدائم للقيادات العليا بالجامعة في تحسين مستوى الأداء لذا يتشاركون في تحليل المشكلات التي تواجههم.
- الطلاقة:

الجدول (03): التكرارات والنسب المئوية لإجابات القيادات العليا بجامعة الجلفة عن محور ممارسة القيادة الإبداعية في النواحي الإدارية الخاصة بالطلاقة

م	العبارة	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي	الترتيب
		عالية	متوسطة	منخفضة	معدومة		
1	تسعى إلى التجديد والإبداع في العمل.	15	2	3	-	3.60	3
		75%	10%	15%			
2	تتعرف إلى الاتجاهات الحديثة في المجال الإداري.	12	7	1	-	3.55	5
		60%	35%	5%			

3	تستخدم الأسلوب العلمي لحل المشكلات .	13 %65	7 %35	-	-	3.65	2
4	تطرح أفكار متعددة ومتنوعة ومتجددة.	8 %40	12 %60	-	-	3.40	8
5	تدمج الأفكار المطروحة لحل المشكلة لتكوين فكرة واحدة مفيدة.	12 %60	5 %25	3 %15	-	3.45	6
6	تضع الكثير من البدائل عند التعامل مع المواقف المختلفة بسهولة.	12 %60	5 %25	3 %15	-	3.45	7
7	تقنع الآخرين بناء على استنتاجك وتفكيرك.	15 %75	5 %25	-	-	3.75	1
8	تتبنى وجهات النظر الأخرى إذا اقتنعت بصحتها.	15 %75	2 %10	3 %15	-	3.60	4
	المتوسط العام للمحور	3.55					

المصدر: من إعداد الباحثين

- بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور (3.55) هذا يدل على أن هناك ممارسة بدرجة عالية للقيادة الإبداعية في النواحي الإدارية الخاصة بالطلاقة بين أفراد الدراسة بشكل إجمالي.
 - جاءت العبارة رقم (07) وهي (تقنع الآخرين بناء على استنتاجك وتفكيرك) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.75)، وهذا دليل على وجود اتفاق كبير بين أفراد الدراسة على هذه العبارة. وتعزى هذه النتيجة إلى أن أفراد الدراسة يتمتعون بخصائص القيادة.
- الأصالة:

الجدول (04): التكرارات والنسب المئوية لإجابات القيادات العليا بجامعة الجلفة عن محور ممارسة القيادة الإبداعية في النواحي الإدارية الخاصة بالأصالة

م	العبارة	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي	الترتيب
		عالية	متوسطة	منخفضة	معدومة		

							بي	
1	تستخدم الأفكار الجديدة لتحسين أساليب العمل.	12	8	60%	40%	-	-	3.6
2	تنجز ما يسند إليك من أعمال باستخدام أساليب متنوعة.	17	2	85%	10%	1	-	3.8
3	تزود العاملين معك بحلول إبداعية مفيدة للمشكلات التي تواجههم.	17	3	85%	15%	-	-	3.85
4	تستخدم أساليب إبداعية ومتنوعة كالعصف الذهني والاستقصاء.		15		75%	3	2	2.65
5	تناقش الأفكار المطروحة والحلول البديلة.	16	4	80%	20%	-	-	3.8
6	تقييم الفكرة في ضوء مناسبتها للإمكانات المتاحة.	13	7	65%	35%	-	-	3.65
7	تنتقي الأفكار التي يمكن تنفيذها في الواقع.	15	5	75%	25%	-	-	3.75
	المتوسط العام للمحور	3.58						

المصدر: من إعداد الباحثين

- بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور (3.58) هذا يدل على أن هناك ممارسة بدرجة عالية للقيادة الإبداعية في النواحي الإدارية الخاصة بالأصالة بين أفراد الدراسة بشكل إجمالي.
 - جاءت العبارة رقم (03) وهي (تزود العاملين معك بحلول إبداعية مفيدة للمشكلات التي تواجههم) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.85)، وهذا دليل على وجود اتفاق كبير بين أفراد الدراسة على هذه العبارة. لاتصاف كل من أفراد الدراسة بالقدرة على تنظيم الأفكار للاستفادة منها في التوصل إلى أفكار إبداعية.
- المرونة:

الجدول (05): التكرارات والنسب المئوية لإجابات القيادات العليا بجامعة الجلفة عن محور ممارسة القيادة الإبداعية في النواحي الإدارية الخاصة بالمرونة

م	العبارة	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي	الترتيب
		عالية	متوسطة	منخفضة	معدومة		
1	تتقبل الاختلاف في وجهات النظر حول أداء أعمال الإدارة.	10 %50	8 %40	2 %10	-	3.4	7
2	تتفهم الأفكار والاتجاهات الحديثة لتطوير العمل الإداري.	14 %70	6 %30	-	-	3.7	3
3	لا تتردد في تغيير موقفك عندما تقتنع بعدم صحته.	15 %75	5 %25	-	-	3.75	2
4	تحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بصورة مستمرة.	20 %100	-	-	-	4	1
5	تجرب أفكارا غير معتادة مبتكرة لحل المشكلات الإدارية.	6 %30	14 %70	-	-	3.3	8
6	تشعر بالحرية في التصرف مما يعطيك مجال أكبر في الإبداع الإداري.	10 %50	8 %40	2 %10	-	3.4	6
7	تعديل أسلوب عملك لمواجهة المواقف الطارئة.	12 %60	8 %40	-	-	3.6	4
8	تحرص على الاستفادة من الملاحظات الموجهة إليك.	11 %55	9 %45	-	-	3.55	5
	المتوسط العام للمحور	3.58					

المصدر: من إعداد الباحثين

- بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور (3.58) هذا يدل على أن هناك ممارسة بدرجة عالية للقيادة الإبداعية في النواحي الإدارية الخاصة بالمرونة بين أفراد الدراسة بشكل إجمالي.
- جاءت العبارة رقم (04) وهي (تحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بصورة مستمرة.) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4)، وهذا دليل على وجود اتفاق كبير بين أفراد الدراسة على هذه العبارة. ومما يدل على الحرص في تغيير أساليب العمل بصفة مستمرة.
- مواصلة الاتجاه نحو الهدف:

الجدول (06): التكرارات والنسب المئوية لإجابات القيادات العليا بجامعة الجلفة عن محور ممارسة القيادة الإبداعية في النواحي الإدارية الخاصة بمواصلة الاتجاه نحو الهدف

م	العبارة	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي	الترتيب
		عالية	متوسطة	منخفضة	معدومة		
1	تبذل جهدا كبيرا لممارسة الإبداع الإداري لتحسين أساليب العمل.	10 %50	10 %50	-	-	3.5	7
2	تعطي وقتا كافيا للأفكار المبتكرة.	4 %20	16 %80	-	-	3.2	9
3	تتابع مدى تحقق الأهداف من الأفكار المطروحة.	7 %35	13 %65	-	-	3.35	8
4	تظهر حماسا كبيرا لتحقيق أهداف الإدارة.	15 %75	5 %25	-	-	3.75	4
5	تستخدم صلاحياتك لإنجاز مهام الوظيفة.	17 %85	3 %15	-	-	3.85	3
6	تمتلك الرغبة والقدرة في مسؤولية اتخاذ القرار نحو الهدف.	17 %85	3 %15	-	-	3.85	2
7	تكتسب خبرات جديدة من تنفيذ الأعمال	20	-	-	-	4	1

					%100	الإبداعية.
8	تراعي كافة الأمور المؤثرة على تحقيق الهدف.	10	10	50%	50%	6
9	تتصف بالقدرة على تنظيم الأفكار.	14	6	70%	30%	5
	المتوسط العام للمحور	3.63				

المصدر: من إعداد الباحثين

- بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور (3.63) هذا يدل على أن هناك ممارسة بدرجة عالية للقيادة الإبداعية في النواحي الإدارية الخاصة بمواصلة الاتجاه نحو الهدف بين أفراد الدراسة بشكل إجمالي.
- جاءت العبارة رقم (07) وهي (تكتسب خبرات جديدة من تنفيذ الأعمال الإبداعية.) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4)، وهذا دليل على وجود اتفاق كبير بين أفراد الدراسة على هذه العبارة. وتعزى إلى إدراك أفراد الدراسة أهمية اكتساب خبرات جديدة من تنفيذ الأعمال الإبداعية للاستفادة منها في التوصل إلى أفكار إبداعية.

- السؤال الثاني: ما المعوقات التي تحول دون ممارسة القيادة الإبداعية لدى القيادات العليا بجامعة الجلفة؟
الجدول (07): التكرارات والنسب المئوية لإجابات القيادات العليا بجامعة الجلفة عن محور معوقات ممارسة القيادة الإبداعية.

م	العبارة	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي	الترتيب
		عالية	متوسطة	منخفضة	معدومة		
1	ضعف القدرات الشخصية على التصور العلمي والتخيل للإبداع.	-	5	7	8	1.85	5
			20%	35%	40%		
2	الاعتماد على المنطق في تقييم الأفكار الجديدة.	13	2	-	5	3.15	1
		65%	10%		25%		
3	الاعتقاد بان هناك حلا وحيدا دون التفكير في	-	4	6	10	1.7	8

			50%	30%	20%	الحلول البديلة.	
4	6	1.8	13 65%	-	5 25%	عدم الرغبة في التجديد والإبداع في العمل الإداري.	2 10%
5	9	1.65	15 75%	-	2 10%	تفضيل الحلول السريعة للمشكلات.	3 15%
6	10	1.2	18 90%	-	2 10%	ضعف الثقة بالنفس والتخوف من اللوم.	-
7	7	1.75	11 55%	3 15%	6 30%	النقد غير البناء للأفكار المبدعة.	-
8	2	2.6	4 20%	3 15%	10 50%	ضعف الدعم من قبل الإدارة العامة للمبدعين.	3 15%
9	3	2.55	5 25%	3 15%	8 40%	عدم العدالة في تقديم الحوافز للمبدعين.	4 20%
10	4	2.55	5 25%	5 25%	4 20%	المركزية في تطبيق الأنظمة و التعليمات من قبل الوزارة.	6 30%
					2.08	المتوسط العام للمحور	

المصدر: من إعداد الباحثين

- بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور (2.08) هذا يدل على أن هناك العديد من المعوقات التي تحول دون ممارسة القيادة الإبداعية من وجهة نظر أفراد الدراسة بشكل إجمالي.
- جاءت العبارة رقم (02) وهي (الاعتماد على المنطق في تقييم الأفكار الجديدة). في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.15)، و هذا دليل على وجود اتفاق كبير بين أفراد الدراسة في الاعتماد على المنطق الذي يعد من المعوقات التي تحد من ممارسة القيادة الإبداعية من وجهة نظر أفراد الدراسة.
- السؤال الثالث: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء القيادات العليا بجامعة الجلفة باختلاف متغيرات الدراسة (الوظيفة، المؤهل الدراسي، الخبرة، البرامج التدريبية)؟

للإجابة عن هذا السؤال يتم إجراء اختبار t لمعرفة الفروق بين إجابات أفراد الدراسة حول ممارسة القيادة الإبداعية باختلاف متغير الوظيفة كما يوضح الجدول (08):

الجدول رقم (08): اختبار t لمعرفة الفروق بين إجابات أفراد الدراسة حول ممارسة القيادة الإبداعية باختلاف متغير الوظيفة

المتغير	الوظيفة	المتوسط	t المحسوبة	t الجدولة	مجال الثقة
عميد	3	168	0,0848	1,72	0,05
رئيس قسم	17	159,05			

المصدر: من إعداد الباحثين

يتضح من الجدول وجود فروق دالة إحصائية بين آراء القيادات العليا بجامعة الجلفة باختلاف متغير الوظيفة. الجدول رقم (09): اختبار t لمعرفة الفروق بين إجابات أفراد الدراسة حول ممارسة القيادة الإبداعية باختلاف متغير المؤهل الدراسي

المتغير	المؤهل الدراسي	المتوسط	t المحسوبة	t الجدولة	مجال الثقة
ماجستير	8	164,75	0,0526	1,72	0,05
دكتوراه	12	187			

المصدر: من إعداد الباحثين

يتضح من الجدول وجود فروق دالة إحصائية بين آراء القيادات العليا بجامعة الجلفة باختلاف متغير المؤهل الدراسي.

الجدول رقم (10): اختبار t لمعرفة الفروق بين إجابات أفراد الدراسة حول ممارسة القيادة الإبداعية باختلاف متغير الخبرة

المتغير	سنوات الخبرة	المتوسط	t المحسوبة	t الجدولة	مجال الثقة
5 سنوات - عشر سنوات	6	193,33	0,0312	1,72	0,05
أكثر من عشرة	12	159,05			

المصدر: من إعداد الباحثين

يتضح من الجدول وجود فروق دالة إحصائية بين آراء القيادات العليا بجامعة الجلفة باختلاف متغير الخبرة.

الجدول رقم (11): اختبار t لمعرفة الفروق بين إجابات أفراد الدراسة حول ممارسة القيادة الإبداعية باختلاف متغير البرامج التدريبية

المتغير	البرامج التدريبية	المتوسط	t المحسوبة	t الجدولة	مجال الثقة
التحق	4	154,25	0,098	1,72	0,05
لم يلتحق	16	161,93			

المصدر: من إعداد الباحثين

يتضح من الجدول وجود فروق دالة إحصائية بين آراء القيادات العليا بجامعة الجلفة باختلاف متغير التدريب.

المحور 04: النتائج والتوصيات

4-1- النتائج: من نتائج الدراسة يظهر ما يلي:

- أهمية التحفيز ودوره في ممارسة القيادة الإبداعية في النواحي الإدارية.
- أهمية التدريب على الأعمال الإدارية بما يساهم في ممارسة القيادة الإبداعية بدرجة كبيرة.
- أهمية الحرية والأسلوب الديمقراطي في طرح الأفكار الجديدة ومناقشتها كأسلوب لممارسة القيادة الإبداعية.
- أن المركزية في تطبيق اللوائح والقرارات من معوقات ممارسة الإبداع الإداري وممارسة القيادة الإبداعية.
- ضعف الدعم والمساندة من قبل الإدارة الوصية.
- وجود عدد من المعوقات التي تحول دون ممارسة القيادة الإبداعية.
- أهمية النقد البناء وتقبل الرأي والحوار للمشاركة في تحليل المشكلات، والوعي بمواطن الضعف والقصور.
- 4-2- التوصيات: من النتائج المتوصل إليها يوصى بضرورة:
 - التحفيز لتقديم المزيد من الإبداع الإداري في العمل.
 - توفير فرص التدريب والعمل على تقليل عبء العمل للتمكن من ممارسة القيادة الإبداعية في النواحي الإدارية.
 - تبني الأسلوب الديمقراطي وطرح الأفكار لمناقشة كافة الحلول الجديدة الممكنة وتجريبها مما يساعد على ممارسة القيادة الإبداعية.

- منح القيادات العليا صلاحيات وسلطات تمكنهم من ممارسة القيادة الإبداعية والحرية في تنفيذ القرارات والبعد عن الروتين.
- الدعم والمساندة من قبل الوصاية.
- تحليل مشكلات العمل والعمل على معالجتها.
- وضع أسس ومعايير علمية لاختيار القيادات العليا تبنى على التميز والإبداع في محيط العمل الإداري.
- الاهتمام بآراء ومقترحات القيادات العليا بالجامعة حول العمل.

قائمة المراجع:

- (1) Philip Kotler, marketing management, the Millennium Edition, prentice-Hall, Inc, New jersey, 2000, p355.
- (2) نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2003، ص22.
- (3) صالح مهدي محسن العامري، الإبداع التكنولوجي: إطار عام، المؤتمر العلمي السنوي الثاني، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان، 2002، ص84.
- (4) عبد المعطي الخفاف، مبادئ الإدارة الحديثة: منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار دجلة، عمان، الأردن، 2009، ص211.
- (5) سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز مصر، القاهرة، ص598.
- (6) صالح مهدي، محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص180.
- (7) بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة وإدارة الأصول الذكية والإبداع، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة أبي بكر القايد، تلمسان، الجزائر، 2010، ص187.
- (8) حسين حريم، السلوك التنظيمي في المنظمات، دار وائل للنشر، عمان، 1997، ص307.
- (9) وفاء العساف، واقع الإبداع ومعوقاته لدى مديري ومديرات المدارس بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، 1425، ص153.
- (10) جمال أنيس خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص215.
- (11) ليلي حسن عبد الله القرشي، القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية، 1425، ص14.
- (12) طارق شريف يونس، الفكر الاستراتيجي للقادة، دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2002، ص211.
- (13) بدرية الشمري، واقع الإبداع الإداري لدى القيادات النسائية في جامعة الامية نورة بنت عبد الرحمن، مشروع تخرج بقسم الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود، الرياض، 1430، ص30.

- (14) محمد صالح المنيف، الإدارة المدرسية في ضوء مهام مدير المدرسة السلوكية والتربوية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1998، ص193.
- (15) محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص16.
- (16) عبد الله الصافي، التفكير الإبداعي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، نادي جازان الأدبي، الرياض، 1997، ص33.
- (17) عادل الشقحاء، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري: دراسة مسحية عن العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف، الرياض، 2003، ص43.
- (18) هوارى معراج، خليل عبد الرزاق، الإبداع في القطاع الحكومي الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، العدد 06، جامعة سطيف، 2006، ص68.
- (19) محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص18.
- (20) فاطمة الزيات، علم النفس الإبداعي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص74.

الملحق (01): الاستبانة

الدكتور.....المحترم

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

تحية طيبة وبعد....

أتوجه إليكم بفائق التقدير و الاحترام راجية حسن تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة الميدانية بعنوان واقع ممارسة القيادة الإبداعية.

