



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

دور تنمية الموارد البشرية في تعزيز البقظة التكنولوجية

دراسة حالة: كليات جامعة محمد خيضر-بسكرة-

منكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ(ة) المشرف(ة): إعداد الطالب:

إسماعيل مناصرية

مونية سعد الله

رقم التسجيل:/Master-GE/GO -GRH /2018
تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2017/2018

ذَائِدِ الْكَلِمَةِ الْحَسَنَةِ

الرَّحْمَنُ ﴿١﴾ عَلَّمَ الْقُرْآنَ ﴿٢﴾ خَلَقَ الْإِنْسَانَ ﴿٣﴾ عَلَّمَهُ الْبَيَانَ ﴿٤﴾

الرحمن ﴿الآيات 1-4﴾

﴿سنريهم آياتنا في الآفاق وفي أنفسهم حتى يتبين لهم أنه الحق﴾

فصلت ﴿الآية 53﴾.



إهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب
الجنة إلا برؤيتك جل جلالك

أهدى هذا العمل الذي جنيت من خلاله العلم والمعرفة وارتقيت به العلا وملت به الشهادة
يا من أحمل اسمك بفخر يا من يرتعش قلبي لذكرك يا من رحلت ولم تعش معي هذه اللحظات المنتظرة يا من
أودعتني الى الله أسئلة أن يسكنك جنة الفردوس.

اليك أبي الغالي- المرحوم محمد سعدالله -

إلى من ركع العطاء خجلاً أمام قدميها التي تحمل في صدرها أجمل معاني الحب والحنان والعطاء التي
أنارت دربي بدعائها الدائم

اليك أمي الحبيبة زكية-أطال الله عمرك -

الى سندي وركيزتي وملاذي بعد الله الى من آثرتني على نفسه وضحي بالكثير ليراني في أحسن الأحوال
الى رفيق دربي ،الى من يجمع بين سعادتي و حزني الى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقها

اليك زوجي العزيز - مراد -

الى فلذة كبدي وقرّة عيني، الى من كنت لهم قدوة في النجاح

اليكم أبنائي الأعزاء سفيان_جمانة_محمد سعد الله_حفظكم الله_

الى اخواني ثامر ,عبد المؤمن نوفل و زوجاتهم و أبنائهم .الى اخوات جوهرة ,دروفيّة ,ولامية وازواجهم
وأولادهم.

الى رفقة الدرب والمشوار كلصديقاتي.

شكر و عرفان

الحمد لله وحده والصلاة على من لا نبي بعده.

نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من قدم لنا يد العون من قريب و من بعيد.

ونسأل المولى عز وجل أن نكون قد ساهمنا ولو بشي قليل في إثراء الأبحاث المستقبلية بالمعلومات.

بداية نتقدم بالشكر الخالص إلى الأستاذ المحترم "اسماعيل مناصرية" الذي تكرم بقبول الإشراف علينا لانجاز هذا البحث ونقدر كل توجيهاته ومجهوداته القيمة والبناءة. وكل من قدم يد العون و المساعدة ونخص بالذكر كلا من الأساتذة "الدكتورة" أحلام خان, شيراز حايف, جوهرة أقطي.

كما نتقدم بأخلص عبارات الشكر والتقدير إلى طاقم جامعة محمد خيضر _ببسكرة_ من السيد العميد إلى آخر موظف فيها، على المساعدة التي قدموها لنا والصدر الرحب وحسن الاستقبال والتجاوب الفعال معنا. والى كل من لم ينخل علينا بالتشجيع والكلمة الطيبة.

والحمد لله رب العالمين

فهرس المحتويات:

الصفحة	الموضوع
	البسمة
	آيات قرآنية
	إهداء
	شكر وعرفان
	فهرس المحتويات
	مقدمة
ب	تمهيد
ت	اشكالية الدراسة
ت	فرضيات الدراسة
ث	أهمية وأهداف الدراسة
ج	منهج وحدود الدراسة
ح	هيكل الدراسة
خ-د-ذ	الدراسات السابقة والتعريفات الإجرائية
	الفصل الأول : الإطار النظري لتنمية الموارد البشرية
11	تمهيد
12	المبحث الأول: ماهية تنمية الموارد البشرية
12	المطلب الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية
12	المطلب الثاني: خصائص تنمية الموارد البشرية
13	المطلب الثالث: أهمية وأهداف تنمية الموارد البشرية
15	المبحث الثاني: مسؤوليات ومتطلبات وابعاد تنمية الموارد البشرية
15	المطلب الأول: مسؤوليات تنمية الموارد البشرية
16	المطلب الثاني: المتطلبات الواجب مراعاتها لتنمية الموارد البشرية
17	المطلب الثالث: أبعاد تنمية الموارد البشرية
19	المبحث الثالث: الأساليب والاتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية
19	المطلب الأول: أساليب تدريب العاملين
24	المطلب الثاني: أساليب تنمية المديرين

32	المطلب الثالث الاتجاهات المعاصرة لتنمية الموارد البشرية
36	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الاطار النظري لليقظة التكنولوجية
38	تمهيد
39	المبحث الأول: أساسيات حول اليقظة الاستراتيجية
39	المطلب الأول: ماهية اليقظة الاستراتيجية وخصائصها
41	المطلب الثاني: مجالات ومراحل اليقظة الاستراتيجية
44	المطلب الثالث: شروط وفعالية اليقظة
46	المبحث الثاني: ماهية اليقظة التكنولوجية ومتطلباتها
46	المطلب الأول: مفهوم اليقظة التكنولوجية وأهميتها وأهدافها
50	المطلب الثاني: متطلبات ووسائل اليقظة التكنولوجية
53	المطلب الثالث: مجالات ومراحل اليقظة التكنولوجية
56	المبحث الثالث: علاقة تنمية المورد البشري بتعزيز اليقظة التكنولوجية
56	المطلب الأول: علاقة التدريب بتعزيز اليقظة التكنولوجية
56	المطلب الثاني: علاقة التعلم بتعزيز اليقظة التكنولوجية
56	المطلب الثالث علاقة التحفيز بتعزيز اليقظة التكنولوجية
57	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دور تنمية الموارد البشرية في تعزيز اليقظة التكنولوجية في جامعة محمد خيضر - بسكرة -
59	تمهيد
60	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.
60	المطلب الأول: تعريف جامعة محمد خيضر.
61	المطلب الثاني: أهداف ومهام جامعة محمد خيضر
62	المطلب الثالث الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر
64	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة.
64	المطلب الأول: مجتمع الدراسة وطرق جمع البيانات
64	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
65	المطلب الثالث: أدوات الدراسة

66	المطلب الرابع صدق و ثبات أداة الدراسة
68	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
68	المطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة
70	المطلب الثاني: تحليل محاور الإستبانة.
75	المطلب الثالث: إختبار الفرضيات.
78	خلاصة
80	الخاتمة
83	قائمة الجداول
84	قائمة الأشكال
85	قائمة المراجع
87	الملاحق

الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات الإطارات المعنية بجامعة محمد خيضر بسكرة بكلياتها الستة نحو مستوى تنمية المورد البشري السائد والتعرف على مستوى تعزيز اليقظة التكنولوجية لديهم، إضافة إلى ذلك معرفة دور تنمية المورد البشري بأبعادها الثلاثة (التدريب، التعلم، والتحفيز) في تعزيز اليقظة التكنولوجية.

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من الإطارات السائدة بالجامعة حيث تتمثل في عميد، ونائب عميد، ورئيس قسم، ورئيس مصلحة لكل كلية، واستخدمت الطالبة طريقة العينة العشوائية البسيطة والتي بلغ عددها (48)، حيث تم توزيع استبانة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية، واسترد منها (40) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وتم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات منها: مقياس الإحصاء الوصفي، تحليل تباين الانحدار (Analyses of variance)، تحليل الانحدار المتعدد. ولخصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مستوى تنمية المورد البشري السائد بالجامعة جاء متوسطاً، بينما مستوى تعزيز اليقظة التكنولوجية جاء بمستوى مرتفع، وتبين وجود دور ذو دلالة إحصائية لتنمية المورد البشري للتعلم في مستوى تعزيز اليقظة التكنولوجية بالجامعة، بينما لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتنمية المورد البشري ببعديه (التدريب، والتحفيز) في مستوى تعزيز اليقظة التكنولوجية بالجامعة، حيث فسر تنمية المورد البشري (18.5%) من المتغيرات الحاصلة في مستوى تعزيز اليقظة التكنولوجية وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد المعدل R_a^2 .

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة الاستفادة من الخدمات التعليمية الإلكترونية في التدريب والتعلم باعتبارهم أحد سمات العصر الحالي، وعلى الجامعة التركيز على هذا المجال بشكل أوسع مما ما هو موجود حالياً، نظراً لحياة بعد التحفيز على المستوى المنخفض توصي الدراسة بالالتزام بنظام علمي وموضوعي في عملية استخدام التحفيز، بحيث يتم تقديم مكافآت مادية ومعنوية لدعم الإطارات بالجامعة تكفل إنجاز الأعمال بشكل جيد، وعلى الجامعة مواكبة التغيرات المتسارعة في مجال استخدام التكنولوجيا من خلال البحث والتطوير المستمر مما يساهم في تنمية المورد البشري الذي بدوره يعزز اليقظة التكنولوجية.

Abstract :

This study aimed to identify directions of the meant frames at the University of Muhamad khider in Biskra to complete its six level towards development human dominant resource and the acquaintance on level consolidation of the technological alertness with them, in addition to that knowledge role development of the human resource in its three distances (the practice, the learning, and the catalysis) in consolidation of the technological alertness. The aimed studious Society is formed from dominant frames in the university where chief imitates in, and deputy of chief, and department head, and president of service for each complete, and the student used method of the random simple sample and which her number informed (48), where distribution of showing was complete on them through several field visits, and redeemed from its (40) showing of good for the statistical analysis. The dependency on group the statistical ways for analysis was complete the statements from her: Measure of the descriptive count, analysis of variance (Analyses of variance), analysis of the numerous decline. This study to several results summarized the most important That level development of the human dominant resource in the university came medium, while level of consolidation awake aaltknwlwjtjaa' in high level, and clarity presence of role having statistical evidence ltnmytaalmwrdr the mankind for the education in level consolidation of the technological alertness in comprehensive, while role does not create having statistical evidence for development the human resource in dimensional his (the practice, and the catalysis) in level consolidation of the technological alertness in comprehensive, where development of the human resource explained (18.5%) the variables the occurring in level of consolidation the technological alertness and that in the accreditation on value of treated the modified specification. R_a^2 and the study to group the recommendations reached the most important: Necessity of the use the instructional electronic services in the practice and the learning in their consideration is sharper features of the current era, on the comprehensive concentration hereunto the domain in form expands of which what is present currently, sight for possession after the catalysis on the reduced level entrusts the study necessarily the observance in scientific regime and two subjects in operation of use the catalysis, in such a manner that pledging accomplishment of the works in good form is complete presentation rewards of material and moral to support the frames in the university, on comprehensive accompaniment of the accelerated changes in domain of use technological through the searching and the continuous development of which development of the human resource contributes in who in turn the technological alertness consolidates.

مقدمة

في ظل التغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، التي تواجهها المؤسسات سواءا كانت اقتصادية أو عمومية خاصة اليوم و التي من أبرزها شدة المنافسة بين المؤسسات، و حدوث التطورات التكنولوجية الهائلة و سيطرة المعلومات على مختلف مجالات الحياة و غيرها من التغيرات التي تتطلب من المؤسسات اتخاذ كم هائل و متنوع من القرارات لمسارتها ومن ثم تحقيق أهدافها.

فالمراد البشرية من أكثر الموارد أهمية بحيث تعتبر الثروة الجوهرية بالنسبة للمؤسسات كون هذه الموارد تمتلك طاقات و قدرات لا تمتلكها موارد أخرى، فالاهتمام بالموارد البشرية و رعايتها يعد أهم ظاهرة تشغل بال المسؤولين بالدول المتقدمة و النامية على حد سواء، بالتالي ووجب على المؤسسات السعي جاهدة في تنمية هذه الثروة و تطويرها بما يتماشى مع الواقع من أجل الوصول الى تحقيق أهدافها بالصفة المطلوبة. اذن فعمليات التدريب و التعلم سواء داخل أو خارج المنظمات هي الخطوات السابقة لكل برنامج من برامج تنمية الموارد البشرية، بالإضافة الى التحفيز كالتقنيات اذ كان الامر يتطلب ذلك، من أجل تحقيق أهدافها من جهة، و مواكبتها للتطور التقني و التكنولوجي من جهة أخرى.

كما أن هذا الأخير حاز على اهتمام كبير من طرف المؤسسات نتيجة الاهتمام الذي ساد العالم في السنوات الأخيرة من القرن العشرين من تغيرات تكنولوجية، حيث صاحب هذه التغيرات تحديات كبيرة لا سبيل لمواجهتها الا بامتلاك التكنولوجيا الحديثة والإدارة المتطورة وإنتاج المعرفة واتقان استخدامها في مجالات العمل بالمنظمات كافة من طرف متخصصين في مجال البحث والتطوير، من اجل الوصول الى يقظة تكنولوجية وتحقق الابداع داخل المنظمات، وهذا النوع من اليقظة مكرس بصفة أساسية للتعرف على احدث التكنولوجيات والاكتشافات العلمية.

ولا شك أن المؤسسات التي تمتلك لأحدث التجهيزات ذات التكنولوجيا العالية ولغيرها من الموارد الأخرى المتاحة ان تضمن استقرارها ونجاحها الا اذا توفرت لديها موارد بشرية مؤهلة وذات خبرة ولا تتم هذه الأخيرة الا بواسطة تنميتها من خلال تكوينها وتدريبها وتعلمها لغرض مواكبة التطور التكنولوجي واستعماله للتجهيزات التقنية والتكنولوجية بصورة فعالة .

ومن هنا ومن خلال هذه الدراسة سوف نحاول معرفة مدى أهمية وكيفية تنمية الموارد البشرية من اجل الوصول الى تعزيز يقظة تكنولوجية.

أولاً: إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية.

تبعاً لما سبق ذكره والمتمثل في معرفة دور تنمية المورد البشري في تعزيز اليقظة التكنولوجية تم طرح الإشكالية التالية :

1/ إشكالية الدراسة:

إن الأهمية التي يحظى بها موضوع تنمية المورد البشري واليقظة التكنولوجية يدفعنا إلى التساؤل حول مدى وجودها في المؤسسة فهي كغيرها من المؤسسات بحاجة إلى دراسة واقع مثل هذه المواضيع الهامة والضرورية لنجاح المؤسسات، ومدى وجود علاقة فيما بين الموضوعين والوقوف على أثر ذلك عند الأسباب التي تحقق العلاقة للأهمية السابق ذكرها.

وبناء على ما سبق رأينا أن نصيغ الإشكالية على النحو التالي:

الى أي مدى يمكن أن تساهم تنمية الموارد البشرية في تعزيز اليقظة التكنولوجية بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ؟

2/ الأسئلة الفرعية:

- ما مدى اهتمام جامعة محمد خيضر بسكرة بتنمية الموارد البشرية بإبعادها الثلاثة؟
- ماهو مستوى تعزيز اليقظة التكنولوجية في جامعة محمد خيضر بسكرة؟
- هل يوجد دور للتدريب في تعزيز اليقظة التكنولوجية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ؟
- هل يوجد دور للتعليم في تعزيز اليقظة التكنولوجية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ؟
- هل يوجد دور للتحفيز في تعزيز اليقظة التكنولوجية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ؟

ثانياً: فرضيات ونموذج الدراسة:

1/ فرضيات الدراسة: تعد فرضيات الدراسة إجابة مؤقتة عن الظاهرة المدروسة وهي حلول مفترضة للمشكلة ويتضح من خلال الدراسة إمكانية قبولها أو رفضها، ويمكن صياغتها بالشكل التالي:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد دور تنمية المورد البشري في تعزيز اليقظة التكنولوجية بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

الفرضيات الفرعية:

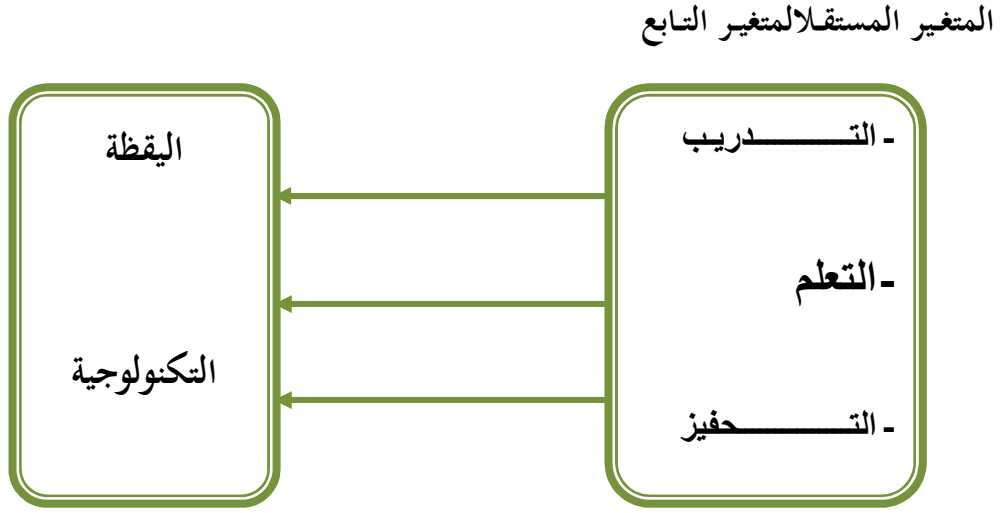
- لا يوجد دور للتدريب في تعزيز اليقظة التكنولوجية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.
- لا يوجد دور للتعليم في تعزيز اليقظة التكنولوجية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

مقدمة

- لا يوجد دور للتحفيز في تعزيز اليقظة التكنولوجية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

2/ نموذج الدراسة:

الشكل (1): نموذج الدراسة



ثالثا: أهمية، وأهداف الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة بشكل عام في أنها:

1/ أهمية الدراسة:

يكتسي هذا الموضوع أهميته من الأهمية التي تمثلها تنمية المورد البشري في الإدارات والمؤسسات العمومية، وما لها من أهمية خاصة في تعزيز اليقظة التكنولوجية، بالإضافة إلى ذلك تنبع أهمية الموضوع من الدور الذي تلعبه تنمية الموارد البشرية على مختلف المتغيرات التي تتحكم في العنصر البشري في المؤسسة.

لعل هذه الدراسة تسهم في توفير عدد من التوصيات والمقترحات يمكن من خلالها تفعيل تنمية المورد البشري ومن ثم تعزيز اليقظة التكنولوجية في المؤسسة.

2/ أهداف الدراسة:

- تقديم فكرة عن تنمية الموارد البشرية لدى إدارات جامعة محمد خيضر.

مقدمة

- تقديم تصور واضح عمجامعة محمد خيضر.
- معرفة فيما إذا كانت هناك علاقة بين تنمية الموارد البشرية وتعزيز اليقظة التكنولوجية.

رابعاً: منهج البحث وحدوده:

1/ منهج الدراسة:

في إطار تحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الأنسب لوصف المعطيات وتحليل النتائج، الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف معين مع محاولة تفسيرها للحقائق وتحليلها للوصول إلى إبداء التوصيات والاقتراحات بشأن الموضوع والظاهرة موضوع الدراسة وذلك باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية.

2/ حدود الدراسة:

• الحدود البشرية:

اعتمدت هذه الدراسة على عينة عشوائية من الموظفين، شملت هذه العينة 48 فرداً من المسؤولين ومتخذي القرار في كليات جامعة محمد خيضر، وكذا من الجنسين، بالإضافة إلى اختلاف سنوات خبرتهم.

• الحدود المكانية:

تمت الدراسة الميدانية بكليات جامعة محمد خيضر بسكرة

• الحدود الزمانية:

اجريت الدراسة في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2018/2017.

خامسا: هيكل الدراسة وأسباب اختيار الموضوع:

1/ اسباب اختيار الموضوع:

- يعتبر موضوع تنمية الموارد البشرية من أكثر المواضيع التي لقيت اهتمام كبير على اعتبارها من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمة.

- معرفة واقع اليقظة التكنولوجية بجامعة بسكرة.

- قلة الدراسات حول دور تنمية الموارد البشرية في تعزيز اليقظة التكنولوجية.