وتحقيقاً لأغراض استكمال هذه الدراسة، ولما تتطلبه الدراسة من معرفة آرائكم السديدة، وذلك بوضع علامة (x) أمام الإجابة التي تتناسب مع رأيكم ومن واقع عملكم، للاستفادة منها في تحقيق أهداف البحث، وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

أولاً: البيانات الشخصية

الدكتور الكريم ضع إشارة (x) أمام الإجابة الصحيحة

1- الوظيفة: عميد () رئيس قسم ()

2- المؤهل الدراسي: ماجستير () دكتوراه () أستاذ دكتور ()

3- سنوات الخبرة في مجال العمل الحالي:

اقل من خمس 05 سنوات ()

من خمس سنوات إل اقل من عشر 10 سنوات ()

عشر 10 سنوات فأكثر ()

4- هل التحقت ببرامج (دورات) تدريبية في مجال القيادة أو الإبداع الإداري ؟

نعم () لا () إذا كان الجواب نعم فعدددها ()

(

ثانياً: محاور الاستبانة: الدكتور الفاضل أمل تحديد رأيك حول درجة ممارسة القيادة الإبداعية من خلال وضع

علامة (x) أمام كل عبارة من العبارات التالية:

م	العبارة	درجة الموافقة			
		عالية	متوسطة	منخفضة	معدومة

1	تجتهد في اكتشاف المشكلات قبل حدوثها.			
2	تدرك أبعاد المشكلة بوضوح.			
3	تشارك في تحليل المشكلات المواجهة.			
4	تخطط لمواجهة مشكلات العمل المتوقع حدوثها.			
5	تشعر بما يحدث من تغيرات في البيئة الخارجية مما يؤثر على العمل.			
6	تبحث عن حلول مبتكرة ومتنوعة لمشكلات العمل.			
7	تعي مواطن القصور في أنظمة العمل الإداري.			
8	تسعى إلى التجديد والإبداع في العمل.			
9	تتعرف إلى الاتجاهات الحديثة في المجال الإداري.			
10	تسعى لاكتساب مهارات ابتكاره جديدة في أداء العمل.			
11	تستخدم الأسلوب العلمي لحل المشكلات .			
12	تطرح أفكار متعددة ومتنوعة ومتجددة.			
13	تدمج الأفكار المطروحة لحل المشكلة لتكوين فكرة واجدة مفيدة.			
14	تضع الكثير من البدائل عند التعامل مع المواقف المختلفة بسهولة.			
15	تقنع الآخرين بناء على استنتاجك وتفكيرك.			
16	تتبنى وجهات النظر الأخرى إذا اقتنعت بصحتها.			
17	تستخدم الأفكار الجديدة لتحسين أساليب العمل.			
18	تنجز ما يسند إليك من أعمال باستخدام أساليب متنوعة.			
19	تزود العاملين معك بحلول إبداعية مفيدة للمشكلات التي تواجههم.			
20	تستخدم أساليب إبداعية ومتنوعة كالعصف الذهني			

				والاستقصاء.	
				21 تناقش الأفكار المطروحة والحلول البديلة.	
				22 تقييم الفكرة في ضوء مناسبتها للإمكانات المتاحة.	
				23 تنتقي الأفكار التي يمكن تنفيذها في الواقع.	
				24 تتقبل الاختلاف في وجهات النظر حول أداء أعمال الإدارة.	
				25 تتفهم الأفكار والاتجاهات الحديثة لتطوير العمل الإداري.	
				26 تتقبل الرأي المخالف لرأيك للاستفادة منه.	
				27 لا تتردد في تغيير موقفك عندما تقتنع بعدم صحته.	
				28 تحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بصورة مستمرة.	
				29 تجرب أفكارا غير معتادة مبتكرة لحل المشكلات الإدارية.	
				30 تشعر بالحرية في التصرف مما يعطيك مجال أكبر في الإبداع الإداري.	
				31 تعدل أسلوب عملك لمواجهة المواقف الطارئة.	
				32 تحرص على الاستفادة من الملاحظات الموجهة إليك.	
				33 تبذل جهدا كبيرا لممارسة الإبداع الإداري لتحسين أساليب العمل.	
				34 تعطي وقتا كافيا للأفكار المبتكرة.	
				35 تتابع مدى تحقق الأهداف من الأفكار المطروحة.	
				36 تظهر حماسا كبير لتحقيق أهداف الإدارة.	
				37 تستخدم صلاحياتك لإنجاز مهام الوظيفة.	
				38 تمتلك الرغبة والقدرة في مسؤولية اتخاذ القرار نحو الهدف.	
				39 تكتسب خبرات جديدة من تنفيذ الأعمال الإبداعية.	
				40 تراعي كافة الأمور المؤثرة على تحقيق الهدف.	

41	تتصف بالقدرة على تنظيم الأفكار.			
42	ضعف القدرات الشخصية على التصور العلمي والتخيل للإبداع.			
43	الاعتماد على المنطق في تقسيم الأفكار الحديثة.			
44	الاعتقاد بان هناك حلا وحيدا دون التفكير في الحلول البديلة.			
45	عدم الرغبة في التجديد والإبداع في العمل الإداري.			
46	تفضيل الحلول السريعة للمشكلات.			
47	ضعف الثقة بالنفس والتخوف من اللوم.			
48	النقد غير البناء للأفكار المبدعة.			
49	ضعف الدعم من قبل الإدارة العامة للمبدعين.			
50	عدم العدالة في تقسيم الحوافز للمبدعين.			
51	المركزية في تطبيق الأنظمة و التعليمات من قبل الوزارة.			

التدريب والتقييم كسياسة تكامل معرفي لتطوير القوى العاملة داخل المؤسسة

أ. سلماني عادل*

جامعة غرداية

أ. شايشي عبد الله**

جامعة غرداية

ملخص :

أصبح العنصر البشري مؤخرًا أهم مورد من بين موارد المنظمة، كما أن إدارة وتسيير الموارد البشرية أصبحت تمثل مهمة ومسؤولية جد صعبة، هذا لأن تحقيق المنظمة لأهدافها وعلى رأسهم رفع الإنتاجية وتحسين أدائها مرتبط بشكل كبير برفع إنتاجية وتحسين أداء الأفراد العاملين بها. ولبلوغ هذه الغاية يتطلب من إدارة المنظمة العمل على تنمية قدرات ومهارات ومواهب الأفراد وكذا خلق المناخ والجو الملائمين للإبداع البشري، هذا ما يستدعي القيام بالتغيير في خصائصهم، قدراتهم، مهاراتهم وثقافتهم.

Résumé

L'élément humain est récemment devenu la ressource la plus importante des ressources de l'organisation, la gestion des ressources humaines est devenue une mission et une responsabilité très importantes et très difficiles, cela parce que la réalisation des objectifs et surtout l'augmentation de la productivité dépend de l'augmentation de la productivité de la prestation des employés qui y travaillent. Pour atteindre cet objectif cela nécessite de la direction de l'organisation le développement des capacités et des compétences et les talents des individus, ainsi que la création d'une ambiance appropriée pour la créativité humaine, ce qui requiert d'effectuer un changement dans leurs caractéristiques, capacités, compétences et leurs cultures

* adelselmani7@yahoo.fr

** chaich.a@yahoo.com

مقدمة:

إن التطور الذي شهدته المؤسسات الاقتصادية، فيما يتعلق بحجمها ودورها في المجتمعات المدنية، ودفعها نحو النمو وازدهار الحياة بها، قد صاحبه أو لازمه، زيادة دور الموارد البشرية في المؤسسات، سواء من الناحية العددية أو الكيفية ، فقد أصبحت هذه الموارد تكلف المؤسسة كتلا معتبرة من الأجور ، كما تكلفها مبالغ معتبرة أيضا عند إنشاء مناصب جديدة ، نظرا للتطور التكنولوجي ، وكذلك للمنافسة الداخلية والدولية بين المؤسسات بالإضافة إلى التكوين أو إعادة التأهيل للعمال الذي يفرض نفسه أحيانا عند تغيير أو اقتناء تجهيزات حديثة مع تغيير نشاط المؤسسة أو توسيعه أو تحسين التكنولوجيا المستعملة فيها .

كما اعتبر العامل البشري في الفكر الاقتصادي كعامل من عوامل الإنتاج ، وبعد أن كان كعنصر منافس ومناقض لرأس المال وأن أي دراسة حول تنمية وتحسين المؤسسة الاقتصادية تمر حتما بدراساتها والتأثير في العلاقة الموجودة بينهما أصبح اليوم أوسع وأشمل نطاقا ، واتخذ عدة اتجاهات ومداخل في دراسته ، نظرا للدور الذي يلعبه باعتباره العنصر الواعي الحي الذي يتمحور حوله كل نشاط المؤسسة الاقتصادية ، وأن أي تصرف أو سلوك لهذا العامل يؤدي إلى التأثير على نتائجها في مختلف المناصب والمصالح الخدمية فيها .

أصبح العنصر البشري مؤخرا أهم مورد من بين موارد المنظمة، كما أن إدارة وتسيير الموارد البشرية أصبحت تمثل مهمة ومسؤولية جد صعبة، هذا لأن تحقيق المنظمة لأهدافها وعلى رأسهم رفع الإنتاجية وتحسين أدائها مرتبط بشكل كبير برفع إنتاجية وتحسين أداء الأفراد العاملين بها. ولبلوغ هذه الغاية يتطلب من إدارة المنظمة العمل على تنمية قدرات ومهارات ومواهب الأفراد وكذا خلق المناخ والجو الملائمين للإبداع البشري، هذا ما يستدعي القيام بالتغيير في خصائصهم، قدراتهم، مهاراتهم وثقافتهم.

ودون التطرق إلى الجوانب التقنية المباشرة كتكوين جهاز إدارة الموارد البشرية في المؤسسة أو مراحل عملية التوظيف من الإعلان عنها إلى تسليم الوظيفة، سوف نركز في هذه الورقة البحثية على جوانب أكثر ارتباطا بتطوير العمل والقيم الثقافية ودورها في سلوك العامل البشري، ولتحديد بدقة إشكالية الدراسة نطرح الإشكالية التالية : **ما هو أثر كل من عملية التدريب والتقييم في تطوير أداء**

تسيير العامل البشري داخل المؤسسة ؟

ولإحاطة بالموضوع من جميع جوانبه سنتطرق للنقاط التالية :

- 1- تطور إدارة الموارد البشرية .
- 2- التدريب كسياسة لتطوير أداء العامل البشري داخل المؤسسة .
- 3- التقييم الوظيفي بعد عملية التدريب كسياسة لتطوير أداء العامل البشري .

1- تطور إدارة الموارد البشرية :

امتازت الإدارة التقليدية للموارد البشرية بتعاملها مع العنصر البشري على أنه تكلفة يجب تدنيها وقيد يعرقل طريق المنظمة لتحقيق أهدافها، واتجهت اهتماماتها بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدراته الجسمانية، ومن ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام التي يكلف بها دون أن يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات، أيضا ركزت على الجوانب المادية في العمل ، واهتمت بقضايا الأجور والحوافز المالية وتحسين البيئة المادية، واتخذت التنمية البشرية شكل التدريب المهني الذي يركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية المهارات الفكرية أو استثمارها.¹

وبظهور مجموعة من التغيرات والتطورات والتي نذكر من أهمها: التقدم التكنولوجي، انفتاح الأسواق وتحرير التجارة الدولية والاتجاه نحو العولمة، التحولات السياسية والتوجه نحو الديمقراطية، الانتباه إلى أهمية التعليم والجانب الثقافي ويزوغ عصر المعرفة. كل هذا أدى إلى اشتداد المنافسة وبحث المنظمات عن الحلول التي تلجأ إليها، عندها تم التوصل إلى أن السبيل لاكتساب القدرة التنافسية ومواجهة التحديات يكمن في العنصر البشري وفي النظر إليه كمورد يجب الاستثمار فيه وفرصة يجب الاحتفاظ بها، كما يجب أن تحظى كل القرارات الخاصة به بالاهتمام.

ومن هذا المنطلق تغير دور إدارة الموارد البشرية ولا زال في تغير مستمر حتى تواكب التغيرات البيئية والتنظيمية المختلفة. ولتكون قادرة على إحداث التغيرات اللازمة. فدور مدير الموارد البشرية يجب أن يكون أكثر شمولاً واتساعاً، وأن يتحول من مجرد كونه دور ممارس كردود أفعال لما هو قائم، ليصبح دوراً مبادراً ومحورياً لإحداث التغيرات. بل يجب أن يكون دوراً مشاركاً في إعداد وتطبيق الاستراتيجيات على مستوى المنظمة أولاً وعلى مستوى إدارة الموارد البشرية ثانياً.²

وبالإضافة إلى أن العناصر البشرية تمثل مورداً أساسياً وعنصراً حيوياً في ظل الظروف الحالية فهي أيضا ميزة تنافسية يمكن للمنظمة تحقيقها من خلال خلقها لموارد بشرية أكثر كفاءة والتزاماً ومهارةً وأكثر جودة، والتي تساعد على المنافسة من خلال سرعة الاستجابة للسوق، تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية والمنتجات المتميزة وأيضا من خلال الابتكارات التكنولوجية.

وقد أدت هذه النظرة المتطورة إلى الموارد البشرية، واعتبارها ميزة تنافسية إلى بروز الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ويمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أنها عملية الربط بين إدارة الموارد البشرية والأهداف والغايات الإستراتيجية لتحسين أداء المنظمة ولتنمية بيئة ثقافية أكثر مرونة وقدرة على تبني السلوك الابتكاري.³

وهذا يعني أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تعمل على تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها، ويتم ذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة للمنظمة إلى إستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية تتضمن غايات وأهداف وسياسات إدارة الموارد البشرية وتتكامل مع استراتيجيات الإدارات الوظيفية الأخرى.⁴

وإلى جانب كل ما سبق فإن الإدارة الحديثة للموارد البشرية تتميز بقيامها بمهام جديدة بالإضافة إلى مهامها التقليدية (والتي نذكر منها: الاستقطاب والتعيين، الترقية، التدريب إلى غير ذلك). فقد أضافت مهمتين هامتين وذات تأثير إيجابي على أداء العاملين وبالتالي أداء المنظمة، وهما تمكين العاملين والاعتراف بمجهوداتهم ومساهماتهم وسيتم التفصيل في هذا فيما يلي:

❖ التمكين:

يعتبر مصطلح التمكين من المصطلحات الحديثة، وتم ظهوره في قاموس الإدارة الأمريكية "Empowerment". يحتل هذا الإجراء أو الأسلوب في تسيير الموارد البشرية أهمية كبيرة خصوصاً إذا فكرت المنظمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعموماً له دور هام في نجاح المنظمات المتوجهة نحو العميل، فهو يساعد على الخلق والإبداع والابتكار لدى الأفراد، وأيضاً على اختصار الأوقات مثل: مدة الإنتاج ومدة اتخاذ القرارات، لذا هناك من يرى أن تمكين العاملين في المنظمات التي تركز على العميل يعتبر أمر لا بد منه للأفراد المتعاملين مباشرة مع الزبائن ذلك لتمكينهم من اتخاذ كل القرارات اللازمة في التعامل مع الزبائن

عملياً هناك تشابه بين التمكين وسياسة أخرى مستخدمة في تسيير الموارد البشرية وهي التفويض، إلا أنهما يختلفان من حيث المبدأ، إذ أن عملية التفويض تعني إعطاء الفرد حق اتخاذ القرارات ولكن ليس دوماً وإنما في حالة غياب مسؤوليه أو لما ينشغلون بمشاكل أو أعمال أخرى ويكلفونه بالقيام باتخاذ قرار في مسألة أخرى. أما التمكين فهو منح حق اتخاذ القرارات للأفراد المتمكنين أو الذين أثبتوا كفاءتهم ويتمتعون بمؤهلات ومهارات فائقة، وذلك في كل الحالات أي حتى في حالات وجود المسؤولين، كما أن كلاً من عمليتي التمكين والتفويض لهما حدود لأنه إذا كان الأمر أو المشكل يتعدى حدود معينة فإن المسؤول هو من سيتكفل بهذا الأمر.⁵

❖ الاعتراف:

يكمّن دافع الفرد لقيامه بالبحث عن عمل في مجموعة من الحاجات والرغبات المستترة والتي يعبر عنها بسلوكاته (والمتمثلة في البحث عن العمل) محاولة لإشباعها.

وبحصول الفرد على العمل واندماجه في المنظمة فإنه سيتقاضى أجراً يحدده المسؤولون حسب المنصب الذي يشغله، وبالتالي يمكن لأي موظف أن يلبي رغباته القاعدية والمتمثلة في الحاجات الفيزيولوجية من مأكّل ومشرب وكذلك الأمن بحصوله على مأوى.

والإنسان بطبيعته إذا قام بإشباع حاجات سوف تظهر لديه رغبات أخرى، وبالتالي بعد الحصول على الحاجات القاعدية والأمن فسوف يبحث الفرد عن الانتماء الاجتماعي وهذا سيحققه بنفسه وبمساعدة الآخرين له سواءً داخل المنظمة بخلق علاقات عمل جيدة مع الأفراد الآخرين أو في العائلة وبين الأصدقاء.

فبالإضافة لأجر العامل فكانت تستخدم مجموعة من الحوافز لتشجيعه على تقديم الأكثر والأحسن، منها الحوافز المادية مثل: زيادة الأجر وتقديم مكافآت وعلاوات، وهنا يمكن القول أن هذا الحافز كان مشبعاً إذ أنه كان يعتبر من أهم الحوافز، كما تمنح الترفقيات باعتبارها حافزاً مادياً ومعنوياً في نفس الوقت.

لكن هناك نوع ثالث من الحوافز وهي الحوافز المعنوية والتي نذكر منها: الإصغاء للعاملين، فهمهم، احترامهم وتقديرهم، الاعتراف بمجهوداتهم، تقديم جوائز وأوسمة شرفية، بالنسبة لهذا النوع من الحوافز لم يكن محققاً بصفة تامة. غير أنه حالياً يتوجب على المؤسسات أخذ هذا النوع من الحوافز في الاعتبار بوضعه في قائمة الحوافز المبرجة لأنه أصبح مكماً للنوعين الآخرين واكتسب أهميته مؤخراً، ويعود ذلك لأن أسلوب التحفيز المادي والتحفيز من خلال الترقية كانا يستخدمان منذ زمن بعيد ويعني ذلك أن حاجة الأفراد لهما أصبحت مشبعة ولهذا فهم يطمحون لتحقيق أكثر من ذلك، والقصد هنا كسب الاعتبار والاحترام والتقدير من الآخرين، والاعتراف بمجهوداتهم خصوصاً من طرف المسؤولين مما يشعرهم بالأهمية والمكانة التي يحتلوها وتتعرز لديهم الروح المعنوية، والسبيل لتحقيق ذلك يكمن في إبداء المسؤولين في المنظمة اهتمامهم بالعاملين بالإصغاء إليهم وفهمهم وإشراكهم في عمليات اتخاذ القرارات، وتقديم المكافآت عند إثبات استحقاقها، إذ أن الجانب المادي ذو تأثير مباشر على سلوك وأداء الفرد كما يساهم في التعبير عن رضا المسؤولين وبالتالي اعترافهم بمجهودات والأداء الجيد للعاملين. وهذا ما سيخلق روح الانتماء والولاء لدى الأفراد وإخلاصهم للمنظمة والسعي لتحسين أدائها.⁶

2- التدريب كسياسة لتطوير أداء العامل البشري داخل المؤسسة :

مفهوم التدريب:

التدريب هو عملية تزويد الموظف بمهارات و معارف و قواعد سلوك موجه لتطوير أداء وظيفته، أو استعمال تقنية حديثة تتعلق بها، أو تأهيله لشغل وظيفة أعلى في المستقبل.

و يختلف التدريب عن التعليم في أن الأول يسعى لإكساب المتدرب معلومات و خبرات و اتجاهات خاصة بالعمل ، في حين أن الثاني يركز على إعطاء الفرد معارف و معلومات و قدرات عامة موجهة لشخصه ، و ذلك باستثناء بعض أنواع التعليم التي تشتمل بطبيعتها على تدريب عملي كالطب و الزراعة و التعليم الفني و الحرفي .

وستتناول هنا أهمية التدريب، وأهدافه، وأنواعه، والحاجات التدريبية⁷.

أهمية التدريب:

يستمد التدريب أهميته من أنه وسيلة لتطوير قدرات الموظفين ، ليسد الثغرة بين الأداء الفعلي و المستوى المطلوب و من جانب آخر فإن الدول التي تعتبر الخدمة العامة مهنة عمر ينبغي أن ينقطع لها الموظف ، تسعى لتجعله في مستوى التوقعات التي يفرضها عليه التقدم الوظيفي ، و ذلك عن طريق زيادة مهاراته و تطوير سلوكه و علاقاته الوظيفية ، للاستمرار في الخدمة و التدرج في مستوياتها طوال حياته العملية ، يضاف إلى ذلك أن إدخال التقنية الحديثة في العمل و تطوير أساليبه و إجراءاته يتطلبان التدريب عليها من قبل الموظفين الذين على رأس العمل أو الأشخاص المؤهلين الذين يلتحقون بالخدمة ، و أخيرا فإن التدريب يوجد نوع من الانتماء بين الموظف و المنظمة ، و ذلك يجعله أكثر قدرة على أداء أعمال وظيفته و بالتالي أكثر رضا عنها .

أغراض التدريب:

تتعدد الأغراض التي يهدف إليها التدريب، إلا أن هناك ثلاثة تعتبر أهمها و هي:

- 1- تطوير كفاءة الموظف لتمكينه من القيام بأعمال وظيفته بصورة أفضل و بالتالي ترقية الأداء و زيادة الإنتاج.
- 2- تأمين حاجة العمل في المستقبل من الموظفين و المديرين المدربين.
- 3- تنمية الاتجاهات و السلوك البناء و التعاون بينهم.