2/ هيكل الدراسة :

من أجل دراسة الموضوع عسيتم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول
فصلين نظريين وآخر تطبيقي، شاملا لفصلا أولًا ولتقديم عرض مفاهيمي لتنمية الموارد البشرية، والفصلا الثاني يقدم إطارا نظريا ليقظة التكنولوجية،
في حين خصص الفصلا الثالث لهذا البحث للدراسة الميدانية في جامعة محمد خيضر بولاية بسكرة

سادسا: الدراسات السابقة والتعريفات الاجرائية:

1/ الدراسات السابقة:

أ/ الدراسات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية: (المتغير المستقل)

يعتبر موضوع تنمية الموارد البشرية من المواضيع الجديرة بالدراسة والتحليل، كونها تتعلق بالموارد البشري والجهود المبذولة من خلال البحث والتطوير والابداع، باعتبارهم العنصر الحيوي والمهم في نجاح المؤسسات، ويهدف هذا الجانب إلى التعرف على مساهمات الدراسات السابقة فيما يتعلق بموضوع البحث.

وفيما يلي عرض للأهداف والنتائج التي توصلت إليها بعض الدراسات العربية والأجنبية في هذين الموضوعين على النحو التالي:

مقدمة

➤ -دراسة: هشام بوكفوس, بعنوان: أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية, دراسة ميدانية بمؤسسة "سوناريك فرجيوة", (السنة الجامعية 2006/2005)

وقد هدفت الدراسة الى:

- محاولة تشخيص أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية عن طريق الكشف عن الأطر الكبرى و القوانين و الإجراءات ، والتي تخضع لها عملية تنمية الموارد البشرية من خلال الأساليب المستعملة هذا من جهة، و محاولة معرفة ما يجري ميدانيا من جهة أخرى و بالتالي تحديد أوجه النقص و معرفة مواطنها ، و في الوقت نفسه حاول تقديم بعض الاقتراحات التي من شأنها أن تساعد على تجاوز النقائص الملحوظة إن وجدت.

-محاولة معرفة مدى اهتمام المسؤولين بتنمية الموارد البشرية ، وهل التخطيط للموارد البشرية ينحصر ضمن التخطيط العام للمؤسسة أم أنها تحظى بتخطيط مستقل يراعى فيه حجم العمالة و طموحاتهم و توجهاتهم .

-محاولة معرفة ما إذا كانت الموارد البشرية، تساهم في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

اعتمدت الدراسة على المنهج المسح الاجتماعي الوصفي. حتي يحقق التقدم المطلوب في استخدامه, وبالتالي تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات تمثلت في استمارتين، فكانت هناك استمارة خاصة بالعمال الفنيين ، والأخرى خاصة بالمديرين (مسيرين).

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- يمكن القول أن المؤسسة في عملية تدريب عمالها بشقيها الداخلي والخارجي كان فعالا وساهم في حل مشكلات الإنتاج وتطوير المنتج، واثقائهم للعمل ومحاولة تطوير قدراتهم ذاتيا. وساهم في التواصل بين العمال في حل مشكلاتهم ومناقشة طرق العمل.

-المستوى التعليمي للمسيرين والاطارات العليا ساعد في بناء اتجاهاتهم نحو نظام اقتصاد السوق, بالإضافة الي احداث تعاون بين المسيرين في اتخاذ القرارات واشراك العمال أيضا ولو مبدئيا في القرارات التي تمسهم مباشرة .

-ان أسلوب التعلم الذي طبق على المسيرين من خلال الملتقيات والمحاضرات الخاصة بالمؤسسة والتي كانت مواضيعها

(تحسين الإنتاج, الاستثمار المناسب, علاقات العمل,...) ساهمت بشكل كبير في اثراء جانب المهارات لدى المسيرين من

خلال قراراتها, إضافة الي ذلك مراحل التكوين التي أجريت لمسيرى المؤسسة على اختلاف أمكنتها (داخل وخارج

الوطن) ومواضيعها ساهمت هي الأخرى في توجيه عملية الإنتاج.

مقدمة

➤ -دراسة: بيارك نعيمة, استاذة مساعدة مكلفة بالدروس, بعنوان: تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, جامعة حسيبة بن بوعلي, الشلف -الجزائر -,مجلة اقتصاديات شمال افريقيا, العدد السابع.

وقد هدفت الدراسة الى :

-توضيح اطار نظري مناسب يشمل كل من مفهوم التدريب وتنمية الموارد البشرية.
-كذلك ابراز ربط أهمية التدريب بفلسفة تنمية الموارد البشرية, حيث أوضحت فيها ان التدريب هو أحد مداخل تنمية الموارد البشرية في المنظمات,ومن المداخل الأخرى التعليم والاعداد والتأهيل قبل الخدمة والتطوير التنظيمي والاستشارات الإدارية وأكدت أيضا علي ضرورة ارتباط التدريب بفلسفة عامة تضم كل هذه المداخل.
وفي الأخير خلصت الدراسة على العديد من النتائج والتوصيات أهمها :

أ-النتائج :

-يعتبر التدريب في عصرنا الحالي موضوعا أساسيا من موضوعات الإدارة نظرا لما له من ارتباط مباشر بالانتاجية وتنمية الموارد البشرية .

-أصبح التدريب يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم,المتقدمة منها والنامية علي السواء, كونه يعتبر احد السبل المهمة لتكوين جهاز اداري كفؤ لتحمل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية في هذه الدول.

ب-التوصيات :

-الايخذ بعين الاعتبار مدى ملائمة الأسلوب التدريبي للمادة التدريبية و للافراد المتدربين.

- لا بد من توافر التسهيلات المادية للتدريب,مثل القاعات و الأجهزة و المعدات اللازمة لانجاز العملية التدريبية.

- ضرورة اعداد وحدة متخصصة للتدريب و التنمية.

ب/الدراسة المتعلقة باليقظة التكنولوجية :

➤ -دراسة : شمس ضياء خلفلاوي,بعنوان مكانة اليقظة التكنولوجية في تفعيل عملية الابداع(دراسة حالة

مؤسسة جزائرية,مجلة آفاق للعلوم ,جامعة الجلفة,العدد الثامن-ج1-جوان2017-.

● اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في جمع المعلومات من أجل تحديد العلاقة الموجودة بين اليقظة التكنولوجية والابداع في المؤسسة.

● مجتمع البحث :هو مؤسسة sarl ADHلنجارة البلاستيك وتحويل السلك الواقعة بالذرعان ولاية الطارف.

● عينة الدراسة :قام الباحث باختيار جميع العمال الموجودين في المؤسسة و عددهم 50 عاملا.

مقدمة

• أدوات جمع البيانات :استخدام الاستبيان

-أما في الجانب النظري قام بتحديد كل المفاهيم الخاصة باليقظة التكنولوجية والابداع,تمبين دور واهمية اليقظة التكنولوجية داخل المؤسسة.

-وتمثلت نتائج الدراسة في المؤسسة الجزائرية لنجارة البلاستيك :

-تعمل المؤسسة الجزائرية لنجارة البلاستيك على توفير جو يسوده التعاون و التفاهم و ذلك لخلق مجال للابداع و الاستفادة من قدراتهم.

- تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا بصفة كبيرة خاصة مع زبائنها بالإضافة الى أنّ انتاجها يعتمد بصورة أساسية على الآلات و أجهزة الحديثة.

-تأخذ المؤسسة بالاقترحات التي يقدمها الموظفون بعين الاعتبار, وهذا ما يزيد من ثقتهم و بالتالي سيكون هناك زيادة في الجهد المبذول في الوصول الى أهداف المؤسسة.

2/التعريفات الاجرائية:

1/التدريب:يعتبر التدريب من متطلبات تنمية المورد البشري، لهذا فمن أولويات المنظمة توفير نظام طموح لتطوير العاملين و تزويدهم بالمهارات، فالجهود التدريبية تزود العاملين بالمعرفة و القدرات لتعلم مهارات اقتصاديات المنظمات الكبيرة.

2/التعلم:يكتسب التعلم دورا محوريا في اعداد الطاقات البشرية على الاختراع والابداع واستغلال الأفكار الجديدة لتنميتها في تحقيق اهداف المؤسسة.

3/التحفيز:تعتبر الحوافز أساسية لنجاح تنمية المورد البشري ، و يتطلب ذلك دافعية للبحث والتطوير من طرف العاملين نحو تحقيق اهداف المنظمة.

6/اليقظة التكنولوجية: يمثل حاصل تفاعل عنصرين لهما أدور إيجابيني تغيرأداء الفرد وهي:

البحث والتطوير: يعد نشاط البحث و التطوير, المغذي الرئيسي للإبداعات التكنولوجية و خاصة في المؤسسات الكبيرة التي تتوفر على مخابر و إمكانيات مادية و بشرية معتبرة.

مقدمة

الابداع: القدرة على تكوين وإنشاء شيء جديد، أو دمج الآراء القديمة أو الجديدة في صورة جديدة، أو استعمال الخيال لتطوير وتكييف الآراء حتى تشبع حاجيات الفرد لتحقيق اهداف مرجوة.

تمهيد:

احتلت تنمية الموارد البشرية في الآونة الأخيرة اهتماما كبيرا من طرف الباحثين في هذا المجال باعتبارها أحد المداخل الفعالة لرفع جودة العنصر البشري، هذا الأخير يعد بمثابة العمود الفقري للمؤسسة والمورد الحقيقي لها، لذا لا بدّ من توافر قوى عاملة ذات كفاءة لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال تنمية الموارد البشرية وجعل هذه الوظيفة تحتل المكانة المناسبة لها ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية.

وعليه فإن تنمية الموارد البشرية أصبحت ضرورة حتمية لأي مؤسسة، طالما أن هذه الأخيرة تحرص على ضمان بقائها في المستقبل نتيجة التغيرات المتسارعة والحاصلة في مختلف المجالات التكنولوجية، الإدارية والثقافية. بناء على ما سبق يمكن تناول هذا الفصل من خلال ثلاث مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: ماهية تنمية الموارد البشرية.

المبحث الثاني: مسؤوليات و متطلبات وأبعاد تنمية الموارد البشرية.

المبحث الثالث: الأساليب و الاتجاهات المعاصرة لتنمية الموارد البشرية.

المبحث الأول: ماهية تنمية الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية.

تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها: إعداد العنصر البشري إعداداً صحيحاً بما يتفق واحتياجات المجتمع، على أساس أنه بزيادة ومعرفة وقدرة الإنسان، يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلاً عن زيادة طاقاته وجهوده⁽¹⁾.

كما يقصد بتنمية الموارد البشرية إنها زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها على ضوء ما يجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن⁽²⁾.