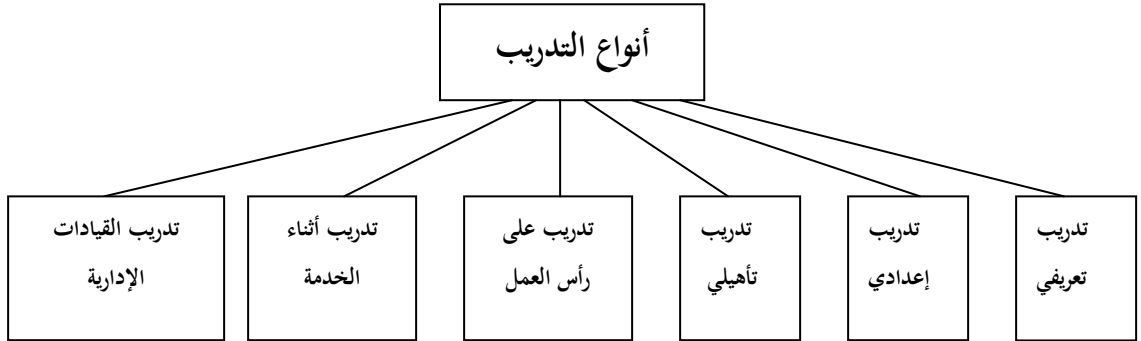
أنواع التدريب:

يتفرع التدريب حسب المجموعات الوظيفية التي يخدمها ، و توجد بصفة أساسية ستة أنواع من التدريب ، هي :

التدريب التعريفي ، و التدريب الإعدادي ، و التدريب التأهيلي و التدريب على رأس العمل ، و التدريب أثناء الخدمة، و تدريب القيادات الإدارية .

و الشكل التالي يوضح ذلك :

الشكل رقم 1 أنواع التدريب



المصدر : موزاوية سامية ،مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الايزو، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ،جامعة الجزائر ، 2003، ص 23

و نتناول في إيجاز كل واحد من هذه الأنواع :⁸

1- التدريب التعريفي:

يقدم هذا النوع من التدريب للموظفين الجدد بعد تعيينهم و قبل مباشرتهم للعمل ، و الغرض منه تزويدهم بمعلومات أساسية عن المنظمة و أهدافها و تنظيمها و بيئتها و حقوق الموظف و واجباته ، و قد يعطى كل منهم "دليل الموظف الجديد" إن وجد ، و الذي يحتوي على مثل هذه المعلومات و غيرها .

و قد يوضع لهم برنامج زمني من جانب إدارة العلاقات العامة و من المفضل أن يبدأ البرنامج بمقابلة الإداري الأول في الجهاز كالمدير العام أو الوكيل الذي يرحب بهم و يعطيهم فكرة عن الجهاز و أهدافه و نشاطاتهم و سياساته في معاملة الموظفين و الفرص المتوفرة لهم في التقدم الوظيفي و الحوافز و تطوير قدراتهم و غير ذلك من الأمور ، إن مثل هذا اللقاء في البداية يشعر الموظفين الجدد بقيمتهم لدى المنظمة ، و يخلق لديهم الشعور بالانتماء و الرغبة في العمل ، يلي ذلك القيام بطواف على الإدارات و الأقسام الأساسية في المنظمة أو

تقسيمهم إلى مجموعات إذا كان العدد كبيراً نسبياً ، لتتضمن كل مجموعة عدداً من الأيام في كل منها للتعرف على العمل و التحدث مع بعض الرؤساء و الزملاء .

إن أهمية هذا النوع من التدريب أنه يتيح للموظفين الجدد فترة تمهيدية قبل مباشرة العمل ، يتعرفون فيها على بيئة العمل و ما تشتمل عليه من أنشطة و علاقات و ظروف و شروط خدمة تجعلهم يتخطون حاجز الخوف و الرهبة في وضعهم الجديد ، و يقبلون على العمل بشيء من الرغبة و الثقة .

2- التدريب الإعدادي:

يقصد بالتدريب الإعدادي تقديم برنامج تدريبي منتظم لمجموعة أفراد ، يؤهل المتخرجين فيه بنجاح لشغل وظائف في الخدمة المدنية ، و هناك ثلاثة فروق أساسية بين التدريب التعريفي و التدريب الإعدادي : الفرق الأول أن التدريب التعريفي يحدث بعد تعيين الشخص على وظيفة في الخدمة المدنية و بداية فترة التجربة (و لكن قبل مباشرة عمل الوظيفة) ، بينما يتم التدريب الإعدادي قبل التعيين أصلاً في الخدمة المدنية ، أو بعد التعيين على وظيفة متدرب ، و لا يعين المتدرب على وظيفة ذات واجبات و مسؤوليات في الخدمة المدنية إلا بعد نجاحه في البرنامج التدريبي الإعدادي ، الفرق الثاني ، هو أن التدريب التعريفي غير منتظم و تتوقف محتويات البرامج على ظروف الجهة الإدارية المختصة ، في حين أن التدريب الإعدادي منتظم و محدد و محتوياته مكثفة و يقوم به أساتذة و مدرسون متخصصون في جهة مركزية أو مصلحة ، الفرق الثالث هو أن التدريب التعريفي مدته قصيرة و تتفاوت بين عدد من الأيام و أسبوعين أو ثلاثة أسابيع ، و ر ينال المتدربون في نهايته شهادات و لا يغير في وضعهم الوظيفي ، أما التدريب الإعدادي ، على النقيض من ذلك ، فمدته طويلة و تتراوح في العادة بين ستة أشهر و سنتين ، ينال الخريجون في نهايته شهادات أو (دبلومات) تؤهلهم لشغل وظائف أعلى من وظائف المتدربين التي كانوا يشغلونها أثناء مدة التدريب .

و التدريب الإعدادي قد تقوم به جهات مركزية أو مصلحة ، و من الجهات المركزية ، معاهد الإدارة العامة ، و مراكز التدريب المهني و الفني و الحرفي ، و ذلك لتلبية حاجات بعض وظائف الخدمة المدنية ، و منها : الدراسات الإدارية ، و الدراسات المالية ، و النسخ على الآلة الكاتبة ، و استعمال الحاسوب ، و بعض المهن

الحرفية كالكهرباء و النجارة و غيرها ، و من الجهات المصلحية بعض الوزارات و المصالح الحكومية التي تقدم برامج إعدادية لمتدربين يرتبطون بوظائفها بعد التخرج ، و ذلك مثل : برامج التدريب على الوظائف الفنية في المهن الطبية كالأشعة و البصريات و المختبرات و العلاج الطبيعي ، و البرامج ذات العلاقة بالمهن الهندسية كمراقبي المباني و الإنشاءات و الوظائف الفنية و الهاتف و غيرها ، و خلاصة القول أن البرامج الإعدادية تعد المتدرب الذي التحق بها في إحدى مراحل التعليم ، لتقلد مهام وظيفة معينة .

3- التدريب التأهيلي :

يقدم التدريب التأهيلي لبعض فئات العاملين الذين كانوا يشغلون بعض الوظائف التي لم تعد الحاجة قائمة ، و ذلك لتأهيلهم لأداء أعمال أخرى .

و من أمثلة ذلك وجود فائض كبير في عدد الموظفين في قسم الملفات و السجلات في أحد الأجهزة المركزية نتيجة إدخال حاسب آلي في العمل ، و بالتالي تدريب هؤلاء الموظفين في أعمال تحتاج إليهم الوزارة أو المصلحة فيها ، كالأعمال الكتابية أو المحاسبية أو غيرها .

و هذا النوع من التدريب أكثر ما يحدث في الدول الصناعية، و ذلك بغرض إعادة تأهيل العمال و الفنيين الذين صاروا فائضين في بعض الصناعات المتقلصة كصناعة السفن في بريطانيا مثلاً، للعمل في الصناعات المزدهرة كالإلكترونيات أو السيارات أو غيرها.

4- التدريب على رأس العمل :

التدريب على رأس العمل هو التدريب الذي يناله الموظف أو العامل على الطبيعة بعد مباشرته عمل الوظيفة ، و هو التدريب الذي يتم عن طريق المشاهدة و الممارسة و التوجيه و زيادة المعلومات عن كيفية أداء واجبات و مسؤوليات الوظيفة ، و يدخل في ذلك معرفة استعمال الدفاتر و النماذج و الكشوفات و الآلات و المعدات التي تستخدم لإنجاز العمل ، و هذا النوع من التدريب يتلقاه الموظف الجديد من الرؤساء المباشرين و الزملاء القدامى ، و الغرض منه تمكينه من أداء أعمال الوظيفة بنفسه فيما بعد .

و في الحقيقة أن التدريب على رأس العمل عملية مستمرة طوال الخدمة ، فالموظف يحتاج للتدريب طوال حياته العملية أولا على إتقان القيام بمهام الوظيفة التي يشغلها ، و ثانيا لتقلد الوظائف الأعلى في المستقبل ، و يدخل في إطار هذا الأمر تفويض السلطات من الرؤساء للمرؤوسين لتدريبهم على القيام بجزء من أعمال الوظائف الأعلى ، و من ميزات التدريب على رأس العمل أنه يمكن الموظف من أداء العمل بنفس الأسلوب الذي يمارسه الموظفون الآخرون ، و من عيوبه أنه قد يكرس لدى الموظف الأساليب و الإجراءات القديمة أو الخاطئة التي يؤدي بها ، و ذلك على عكس أنواع التدريب التي تتم في جهات متخصصة ، فهي تزود المتدرب بالأساليب و المهارات و المعرفة الحديثة في أداء العمل .

5- التدريب أثناء الخدمة :

يقدم هذا النوع من التدريب للموظفين الذين رأس العمل و لهم خبرات معقولة في مجال التخصص ، و ذلك بغرض زيادة مهاراتهم و صقل خبراتهم و تزويدهم بالجديد من الأساليب و المعارف و الاتجاهات السلوكية التي ترفع من مستوى كفاءتهم الإنتاجية ، و مثله في ذلك مثل التدريب على رأس العمل ، فإن هذا النوع من التدريب يهدف إلى جعل الموظف أكثر قدرة على أداء أعمال وظيفته الحالية أو تقلد واجبات و مسؤوليات وظيفة أعلى في المستقبل .

و تقدم عملية التدريب أثناء الخدمة لمختلف المستويات الوظيفية، كالوظائف الإشرافية المباشرة، و الإدارة المتوسطة، و الإدارة المتقدمة و الإدارة المتخصصة، و الوظائف التنفيذية و الكتابية و الفنية و الحرفية.

و تقوم عملية التدريب على أساس تحديد الأجهزة الإدارية لحاجتها التدريبية وفقا لسياساتها و خططها في مجال القوى العاملة ، و تقدم للجهات التدريبية سواء كانت مركزية أو مصلحة للتنفيذ ، كما قد يتم التدريب بالخارج .

و من ميزات التدريب أثناء الخدمة أنه يزود الموظف بقدرات إيجابية للأداء و ينمي فيه روح الابتكار و التجديد، و من نقاط ضعفه أنه قد يكون نظريا أكثر من اللازم، أو يمدد بممارسات و مفاهيم إدارية لا تناسب بيئته.

6- تدريب القيادات الإدارية:

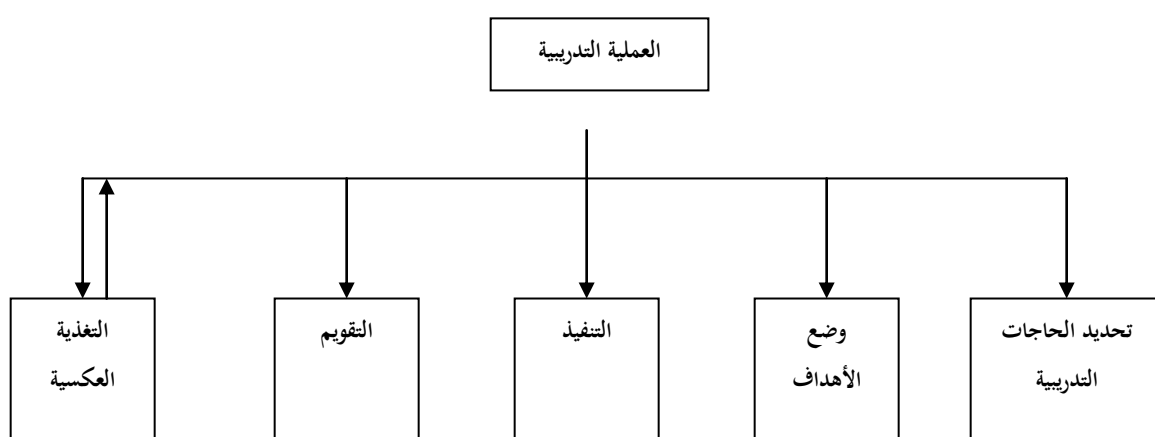
هذا المستوى من التدريب يختص برجال القيادة الإدارية ، و يدخل في نطاقهم وكلاء الوزارات و المديرون العاملون للمصالح الحكومية و المؤسسات العامة و نوابهم و مساعدوهم و بحكم خبراتهم الطويلة و مواقعهم الرفيعة ، فإنهم يتمتعون في الغالب بقدرات عالية و يقومون بأعمال كبيرة ، كمساعدة الوزارة في وضع السياسات العامة لأجهزتهم ، و اتخاذ القرارات ، و التخطيط و الاتصالات و التوجيه ، و الحفز لتحقيق الأهداف المقررة ، و الغرض من تدريبهم هو تطوير المهارات القيادية لهم ، و منها : المهارات المهنية ، و المهارات الإنسانية ، و المهارات التحليلية ، و هي مهارات تمكنهم من القيام بمهامهم بصورة أكثر فاعلية ، و لذلك فإن تدريبهم يختلف محتوى و أسلوبا من تدريب الموظفين أثناء الخدمة ، فمن حيث المحتوى هو لا يقدم في شكل مواد متخصصة بغرض تزويدهم بمهارة ما في أداء عمل بذاته ، و إنما يطرح في صورة موضوع أو مشكلة -واقعية أو مفترضة- تتطلب قدرات عالية من التفكير و التحليل في إيجاد الحلول المناسبة لها ، و من حيث الأسلوب لا يتم تدريب هذه الفئة عن طريق المحاضرات أو ورش العمل ، و إنما عن طريق ندوات أو حلقات علمية تقدم فيها أوراق عمل أو أبحاث من المسؤولين عن التدريب أو المشاركين فيه أو الممارسين الآخرين ، و تتضمن دراسات حول بعض المشكلات الإدارية من البيئة المحلية و المداخل النظرية لها ، و من أمثلتها اتخاذ القرارات ، أو تقوم أداء الموظفين ، أو إدارة المشروعات ، و تكون هذه الأبحاث منطلقا للنقاش و تبادل الآراء و الخبرات بين المشاركين ، و الوقوف على الجديد في أساليب القيادة الإدارية لتحقيق الأهداف ، و الوصول إلى فهم مشترك حول طبيعة المشكلة المعروضة للنقاش و اقتراح الحلول المناسبة لها .

و قد تشكل هذه المقترحات أساسا لتطوير إداري في موضوع المشكلة التي جرت مناقشتها.

العملية التدريبية:

يقصد بالعملية التدريبية: تحديد الحاجات التدريبية و وضع أهداف التدريب، و التنفيذ، و التقويم و التغذية العكسية. و تتم العملية التدريبية في إطار خطة الدولة و سياساتها في القوى العاملة و التدريب، و خطة المنظمة للتدريب و القوى العاملة و سياساتها في التوظيف و الترقية، و نتائج تقويم الأداء الوظيفي لمجموعة العاملين بها.

الشكل رقم 2 العملية التدريبية



المصدر: علي عبد الوهاب، التدريب و التطوير، معهد الإدارة العامة، الرياض 1981، ص 39

تحديد الحاجات التدريبية:⁹

يقصد بتحديد الحاجات التدريبية معرفة من الموظفين يحتاج لتدريب، و نوعية التدريب المطلوب. و تقع هذه المهمة على عاتق مدير شؤون الموظفين (أو مدير التدريب) و يقوم تحديد الحاجات على دراسة و تحليل التنظيم، و الأعمال، و القوى العاملة.

ففي جانب التنظيم ينبغي دراسة أهداف الإدارة و التخصصات المتفرعة منها ، و موارد الإدارة المادية من أموال و معدات و تجهيزات ، و مدى كفايتها و ملاءمتها لتحقيق الأهداف ، و كفاءة توزيعها على أوجه الاستفادة منها ، و البيئة التي تعمل فيها المنظمة من علاقات و قيم و اتجاهات إيجابية أو سلبية .

و في جانب العمل يتعين دراسة أوصاف الوظائف و تحليلها ، للوقوف على محتوياتها من الواجبات و المسؤوليات و مدى دقتها في التعبير عن نوعيات العمل و مستوياته كوحدات تنظيمية صغرى ، ثم مطالب التأهيل و الخبرات و المهارات اللازمة للقيام به ، يلي ذلك مقابلة حجم العمل بالوظائف عن طريق دراسة أساليب الأداء و معدلاته ، لمعرفة ما هو عدد الوظائف الضروري للقيام بالعمل المطلوب لتحقيق الأهداف .

و على صعيد القوى العاملة يتعين دراسة أعدادها و مستوياتها من حيث المراتب ، و تركيبها من حيث المؤهلات العلمية و الخبرات العملية و التدريب ، و المدة الباقية للتقاعد ، و فرص الترقية المتاحة لشغل وظائف أعلى بعد التدريب ، و الحوافز المتوفرة لهذا الغرض ، و يدخل في ذلك دراسة مستويات الأداء الفعلي للعاملين (تقارير تقويم الأداء الوظيفي) مقارنة بمعدلات الأداء المقررة لوظائفهم ، و معرفة جوانب الضعف التي تحتاج للأغلب عليها عن طريق التدريب .

و يترتب على دراسة كل من التنظيم و العمل و القوى العاملة أن تتوفر لدينا صورة واضحة عن :

- مدى ملائمة تخصصات العمل و الموارد المتاحة و توزيعها لتحقيق الأهداف.
- مدى ملائمة الوظائف من حيث نوعياتها و مستوياتها و مطالب شغلها لأداء العمل، من حيث الكم و النوع بناء على معدلات أداء كمية ما أمكن ذلك.
- مدى قدرات و مهارات القوى العاملة الموجودة في القيام بالعمل، و الحاجة إلى رفع مستوياتها و التغلب على جوانب الضعف فيها، عن طريق التدريب و الحوافز.

و في النهاية فإن معايير تحديد الحاجة للتدريب لكل موظف تتكون من المعادلة التالية:

حجم العمل و نوعيته + وصف الوظيفة + مستويات الأداء المطلوبة - مستوى الأداء الفعلي للموظف حسب تقارير تقويم الأداء الوظيفي = جانب الضعف أو الحاجة للتدريب.

و في الحقيقة فإن الحاجة للتدريب قد لا تقوم فقط في جانب الأداء الفعلي للموظف في عمله الحالي ، و إنما قد تنشأ حسب الحاجة إلى رفع إنتاجية أو مستوى أدائه لشغل وظيفة أعلى ، كما قد تقوم نتيجة للنقص في بعض جوانب السلوك ، كالتعاون مع الآخرين ، و التعامل مع أفراد الجمهور ، و الإتصال الفعال .

و بعد معرفة أعداد الموظفين الذين يحتاجون للتدريب، و الجوانب التي تتطلب ذلك، و طبيعة الأعمال التي يقومون بها، و المستويات الوظيفية التي يشغلونها، ينبغي التعرف على الكيفية التي تم بها هذه الحاجات أو أهداف التدريب.

الأهداف: 10

أهداف التدريب هي النتائج التي يراد الوصول إليها من التدريب ، فقد يكون الهدف كمياً كالزيادة في الإنتاج بنسبة مئوية معينة عن طريق رفع مهارات العاملين أو تقليل أعداد الموظفين الذين يقومون بعمل ما ، و قد يكون نوعياً بمعنى الارتقاء بمستوى أداء الموظفين في عمل مكثي و تقليل الأخطاء بزيادة معارفهم و معلوماتهم عن العمل و أساليب الأداء ، و قد يكون لإعداد موظفين جدد لشغل وظائف معينة أو مديري لشغل وظائف أعلى ، كما قد يكون الهدف تزويد المتدربين بمهارات و قدرات تتعلق باستخدام تقنية حديثة أدخلت في العمل كالحاسب الآلي مثلاً .

و أخيراً قد يأتي الهدف ببساطة من الحاجة إلى إكساب مجموعة من العاملين في مجال ما خصائص سلوكية كمهارات الاتصال و التعاون البناء و إقامة العلاقات الودية مع الآخرين.

التنفيذ:

تنفيذ التدريب يشمل كل النشاطات التي تؤدي إلى تلقي التدريب من جانب الموظفين الذين يحتاجون إليه ، و من ذلك اختيار البرنامج الملائم لكل فرد أو مجموعة منهم ، و يدخل في نطاق ذلك ما إذا كان البرنامج عاماً

، أي من البرامج المنتظمة التي تقدمها إحدى جهات التدريب المركزية أو مصلحيا بمعنى أنه تقوم به المنظمة الإدارية بنفسها ، كما قد يكون البرنامج خاصا يفضل لفئة معينة من الموظفين كالمحاسبين أو المراجعين أو أمناء الصناديق و تقوم به جهة مركزية أو مصلحية أو يستقدم له بيت خبرة استشاري ، إلى غير ذلك من الأمور و يتضمن التنفيذ أيضا ترشيح الموظفين للبرامج الملائمة ، و إعداد الترتيبات اللازمة لالتحاقهم بالدورة في الوقت المناسب سواء بالداخل أو الخارج ، و تكليف من يقوم بمهام وظائفهم في فترة غيابهم ، و الاتصال بجهة التدريب لمعرفة مدى تقدمهم خصوصا إذا كانت الدورة طويلة نسبيا .

3- التقييم الوظيفي بعد عملية التدريب كسياسة لتطوير أداء العامل البشري .

المفهوم:

يقصد بتقييم الأداء الوظيفي رصد و تحليل و تقويم مستويات الموظفين ، من حيث الإنجاز و نوعية الأداء و العلاقات الوظيفية و الخصائص الشخصية ، و يتم ذلك من خلال التعامل اليومي بين الرؤساء و المرؤوسين ، فيما يتصل بالإشراف عليهم و مراقبتهم و توجيههم لأداء العمل .

و تستمد تقارير تقويم الأداء أهميتها من أنها تخدم أغراضا حيوية للإدارة و الرؤساء و المرؤوسين على حد سواء ، ففي جانب الإدارة تعتبر أداة أساسية للتغذية العكسية التي تتخذ على ضوءها قرارات شؤون الموظفين ، كالتثبيت في الخدمة في نهاية فترة التجربة و الترقية و النقل و العلاوة و الحوافز و التدريب . و في جانب الرؤساء هي وسيلة هامة للتعرف على مستويات المرؤوسين ، عن طريق إيجاد علاقة موضوعية بينهما قائمة على الإتصال الفعال فيما يتعلق بأداء العمل و سبل تطويره و اكتشاف الأخطاء و المشكلات و إيجاد الحلول المناسبة لها . و في جانب المرؤوسين تعتبر هذه التقارير حافزا جوهريا لتطوير مستواهم ، في أداء و زيادة الإنتاجية و تنمية قدراتهم الذاتية و مهاراتهم العملية .

و نتناول هنا: أنواع تقويم الأداء الوظيفي، و نماذج التقارير.¹¹

أنواع تقويم الأداء الوظيفي:

ربما يعتقد كثير من الموظفين أن أسلوب تقويم الأداء الوظيفي واحد هو :

التقارير التي يعدها الرؤساء عن المرؤوسين في فترات زمنية دورية و الواقع أن هناك عددا من نظم تقويم الأداء الوظيفي الأخرى التي تستخدم في مختلف الدول و منظمات الأعمال ، و أول هذه النظم لجان المشرفين التي تشكلها الإدارة لتقويم أداء المرؤوسين الذين يعملون معهم ، و ثانيها : المسابقات الوظيفية كالاختبارات التحريرية و المقابلات الشفهية و ثالثها استخدام عامل التقويم الذاتي للإنجازات و مراجعته بواسطة الرؤساء ، و رابعا : أسلوب الإدارة بالأهداف أو مدى تحقيق الموظف للأهداف المقررة في فترة زمنية محددة ، و أخيرا : تقديم الموظف عن طريق تقديرات مقارنة بآخرين كأن يعتبر أحد أفضل خمسة في مجموعته .

تهدف هذه الأساليب و غيرها إلى تقويم المستويات الحقيقية للموظفين، و محاولة تجنب تأثير العوامل الشخصية و التعسف الإداري، و نظرا لأن تقارير تقويم الأداء الوظيفي هو أكثرها استخداما سنقصر حديثنا عنه.

نماذج تقارير التقويم :

تستخدم معظم الدول و منظمات الأعمال نماذج تقارير تقويم لأداء الوظيفي كمعيار لمعرفة مستويات العاملين بها ، و تختلف النماذج التي تستعملها في مكوناتها و أشكالها اختلافا بينا ، ففي أحد الطرفين تصمم النماذج الشاملة و المفصلة و تقسم إلى عناصر أساسية كالأداء و السلوك و العلاقات الوظيفية ، و التي تشمل كل منها على عدد من العوامل الفرعية يلحق بكل منها مدى من التقديرات الوصفية أو الرقمية أو الإثنين معا ، و في الطرف الآخر تقتصر وسائل التقويم على عدد من العوامل العامة ، مثل : " الإعجاز ، التفكير ، الإدارة ، العلاقات ، و المعرفة " ، و يقسم كل منها إلى تقديرات قليلة يقوم المشرفون بقياسها ، و بين هذين الطرفين أنواع متدرجة¹² .

و من الصعوبة بمكان القول إن هذا النوع أو ذاك من النماذج أكثر موضوعية في قياس أداء الموظفين ، لأن الموضوع يتعلق بجوانب عديدة ، لعل من أهمها : مدى موضوعية عناصر التقويم ، و علاقتها بطبيعة العمل ، و توازنها و سهولة فهمها ، و قدرة الرؤساء على تعيئتها في موضوعية و تجرد ، و الضمانات المتوفرة لمراجعتها إلى غير ذلك من الأمور التي يعتبر غيابها من مشكلات أسلوب التقارير التقييمية .

خاتمة:

الغرض من عملية التدريب هو تطوير المهارات القيادية للموظفين ، و منها : المهارات المهنية ، و المهارات الإنسانية ، و المهارات التحليلية ، و هي مهارات تمكنهم من القيام بمهامهم بصورة أكثر فاعلية ، و لذلك فإن تدريبهم يختلف محتوى و أسلوبا من تدريب الموظفين أثناء الخدمة ، فمن حيث المحتوى هو لا يقدم في شكل مواد متخصصة بغرض تزويدهم بمهارة ما في أداء عمل بذاته ، و إنما يطرح في صورة موضوع أو مشكلة -واقعية أو مفترضة- تتطلب قدرات عالية من التفكير و التحليل في إيجاد الحلول المناسبة لها ، و من حيث الأسلوب لا يتم تدريب هذه الفئة عن طريق المحاضرات أو ورش العمل ، و إنما عن طريق ندوات أو حلقات علمية تقدم فيها أوراق عمل أو أبحاث من المسؤولين عن التدريب أو المشاركين فيه أو الممارسين الآخرين ،

أما تقويم الأداء الوظيفي هو عبارة عن رصد و تحليل و تقويم مستويات الموظفين ، من حيث الإنجاز و نوعية الأداء و العلاقات الوظيفية و الخصائص الشخصية ، و يتم ذلك من خلال التعامل اليومي بين الرؤساء و المرؤوسين ، فيما يتصل بالإشراف عليهم و مراقبتهم و توجيههم أو حتى التنقيط لأداء العمل على أكمل وجه مطلوب منهم .

*** التوصيات:**

- الاهتمام أكثر بوظيفة تسيير الموارد البشرية خصوصاً من جانب منظمات العالم الثالث وعدم التراجع أو التخوف من أي استثمار في سبيل تنمية الأفراد إذ أنه يعود بالفائدة على المنظمة وعلى الفرد العامل داخل المؤسسة أيضاً.
- تطبيق المفاهيم الحديثة في مجال تسيير الموارد البشرية والتي من بينها الاعتراف والتمكين، ودائماً التوصية موجهة لمنظمات العالم الثالث لأن هذه المفاهيم تمّ تطبيقها في منظمات الدول المتقدمة وأثبتت نجاحاً بحيث أنها تحفز الأفراد وتشجعهم على العمل وبذل مجهودات فكرية وعضلية أكثر.
- تنفيذ التدريب من خلال البرامج وفق المعايير المعتمدة و ذلك باختيار البرنامج الملائم لكل فرد أو مجموعة منهم ، و يدخل في نطاق ذلك ما إذا كان البرنامج عاما ، أي من البرامج المنتظمة التي تقدمها

- إحدى جهات التدريب المركزية أو مصلحيا بمعنى أنه تقوم به المنظمة الإدارية بنفسها ، كما قد يكون البرنامج خاصا يفضل لفئة معينة من الموظفين كالمحاسبين أو المراجعين.
- وأخيرا ربط عملية التدريب دوما بالتقييم لمعرفة مدى نجاحه من خلال إعداد التقارير التقييمية من طرف المدرسين أو رؤساء المصالح كل حسب الدائرة التي ينتمي لها ، وكل ذلك من أجل أداء أفضل للعامل وتحقيق أفضل أداء و مردود يعود على الزبون والمؤسسة بأفضل النتائج .

قائمة المراجع المعتمدة :

- ¹ علي السلمي ،إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، مصر ، 2001، ص 45
- ² راوية حسن، "السلوك في المنظمات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 6.
- ³ نفس المرجع السابق، ص 9، 10.
- ⁴ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 76، 77.
- ⁵ صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 157
- ⁶ نفس المرجع ، ص 159
- ⁷ علي عبد الوهاب، التدريب و التطوير، معهد الإدارة العامة، الرياض 1981، ص 19.
- ⁸ موزاوية سامية، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الايزو، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر ، 2003، ص 23
- ⁹ علي عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 39.
- ¹⁰ نفس المرجع ،ص 40
- ¹¹ حسين حسن عمار ، تقدير كفاءة الموظفين بين النماذج و الموضوعية ، مجلة الإدارة العامة ، العدد 31 نوفمبر 1981 ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ص 85
- ¹² PAUL PIGORS AND CHARLES , AMYERS , PERSONNEL ADMINISTRATION , MC – GRAW- HILL KOGAKUSHI TOKYO , P 48 .

La veille stratégique : un pilier pour le management de l'innovation

د. هتهات المهدي*

جامعة غرداية

أ. سعادته نجمي**

المركز الجامعي باليزي

Résumé :

L'objectif de notre étude est de souligner le sujet de management de l'innovation au sein de l'entreprise, comme processus managérial résultant de l'adoption des idées innovantes, et qui peuvent aider l'entreprise à exploiter et de mettre en œuvre ces ressources d'une manière efficiente, ce qui remet la veille stratégique un pilier essentiel dans cette opération en tant qu'outil moderne pour manager et suivre l'information, à travers la poursuite des mutations de l'environnement externe de l'entreprise, à fin de mener à bien le coté managérial notamment le processus d'innovation dans un environnement incertain.

Mots clés : management de l'innovation, veille stratégique, information, environnement externe.

ملخص :

نهدف من خلال هذه الورقة البحثية إلى دراسة موضوع إدارة الابتكار في المؤسسة والذي يعد كعملية إدارية ناتجة عن تبني الأفكار والإبداعات المتميزة ، التي من شأنها أن تساعد المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها وتوظيفها بطريقة مثلى، الأمر الذي يجعل آلية البقطة الإستراتيجية دعامة أساسية لهذه العملية، باعتبارها أداة حديثة لإدارة ومسايرة المعلومة، وذلك من خلال تتبع و رصد كل الأحداث و الوقائع التي تحتويها بيئة الأعمال، وكذا العمل على تغذية العملية الإدارية و لاسيما الابتكارية منها ، وذلك في ظل بيئة معقدة .

الكلمات المفتاحية: إدارة ابتكار، بقطة إستراتيجية، معلومة، بيئة أعمال.

* hathatelmehdi@hotmail.fr

** nedjmi-ehc@hotmail.com

Introduction

Les entreprises opèrent aujourd'hui dans un contexte économique de plus en plus complexe et incertain , caractérisé par la globalisation et la mondialisation des échanges, une internationalisation de l'activité des entreprises, une intensité très vive de la concurrence, une forte évolution tant sur le plan technologique que sur le plan réglementaire et une accélération des flux d'informations...

En effet, pour survivre et prospérer, les entreprises et les organisations doivent s'appuyer sur des données traitées et élaborées pour servir leur stratégie, diminuer leur temps de réponse aux changements de leur environnement, mettre en place une politique de création et de gestion les différent flux d'information qui seront capable d'anticiper et de prévoir les changements de l'environnement, Pour prendre les bonnes décisions. Ce qui fait de l'information, plus qu'autrefois une matière première stratégique indispensable à la réussite d'une entreprise quelle que soit sa taille.

Plusieurs concepts sont souvent utilisés dans ce domaine, mais la veille stratégique est un élément primordial dans le mode économique, étant donné que c'est un concept fait appel au caractère proactif et prospectif du processus d'orientation, de cueillette, d'analyse et de diffusion des informations stratégiques pour une entreprise

Aussi parallèlement au terme de la veille stratégique, on trouve le terme d'innovation qui est un concept crucial dans la vie des entreprises, elle constitue un facteur essentiel et un atout majeur en matière de compétitivité.

Dans une période particulièrement agitée, l'innovation est, aujourd'hui davantage qu'hier, un véritable défi. Elle nécessite la créativité et la connaissance, pouvant être acquises et / ou renouvelées à travers la pratique d'une veille stratégique. Cette activité d'écoute de l'environnement serait donc complémentaire au processus de création de valeur nouvelle.

Alors, la question qui se pose dans ce sens,. **Quelle est l'impact de la veille stratégique sur le processus du management de l'innovation ?**

Nous traitons cette problématique à partir de deux axes fondamentaux ;

- le cadre conceptuel de mangement de l'innovation
- la veille stratégique : quel rôle dans le processus du management de l'innovation

1- le cadre conceptuel du management de l'innovation

1-1- Des généralités sur l'innovation

1-1-1- Définition de l'innovation :

L'innovation est un terme polysémique, ses acceptions varient selon le contexte dans lequel elle est utilisée ainsi que des objectifs particuliers poursuivis en matière d'analyse ou de mesure. Les auteurs accompagnent souvent leur définition d'une typologie de l'innovation en vue de borner le champ sémantique.

L'étude étymologique du terme innovation nous renseigne que le terme innovation vient du latin Novus qui signifie nouveau. Le concept serait apparu en 1927 et désigne le fait d'introduire dans une chose établie quelque chose de nouveau¹. Autrement dit, c'est insérer de l'inconnu dans un connu.

« Innover consiste à mettre sur le marché un produit perçu comme nouveau, à introduire souvent simultanément un nouveau processus de valorisation-en rationalisant des activités productives ou commerciales- et/ou un nouveau modèle d'organisation dans l'entreprise, à anticiper et à se préparer à la diversité des futurs technologiques possibles »²

À partir de ce qui précède, on peut dire que l'innovation est la mise en place des idées nouvelles en application pour arriver à des choses concrètes, soit l'invention d'un nouveau produit au marché ou le développement d'un produit existant pour conquérir un marché.

1-1-2- Les sources de l'innovation :

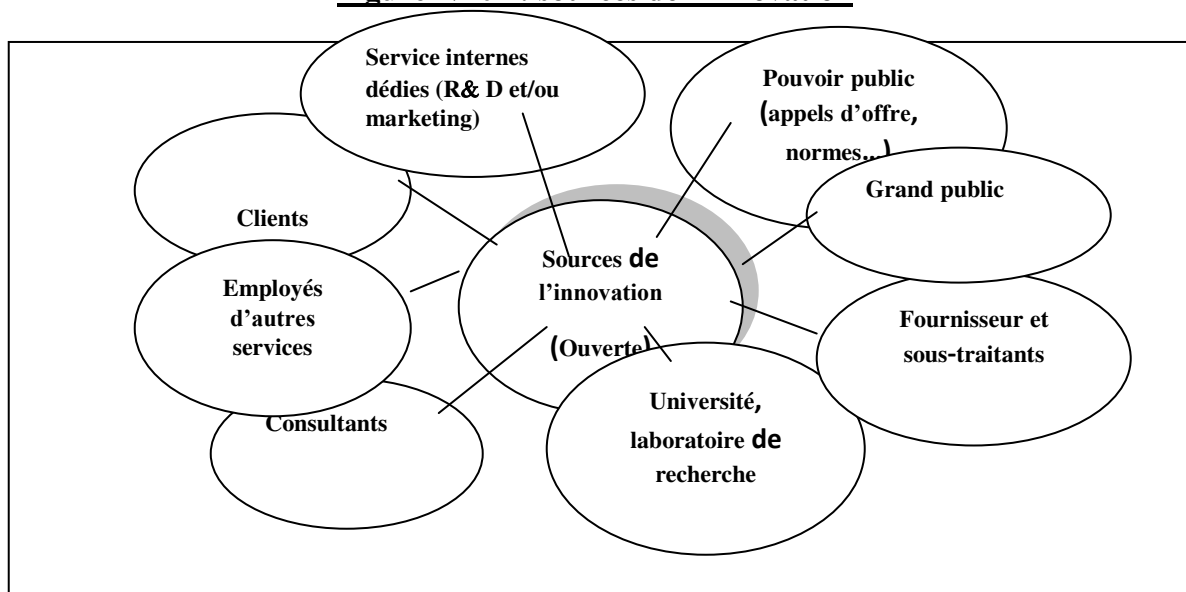
L'innovation consiste à exploiter toutes les opportunités de nouveauté qui se présentent et qui concernant aussi bien les produits que des processus, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des murs de l'entreprise.

Les sources d'innovation dans l'entreprise sont très multiples, nous citons quelques sources dans la figure suivante :

¹Durieux F., « Management de l'innovation », édition. Vuibert, Coll. FNEGE, Paris, 2000, P6.

²A.Cadix, J.M Pointet « Le management à l'épreuve des changements technologiques : impact sur les sociétés et

les organisations ». (Auprès boumada fahima « la politique d'innovation d'une entreprise en phase de croissance », mémoire de magistère, science commerciale, INC, 2005, p14)

Figure N° 01 : sources de l'innovation

http://www.fil.univ-lille1.fr/~routier/portail/comeit/Cours-PP-L_innovation.pdf

Aussi Peter Drucker* a dressé un tableau listant, selon lui les sept différentes sources possibles de l'Innovation.

Tableau N° 01 : les 7 sources de l'innovation selon Drucker

L'inattendu	Succès inattendus, échec inattendus, événement inattendus
L'incongruité	La différence entre ce que l'on attend, ce qui devrait être et ce qui réellement
Le besoin de processus	La réponse à un problème concret à résoudre
Industrie et marché	Les changements dans la structure de l'industrie ou du marché
La démographie	Les changements démographiques au sens large
Culture et perception	Les changements dans la culture, la perception
Savoir	Les nouvelles connaissances

***Peter Drucker** ; est un professeur autrichien, consultant américain en management d'entreprise, grand auteur et théoricien. Il est à l'origine de nombreux concepts utilisés dans le monde de l'Entreprise, comme l'esprit d'entreprise et l'innovation systématique. Parmi ses théories / **managements (direction) par objectif(DPO)**

Source : Pinault Rachel, " le management de l'innovation –pourquoi l'entreprise doit-elle créer une stratégie d'innovation " , mémoire de fin d'études en science du management, université Paris1, 2006, p21.

La théorie de Drucker est très intéressante, car elle prend en considération le fait que nombreuse innovations n'ont rien de technologique, mais portent sur les méthodes du travail, ou encore sur l'amélioration de l'organisation dans le travail³.