تعريف آخر يقصد بتنمية الموارد البشرية تحسين وتطوير أنماط سلوك الأفراد والعمل على تعديل اتجاهاتهم ومعتقداتهم وذلك للتكيف مع الظروف المتغيرة في البيئة الخارجية، وجعل الأفراد أكثر قدرة على التعامل مع تلك الظروف، وذلك بإحداث التوازن بين طبيعة هؤلاء الأفراد من حيث أهدافهم ودوافعهم وقدرتهم، وبين أعمال ووظائف وأهداف المؤسسة⁽³⁾.

المطلب الثاني: خصائص تنمية الموارد البشرية.

إن أهم الخصائص التي تتمتع بها تنمية الموارد البشرية يمكن ذكرها على النحو التالي:

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

وعليه فإن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تتكون من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية المستمرة، التي تهدف لتطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر، بهدف مساعدتهم على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد، وفي نفس الوقت تسعى هذه الإستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر والمستقبل، يعرض رفع الكفاءة الإنتاجية والفعالية التنظيمية باستمرار لتحقيق الرضا لدى زبائنها، وكذلك التأقلم والتكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة وبالتالي ينعكس أثرها على نشاط المؤسسة في المدى القصير والطويل، هذه التغيرات التي تحتاج إلى تعليم الموارد البشرية، وإكسابها المهارات الجديدة والمتنوعة للتعيش

(1) - موسى اللوزي، التنمية الإدارية- المفاهيم، الأسس، التطبيقات، دار النشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2001، عمان، الأردن، ص87.

(2) - محمد أمين مراكشي، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية، دراسة حالة نفضال وحدة البلدة، رسالة الماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البلدة، 2005، ص61.

(3) - محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص87.

معها، وعليه فإن هذه التغيرات التي تحدثها التنمية تساهم بحد كبير في تخفيض الضغوط التي تشكلها التغيرات على الموارد البشرية⁽¹⁾.

2- تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمر: تعتبر تنمية الموارد البشرية إستراتيجية وعملية منتظمة تعتمد على التعلم، حيث تهدف بذلك إلى بناء معارف، مهارات وسلوكيات واتجاهات لدى الموارد البشرية، بعرض تطوير وتحسين آداءها الحالي والمستقبلي والتكيف مع التغيرات البيئية، وبالتالي فهي تعبر عن مساعي جادة لإحداث المواءمة بين خصائص الموارد البشرية من ناحية وبين خصائص أعمالها الحالية من ناحية أخرى، وجعل أداؤها في تحسين مستمر ودائم⁽²⁾.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف تنمية الموارد البشرية.

الفرع الأول: أهمية تنمية الموارد البشرية.

تتضح أهمية تنمية الموارد البشرية خلال ما يلي: ⁽³⁾

1- الزيادة في الإنتاج من خلال الأداء الكفاء والفعال للأفراد.

2- الاقتصاد في النفقات التي يمكن أن تتكبدها المؤسسة، نتيجة التغير أو التغير أو الاستبدال في موارد معينة)

آلات، معدات، مواد)

3- تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل، وذلك عن طريق إمدادهم بالمهارات اللازمة للقيام بالمهام الموكلة

إليهم.

4- توفير الاستقرار الوظيفي لتلبية حاجات وشروط مختلف مشاريع المؤسسة.

الفرع الثاني: أهداف تنمية الموارد البشرية

إن تنمية الموارد البشرية تهدف إلى تحديد وتنمية المهارات والخبرات المطلوبة للمورد البشري بالمستقبل ووضع الاستراتيجيات الملائمة لتحقيق ذلك، وتوعيته بأهميته التدريب والتنمية لتحسين الأداء وزيادة إنتاجيته، وحتى تتحقق إنتاجية تنمية الموارد البشرية، فإن هذا يتطلب تحليل الفرص والخطط المستقبلية لتنمية مهارات الموارد البشرية، وبما أن تنمية الموارد البشرية تعتبر عملية تدعيم فعالية المستقبل الوظيفي للمورد البشري فإن الهدف الأساسي منها هو تحقيق مخرجات تقيس فعالية المستقبل الوظيفي وهي:

- الأداء، الاتجاهات، الهوية الذاتية، التكيف. هذه المخرجات يمكن تجزئتها بطريقتين: بواسطة الإطار الزمني،

وبواسطة مخرجات التعلم كما هو موضح بالشكل رقم (01)

(1) - عمر وصفي عقلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص437.

(2) - Jim Grieves, **strategic Human Resource development**, sage publications, london, 2003, p01

(3) - حسين إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت، دار النهضة العربية، 2002، ص239.

الشكل رقم: (01) مخرجات التعلم

	المهنة	هدف التعلم	الذات
المدى القصير		الأداء	الاتجاهات
المدى الطويل		التكيف	الهوية الذاتية

المصدر: محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 84

من الشكل رقم (01) يتضح أن الأداء و الاتجاهات تهتمان بالحاضر (تحقيق أهداف العمل الحالية و مشاعر الموارد البشرية عن المستقبل الوظيفي. مثل المشاركة ، الالتزام و الصراع . . . الخ) ، و التكيف يعبر عن استعداد المورد البشري لمقابلة متطلبات المستقبل الوظيفي، أما الهوية الذاتية فتعني رؤية المورد البشري لمكونات مستقبله الوظيفي، و بالتالي فان أي نشاط يعزز واحدا أو أكثر من تلك الأهداف الأربعة يدخل ضمن اطار تنمية الموارد البشرية و تكوين قوة عمل ذات جودة عالية و مستقرة، منتجة، ملتزمة و قادرة على اكتساب مهارات و اتجاهات و معرفة جديدة و بطريقة سريعة.

المبحث الثاني: مسؤوليات و متطلبات و أبعاد تنمية الموارد البشرية

المطلب الأول: مسؤوليات تنمية الموارد البشرية

إن مسؤوليات و متطلبات تنمية الموارد البشرية تتمثل فيما يلي:

فيمعظم المؤسسات مسؤليات تنمية الموارد البشرية تعتمد على ريع مستويات رئيسية (الإدارة العليا، الإدارة الإشرافية، المورد البشري، المتخصصين)

أ. الإدارة العليا: مسؤولياتها هي تكوين و توفير رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، و عليها أن تتصرف تتخذ هيئت جمعها و تقدم ملقوة العمل، لذلك فهي مطالبة بمراجعة النظم (هيكل المؤسسة) و سياسات الموارد البشرية، خلق البيئة المناسبة لنجاح الموارد البشرية، و كذلك توفير الموارد المالية اللازمة، و السهر على تطبيق خطة العمل من قبل الإدارات و الأقسام المختلفة بالمؤسسة، و متابعة الإجراء ات اللازمة.

ب. الإدارة الإشرافية.

مسؤولياتها ضمن البيئة المناسبة حتى يستطيع الأفراد تأدية وظائفهم بكفاءة و فعالية، و تتمتع بفرص التعلم المستمرة لتنمية قدراتهم و طاقاتهم كما أنه، و هذا هو المسؤولية سواء كان ذلك بشكل منفرد أو بمساعدة جهة مختصة تعينها لآتي:

- توفير عمل يشجع و يدعم اكتساب المهارات، المعرفة، الاتجاهات تحتها جهات الموارد البشرية حتى تتمكن من أداء أعمالها بشكل جيد؛
- مراجعة أهداف العمل بشكل لقياسي، و تقييم أداء لمساعدة الموارد البشرية على تنمية مهاراتهم و مراجعته و تقييم النتائج.
فيا حقيقة المدير المباشر يعتبر من أهم عناصر تنمية الموارد البشرية، لأنها الأقرب لملاحظة السلوك الفعلي و الأقدار على اكتشاف إمكانات المورد البشري و مشكلاته، و بالتالي فهو الأقدار على تحديد احتياجاتها التدريبية، إذ فالمسؤوليات الأساسية التي يقوم بها المدير المباشر لعملية التنمية هي:

- المشاركة في اختيار الموارد البشرية اسناد الأعمال لهم؛

- متابعة الأداء الفعلي و تقييم مستواه مما يساعد على إعطاء التوجيه و المساعدة اللازمة للتغلب على مشكلات الأداء؛

- الكشف عن احتياجات التدريبية للموارد البشرية؛

- التدريب أثناء العمل؛

- استخدام أنظمة التحفيز بهدف توجيه السلوك الفعلي في الاتجاهات السليمة.

ج. المورد البشري. المورد البشري كعضو في فريق العمل بالمؤسسة تقع على عاتقهم مسؤولية تعلم احتياجاته:

المرتبطة بالعمال اليومي، تغيير ات و طموحات المستقبل للوظيفية و كذا التنمية الذاتية.

د. الجهة المتخصصة.

فالمؤسسة قد يكون لها وظيفة متخصصة، فتكون بذلك مسؤولة عن تنمية الموارد البشرية و أحيانا تكون إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة، و أحيانا قد ساهم التدريب سواء كان ذلك داخل قسم الموارد البشرية أو بشكل منفصل عنه، و أحيانا يكون التدريب و التنمية جزء من مجال آخر للنشاط.

المطلب الثاني: المتطلبات الواجب مراعاتها لتنمية الموارد البشرية

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

أ. تنظيم وظيفة تنمية الموارد البشرية بشكل يمكن من تحقيق الملائمة بين الخصائص الفردية و احتياجات المؤسسة.
ب. توفير الأفراد والخبرة في تنمية الموارد البشرية على ثلاث مستويات:

- مستوى الإدارة العليا والذي يتطلب خصائص حيوية وأساسية منها : الفهم الصادق والافتقار للتأمل بالموارد البشرية، القناعة الكافية بأهمية المدخل الاستراتيجي والرغبة في الاستثمار فيه، تهيئة المناخ المناسب للعمل.
- مستوى الوحدة أو القسم: هذا المستوى يمكن من العمل عن قرب مع المديرين المباشرين (خط الإشراف الأول) للمساعدة في وضع خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية، علما باعتبار أن المدير المباشر هو أهم عناصر تنمية الموارد البشرية، لكونه الأقرب لملاحظة السلوك الفعلي للمورد البشري والكشف عن سلوكياته ومشاكله وبالتالي القدرة على تحديد احتياجاتها التدريبية.
- مستوى العمليات تحديد المهارات الخاصة بالعلاقات بيننا الموارد البشرية، خبرة فنية في وظائف معينة وعمليات محددة للتدريب والتنمية.
ج. إدارة موارد بشرية فعالة وإنجاز الأعمال والمهام الخاصة بمكبفاءة عالية، وهذا يتطلب وجود مختصين على درجة عالية من الخبرة العلمية والعملية.