1-2- Le management de l'innovation dans l'entreprise :

Le contexte dans lequel évoluent les entreprises en matière de recherche et d'innovation, a subi des mutations profondes dans les années 80. On assiste au cours de cette période à une forte augmentation des coûts de la R/D, à une transversalisation des recherches et à une convergence entre différentes technologies remettant en cause les frontières de certains secteurs (télécommunications et informatique, optique et machines-outils...). On observe également un raccourcissement du cycle de vie des produits et une forte intégration de l'informatique dans les outils de gestion et de production.

Par conséquent, pour bien suivre le développement et les mutations technologiques, il est nécessaire de bien gérer le concept d'innovation, autrement dit ; pourquoi et comment manager l'innovation ?.

1-2-1- pourquoi manager l'innovation ?

Les entreprises ont actuellement très peu de moyens et d'informations leur permettant de répondre au problème de la gestion de l'innovation à long terme. Mettre en place une organisation et des méthodes de gestion favorisant l'apparition d'innovations révolutionnaires est particulièrement difficile: la combinaison du degré de nouveauté de ce type d'innovations et de leur horizon de développement constitue un facteur d'incertitude important. Ainsi, les projets de recherche à long terme, mis en œuvre dans le but de faire émerger de telles innovations, sont caractérisés par l'apparition de risques élevés à différents niveaux.

Tout d'abord, toutes les idées nouvelles ne sont pas réalisées; seul un petit nombre d'entre elles est commercialisé, les autres restent de bonnes idées prospectives et éventuellement des voies alternatives possibles. Un autre type de risque résulte de l'incertitude relative à la forme des innovations lorsqu'elles apparaîtront sur le marché, aux utilisateurs qui seront les plus sensibilisés par le nouveau produit (professionnels, grand public.) et au moment opportun pour le lancement sur le marché. Ce risque est fortement lié à la difficulté actuellement pour les entreprises d'adapter la technologie aux besoins des utilisateurs avant les dernières étapes du processus.

Les entreprises ont pris conscience de l'importance des innovations incrémentales et mettent en place actuellement différents types d'organisation dans le but de faciliter leur développement. Mais elles semblent également de plus en plus persuadées de la nécessité de mettre en œuvre des organisations et des méthodes de gestion spécifiques pour favoriser l'apparition d'innovations révolutionnaires. Peu d'études se sont intéressées au problème

³Pinault Rachel, opcit, p 22.

spécifique des innovations révolutionnaires; celles-ci sont le plus souvent traitées de la même manière que les innovations incrémentales. Or, la question de l'organisation et des méthodes de gestion se pose de façon différente dans le cas d'innovations radicales.⁴

Les entreprises répondent à ce problème par la mise en place de différents types de structures, à la fois isolées des opérations d'exploitation courante et en relation avec le reste de l'entreprise (centres d'innovation à long terme extérieurs à la firme, équipes de recherche spécifiques à l'intérieur des laboratoires de recherche...); toutefois ce type de structure engendre très souvent des conflits avec les concepts d'organisation et les systèmes existants.

Une amélioration de la situation des entreprises face à ce problème, nécessite une meilleure compréhension des mécanismes actuels. Des auteurs tels que Rosenbloom, ont effectué des recherches dans ce domaine; un des principaux objectifs est de mieux comprendre les raisons pour lesquelles, des entreprises, dans des situations apparemment comparables et face aux mêmes opportunités technologiques, adoptent des solutions techniques et organisationnelles différentes. Plus précisément, les questions qui se posent concernent les circonstances dans lesquelles une firme adopte un comportement innovateur, pourquoi elle choisit d'être "leader" ou "suiveur", les effets que ce choix implique sur l'organisation et la gestion du processus d'innovation.

Par ailleurs l'innovation est une activité à très forte valeur ajoutée pour l'entreprise mais qui est positivement corrélée au risque. Par conséquent, il est nécessaire d'en saisir les contours à travers une véritable réflexion, une organisation et une gestion adéquate de son processus.

Cette triple dimension s'explique par : une réflexion parce que si l'on ne pense pas l'innovation elle n'existera pas ; une organisation, parce que dans la bataille de compétitivité et d'innovation, ce qui fait la différence est la capacité organisationnelle à faire émerger des projets innovants (innovativité) et à les intégrer dans le fonctionnement global de l'entreprise.

Et enfin, une gestion, comme toute activité qui s'accompagne de dépenses ou de coûts, il nécessaire d'en assurer la rentabilité pour en tirer un avantage notamment sur les concurrents⁵.

Ainsi, l'innovation devient un objet de gestion à part entière à l'instar des activités d'exploitation de l'entreprise. Cependant, selon Fernez Walsh et F. Romon, le management de l'innovation est un art difficile et complexe. D'une part, suite à la propriété inhérente à l'innovation qui est l'incertitude sur le devenir de l'innovation ou de l'invention. D'autre part, du fait de la difficile articulation entre les activités d'exploitation et les activités d'exploration.

1-2-2- le management des projets innovants :⁶

⁴Amdaoud Mounir, " le gestion de l'innovation dans les entreprises algérienne ; enjeux majeur pour l'obtention d'un avantage concurrentiel durable ", Magistère en science de gestion , université de TIZI-OUZOU , 2014 , p 51.

⁵Fernez-Walsh S., Romon F., « Dictionnaire du management de l'innovation », édition Vuibert, Paris, 2008, P.53

Il apparait très clairement que les deux dernières décennies ont été marquées par une profusion de publications sur le management de l'innovation, à la fois par les universitaires que par les professionnels ou consultants sur le terrain. Cette dernière catégorie offre un ensemble d'outils très opérationnels notamment :

- Des logiciels ou progiciels;
- Des agendas;
- Des études statistiques;
- Des manuels de best practice.
- Dont les fonctions peuvent être :
- Le suivi des actions menées à travers un contrôle des performances;
- Des audits techniques;
- Des aides à la décision;
- Gestion des connaissances.

La grande majorité de ces outils peuvent constituer selon les spécialistes des outils universels transposés sans grande précaution au domaine de gestion de l'innovation.

L'observation empirique montre que l'innovation est souvent réduite aux travaux de R/D, mais cette thèse est limitée et réductrice. En effet, réduire l'innovation de produits ou de procédés au simple département R/D, c'est ignorer que l'innovation peut aussi venir du marketing, la R/D agira dans ce cas comme prestataire selon un cahier de charges prédéfinis par le service marketing.

Les travaux sur le management de l'innovation sont de plus en plus importants, les travaux de Bayart et collaborateurs (2002) identifient quatre contextes principaux d'activité de gestion de l'innovation:

- La planification (stratégique et opérationnelle);
- La prise de décision dans les revues de projets, les comités de R/D ou les comités de propriétés industrielles en prenant en compte la logique d'ensemble du portefeuille de projets;
- Le contrôle et l'information sur l'activité R/D;
- La formation.

2- la veille stratégique : Quel rôle dans le processus du management de l'innovation

2-1- la veille stratégique : origines, définitions et éléments

2-1-1 origines du concept de veille⁷

Le concept veille elle –même à une origine militaire. Et comme le dit justement **Suntzu** ^{*} "connaissez bien votre ennemi et connaissez-vous vous même, et vous survivrez à des centaines de batailles .si vous ne connaissez pas bien votre ennemi, mais que vous vous connaissez bien vous –même, vos chances de perdre et de gagner sont égales. Si vous ne

⁶ Amdaoud Mounir, opcit, p 52.

⁷ Nathalie Costa, " Ville et benchmarking" , édition ellipses, paris , France , 2008 , p49.

^{*} Ancien combattant chinois

connaissiez ni votre ennemi, ni vous –même, vous partez perdant dans chaque bataille. "Il s'agit donc d'entrer dans une bataille en vérifiant l'ensemble du contexte.

Ainsi, lors de ses compagne, des missions de reconnaissance sont envoyées afin d'éclaircir les points douteux. Il faut reconnaître en quelque sorte le terrain, préciser certains points .ces indications vont alors lui permettre de réduire l'incertitude, ce qui lui permettra se simplifier son plan.

Le concept de veille en lui –même a été importé des Etats-Unis et émerge du modèle de renseignement américain.

Au cours des années quatre –vingt dix, le concept de veille devient l'un des concepts moderne dans le mode économique.

2-1-2- définition de la veille stratégique

La veille stratégique a connu Plusieurs définitions, sont bien entendu proposées pour cerner au mieux ce qu'est la veille ;

Humbert LESCA définit la veille stratégique comme : « Un processus collectif continu par lequel un groupe d'individus traquent, de façon volontariste, et utilisent des informations à caractère anticipatif concernant les changements susceptibles de se produire dans l'environnement extérieur de l'entreprise, dans le but de créer des opportunités d'affaires et de réduire des risques et l'incertitude en général. Parmi ces informations figurent des signes d'alerte précoce. Finalement, l'objectif de la veille stratégique est de permettre d'agir très vite et au bon moment»⁸

En 1992,la veille selon François jacobiak ; c'est l'observation et (de) l'analyse de l'environnement suivies de la diffusion bien ciblée des informations sélectionnées et traitées, utiles à la prise de décision stratégique.⁹

La définition de l'AFNOR* présente la veille comme une activité continue et en grande partie itérative visant à une surveillance de l'environnement technologique, commercial, etc.,.... Pour anticiper les évolutions.

Aussi, La veille peut encore être défini comme étant un processus informationnel volontariste à caractère anticipatif concernant les changements susceptibles de se produire dans l'environnement extérieur de l'entreprise.

Enfin, La veille est un dispositif organisé et intégré dans l'organisation, de collecte, de traitement, de diffusion et d'exploitation de l'information. Le but de la veille est d'obtenir des informations pertinentes et utiles. Celles-ci permettent de saisir les opportunités ou d'identifier les menaces liées aux évolutions significatives de l'environnement.

2-1-3- Les éléments de la veille stratégique

Suit à des différentes définitions citées ci-dessus sur la veille stratégique, on distingue que la dernière doit cependant être conçue tel un processus. Ceci est d'autant plus vrai que

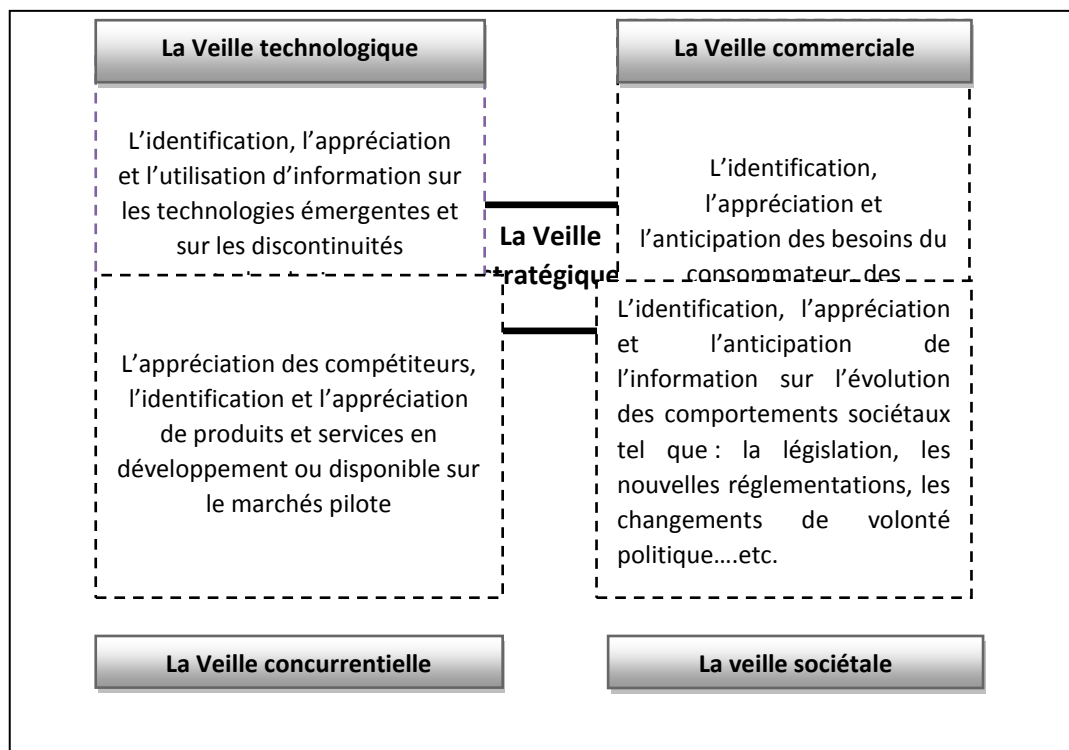
⁸Humbert LESCA, " Veille stratégique pour le management stratégique de l'entreprise", Economies et sociétés, Séries Sciences de Gestion, SG n° 20, vol.5, p.31-50, 1994.

⁹Nathali costa ,opcit , p 49.

* Association Française pour le Normalisation

la veille peut être appréhendée par quatre composantes : la veille concurrentielle, technologique (scientifique), commerciale et sociétale (environnementale). Ces éléments dans ce schéma qui suit ;

Figure N° (02) ; Les éléments de la veille



Source : René rohrbeck" veille stratégique en entreprise multinationale une étude de cas auprès de la deutsche Telekom AG", conférence internationale de management stratégique , 6 -9 juin 2007,Montréal, canada , p4.

2-2- Les informations de la veille et ses caractéristiques :

Les informations de veille stratégique concernent le futur de l'entreprise et l'extérieur de celle-ci, à titre principal (mais elles peuvent également concerner l'intérieur). Ce sont des informations anticipatives. Ces informations se répartissent en deux types : les signes d'alerte précoces et les informations de potentiels ;

2-2-1-signes d'alerte précoce: une information dont notre interprétation nous donne à penser que pourrait s'amorcer un événement susceptible d'avoir une grande utilité pour les responsables de notre entreprise. Ces signes d'alerte ou signaux faible sont caractérisés par des informations qualitatives, mais souvent fragmentaires et incertaines.

Ces données informative captées permettent de formuler des hypothèses, de détecter des changements, et fournir des éclairages sur le futur et non sur le passé ou le présent.¹⁰ Les signes d'alerte précoces sont des informations principalement : ¹¹

Qualitatives. Les informations de veille stratégique sont qualitatives pour la grosse majorité d'entre elles. Elles ne sauraient être constituées uniquement de chiffres constatant le passé ou extrapolant le passé. On s'intéresse ici à des événements qui se produiront peut-être et qui ne sauraient donc faire l'objet de constats " comptables ".

Ainsi les signes d'alerte précoces peuvent prendre des formes telles que : phrases saisies dans une réunion, dans un salon ou colloque ; brève coupure de presse, même issue d'un journal de quartier ; photographie, observations faites sur un chantier, etc.

Fragmentaires. Les informations de veille stratégique ne peuvent se présenter que sous la forme de bribes patiemment collectées, sélectionnées, assemblées, interprétées et validées. Prise isolément, chaque information est insignifiante et suspecte, mais rapprochée d'autres informations, elle prend progressivement du sens.

Incomplètes. Du fait même de leur nature et de la difficulté à les obtenir en temps voulu, les signes d'alertes précoces sont inévitablement des informations incomplètes. Ceci n'empêche pas d'en faire une exploitation fructueuse ainsi que nous le verrons plus loin en parlant de création de sens.

Incertaines. Les informations de veille stratégique à caractère anticipatif constituent des alertes, des pistes, des signes généralement noyés dans du " bruit ". Ils doivent faire naître des interrogations et des hypothèses dans l'esprit des responsables, et ne sauraient constituer des certitudes.

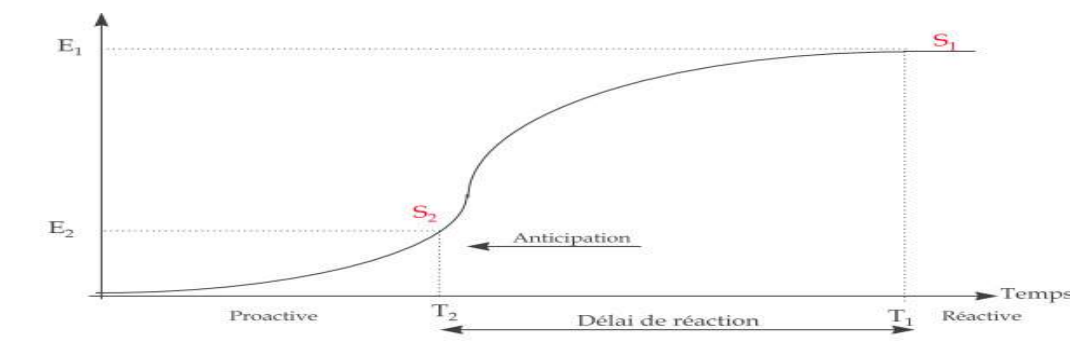
Impécises. Souvent les signes d'alerte précoces manquent de la précision que l'on souhaiterait et sont ambigus. Cette ambiguïté inévitable doit être prise en compte dans le choix des supports que l'on utilisera pour les faire circuler.

Il résulte donc de ces caractéristiques qu'un dispositif efficace de veille stratégique doit permettre la capitalisation des informations en vue de les consolider, de les recouper, de les valider, et d'amplifier les signes de faible intensité à l'origine.

Figure N° 04 ; les signes d'alerte précoce

¹⁰Humbert LESCA, " veille stratégique: concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise, édition DISTNB, Paris, France, 1997, p2-3..

¹¹ Nicolas LESCA, " construction du sens - le cas de la veille stratégique et de l'exploitation Collective des signes d'alerte précoce", thèse doctorat en science de gestion, Paris, France, 2002, p p26-27 .In : http://veille-strategique.eolas.services.com/docs/These_Nicolas_Lesca_2002.pdf.



Source : Kamel rouibah, " veille stratégique vers un outil d'aide au traitement des informations fragmentaires et incertaines ", thèse de doctorat en science de gestion, Université Pierre Mendes-France (UPMF), 1998, p 30.

Donc à travers ce schéma, on considère que :

- E 1 est un événement totalement réalisé. Il est exprimé par un signal S 1 de grosseur maximum (il ne demande guère d'effort pour être capté). Tout est connu au temps T1. Par conséquent, nous sommes placés devant le fait accompli et n'avons plus de marge de manœuvre possible.

- E 2 est un événement probable. Nous en avons pris connaissance et il n'est pas encore Réalisé, il n'est qu'amorcé. Le signal S 2, qui l'annonce, est relativement faible et demande Plus d'effort pour être capté. Cependant, si nous le captons, nous sommes informés au temps T 2, avant la réalisation complète de l'événement.

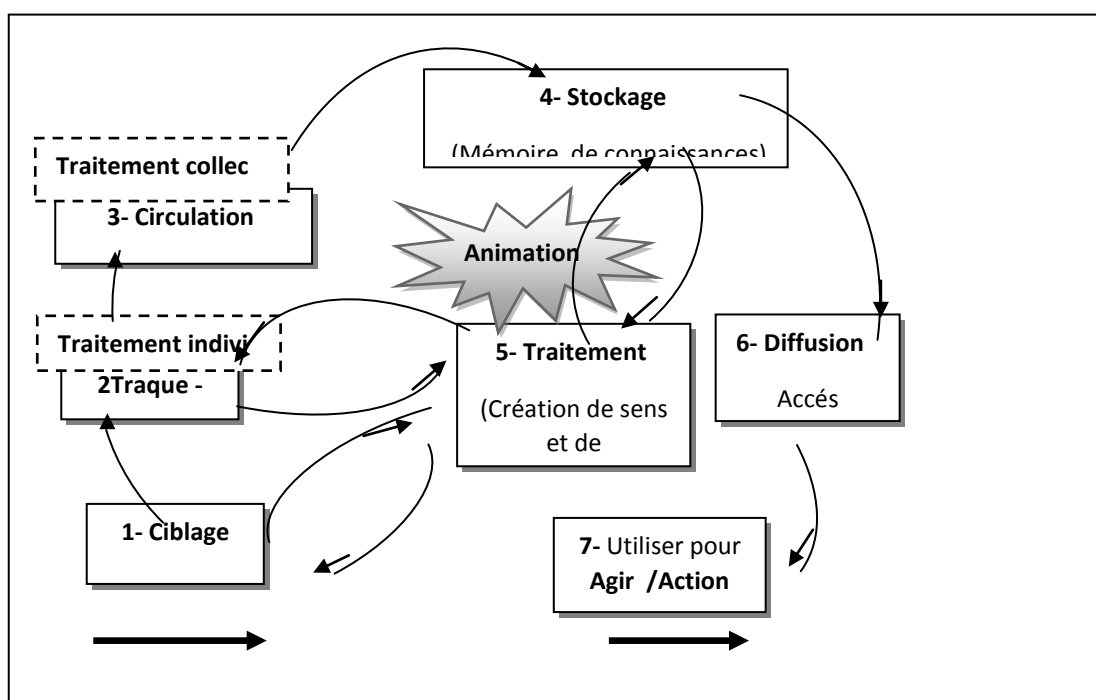
La courbe précédente, fournit deux caractéristiques principales d'une information anticipative.

- L'intensité de l'événement détecté (observé) qui renseigne soit sur des menaces soit sur des opportunités. Plus l'intensité du signal est faible, plus grandes sont les chances de saisir des opportunités avant les autres.
- La marge de manœuvre ou temps de pression ($MG = T_1 - T_2$) qui crée le besoin de réagir rapidement face à l'événement détecté. Ceci implique une recherche continue des informations fragmentaires et incertaines annonciatrices de changement. Nous nous plaçons alors en écoute permanente de l'environnement.

2-2- Informations de potentiel : Ce sont des informations qui renseignent sur les capacités de l'acteur de l'environnement et qui intéressent notre entreprise, c'est-à-dire que celle-ci souhaite placer " sous surveillance " active. Par exemple, si cet acteur est un concurrent, des informations de potentiels intéressantes peuvent être : le montant de son autofinancement (renseigne sur la capacité à entreprendre un projet important) ; la qualité des compétences de ses collaborateurs.

2-3- Le processus de la veille stratégique

Figure N° 05 ; Processus d'intelligence collective anticipatoire



Source : Humbert lesca et Rim दौरاي, " Traque et remontée des informations de veille stratégique anticipative : une approche par la notion d'épanouissement de soi ", p 65. Article In : www.veille-strategique.org/docs/2003-lesca-dourai.pdf

Le ciblage de la veille stratégique est l'opération par laquelle est délimité l'espace extérieur que l'entreprise veut mettre sous veille anticipative, c'est-à-dire sur laquelle est veut focaliser une attention volontariste (pro-active).

¹²Humbert LESCA, " veille stratégique: concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise", opcit , pp 11-25.

Mais aussi cibler c'est aussi veiller, dès l'amont, à ce que le futur dispositif de Veille stratégique fournisse des informations pertinentes pour ceux qui auront à les utiliser. Le ciblage est un travail collectif effectué par un groupe constitué de façon ad hoc. Donc L'objectif du ciblage de la veille stratégique est de répondre aux questions :

- Comment identifier les centres d'intérêt que les membres du dispositif de veille stratégique peuvent avoir en commun ?
- Comment atteindre des informations pertinentes pour les membres du dispositif ?
- Comment ne pas être noyé sous les informations inutiles ?

2- 3-2 traques des informations ;

La traque est l'opération proactive par laquelle des membres de notre entreprise (ou de notre unité) se procurent des informations de veille stratégique.

Nous avons choisi ce mot pour signifier que les informations de veille stratégique les plus intéressantes ne viennent pas à nous d'elles-mêmes. Au contraire, il faut faire l'effort volontariste (pro-actif) d'aller au-devant d'elles et parfois les provoquer. De ce fait, nous appelons « traqueurs » personnes qui ont pour mission d'aller au devant des informations de veille stratégique.

2-3-3 –Sélection des informations ;

La sélection des informations est l'opération qui consiste à ne retenir, parmi les informations recueillies, que les seules informations de veille stratégique susceptibles d'intéresser les utilisateurs potentiels au sein de l'entreprise. Cette opération est l'une des phases cruciales du processus de la Veille Stratégique. En effet, une absence de sélection conduit à « trop d'informations » et à étouffer le et une sélection trop restrictive appauvrit et assèche le processus.

2-3-4- circulation et remontée des informations ;

La remontée des informations est l'opération par laquelle un traqueur fait parvenir ses informations de veille stratégique à la personne chargée de les stocker (souvent l'animateur de la veille stratégique). Cette opération soulève des problèmes différents selon que le traqueur est sédentaire ou bien qu'il est itinérant (nomade ou « terrain »).

2-3-5 –stockage intelligent des informations ;

Le stockage des informations de veille stratégique est une condition nécessaire pour valoriser et exploiter ces informations. Il matérialise la mise en commun des informations : celles-ci doivent donc être rendues facilement accessibles à tout moment pour les personnes autorisées. Selon la façon dont il est conçu et vécu, le stockage peut constituer une capitalisation des connaissances de l'entreprise.

2-3-6 - traitement des informations ;

Le traitement des informations de veille stratégique est différent selon qu'il s'agit des signes d'alerte précoces ou bien des informations de potentiel.

Les informations de potentiel, les traitements possibles sont bien connus. D'abord ces informations doivent être mises à jour le plus fréquemment possible. Ensuite, il est souhaitable qu'elles fournissent des visualisations dynamiques de leur variation au cours du temps (par exemple sur les cinq dernières années).

Le traitement des signes d'alerte précoces, auxquels on s'intéresse dans ce qui suit, est beaucoup plus délicat et nécessite des méthodes originales. Parler de l'exploitation des signes d'alerte précoces pour créer du sens suppose que ces informations aient été recueillies et stockées préalablement, et qu'elles soient disponibles. Cependant, par définition, ces informations sont fragmentaires, incomplètes, imprécises, ambiguës et sans grande signification individuelle.

2-3-7- Diffusion des informations et connaissances ;

La diffusion est l'opération qui consiste à mettre les informations et les connaissances (résultant notamment de la création de sens) liées à ces informations à la disposition des utilisateurs potentiels, qui sont souvent des responsables opérationnels. C'est le gestionnaire du stock d'informations et connaissances qui a l'initiative de l'opération.

Diffuser "efficacement" signifie que :

- les informations et connaissances parviendront effectivement aux utilisateurs potentiels ;
- seront clairement comprises par leurs destinataires ;
- seront effectivement prises en compte par les utilisateurs potentiels, c'est-à-dire qu'il faut tenir compte de leur comportement d'acceptation ou de refus.

2-3-8-- Animation de la veille ;

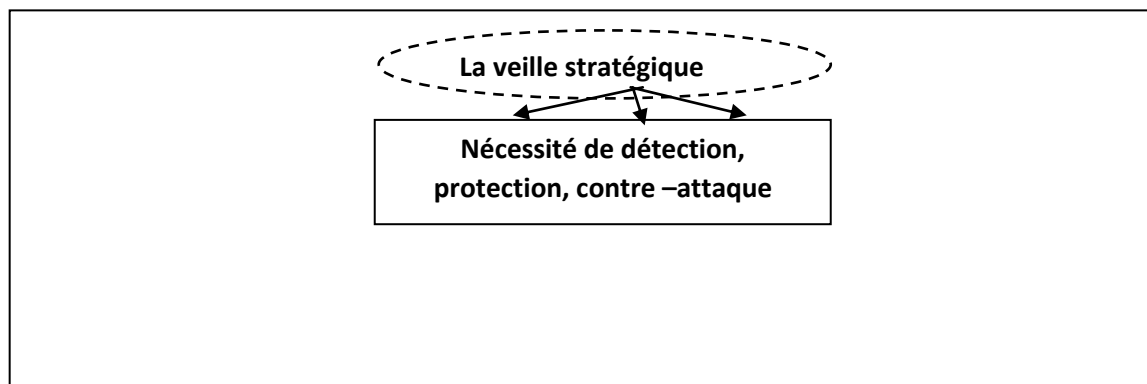
L'animation est la mission de l'animateur (ou animatrice) du dispositif de veille stratégique. Elle consiste à :

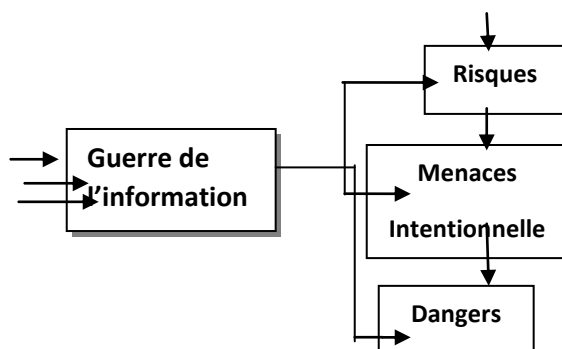
- stimuler l'action des membres du dispositif (notamment les traqueurs « terrains ») ainsi que leur « créativité »
- coordonner leurs tâches concernant la veille stratégique et leurs réflexions de façon à faire émerger des interprétations et du sens
- faire en sorte que des « pépites » d'informations pertinentes ne sommeillent pas dans les armoires et les « têtes » des individus à l'intérieur même de l'entreprise
- à intégrer en un tout cohérent et efficient les pratiques individuelles qui auraient pu apparaître antérieurement à la mise en place du dispositif
- à suggérer de nouvelles sources d'information éventuelles ;
- à assurer le suivi des demandes d'information de la part des membres de l'entreprise
- Faire vivre et évoluer le dispositif de veille stratégique.

2-4-- La ville stratégique: une arme concurrentielle :

La veille stratégique est la capacité de comprendre son environnement afin que la bonne personne possède la bonne information qui, au bon moment, lui permettra de saisir une chance ou d'écarter une menace.

igure N° 06 ;La veille stratégique et la guerre économique





Source : François jacobiak, opcit , p 31 (par modification).

La spécialiste de la veille stratégique ou de l'intelligence économique en entreprise prend conscience, en surveillant les autres, les concurrents. De la nécessité d'être discret, d'être prudent, de se protéger contre les risque et menaces diverses qui pourraient porter atteinte au patrimoine informatif de son entreprise.¹³

La mise en place d'un processus de veille stratégique permet donc à l'entreprise de ;

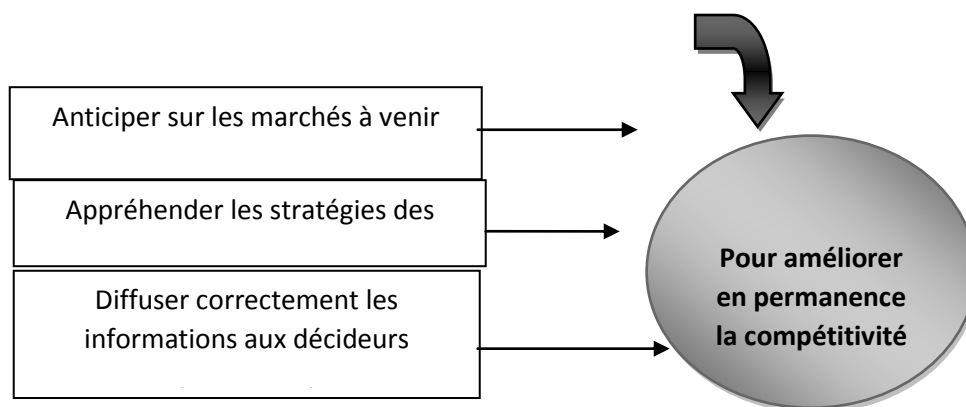
- Prendre des décisions avec une meilleure sécurité
- Prévoir, surveiller et anticiper les changements à venir sans se faire surprendre par les changements technologiques ou autres, l'entreprise doit appréhender les menaces ou les opportunités de son marché
- Evaluer objectivement sa position compétitive actuelle et future face à ses concurrents
- Augmenter son profit en vendant mieux et plus efficacement ses produits, développer de nouveaux produits et se positionner sur de nouveau marché
- Avoir une meilleurs vision et perspective des actions actuelles et futures des concurrents, et prévoir ainsi leurs intentions
- Améliorer, développer et élargir l'ensemble des activités de l'entreprise

Il faut donc bien comprendre quel' amélioration de la compétitivité des entreprises est bien l'objectif principal de la veille stratégique, cette dernière apparait un outil efficace pour atteindre cet objectif.

Cette figure répond au pourquoi de la veille stratégique préserver la compétitivité de l'entreprise et l'améliorer en permanence ;

Figure N° 07 :finalité de la veille stratégique

Pour quoi la veille stratégique en entreprise ?



Source : François jacobiak, op.cit., p 81 (par modification)

2-5- la veille stratégique au service du processus de l'innovation :

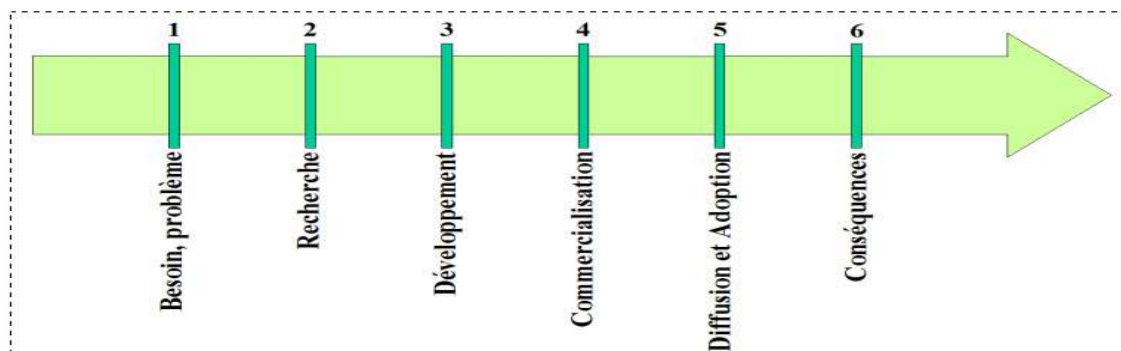
Nous connaissons que l'innovation est une nouvelle idée qui défie l'ordre présent ou une approche différente perçue comme nouvelle par les individus concernés

François jakobiak dit "il faut innover savoir ce que font les autres¹⁴", à cet égard et Pour illustrer l'impact de la veille stratégique sur le processus de l'innovation, on peut poser les questions suivantes ; Comment faire pour que les individus portent leur attention à de nouveaux besoins, pour qu'ils découvrent de nouvelles possibilités à la lumière de leur lecture de l'environnement ? Comment faire pour que le processus d'interprétation aboutisse à une vision stratégique renouvelée ?

Le processus d'innovation qui débute par l'identification d'un besoin ou d'un problème jusqu'à la diffusion et l'adoption, et la spécification des conséquences.

Figure N° 08 Le processus de l'innovation

¹⁴boulifa Inès, " intelligence économique et veille stratégique : rôle dans le processus d'innovation ", unité de recherche, ETHICS, Carthage, Tunisie .p 16.



Source :boulifa Inès, opcit, p 14.

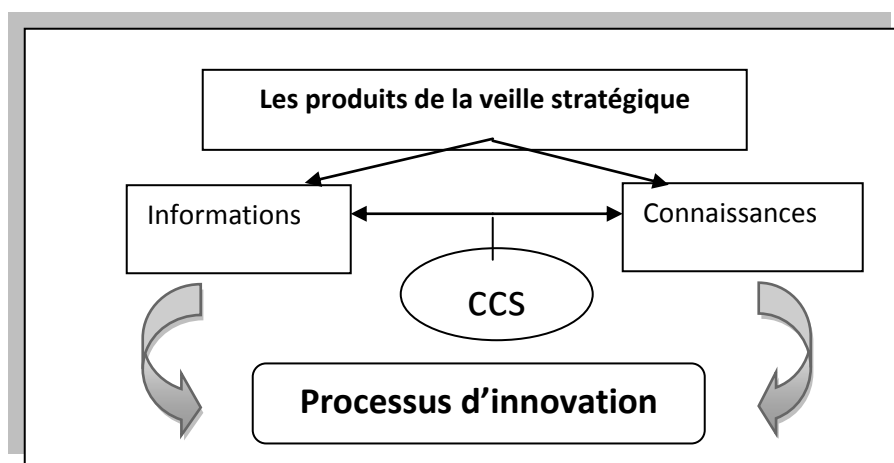
Le processus d'innovation est un processus informationnel, c'est-à-dire un processus dans lequel des connaissances sont acquises, interprétées et transférées.

Le rôle de la veille est de nourrir les processus d'innovation en informations exploitables pour :¹⁵

- Appliquer de nouvelles technologies ;
- Créer de nouveaux produits pour les marchés actuels ;
- Créer de nouveaux produits pour de nouveaux marchés.

Pour mieux clarifier la relation entre le processus de l'innovation et le mécanisme de la veille stratégique, on distingue le schéma suivant :

Figure N° 09 : la veille stratégique et le processus de l'innovation



Source :boulifa Inès, opcit, p 14.

¹⁵ Ibid. , p 14.

Le processus d'innovation dans l'entreprise est nourri par les produits de la veille, c'est à dire des informations et connaissances ayant émergées du processus de création collective de sens (CCS).

Les entreprises qui réussissent le mieux dans le management de l'innovation montrent une grande corrélation entre «stratégie innovantes» et fréquence d'application de la veille stratégique.

A cet effet, on peut dire que La veille stratégique serait donc un outil, un moyen qui contribuerait à la mise en œuvre d'un processus d'innovation dans les activités de l'entreprise.

Conclusion ;

En somme, la veille stratégique, est un véritable avantage compétitif pour les entreprises surtout ceux qui la métrisent et l'utilisent, ainsi que une colonne vertébrale du processus de l'innovation, vise à réduire les incertitudes pour éviter les surprises stratégiques dans un environnement très complexe et volatile, afin de prendre des décisions profitables est optimales, permettant à l'entreprise d'être plus compétitive sur son marché.

Notre recherche qui s'inscrivait en premier lieu dans un cadre théorique, nous a permis de constater la relation rigoureuse entre la veille stratégique et le rôle qu'elle joue dans le pilotage et management de l'innovation à partir le suivi de l'environnement externe de l'entreprise et ses changement et mutations technologiques en vue d'obtenir une information actuelle et fiable pour permettre la création de nouvelles idées, de nouveaux produit et services afin de mieux garantir sa pérennité, élargir sa part de marché et fidéliser sa clientèle.

Enfin, nous pouvons dire que l'intérêt n'est pas toujours dans le résultat lui-même, mais dans ce qui permet de l'expliquer, autrement dit ; un bon système de veille stratégique est un outil de management d'innovation, Or, ce qui permet de différencier une entreprise

innovante d'une entreprise non innovante à l'ère contemporaine c'est avant tout de posséder des technologies de l'information et de la communication et de moderniser son système de veille pour se permettre d'innover à chaque moment parallèlement aux fluctuations soudaines de son environnement dans lequel elle s'exerce.

Références bibliographiques :

- Amdaoud Mounir, " le gestion de l'innovation dans les entreprises algérienne ; enjeux majeur pour l'obtention d'un avantage concurrentiel durable ", Magistère en science de gestion , université de TIZI-OUZOU , 2014 .
- Boulifa Inès, " intelligence économique et veille stratégique : rôle dans le processus d'innovation ", unité de recherche, ETHICS, Carthage, Tunisie.
- Doumada fahima « la politique d'innovation d'une entreprise en phase de croissance » , mémoire de magistère , science commerciale , INC, 2005 .
- Durieux F., « Management de l'innovation », édition. Vuibert, Coll. FNEGE, Paris, 2000.
- Fernex-Walsh S., Romon F., « Dictionnaire du management de l'innovation », édition Vuibert, Paris, 2008.
- François jakobiak , " l'intelligence économique : la comprendre , l'implanter , l'utiliser" , éditions d'organisation , deuxième tirage , paris , 2006 .