د. بين تنمية الموارد البشرية والمؤسسة، وذلك بتحديد احتياجاتنا المستوى الاستراتيجي، المستوى الإداري ومستوى العمليات، وكذا رسم الخطط لإستراتيجية لمقابلة تلك الاحتياجات.

هـ. رؤية مستقبلية وثقافية لتنمية الموارد البشرية :
وذلك عن طريق توفير قيمًا إيجابية عن أهمية المورد البشري للمؤسسة، ورؤية مستقبلية عن المساهمة المستمرة لتدريب وتنمية قوة العمل ودورها في إنجاز أهداف المؤسسة، حيث أن لثقافة المؤسسة، النظرة المستقبلية والقيمة التي يرمزها مباشرة وواضحة خصائص المديرين في كل من القطاع العام والخاص، وهذا ما يعكس على الفلسفة، الرؤية المستقبلية والأهداف.

و. تحديد
وسياسة لتنمية الموارد البشرية، بمعناها التحرك من الرؤية المستقبلية العامة عن أهمية تنمية الموارد البشرية والتعبير عن تلك الرؤية بسياسات تقريرية واضحة الهدف من التنمية بالمؤسسة.

ي. وضع خطط واستراتيجيات لتنمية لادوار البشرية، وتوجد ثلاث استراتيجيات لتحقيق هذا الهدف:
- الإستراتيجية الأولى (معرفية) : تتضمن تعديلاً لأفكار والمعتقدات وطريقة التفكير بالاعتماد على العديد من المناهج مثل الكتب، الأفلام، برامج التدريب ... الخ، كلها تعتبر أشكالاً أساسية لإيصال المعلومات إما في اتجاه واحد أو في اتجاهين.
- الإستراتيجية الثانية (سلوكية) : هذه الإستراتيجية تحاول تغيير السلوك مباشرة داخل بيئة معينة مثل : نموذج السلوك وتمثيلاً لأدوار، بحيث يتغير السلوك ولا تتغير البيئة.

- الإستراتيجية الثالثة (بيئية) : بغرض تعديل بيئة العمل الحالية للمورد البشري مثلًا لتدوير الوظيفة وبنائها الفريق

المطلب الثالث: أبعاد تنمية الموارد البشرية

أولاً: التدريب

تعددت التعاريف المقدمة لمفهوم التدريب، حيث لا يوجد تعريف واحد متفق عليه، وهذا نظراً لاختلاف وجهات نظر الكتاب المعرفين لهذا المفهوم، ولكن سنركز على البعض منها بما يفى الغرض، منها.

1-التدريب هو مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد والفرق يؤدون وظائفهم الحالية: والتي قد يكلفون بها مستقبلاً من أجل السير الحسن للمؤسسة⁽¹⁾.

2-التدريب عملية تهدف إلى إكساب المتدربين الخبرات والمهارات التي يحتاجون إليها لأداء أعمالهم بشكل أفضل، لتجهيزهم لوظائف أعلى، أو لتحسين قدراتهم على مواجهة مشاكل تواجه المؤسسة التي يعملون فيها⁽²⁾.
من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التدريب بأنه عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد، من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهاراته، بما يساهم في تحسين أداءه في العمل، وزيادة الإنتاجية في المؤسسة.

ثانياً: التعلّم

1_تعريف التعلّم :

يعرف ابو حامد الغزالي التعلّم باكتساب العلوم واجتلابها الى القلب³.
كما يعرف التعلّم بأنه: تغيير في الاداء يحدث تحت شروط الممارسة .
أما فيما يخص التعلّم التنظيمي فوردت العديد من التعاريف، وذلك بتعدد الآراء وتوجهات.
المهمشري عرف التعلّم التنظيمي على أنه: مجموعة العمليات والإجراءات و الوسائل التي تتخذها المنظمة على كل العاملين والبناء المنظمي لزيادة مقدرتها على التغيير المستمر والتكيف مع المتغيرات الداخلية و الخارجية لتحقيق أقصى درجة ممكنة من الأهداف المرغوب فيها⁴

(1) - الداودي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، عدد 2008/06، الجزائر، ص 12.

(2) -مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية ، مجموعة النيل العربية للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، ص 244.

(3) - أكرم محسن الباسري و آخرون، أثر عمليات إدارة المعرفة و التعلّم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية جماعات الفرات الأوسط ، مج 14 ، 2002، ص 185

(4) -محمد أحمد الهمشري، إدارة المعرفة ، الطريق الى التميز و الريادة ، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن. ص

ويرى الياسري أن التعلم التنظيمي هو العملية التي يتم من خلالها اكتساب معرفة أو تكنولوجيا جديدة وذلك لغرض استخدامها في صنع قرارات إستراتيجية ولتحسين القليات في تطوير وتطبيق وسائل جديدة بالتالي زيادة فرص البقاء و النجاح¹.

2_ خصائص التعلم :

- أ. التعلم التنظيمي عملية مستمرة تحدث بصورة تلقائية كجزء من نشاط وثقافة المؤسسة ولا يعتبرها الأفراد شيئاً مضافاً إلى أعمالها اليومية.
- ب. التعلم هو نتاج الخبرة و التجارب الداخلية و الخارجية للمؤسسة والخبرة وحدها لا تساهم في عملية التعلم التنظيمي, وتمكن المنظمة من إدراك المعاني القيمة المستمدة من تجاربها و ممارساتها.
- ج. التعلم التنظيمي عملية تتضمن عدداً من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة, ثم الوصول إلى هذه المعلومات وتنفيذها والاستفادة منها في حل المشكلات الحالية والمستقبلية .

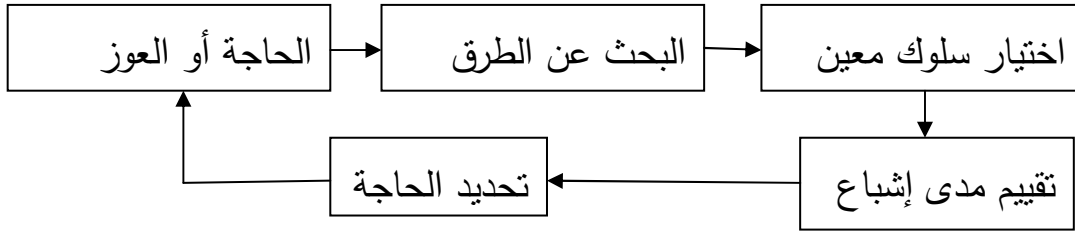
ثالثاً: التحفيز

التحفيز هو حصول الأفراد على الحماس والإقدام والسرور في أعمالهم وإكسابهم الثقة في أنفسهم، بما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب منهم على خير وجه دون شكوى أو تدمير وعلى المسير أن يحفز رؤوسيه، من خلال اختيار الأسلوب الأنسب لتحفيز رؤوسيه بمعنى مراعاة الفروق الفردية بينهم⁽²⁾، فالتحفيز هو ممارسات إدارية للمسير للتأثير في العاملين من خلال التأثير عليهم وجعلهم أكثر استعداداً للتقدم أفضل ما عندهم وإذا كان تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز في المؤسسة وإذا كان التحفيز هو مجموعة القوى التي تؤثر في سلوك الفرد بطرق معينة فإن معرفة هذه القوى تصبح ضرورية لجعل التحفيز مثمراً في المؤسسة⁽³⁾.

¹-الياسري، المرجع السابق، ص 186 .

3- أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة، (الاتصالات المعلومات القرارات) مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص 459.

الشكل رقم (02) إطار عام للتحفيز¹



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور غالي، الإدارة والأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان الأردن، 2007، ص 459.

المبحث الثالث: الاتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية

المطلب الأول: أساليب تدريب العاملين

لا شك أن أساليب التدريب لديها خبرة التبيك تسبها الفرد من ممارسته للعمل فاعلا،

وهذا الطريقة للتدريب لا يمكن أن لا استغناء عنها رغم أنها تمتاز بالارسمية، كما أنها يمكن

الاعتماد عليها فقط وهذا الأتأخذ وقتا طويلا بالإضافة إلى ذلك كفاها قد تكسب العامل مهارات

وخبر اتخاطئة؛ وعل هذا الأساس لتجاً المنظمات باستخدام طرق منظمة للتدريب، ومن أهمها لأساليب " التدريب داخل

مكان العمل، التدريب خارج مكان العمل.

أولاً - التدريب في مكان العمل:

يعتبر التدريب أثناء العمل من أساليب التدريب التي تشاروا وشيوعا، ويرجع السبب في

ذلك إلى بساطتها والاعتقاد بأنها أقل تكلفة، وقد يأخذ التدريب في مكان العمل صورا وأشكالا

مختلفة، ويقوم به أحد العمال القداما والمدير، حيث يوضح للفردي كيفية أداء العمل ويسمح له

أن يؤدي العمل تحت إشرافه كمدرّب؛ وبهذا يمكن أن نميز بين نوعين من التدريب في مكان العمل هما²:

1- التدريب عن طريق الرئيس المباشر:

¹ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور غالي، الإدارة والأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان الأردن، 2007، ص 459.

² هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريكفريجية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2006 م، ص 82.

تلقي هذه الطريقة علمي، التدريب يعطى القارئ المباشر — المشرف أو رئيس

العمال — باعتبار أن الرئيس هو المسئول عن فعالية الإنتاجية في الوحدة التي يشرف عليها، ومن ثم تكون علاقتهم رؤوسيه علاقة تدريبية.

2- التدريب يعطى القارئ المباشر:

خبرة

لا تختلف هذه الطريقة عن سابقتها، فقد يتولى التدريب أحد العاملين القدامى منهم

كبيرة العملة أيضاً المعلومات الفنية، وبهذا تتاح الفرصة للمتدرب بالتعلم عن طريق تقليد المدرب بأكسبا بالخبرة منه.

3- التدريب تحت توجيه ملاحظ المشرف:

حين يحدد للمشرف دور إيجابى يمتد من توجيه مرؤوسيه لبدء أعمالهم، يطلق على

هذا الأسلوب بالتدريب تحت إشراف المشرف، حيث لا يتولى المشرف الملاحظة المستمرة من

طرف المشرف، فالمدرّب يهذها الحالة يلاحظ ويحلل ويطور أداء مرؤوسيه بطريقة منظمة

ودائمة ومستمرة تمتد من إعداد عملها استخداماً مسبقاً، فالمدرّب يقوم بتوجيه نشاطه وأعمال

مرؤوسيه من خلال إرشاداته وتوجيهات نصائحها اقتراحات نقادته

ثانياً التدريب خارج مكان العمل:

ويقصد بهذا التدريب الذى يعطى للعاملين من غير أوقات العمل الرسمية، وقد يتم في

مركز التدريب بغير المنظمة إذا كانت المنظمة ذات إمكانيات كبيرة، أو في مراكز التكوين خارج المنظمة

وفيهذه الحالة عادة ما يعطى لأفراد خلال فترة التدريب من الدوام الرسمي؛ وقد

يأخذ هذا الأسلوب بالتدريب بصور عديدة سنحاول فيما يلي شرح موجز لهذه الصور المختلفة للتدريب خارج مكان العمل.

وتعتبر المحاضرة رغباً لها أسلوباً بتقليد يفيا للتدريب، إلا أنها تبقي من أنجحاً ساليب

الاتصال الشفوي بالمعمول به، ويتناسب أسلوباً بالمحاضرة مع الرغبة في توصيل معلومات أو

حقائق محددة للمتدربين (قواعد، إجراءات، طرق أداء العمل...) ومع وجود عدد كبير من المتدربين في وقت واحد

(هيئات رسمية فردية ومجموعة من الأفراد) معازدياد فرص الاحتكاك بالخبراء والمتخصصين من المدربين، ويمتاز هذا الأسلوب بقلّة التكاليف

2- التدريب المهني (التطبيقات العلمية):

يقوم المدرس في هذا الأسلوب بأداء عمل معين بطريقة عملية سليمة أمام المتدرب بينموضحاً

لهم طريقة وخطوات إجراء اتالأداء والعمليات، وهذا الأسلوب يصلح بصفة خاصة في

مجالات الحرف التي تتطلب بمد كبير من المهارات أو متنوعاً من المهارات، والمعرفة والاستقلالية في الحكم والتقدير، ويمكن تعريف هذا الأسلوب "

بأنه نظام من خلال إعطاء الفرد التوجيهات والخبرة أو الممارسة داخل وخارج العمل وتتراوح فترة هذا النوع من التدريب ما بين سنة إلى خمس سنوات "

2

و " يتعلق هذا النوع من التدريب بالأعمال اليدوية والميكانيكية، مثلاً ذلك الأعمال المسمكة

واللحام والبناء والنجارة وغيرها، وهنا نجد الأسلوب المتبع في بعض الأحيان هو تعيين بعض

العمال الجدد كمساعدين للعمال القدامى، وذلك بهدف معرفة فنون المهنة¹

ثالثاً تقييم فعالية التدريب:

إن تقييم البرامج التدريبية هي عملية في غاية الأهمية، لأنها تساعد في التعرف على مدى

فائدة البرامج ونقاط الضعف فيها من أجل التخلص منها، لكن بالرغم من محاولة تقييمها للتدريب إلا

أخذ التقييم من أجل تحديد خصوصيات البلدان العربية. وبصفة عامة يمكن تقييم البرامج التدريبية من خلال أربعة مجالات، أو معايير كما حددها

" كيرك باتريك Kirk Patrick " و هي:

- رد فعل المشتركين في برنامج التدريب.

- التعلم .

- سلوك الفرد في المنظمة .

- نواتج الأداء التنظيمي .

1-ردود الأفعال : وتلخص في التساؤل : ما مدبرضا الفرد وتفضيلهللبرنامج؟

ويمكناستخدامردود الفعلللافرادالذيتلقواوبرنامجتدريبكأساسلتقييمهذا

البرنامج،ويمكنأنيتمذلكمنخلالاستمارةاستقصاءتحتويعلأسئلةعنمدشعور

الفردبالاستفادةمنالبرنامج،وعادة ماتعطيهذهالاستمارةللمتدربينفورانتهاءالفترةالتدريبية.

2-التعلم :أوالتساؤل : ماهيالمبادئوالمفاهيموالحقائقالتيتمتعلمهامنالتدريب؟.

يمكنقياسمستوياتالتعلموالتحصيلالذياكتسبهاالفردخلالالبرنامجقياسامباشرا،ويتم

ذلكبتصميماختباراكتتابيةأوتحريريةتقيسالملعوماتوالمبادئوالمساؤلوالطرقالتي

تعلمهاالفردفيبرنامجتدريب،وهذاالمعياريقيسالتغييرالمباشراالذيأحدثهالتدريبفي مخزونالذاكرةوالمخزونالسكونيلدالفرد.

3-السلوك :أوبالإجابةعناالتساؤل : هلتغيرسلوكالفردالمتدرببحصولهعلى البرنامج؟

ينطوياستخدامهذاالمعيارعلقياسالتغيرفيسلوكالفردفيالعملوتقييمهذاالتغير .

ويمكناستخدامالقوائمالسلوكية كأدواتلقياسهذاالتغيير .

ويعدهذاالتغييرأصعبمن تقييمردود الفعلوالتعلم،لذلكتقدمجموعةمنالإرشاداتالتي تساعدفيتقييمالتغيرالسلوكيةوتتمثلفي:¹

- يجبتقييمالفردقبلو بعدالتدريب،خاصةالتدريبفيمجالالعمل .

¹ - هشام بو كفوس ، المرجع نفسه، ص، ص 88-98

- يجب تقييم الأداء من خلال واحد أو أكثر من المجموعات التالية :
- المتدرب، رئيس المتدرب المباشر، مرؤوس المتدرب، زميل المتدرب والأفراد الذين يكونون نعلم معرفة بأدائه، والجدير بالملاحظة أنه كلما زاد عدد المقيمين يكون أفضل.
- يجب إجراء تحليل إحصائي وذلك كقصد مقارنة الأداء قبل وبعد التدريب، وأيضا لربط التغييرات التي تحدث في برنامج التدريب.
- يجب إجراء التقييم بعد التدريب بعدة أشهر بعد انتهاء البرنامج، وذلك كاحتياسي لتستل للمتدرب أن يمارس فعلياً ما تعلمه، ويجد القائمون على التقييم ما يستندون إليه في تقييمهم.
- ضرورة الاحتكام إلى مجموعة ضابطة للمقارنة (والمجموعة الضابطة هي التي لم تحصل على التدريب).
وينصح الكثير من خبراء التدريب بالباحثين السلوكيين باستخدام مثل هذا المعيار لارتباطه بأداء الفرد في العمل من ناحية، ولقياسه لآثار التدريب على سلوكه في العمل من ناحية أخرى.

4- النتائج : وفي هذا الصدد يمكن صياغة التساؤل : ماهي نتائج البرنامج فيما يتعلق ببعض

العوامل مثل تخفيض التكلفة أو تخفيض معدل دوران العمل، وتحسين المهارات، وزيادة الإنتاج تقاس فاعلية التدريب بها ليس بآثارها على أداء الفرد، ولكن بآثارها على النتائج التنظيمية، فمقاييس التكلفة وتحسين الكفاءة وكمية الإنتاج وجوده هو الربحية ومعدل دوران العمل وتخفيض معدل التظلمات والشكاوى وغيرها ... ، تعتبر أمثلة للمقاييس التي تستخدم معيار نواتج الأداء

التنظيمي، وواضحاً أن هذا المعيار يقيس عائد التدريب بالنسبة لأهداف المنظمة مباشرة، فهو يمثل الاختبار النهائي لفاعلية التدريب، ويتطلب هذا النوع من التقييم إجراء اختبار قبل وبعد التدريب بالإضافة لوجود مجموعة ضابطة، وتجدر الإشارة إلى أننا نستخدم هذا التقييم أيضاً لقياس أداء غير واقعية علمياً كما يمكن تحقيقه في نشاط التدريب، فهذه النتائج كثيرة إما لتحديد ليس فقط بأداء الأفراد ولكن بتدخلاتنا من العوامل الخارجية التي قد لا يكون للفرد سيطرة عليها ولا لبرنامج التدريب قدرة على التحكم فيها.

المطلب الثاني: أساليب تنمية المديرين (المسيرين و الاطارات)

ان تنمية المديرين أو ما يطق عليها بالتنمية الادارية، تركز على أساليب و طرق ذات الطبيعة التعليمية و التي تهدف الى تنمية المهارات المفاهيمية للمديرين¹.

ويمكن تقسيم أساليب تنمية المديرين إلى قسمين: أساليب التنمية في مكان العمل، وأساليب التنمية خارج مكان العمل.

I- أساليب التنمية في مكان العمل

يمكن تنمية المدير أو قدراته في المكان الذي يعمل فيه، وهذه التنمية يمكن أن تأخذ عدة أشكال، وستتناولها الأشكال والأساليب الشائعة أثناء العمل.

1. التنمية عن طريق الرئيس المباشر:

لقد تعرضنا سابقاً لهذا الأسلوب والذي يعتمد على قيام المشرف والرئيس المباشر بتدريب مرؤوسه، ومثلما يصلح هذا الأسلوب في تدريب العاملين، فإنه يصلح أيضاً في تنمية عمليات التفكير المنظم للمديرين.

ويتميز هذا الأسلوب بتوفير الخبرة الفعلية التي تكسب في مواجهة المشكلات الواقعية للطبيعة وكما تحدثت عنها، أي التعلم عن طريق الأداء الفعلي للعمل، وكذلك توجيه الفعل المنقب للرئيس المباشر والإرشاد والتقييم المرؤوسيهو المساعدة في حل المشكلات التي تواجهه في تصحيح الأخطاء التي يقع فيها تهيئ المرؤوس (المدير المدرب) فرصة جيدة لمزاولة العمل الإداري بكفاءة.

2. إسناد مهام خاصة:

تستخدم العديد من المنظمات - بالذات في شهر الصيف - أسلوباً حلالاً للمرؤوسين من قبل الرئيس خلال الفترة إجازة هذا الأخير، كأسلوباً من أساليب التنمية الإدارية المرؤوسيهو سبب لتسهيل الفترة غالباً ما تكون قصيرة، أي تهيئ له حلها ويقوم بعمله خلال هذه الفترة الوجيزة، ويشمل هذا الأسلوب أيضاً تعييناً للمرؤوسين كمساعد للرئيس بصفة مؤقتة لمساعدته في القيام بعمله. والفرد المتمرن الذي يحل محل الرئيس لفترة قصيرة، والذي يقوم بمساعدة رئيسه، تتسنى له الفرصة لتعلم الوظيفة التي يقوم بها الرئيس، ويكون آمناً من المدير الذي يحل محله في تسهيل الفترة

وجيزة من الوقت، الفرصة لرؤية الوظيفة من منظور كلي، أي من خلال نظرة شاملة للعمل كله، ولكي تتجنب المنظمة احتمال وقوع المدير تحت التمرين خطأ جسيمة، فإن هذا الأسلوب يستخدم أساساً في تلك المواقف والحالات التي يمكن فيها تأجيل التنفيذ للمواضيع الهامة أو القرارات الحرجة حين عودة المسؤول لأصلي العمل، أو عن طريق التشاور مع نائب المدير، قبل قيام المدير المتمرن بتخاذ إجراء هام.