- Humbert LESCA, " veille stratégique: concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise, édition DISTNB, Paris, France, 1997.
- Nathalie costa , " Ville et benchmarking" , édition ellipses, paris , France , 2008.
- Humbert lesca et Rim दौरای , " Traque et remontée des informations de veille stratégique anticipative : une approche par la notion d'épanouissement de soi ". Article In : www.veille-strategique.org/docs/2003-lesca-dourai.pdf
- Nicolas LESCA, " construction du sens - le cas de la veille stratégique et de l'exploitation Collective des signes d'alerte précoce", thèse doctorat en science de gestion, Paris, France, 2002, p p26-27 .In : http://veille-strategique.eolas-services.com/docs/These_Nicolas_Lesca_2002.pdf.
- Kamel rouibah," veille stratégique vers un outil d'aide au traitement des informations fragmentaires et incertaines ", thèse de doctorat en science de gestion, Université Pierre Mendès-France (UPMF), 1998.
- Luc Chaput, Article " la veille stratégique intégrée : connaissance, mimétisme, niveau d'aspiration ", département des sciences administratives, université du Québec en Outaouais (UQO) .paper no 032006.
- Pinault Rachel," le management de l'innovation –pourquoi l'entreprise doit-elle créer une stratégie d'innovation " , mémoire de fin d'études en science du management, université Paris1, 2006.
- René rohrbeck" veille stratégique en entreprise multinationale une étude de cas auprès de la deutsche Telekom AG" , conférence internationale de management stratégique , 6 -9 juin 2007,Montréal, canada .
- Romuald falce," le management de l'innovation ,»article in ; http://www.fil.univ-lille1.fr/~routier/portail/comeit/Cours-PP-L_innovation.pdf

the human capital, leadership and innovation from new firm.

BOUROUAHA Abdelhammid *

Abdurrahman Mira university,
Bejaia

BOUREDJA Sara**

Abdelhammid Ibn Badis university,
Mostaganem**Abstract:**

The innovation field faced an important growth in the latest years according to their importance in the both microeconomic and macroeconomic level. The most important for us is the microeconomic one. The human capital is the engine of the creation in the firm, and the leaders are the creators of the innovation wave in the firm. In this paper, we try to clarify the relation between the human capital, leadership to push the firms to innovate and to sustain in the innovation.

Keywords: Innovation, human capital, leadership, sustainable.

الملخص:

الابداع مجال يشهد نمو ملحوظ في الآونة الأخيرة و هذا بفضل اهميته على المستويين الجزئي و الكلي، و الذي يهمننا في دراستنا هو المستوى الجزئي، و رأس المال البشري من أهم محركات الصنع في المؤسسة، و من أهم رأس المال البشري، نجد ان القادة هم موجدوا موجة الابداع في المؤسسة، في هذه الورقة البحثية العلاقة بين رأس المال البشري، القيادة و لدفع الابداع داخل المؤسسة و للاستدامة على الابداع،

الكلمات المفتاحية: ابداع، رأس مال بشري، قيادة ، استدامة.

** bouredjasara@gmail.com

* b.abdelhammid@gmail.com

Introduction:

Following the technological growth, there is huge changes in the desirous of the customers due to this growth. To satisfy this desirous, the enterprises must follow this technological growth in the first, and to survive for a long time, and to get the ability to create more product or give more services for the customer following the sustainable technological change third. All this movement are due the technological change. This latest is appeared in the face of innovation. But this latest seen much better in the small firms rather than the small ones because the role of, innovation appeared better in small firms rather than the big one, and following (Jovanovic 2001, 54,55), “The new economy is one in which technologies and products become obsolete at a much faster rate but now the process is faster, partly because the technology is mature. It is clear that we are entering the era of the young firm. The average age of all companies in the stock market – and the average age of the giants – is shrinking as well. Since the death rate of old capital is higher, this means that the “birth rate” of new capital must rise if we are to maintain the stock of existing capital at existing levels. The small firm will thus resume a role that, in its importance, is greater than it has been at any time in the last seventy years or so”. Also, the innovation has an important role for the enterprise. This latest does not means that all the enterprises could innovate. The ability of the innovation is affected with different external variables and internal variable that are called the inputs of innovation. This inputs are also obstacles of the firms does not have them. the different obstacles that it faces the enterprises to innovation, different drivers of innovation. As a beginning, we cannot think for a world without innovation, according to (Cheng, Chang, and Li 2013a), Innovation is a key factor that it influences the viability of the firms in addition to trigger social and economic change.

The innovation is the main important key for the economic success according to different economists such as (Hamel and Getz 2004). In the another side, the ability to innovate is fundamental to sustain competitive advantage (C.-J. Chen and Huang 2010).

There is different definition of innovation that are turn around the same hub, according to (Schumpeter 2006), “the innovation is a process and outcomes of creating something new, which is also of value”, according to (Porter and Scott Stern 2001), “innovation is a new way of doing things which is commercialized. The process of innovation cannot be separated from firm’s strategic and competitive context...”. Also, according to (Levitt 2002), “to be innovative, an idea must be creative and must be implemented”.

Both of Ronaldo Mota and David Scott in the book of Education for Innovation and Independent Learning suggest that the best way to connect the economic development with sustainable social development is by adopting innovatory strategies (Mota and Scott 2014, 21).

We can say that innovation affect the society in the both sides: good side and worst side. According to (Joseph Alois Schumpeter 1961), while the innovation was a creative and beneficial, that is bring new things , new products , new ideas , new designs, that it could generate wealth , employment and high level of life, it could also destroy the existing products, existing enterprises and technologies with a latest result to destroy economies and push unemployment.

This paper is organized as follows, section 2 reviews the literatures on human capital, section 3 introduces the innovation, section for describes the innovation and leadership and different types of innovation, the main results and discussion are presented in the section5 in table that present the factors that hamper the innovation. The section 6 conclude the papers with best recommendation and future research.

Literature review:

Human capital:

The necessity of the human capital:

According to the (Benhabib and Spiegel 1994, 166),” the accumulation of the human capital is considered as an important factor for the economic development”. Following the results of this study, they found that the human capital has an indirect effect of the economic growth following its effect on the growth of the total factor of productivity in two mechanisms. In the first mechanism, the gathered results show that the human capital influence directly the rate of domestically produced technological innovation. Where in the second mechanism, they find that the human capital stock affects the speed of the adoption of technology from abroad.

In the field of innovation and following a discussion of Mr. CHANDRAJIT Banerjee¹,” the fundamental driver behind any innovation process is the human factor associated with it... Other factors, such as technology and capital, also influence the innovation process; these directly correlate with the human factor”(Soumitra Dutta, Bruno Lanvin, and Sacha Wunsch-Vincent 2014). And from the factors to launch the foster the innovation in a firm Following the results gathered from the studies of (Bauernschuster, Falck, and Heblich 2009, 331), the continuous training of workers is positively correlated with the firm’s innovation. Following the study of (Galia and Legros 2004, 2), the important assets of innovative firms are employees, competencies and knowledge. The human capital is the key determinant of the innovation process (Bauernschuster, Falck, and Heblich 2009). According to (Soumitra Dutta, Bruno Lanvin, and Sacha Wunsch-Vincent 2014, 6) who said that the “the educated people make good innovators, thus educations speeds the process of the technological diffusion”,

In the macroeconomic side and following the research of (Pelinescu 2015, 184), it is difficult to believe that EU 2020 could achieve their goals presented in the area of growth: smart, sustainable and inclusive without a good education and training system.

Practice related with human resources:

From the major goals of every enterprise is to sustain for long period in front of the different environmental changes in the PLESCTE.

According to (Neto and Jabbour 2010), “the Sustainable innovation will not be realistic in the absence of the human resources”.

The practice plays an important role in the sustainable innovation. According to (Theyel 2000), “the companies who are leaders in environmental innovation widely practice environmental training and incentive programs to involve their employees in continuous innovation”.

Through (Sarkis, Gonzalez-Torre, and Adenso-Diaz 2010), they said “through the training, the organizational capacities and knowledge of the workers are developed, thus employees could understand how the environment will affect and be affected by their duties and decision”.

The R&D play an important role in the enterprise because the enterprises improve their product to cope with current and future demand.

Human capital and innovation:

The is an important relationship between the human capital and the innovation in the firm. In the process of the production inside the enterprise, the labor force is as the engine of the production, because we see the necessity of the person in all level of production. Following the importance of the innovation in the firm, from the first generator of the innovation in the firm is the employees because the racings of the innovation starts from an idea in the mind of the employee. There for, firm with an important human capital is able to innovate better than the firms with low human capital. Following the study of (Kato, Okamuro, and Honjo 2015), the human capital of the firm could boost the R&D in the firm that will generate innovation outcomes for the firms.

¹ Director General of Confederation of Indian Industry

Innovation:

The importance of the innovation:

Following the new appearance of innovation, there are many studies and many authors tried to give a clear and global definition of innovation. From the first side and according to (Renning 2000), “the source of innovation is the Latin word Novus which means new. It is referred sometimes as new idea, new method or new device or the process of creating something new. From another side, the Innovation is a continuous process (OECD 2005, 15). Also, Innovation is the implementation of a new or significantly improved product (good or service), or process, a new marketing method, or a new organizational method in business practices, workplace organization or external relations. Following the studies of (Pavitt and Walker 1976; Kim 1980; Archibugi, Cesaratto, and Sirilli 1991; Ernst and Kim 2002; Guan and Chen 2012), “the innovation could be defined also as major stimulus to national economic growth in the different categories of economies (industrial, newly industrialized and the developing economies)”. Innovation is central to the growth of output and productivity. In the neoclassical view and according to (Sutton and Klein 2003) and (OECD 2005, 30) the innovation is an asset of creation, for that it is an aspect of business cycle.

The importance of the innovation characterized in different ways, where the new forms of innovation could be the drives of the economic development for all regions. According to (Nelson and Winter 1982), “the innovation is a path-dependent process whereby knowledge and technology are developed through interaction between various actors and other factors”.

Innovation is defined also as a system emphasizes the importance of the transfer and the diffusion of ideas, skills, knowledge, information and the signals of many kinds between persons, activities and department in the society and indeed in the organizations. It can be defined also as a dynamic process in which knowledge is accumulated through learning and interaction. From this latest definition, the diffusion of knowledge between workers seems from the important ways that foster the innovation in the organization.

Leadership and innovation:

The leaders from the important persons in the human capital of firms because they create and the movement to grow with the enterprise. Following the study of (Sariol and Abebe 2017), the CEOs has an important role in shaping the innovative agenda of the firm. In addition and according to (Scherr and Jensen 2007), the leadership consist for four critical, element:

The best leadership create a vision for the future that represent a significant departure from the past,

The best leadership create a system that facilitates enrollment into and elicits voluntary commitment to the vision by the critical mass of people required to discover and implement the breakthroughs required for realization of the vision.

According to the study of (Gumusluoglu and İlsev 2007), “the leadership has been suggested to be an important factor that it affect the innovation”. As a result of the study of (Gumusluoglu and İlsev 2007), the transformational leadership is an important determinants of organizational innovation. In addition, it encourages the managers to engage in transformational leadership behaviors in order to promote organizational innovation. In addition, he found that the external support can be more important to boost innovation than the internal support.

Levels of innovation:

There are different characteristics to select the levels of the innovations. The most appeared character is the levels of innovation of product or service in the market. Following the report of (OECD 2009, 12), there are three level of innovation:

New to the firm:

This level of innovation includes all new things such as procedures, technics ...etc. these new things were in the market and in the other enterprises but new in our enterprises.

New to the market:

This level contains the new things for our market, but it was exit in the other market

New to the world:

It is the most important level because it brings new things that did not exist before.

Kinds of innovation:

According to (Dodgson and Gann 2010), there are two kinds of innovation:

Incremental innovation:

The incremental innovation characterized in the new improvement that are coming from new ideas, to an existing product, service or even a process of execution.

Breakthrough innovation:

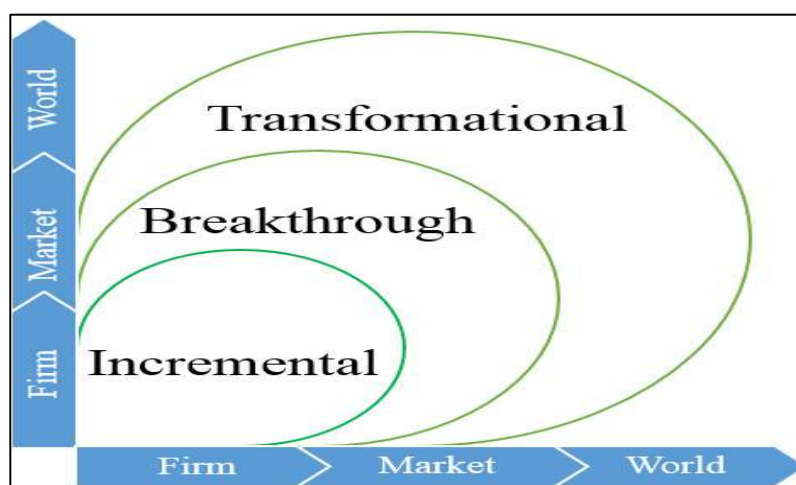
These kinds of innovation appear when the innovative product inter to a new market.

The radical (transformational) innovation:

We say that this is a Radical Innovation where the nature of the product service or the process was changed.

To explain these two previous parts for the innovation (levels, kinds), the figure below represents the both of levels and kinds of innovation and show the relationship between them:

Figure 1:levels of innovation



source: edited by the authors

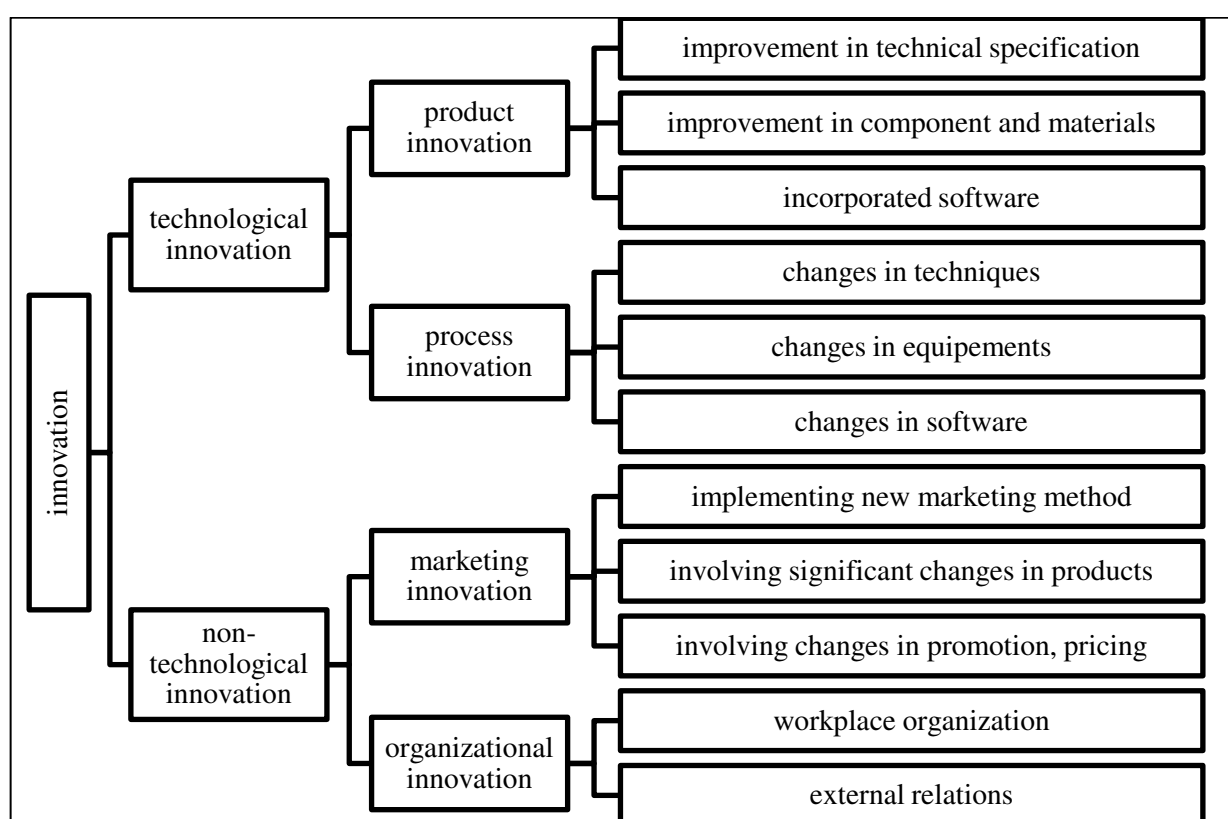
Sources of innovation:

From the important sources of innovation and new things to the society is the institution of learning and education in general and especially universities according to the different activities that it enhances to develop the society. The universities and Research and development institute play an important role for innovation ecosphere. According to (Youtie and Shapira 2008), the traditional universities were as a storehouse of old knowledge, where the modern universities is seeing as generator of technological innovation or economic development in its region.

Types of innovation:

There are four types of innovation segmented to two different types, technological innovation and non-technological innovation. In the figure below, we try to give different type of innovation:

Figure 2: different types of innovation



Source: (OECD 2005)

As we seen in the figure above, there are two big kind of innovation, technological innovation and non-technological innovation. Each type of these innovation also divided to two types according to the goals want to achieve.

Starting with the technological innovation, there will be two types of innovation that they use technology:

Technological innovation:

According to (Krishnaswamy, Mathirajan, and Bala Subrahmanya 2014), the activities use technology according to its important in innovation. Because, there are the activities that it uses technology, so in this time we will find technological innovation, that is mean we use technology to innovate. Therefore, we will see touch

this kind of innovation in two places, the product or service from a side and the process of producing the product or giving the service.

The product innovation:

In the way of bringing innovation into the level of the product, the innovation in the product will be realized in following some important procedures (Cheng, Chang, and Li 2013b):

In the first, we find that improving in technical specification as design, this kind of improvement need technology. To compare it with the kinds of innovation, we find that this is one of the incremental innovation because it keeps the characteristics of the product.

From the important ways of innovation that are used in the level of product is by improving the component and materials

Using an incorporated software from the important technological innovation used in the level of the product for the result of innovating the product.

The process innovation:

In a hand, the process innovation characterized in the different procedures used to achieve the innovation in the process of the production (Ivanov and Avasilcăi 2014). From the second hand, the innovation did not focus just in the product, but for all the processes of the creation from the idea to the ways of selling the product or service. In this point, we can find three important point of the process innovation as it shown in the figure:

Changes in techniques:

These techniques characterized in the different changes in the process, these technics may be will reduce from the consumption of the energy, reduce the time of the process pf production or distribution.

Changes in equipment:

With using new equipment for the procedure of innovation and these, equipment's will be of course equipment's with high technology.

Changes in software:

From the newest method of implementing innovation in the enterprise is following the technological development and changes and using new software that will facilitate any procedure that was take many time to be executed in a short time with less consumption of energy and raw material with a high quality and less level of wastes.

Non-technological innovation:

The second part are the activities that it do not use technology According to (Hyard 2013), so it is not technological innovation, and we will touch this kind of innovation in both of organizational and marketing innovation. Why? because it does need technology in the activity. From this point, we can suggest, there will be a clarification in the meaning of the innovation, where in the first, we think that innovation is always related with technology, se in the activities that it does not use technology machines or materials; we cannot think that it will be able to be innovated.