3. التنقل بين الوظائف (دورية العمل):

إن التنقل بين الوظائف والتقليل من دورهم في وظيفة الأخرى يمكن أن يكون نرسياً أو أفقياً، والنقل الراسيلاً يعني أكثر من ترقية الشخص من منصب إلى منصب أعلى في السلم الإداري (*). وسيتم التركيز هنا على البعد الأفقي للتنقل بين الوظائف، أو ما نطلق عليها النقل الأفقي والنقل من وظيفة إلى الأخرى في المستوى التنظيمي نفسه.

إن التنقل المخطط بين الأعمال المختلفة للمنظمة أو نمو قاعد إداري للموقع آخر، يعتبر من الوسائل الفعالة في توسيع قو خلفية المدير وإكسابه خبرات ومهارات إدارية جديدة نتيجة مواجهته لمشكلات متغيرة تكسبه خلفية عريضة، ولكي تكون التنمية بهذا الوسيلة فعالة يجب أن تكون مدة بقاء المتدرب في الوظيفة كافية لإكسابه خبرات ومهارات جديدة وهي عادة تتراوح بين ستة أشهر وستين. ولهذا الأسلوب من التنمية الإدارية عدد من المزايا أهمها:

- زيادة خبرة المدير وتوسيع خلفيته في العمل.
- الحد من الرتابة والملل الذي يصيب الفرد بعد امتلاكه للمهارات اللازمة لإنجازه.
- عمل ما وتمكنه من هذا العمل عن طريق نقلها إلى العمل الجديد يحتاج للمهارات وقدرة تجديدية ومختلفة.
- زيادة قدرة الفرد على استخدام المبادئ الإدارية في أكبر عدد من الأعمال.

-

زيادة معرفة المدير بالروابط والعلاقات المتداخلة بين الأنشطة المختلفة، وتكتسب هذه القدرة بطريقة أسرع عن طريق التنقل بين الوظائف المختلفة داخل المنظمة.

II - أساليب التنمية خارج مكان العمل :

يوجد العديد من أساليب التنميمة خارج مكان العمل مع نظرية المنظمة المعنية ببرامج تنمية إدارية في مراكز للتنمية تابعة لها أو من خلال بعض الأجهزة المتخصصة مثل الجامعات ومراكز التنمية الخارجية. وسنحاول التطرق إلى أساليب الأكثر شيوعاً واستخداماً في تنمية المديرين.

1. أسلوب بالحساسية:

طبقاً لسلو بتدريسي الحساسية لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية، ويتم فيه جمع مجموعة من المتدربين وتعملهما الحرية في مناقشة ما يروى قله من مواضيع، أي أنها يوجد جدولاً عماليتها التزامبها لتكونا لاتصالا تمفتوحة بينا لأطرافاً في كالاتجاهات، فكل فردياً تكأثير عرض موضوع المناقشة كما يمكنها أن يوجه حد يشه ويلقبها تنظرها لأعضو وعادة ما يتم اختيار المشتركين في البرنامج من منظمة متعددة، بحيث يكون الجميع غرباء عن بعضهم، ويتم في بداية البرنامج بتقدمهم لبعضها البعض بواسطة المشرف على البرنامج، ويحدد لهم مدة التعايش مع بعضهم بعيداً عن أهلهم وأصدقائهم ومعارفهم ومنظماتهم، ومن خلال هذا التفاعل الذي يمتد بينهم يتضح لكل فرد عيوبه ومجالاته التي تحتاج إلى تحسين خاصة إذا هو جماً وتمتع لها مجموعة، وبذلك تصبح الفرصة أمامه للتغيير واضحة إذا أراد ذلك . ويحدد

ARGYRIS أريجريس فوائد تدريب الحساسية فيما يلي:

- يمكننا المشرف من الاطلاع على المشاكال الحقيقية للمنظمة وذلك من خلال المناقشة المفتوحة وغير المقيدة بين المتدربين.

- يمكننا الفرد من فهم نفسها أكثر: أي يمكنهمنا اكتشاف السلوكيات المقبولة وتلك

المرفوضة من طرف الأفراد الآخرين وذلك من خلال الانتقاد التي توجه لها أثناء

المناقشات وبالتالي يمكنها أن يتخلصها ما هو غير مقبول، ويركز على الاحتفاظ

بالسلوكيات التي تلقى القبول من طرف الآخرين.

- يمكننا الفرد من اكتشاف فهمها لأفراد الآخرين من خلال ما يقدمونهم آراء وأفكار .

وعلاوالمغمنهذهالفوائدالأخذالأسلوبلايطبقإلافيعددقليلمنالمنظمات،فأسلوبالحساسيةيؤديفعلاإلتغييرالسلوك،ولكنهناكشك كبيرفيإمكانيةنقلهذالأسلوب المكتسبمنخلالالجماعةالمشتركةفيالبرنامجالمكانالعمل،إضافةإلذلكفيأخذ الأسلوبيؤديالنشوءالصراعوالعداءبينالمتدربين.

2. دراسة الحالات:

بدأاستخدامهذهالطريقةفيتنميةالمديرينفيجامعةهارفاردالأمريكية،وتقومهذهالطريقةعلمعرضمواقفومشكلاتإداريةمعينةواجههامد يرونبالمنظمةأومنخارج المنظمةفيمستوياتإداريةمختلفةوفيمجالاتمتعددة،مثلالإنتاجأوالتمويلأوالشراءأوالأفرادأوغيرها. وتوفر دراسةالحالاتمادةدسمةلتنميةالمديرين،فالفرصةمتاحةلكلمديرلأنيعرضأفكارهوأرائهإزاءالمشكلةالمطروحةوأينتقدأراءزملائهفيال دراسةويناقشهمنفيهاويستفيد منهافيالوقتفسه،كماًندراسةالحالةوسيلةفعالةفيسدالثغرةبينالدراسةالنظرية والتطبيقالعملي،وفيهذاالأسلوبفيتحسينالقدرةعلمأخذالقراراتفيظولوجودمعلومات قليلةأومحدودة،ويعتمدنأهذالأسلوبعلمقدرةوكفاءةالمشرفعلالبرنامجفيإدارة سيرالمناقشةوفعاليتها،غيرأنمعيوبهذالأسلوبهوإحساسالمشتركينبالاستياءنتيجةعدمالتوصلإلحلولمحددةللمشكلةالمطروحة.

3. تمثيلاً لأدوار:

تهدفهذهالطريقةفيالتنميةإلىزيادةمهارةالمديرفيالتعاملمعأفرادآخرينباعتبارأنجوهرالعمليةالإداريةيتمثلفيتحقيقأهدافمعينةعنطريقمجموعهمنالأفراديتقميادهم،وتوجيههم،وتستخدمهذهالطريقةغالبافيمجالتنميةالعلاقاتإلىإنسانيةالسليمةفيالإدارة¹ وفيهذالأسلوبيتعمادةبناءموقفمصطنعأوصوريمثلنوعالصراعويمنحالمشتركينفيالبرنامجأدارئيسيةفيهذاالموقف،مثالذلكيعطيالمشرفعلالبرنامج للمديرالمتدربورئيسالعملقيموقفمعينويتمإمدادهبمعلوماتمعينةعنددورهوعن المنظمةوعنقسمالإدارة. ويقومبهذالرئيس(المتدرب)بمناقشةالعاملغيرالمحافظعلالعملمثلا،ويشاركبأقياالأفرادالمتدربينالمناقشة. ومنمقومأهذالأسلوبندكر

- إيجادمواقفإداريةوهييةيلعبفيهاالمتدربالدورالمطلوب .

- تحديدتفاصيلالدورونقاطالحوارالمربوبه(ويفضلاًتتبلغإلىالمتدرب مكتوبة)

- تحضير مستلزمات التمثيل في الأماكن .
 - يجرب التدرب بعلماً أداء الأدوار بمعرفة مدرب مخبر .
- وتمثيل الدور للعدة مزايا¹ :
- أهميتها ببحث اختبار يلومو قفم معين يمكن أن يصادف فهم مدير إدارة الموارد البشرية وبذلك تتاح لها الفرصة للتمرناً بيقفعلاً وجهقوتها وضعفه، كما يتم تعليم الشخص على التكيف والمواقف مع الظروف غير المتطورة.
 - تتاح الفرصة لباقي المشتركين في البرنامج ليناقدوا تصرفات بعضهم البعض والوقوف على التصرفات السليمة الواجب اتخاذها.
 - يتيح تمثيل الدور الفرصة لتوضيح مبادئ إدارية معينة .
 - يمكن إعادة تمثيل الدور بنفسه علماً أكثر من مجموعة من المشتركين في البرنامج وتناوباً لهذا التمثيل يمكن أن يستخلص منها مداخل معينة قابلة للمناقشة.
 - كما يمكن أن ينمي هذا الأسلوب روح التعاون ونبينا أعضاء التنظيم وإيجاد خطوط اتصال سليمة بينهم وتحسين العلاقات الإنسانية وتنمية العمال لجماعياً لتنظيم.
 - والواجب أن يكون الدور مصمماً بعناية (كما سبق الذكر) وهذا احتيكو ناستنباط المتمرنين مربوطاً بالواقعا الحقيقي للعمل .