To more clarify the different types of the innovation and what they need to be innovated, the figure bellow presents this context in two different types of innovation separated in the term of using technology, so there will

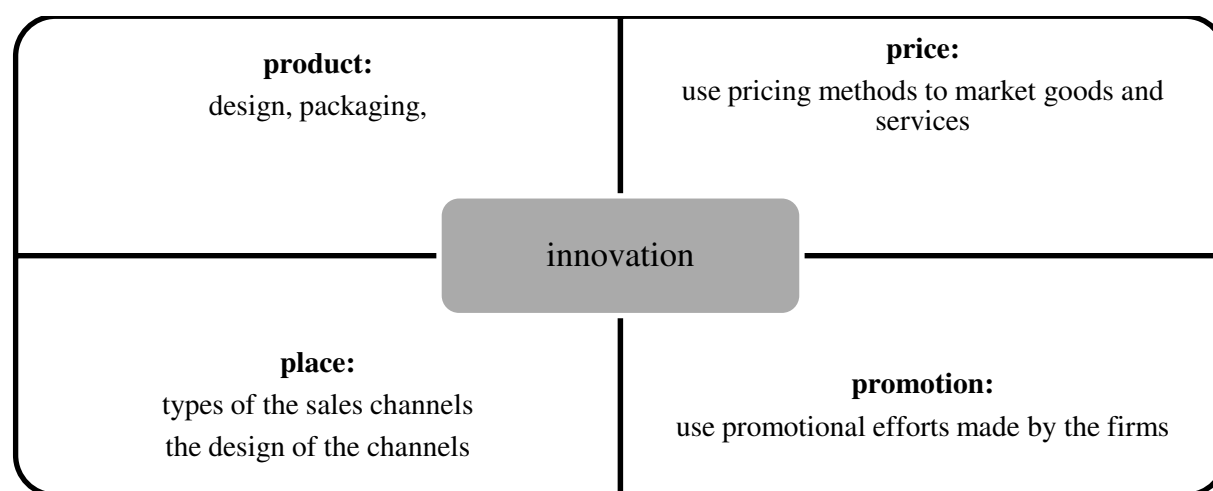
be technological innovation and non-technological innovation. These two types of innovation will be divided to the number of types supposed for each type.

For the non-technological innovation, we found there are two other types of innovation that did not need technology to be innovated. These are:

The marketing innovation:

According to (Halpern 2010), Marketing is an important activity for the enterprises, according to its role from the creation of the product until selling it. In addition, by using innovated method as it shown in the figure below, it will be an innovated activity or marketing innovation.

Figure 3: innovation and four Ps



Source: (OECD 2005)

These innovated activities could be segmented through the four Ps as it shown above in addition to use other new methods such as:

Implementing new marketing method,

Involving significant changes in products,

Involving changes in promotion, pricing ... etc.

The organizational innovation:

According to the different exchanges between enterprise and organization, The organization get an important role in the performance on the enterprise (Camisón and Villar-López 2014). According to (Laforet 2013), the organizational innovation has a greater impact on the small and medium sized enterprises.

Sustainable innovation:

They are different expressions mean the sustainable innovation such as eco innovation, environmentally driven innovation and green innovation but it is for the same definition, that is one approach where the firms could adopt in becoming greener and yet competitive (Fadhilah and Ramayah 2012).

From the important factors that suggest for sustainable innovation is demanding for environmentally product and service because of the environmental degradation. This latest push the organization to be more ecologically

sensitive in the side of opening new opportunities to innovate in sustainable manner (Fadhilah and Ramayah 2012).

According to different studies as (Theyel 2000), the enterprises that their innovation in a sustainable manner could reap economic and environmental benefits. The firms being green, the planet could preserve their natural resources for the future generation. From another side where different authors such as (Fawzi Halila 2007) in his doctoral thesis, he found that SI contributes also in Reduction in air emission, resource consumption; and consumption of hazardous materials.

Drivers for sustainable innovation:

from the different factors that enhance the sustainable innovation, there are:

Different studies such as (Berrone et al. 2007), (Brunnermeier and Cohen 2003) find that **Regulation** from the important factor for sustainable innovation.

(Zhu and Sarkis 2007) find that **market demand** plays an important role in the sustainable innovation.

Some studies as (Y.-S. Chen 2008), (Neto and Jabbour 2010) , (Ramus 2002) and find that **Firm internal factors** from the important factors for sustainable innovation.

Studies in the level of the enterprise or national policy level

Management practices

Different obstacles for sustainable innovation SI:

Find financing resources as venture capital

To attack the problem, according to (Stringer 2000),”the innovator should follow some strategies such as:

Make break through innovation a strategic and cultural priority,

Hire more creative and innovative people,

Grow informal project laboratories within the traditional organization,

Create “idea markets” within the organization,

Become an “ambidextrous organization”

Experiment with acquisition, JVs, cooperative ventures, and alliances with outside innovative entities,

Engage in corporate venturing

Establish a corporate venture capital fund,

Participate in an “emerging industry fund” EIF

According to (Bhidé 2006),”From the important factor that it enhance the enterprise to innovation in the side of the entrepreneurial activity and the research and development policies, the willingness of the customer to try, discover and use the new products and services which it called also ‘Venturesome consumption’

Factors hampering innovation activities:

Following different studies on innovation, the researchers of OECD try to globalize the important factors that hamper the innovation activities in the firm.

These factors are as follows:

Cost factors: this factor summarize the different factors that has a relation with the cost of the activities to innovate.

Knowledge factors: this factor is relation with the knowledge factors that hamper the firm to innovate.

Market factors: this factor summarize the factors related with the market such as offer and demand.

Institutional factors: this factor globalize the factors related with the institution of the government.

Other reasons: this factor globalize the other different reasons that hamper innovation. After selecting the different factors, they segment this factors in the four different types of innovation that are: product innovation, process innovation, organizational innovation and marketing innovation. This segmentation helps the leaders of the firms to look for the points of hamper to look for solution.

These factors are presented in the table below:

Table 1: Factors hampering innovation activities

Relevant for:	Product innovation	Process innovation	Organizational innovation	Marketing innovation
Cost factors				
Excessive perceived risks	*	*	*	*
Cost too high	*	*	*	*
Lack of funds within the enterprises	*	*	*	*
<u>Lack of finance from sources outside the enterprise</u>				
Venture capital	*	*	*	*
Public sources of funding	*	*	*	*
Knowledge factors				
Innovation potentiel (R&D, design, etc.) insufficient	*	*		*
<u>Lack of finance from sources outside the enterprise:</u>				
Within the enterprise	*	*		*
In the labor market	*	*		*
Lack of information in technology	*	*		
Lack of information in market	*			*
Deficiencies in the availability of external services	*	*	*	*
<u>Difficulty in finding co-operation partners for:</u>				
Product or process development	*	*		
Marketing partnerships				*
<u>Organizational rigidities within the enterprise:</u>				
Attitude of personal towards change	*	*	*	*
Attitude of managers towards change	*	*	*	*
Managerial structure of enterprise	*	*	*	*
Inability to devote staff to innovation activity due to production requirements	*	*		
Market factors:				
Uncertain demand for innovative goods or services	*			*
Potential market dominated by established enterprises	*			*
Institutional factors:				
Lack of infrastructure	*	*		*
Weakness of property rights	*			*
Legislation, regulations, standards, taxation	*			*

Other reasons for not innovating:				
No need to innovate due to earlier innovation	*	*	*	*
No need because of lack of demand for innovation	*			*

Source: ([OECD 2005, 113](#))

Factors related with the objectives and the effect of innovation on the firm:

Table 2: factors relating to the objectives and effects of innovation

Relevant for:	Product innovation	Process innovation	Organizational innovation	Marketing innovation
Competition, demand and markets:				
Replace products being phased out	*			
Increase range of goods and services	*			
Develop environment-friendly products	*			
Increase or maintain market share	*			*
Enter new markets	*			*
Increase visibility or exposure for products				*
Reduced time to respond to customer needs		*	*	
Production and delivery				
Improve quality of goods and services	*	*	*	
Improve flexibility of production or service provision		*	*	
Increase capacity of production or service provision		*	*	
Reduce unit labor costs		*	*	
Reduce consumption of materials and energy	*	*	*	
Reduce product design cost		*	*	
Reduce production lead times		*	*	
Achieve industry technical standards	*	*	*	
Reduce operating cost for service provision		*	*	
Increase efficiency or speed of supplying and/or delivering goods and services		*	*	
Improve IT capabilities		*	*	
Workplace organization				
Improve communication and interaction among different business activities			*	

Increase sharing or transferring of knowledge with other organizations			*	
Increase the ability to adapt to different client demands			*	*
Develop stronger relationships with customers			*	*
Improve working condition		*	*	
Other				
Reduce environmental impacts or improve health and safety	*	*	*	
Meet regulatory requirements	*	*	*	

Source: (OECD 2005, 108)

Conclusion:

The firm is the important unit in the economy. This unit has the ability to move up with the economy as a whole because it create and product. This production is due to another engine that is the human capital. So, the human capital is the important capital in the firm, because it is the engine of the operation and the process of production. In the human capital, there are the leaders. The leaders in the firm has the important effect because they push the employees in an intelligent manner to work and produce more, in addition to work as a group.

An addition, from the important movement for the firm following the latest studies is the innovation because it's the key for the sustainable growth. Therefore, the leadership with the innovation spirit create the wave of the innovation in the firm. the human capital. There for, the leadership play an important role in boosting the human capital in the firm to innovate and to survive.

References:

- Archibugi, Daniele, Sergio Cesaratto, and Giorgio Sirilli. 1991. "Sources of Innovative Activities and Industrial Organization in Italy." *Research Policy* 20 (4): 299–313. doi:10.1016/0048-7333(91)90091-4.
- Bauernschuster, Stefan, Oliver Falck, and Stephan Heblich. 2009. "Training and Innovation." *Journal of Human Capital* 3 (4): 323–53. doi:10.1086/653713.
- Benhabib, Jess, and Mark M. Spiegel. 1994. "The Role of Human Capital in Economic Development Evidence from Aggregate Cross-Country Data." *Journal of Monetary Economics* 34 (2): 143–73. doi:10.1016/0304-3932(94)90047-7.
- Berrone, Pascual, Liliana Gelabert, Andrea Fosfuri, and Luis R. Gomez-Mejia. 2007. "Can Institutional Forces Create Competitive Advantage? An Empirical Examination of Environmental Innovation." IESE Research Paper D/723. IESE Business School. <http://ideas.repec.org/p/ebg/iesewp/d-0723.html>.
- Bhidé, Amar. 2006. "Venturesome Consumption, Innovation, and Globalization." In *Perspectives on the Performance of the Continental Economies*, edited by Edmund S. Phelps and Hans-Werner Sinn, 169–222. The MIT Press. <http://mitpress.universitypressscholarship.com/view/10.7551/mitpress/9780262015318.001.001/upso-9780262015318-chapter-7>.
- Brunnermeier, Smita B, and Mark A Cohen. 2003. "Determinants of Environmental Innovation in US Manufacturing Industries." *Journal of Environmental Economics and Management* 45 (2): 278–93. doi:10.1016/S0095-0696(02)00058-X.
- Camisón, César, and Ana Villar-López. 2014. "Organizational Innovation as an Enabler of Technological Innovation Capabilities and Firm Performance." *Journal of Business Research* 67 (1): 2891–2902. doi:10.1016/j.jbusres.2012.06.004.
- Chen, Chung-Jen, and Yi-Fen Huang. 2010. "Creative Workforce Density, Organizational Slack, and Innovation Performance." *Journal of Business Research* 63 (4): 411–17. doi:10.1016/j.jbusres.2009.03.018.
- Chen, Yu-Shan. 2008. "The Driver of Green Innovation and Green Image – Green Core Competence." *Journal of Business Ethics* 81 (3): 531–43. doi:10.1007/s10551-007-9522-1.
- Cheng, Cheng-Feng, Man-Ling Chang, and Chu-Shiu Li. 2013a. "Configural Paths to Successful Product Innovation." *Journal of Business Research* 66 (12): 2561–73. doi:10.1016/j.jbusres.2012.10.006.

- . 2013b. "Configural Paths to Successful Product Innovation." *Journal of Business Research* 66 (12): 2561–73. doi:10.1016/j.jbusres.2012.10.006.
- Dodgson, Mark, and David Gann. 2010. *Innovation: A Very Short Introduction*. Oxford ; New York: Oxford University Press.
- Ernst, Dieter, and Linsu Kim. 2002. "Global Production Networks, Knowledge Diffusion, and Local Capability Formation." *Research Policy*, NELSON + WINTER + 20, 31 (8–9): 1417–29. doi:10.1016/S0048-7333(02)00072-0.
- Fadhilah, Z., and T. Ramayah. 2012. "Behind the Green Doors: What Management Practices Lead to Sustainable Innovation?" *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, International Congress on Interdisciplinary Business and Social Sciences 2012 (ICIBSoS 2012), 65 (December): 247–52. doi:10.1016/j.sbspro.2012.11.118.
- Fawzi Halila. 2007. "The Adoption and Diffusion of Environmental Innovations." Doctoral thesis, Luleå University of Technology. www.diva-portal.org/smash/get/diva2:344951/FULLTEXT01.pdf.
- Galia, Fabrice, and Diego Legros. 2004. "Research and Development, Innovation, Training, Quality and Profitability: Evidence from France." SSRN Scholarly Paper ID 633973. Rochester, NY: Social Science Research Network. <http://papers.ssrn.com/abstract=633973>.
- Guan, Jiancheng, and Kaihua Chen. 2012. "Modeling the Relative Efficiency of National Innovation Systems." *Research Policy* 41 (1): 102–15. doi:10.1016/j.respol.2011.07.001.
- Gumusluoglu, Lale, and Arzu İlsev. 2007. "Transformational Leadership and Organizational Innovation: The Roles of Internal and External Support for Innovation." SSRN Scholarly Paper ID 1068142. Rochester, NY: Social Science Research Network. <http://papers.ssrn.com/abstract=1068142>.
- Halpern, Nigel. 2010. "Marketing Innovation: Sources, Capabilities and Consequences at Airports in Europe's Peripheral Areas." *Journal of Air Transport Management*, Selected Papers from the Air Transport Research Society Conference Athens, 2008, 16 (2): 52–58. doi:10.1016/j.jairtraman.2009.10.002.
- Hamel, Gary, and Gary Getz. 2004. "Funding Growth in an Age of Austerity." *Harvard Business Review* 82 (7–8): 76–84, 186.
- Hyard, Alexandra. 2013. "Non-Technological Innovations for Sustainable Transport." *Technological Forecasting and Social Change* 80 (7): 1375–86. doi:10.1016/j.techfore.2012.11.009.

- Ivanov, Cristian-Ionuț, and Silvia Avasilcăi. 2014. "Measuring the Performance of Innovation Processes: A Balanced Scorecard Perspective." *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2nd World Conference on Business, Economics and Management, 109 (January): 1190–93. doi:10.1016/j.sbspro.2013.12.610.
- Joseph Alois Schumpeter. 1961. *The Theory of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Transaction Publishers.
- Jovanovic, Boyan. 2001. "New Technology and The Small Firm." *Small Business Economics* 16 (1): 53–56. doi:10.1023/A:1011132809150.
- Kato, Masatoshi, Hiroyuki Okamuro, and Yuji Honjo. 2015. "Does Founders' Human Capital Matter for Innovation? Evidence from Japanese Start-Ups." *Journal of Small Business Management* 53 (1): 114–28. doi:10.1111/jsbm.12094.
- Kim, Linsu. 1980. "Organizational Innovation and Structure." *Journal of Business Research* 8 (2): 225–45. doi:10.1016/0148-2963(80)90012-0.
- Krishnaswamy, K. N., M. Mathirajan, and M. H. Bala Subrahmanya. 2014. "Technological Innovations and Its Influence on the Growth of Auto Component SMEs of Bangalore: A Case Study Approach." *Technology in Society* 38 (August): 18–31. doi:10.1016/j.techsoc.2014.01.001.
- Laforet, Sylvie. 2013. "Organizational Innovation Outcomes in SMEs: Effects of Age, Size, and Sector." *Journal of World Business* 48 (4): 490–502. doi:10.1016/j.jwb.2012.09.005.
- Levitt, Theodore. 2002. "Creativity Is Not Enough." *Harvard Business Review* 80 (8): 137–44.
- Mota, Ronaldo, and David Scott. 2014. "Chapter 3 - Innovation." In *Education for Innovation and Independent Learning*, edited by Ronaldo Mota and David Scott, 21–40. San Diego: Elsevier. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B978012800847800003X>.
- Nelson, Richard R., and Sidney G. Winter. 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, Mass.: Belknap Press. <https://www.amazon.com/Evolutionary-Theory-Economic-Change-Belknap/dp/0674272285>.
- Neto, Angelo Saturnino, and Charbel Jose Chiappetta Jabbour. 2010. "Guidelines for Improving the Adoption of Cleaner Production in Companies through Attention to Non-Technical Factors: A Literature Review." *African Journal of Business Management* 4 (19): 4217–29.
- OECD. 2005. *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition*. Third. Luxembourg.

<http://www.oecd.org/innovation/inno/oslomanualguidelinesforcollectingandinterpretinginnovationdata3rdedition.htm>.

———. 2009. *Innovation in Firms: A Microeconomic Perspective*. OECD Innovation Strategy. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.
<http://www.oecd-ilibrary.org/content/book/9789264056213-en>.

Pavitt, K., and W. Walker. 1976. "Government Policies towards Industrial Innovation: A Review." *Research Policy* 5 (1): 11–97. doi:10.1016/0048-7333(76)90017-2.

Pelinescu, Elena. 2015. "The Impact of Human Capital on Economic Growth." *Procedia Economics and Finance*, 2nd International Conference "Economic Scientific Research - Theoretical, Empirical and Practical Approaches", ESPERA 2014, 13-14 November 2014, Bucharest, Romania, 22: 184–90. doi:10.1016/S2212-5671(15)00258-0.

Porter, Michael E, and Scott Stern. 2001. "Innovation: Location Matters." *MIT Sloan Management Review* 42 (4). <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=10690>.

Ramus, Catherine A. 2002. "Encouraging Innovative Environmental Actions: What Companies and Managers Must Do." *Journal of World Business* 37 (2): 151–64. doi:10.1016/S1090-9516(02)00074-3.

Rennings, Klaus. 2000. "Redefining Innovation — Eco-Innovation Research and the Contribution from Ecological Economics." *Ecological Economics* 32 (2): 319–32. doi:10.1016/S0921-8009(99)00112-3.

Sariol, Ana M., and Michael A. Abebe. 2017. "The Influence of CEO Power on Explorative and Exploitative Organizational Innovation." *Journal of Business Research* 73 (April): 38–45. doi:10.1016/j.jbusres.2016.11.016.

Sarkis, Joseph, Pilar Gonzalez-Torre, and Belarmino Adenso-Diaz. 2010. "Stakeholder Pressure and the Adoption of Environmental Practices: The Mediating Effect of Training." *Journal of Operations Management* 28 (2): 163–76. doi:10.1016/j.jom.2009.10.001.

Scherr, Allan L., and Michael C. Jensen. 2007. "A New Model of Leadership." SSRN Scholarly Paper ID 920623. Rochester, NY: Social Science Research Network.
<http://papers.ssrn.com/abstract=920623>.

Schumpeter, Joseph. 2006. *Capitalism, Socialism and Democracy*. New Ed edition. London; New York: Routledge.

Soumitra Dutta, Bruno Lanvin, and Sacha Wunsch-Vincent. 2014. "The Global Innovation Index 2014: The Human Factor in Innovation." Global Innovation Index GII 2014. Global

Innovation Index. INSEAD.

http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/economics/gii/gii_2014.pdf.

Stringer, Robert. 2000. "How To Manage Radical Innovation." *California Management Review* 42 (4): 70–88. doi:10.2307/41166054.

Sutton, Dave, and Tom Klein. 2003. *Enterprise Marketing Management: The New Science of Marketing*. 1 edition. Hoboken, N.J: Wiley.

Theyel, Gregory. 2000. "Management Practices for Environmental Innovation and Performance." *International Journal of Operations & Production Management* 20 (2): 249–66. doi:10.1108/01443570010304288.

Youtie, Jan, and Philip Shapira. 2008. "Building an Innovation Hub: A Case Study of the Transformation of University Roles in Regional Technological and Economic Development." *Research Policy*, Special Section on University-Industry Linkages: The Significance of Tacit Knowledge and the Role of Intermediaries, 37 (8): 1188–1204. doi:10.1016/j.respol.2008.04.012.

Zhu, Qinghua, and Joseph Sarkis. 2007. "The Moderating Effects of Institutional Pressures on Emergent Green Supply Chain Practices and Performance." *International Journal of Production Research* 45 (18–19): 4333–55. doi:10.1080/00207540701440345.