4. المؤتمرات وحلقات البحث (حلقات النقاش، الندوات):

- تعتبر المؤتمرات والسؤالو أساليب الشائعة في التنمية الإدارية (تنمية المديرين)
- حيث تهدف إلى تبادل الآراء وتشجيع المشاركة من خلال الاجتماعات تحت إشرافنا للحصول على قبول المشتركين لما يتعلمه، وتقوم المؤتمرات وحلقات البحث (والتي يكون عدد أفرادها محدودا ولا يزيد عن 15 أو 20 مشاركا) على دراسة موضوعات معينة لها أهمية من جانب كافة الأعضاء الذين يشاركون فيها لاجتماعي بهدف الوصول إلى توصيات بشأن المسائل المطروحة، ويدلي كل عضو برأيه في المشكلة المعروضة، وبذلك تتاح الفرصة لتبادل الخبرات والمعلومات

حيث يستفيد كل عضو من آراء ومعلومات وخبرات غيره من أعضاء المشاركين، ولذلك كوجب

أن يكون لدى المجتمعين خبرات وتجارب كبيرة، وهذا هو السبب في أسلوب المؤتمر تشايعاً

لتدريب رجال الإدارة العليا بصفة خاصة . كما تهدف المؤتمر إلى التكوين بأخصائيين في مجالات محددة.

وتتماز هذه الطريقة بأنها تغطي التدريب لجميع جوانبها بمشاركة أكثر من فرد (وهنا

يدخل دور رئيس المؤتمر بأن لا يترك الفرصة لفرد أو مجموعة محدودة من الأفراد أن يسيطروا

،) ولكن نجاح هذه الطريقة يتوقف على مهارة الرئيس في إدارة الجلسة

وعدم السماح بحب نقاش موضوعات جانبية، كما تقوم هذه الطريقة بضد الشعور بالملل أثناء

المناقشات، ويعا عليها أنها تستغرق وقتاً طويلاً واحتمال دخول موضوعات جانبية في النقاش .

5. البرامج الدراسية:

يعتبر التحاق بمقررات وبرامج دراسية وتعليمية معينة إحدى وسائل التنمية الإدارية التي

توفر للمدير أو المرشح لشغل مناصب إدارية الفرصة لزيادة معارفه وتنمية قدراته المفاهيمية

والتحليلية، وعادة ما تقوم المنظمات الكبيرة بتوفير هذه البرامج الدراسية بنفسها وفي إطارها

الداخلي، معتمدة عليها بمقررات دراسية في الجامعات والمعاهد المتخصصة، أما المنظمات

الصغيرة محدودة الإمكانيات فيأجلها إلى إرسال الإداريين المراد تنميتهم لحضور برامج

ومقررات دراسية توفرها الجامعات والمعاهد ومراكز التنمية الإدارية المتخصصة، ونجد أن تحفي

كثير من الأحيان تنقوم الجامعات ومراكز التنمية بتصميم برامج دراسية تتناسب مع الحاجات المحددة للمنظمات .

III- تقييم عملية تنمية المديرين :

إن تقييم المجتمعية المديرين يعتبر أكثر صعوبة وتعقيداً من تقييمهم من حيث المبدأ، أما العاملين يراجع ذلك إلى أن الوظائف الإدارية هي وظائف متغيرة ملموسة إلى حد كبير.

يروا بما يكون لها أو قياسها بموضوعية أو بطريقة مباشرة إذ تعتمد كثيراً على المهارات الشخصية والقدرات الإدارية الخاصة بالمدير .

ويوجد العديد من منظر قتيقيمير اجتماعتية المدير ينعتمد بعضها علماً خذ آراء المشتركين

فيبراج التمنية، ويقوم البعض الآخر منظر قتيقيمعلما لحصول على بيبياناتنا لتغيرات

فيسلوك المديرين (مقارنة سلوك كالمدير قبل وبعد العملية أو مقارنة المدير المتمرماً خرم يدخل العملية التمنية).

وتقودنا عملية تقييم عملية تنمية المديرين للوقوف على المهارات التي يجب أن يتصف بها المدير أثناء قيامها بالإشراف على مرمؤ وسيهفي المنظمة.

ويمكن التمييز بين ثلاث مهارات أساسية ومطلوبة لكل مدير وهي ¹:

1. المهارات الفنية:

وهي المهارات التي تهتم بتطبيق المعرفة الفنية المتخصصة في العمل، فمدير الإنتاج يستخدم معارف هندسية في عمله، ومدير الحسبات يستخدم معارف

حاسبية، وهي معارف متوفرة في كتبها مناهج تعليمية، ويستخدم المهندسون المحاسبون وغيرهم مهارات تقنية بخرارة في

بداية حياتهم العملية، وبصعودهم إلى أعلى السلم الإداري يقل استخدامهم لها وذلك لاهتمامهم بالجوانب الإدارية والإشرافية للعمل.

2. المهارات السلوكية:

وهي مهارات خاصة بالتعامل مع الناس، وفهم سلوكهم وتوجيهه، ويحتاج إلى المهارات الشخصية في التعامل مع عدد وفعالاً خرينو شخصياً تهتموا اتصاله

هم فهم العلاقات التي تربطهم، وكيف يمكن التأثير فيهم، وحيثاً نأيد ير لا يمكن أن ينفذ خططها أعمالها إلا من خلال

الآخرين، فهو يحتاج إلى هذه المهارات السلوكية مهما اختلف المستوى الإداري لهذا المدير.

3. المهارات العقلية:

وهي مهارات خاصة بالقدرة على تحليل المواقف الصعبة، والتعامل مع معلومات متشابكة

واستخلاص النتائج، واحتواء المواقف البصيرة والنفاد في عمق المستقبل، والتصور الدقيق

لأشياء والنظر بشكل شاق قبل المشكلات، وهذه المهارات لها علاقة كبيرة بالقدرة على تحديد

المشكلات بصورة سليمة، واكتشاف بدائل عديدة، وتحليل وتقييم هذه البدائل لتحديد أنسبها،

ويحتاج المدير لهذه المهارات بصورة أكثر كلما صعد إلى أعلى السلم الإداري¹.

المطلب الثالث: الاتجاهات المعاصرة لتنمية الموارد البشرية

أولاً: تنمية الموارد البشرية في عصر المعرفة

إن العالم اليوم يشهد تزايداً في الأهمية النسبية للموارد البشرية العاملة في كافة مجالات المعرفة مقارنة بأهمية الموارد البشرية التي يرتبط عملها بالقدرات المادية والصناعية، وأبسط مثال على ذلك هو تزايد الطلب على مبرمجي ومحلي النظم، لذلك يمكن القول بأن القوة داخل المؤسسات تحولت إلى هؤلاء العاملين الذين يمتلكون مفاتيح المعرفة التنظيمية، وهم كذلك يتحكمون بمصادر القوة داخل المؤسسة، وعليه فإن نجاح العديد من المؤسسات الحديثة مرتبطة بجودة ما تمتلكه من رأس مال بشري، و تجدر الإشارة إلى أن الجودة هنا تعني مقدار المعرفة والمعلومات المتاحة للموارد البشرية⁽²⁾.

وعليه أصبحت المعرفة أحد مجالات الصراع العالمي بدلاً من الصراع على الموارد المادية والمعادن من قبل القوى العظمى، لذلك فإن التغيير الذي يشهده العالم من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة يعني الكثير للمؤسسات، وأن المعرفة لا شك إنها تعني الكثير لدى العديد من المؤسسات، لذلك فإن امتلاك هذه الأخيرة لمصادر المعرفة سوف يكون السبيل الأول لها للاستحواذ على القوة بمعنى قوة المعرفة، ومن هذا يمكن القول بأن المؤسسات في الفترات القادمة لن تحرز تقدماً علمياً ملموساً في ضوء ما تمتلك من موارد مادية فقط ولكن في ضوء ما تعرف أيضاً.

وبصفة عامة يمكن تحديد خصائص عصر المعرفة كما يلي:

زيادة أهمية المورد البشري كميزة تنافسية للمؤسسات، فقد أصبحت الموارد البشرية وطرق إدارتها من أهم المميزات التنافسية خلال السنوات العشر الماضية، وذلك لتراجع الأهمية النسبية للمميزات التنافسية التقليدية، وعليه فإن الموارد البشرية ستصبح في عصر المعرفة أهم أصول المؤسسة، بل وثروتها الوحيدة.

تغير مهمة وهيكل المؤسسات، ففي السنوات الأخيرة بدأت تظهر آثار المعرفة على إدارة المؤسسات وهيكلها وعدد العاملين بها، وذلك من خلال اتجاه العديد من المؤسسات إلى تبني الاتجاه السائد وهو الاتجاه إلى " التقلص " ومثال ذلك ما حدث في شركة IBM التي كانت توظف 64 ألف عامل سنة 1985، ولكنها أصبحت توظف 270 ألف عامل سنة 1993، والمعنى الواضح من هذا الاتجاه هو التحول نحو الاستثمار في مصادر المعرفة (الموارد البشرية) أكثر من الاستثمار في نواتج المعرفة (الموارد المادية)

¹ - هشام بوكفوس ، المرجع السابق، ص

⁽²⁾ - علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية منظور استراتيجي ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، 2008 ، ص

تضاءل المكونات الإنتاجية أمام المكونات المعرفية، ذلك أن المكونات المادية للإنتاج والخدمات تنقلص يوميا أمام المكونات المعرفية، فالمعرفة أصبحت المكون الأساسي في كل ما نضع ونشتري ونبيع، لذلك فإن المعرفة سوف تصبح المهمة الأساسية للمؤسسات

إن التعامل مع متطلبات عصر المعرفة من إعادة صياغة مهمة المؤسسات لمواجهة التغيرات المعرفية مع أداء عمليات التعليم بدرجة من الكفاءة للاستغلال الموارد المتاحة، وكذا إنشاء مؤسسات قابلة للتعلم لا يتضمن مجرد سعي المؤسسات إلى امتلاك الموارد الطبيعية أو رأس مال أو التكنولوجيا الحديثة فقط، بقدر ما يتضمن ضرورة توافر نوعية معينة من الموارد البشرية والمهارات الإدارية لتعظيم الاستفادة الناتجة عن توافر تلك الموارد.

وبعبارة أخرى فإن الموارد البشرية أصبحت المصدر الأساسي الذي تستند إليه المؤسسات لتحقيق التقدم المرجو خلال القرن الحالي، فلاشك أن المورد البشري هو العنصر القادر على استيعاب المفاهيم والفلسفات والأفكار الحديثة التي تساعد على الاستفادة من الظروف البيئية الجديدة للقرن الراهن، فرأس المال الفكري هو تعبير عن ناتج التفاعلات بين خبرات ومعارف كل الموارد البشرية بالمؤسسات والتي يساعد على تحقيق كفاءتها.

إن رأس المال الفكري أكبر من مجرد حاصل بين مجموعة جملة الشهادات العليا في المؤسسات أو مجموعة الأجهزة والحاسبات الإلكترونية أو مجموعة المعامل أو المباني داخل تلك المؤسسات، فهو يعبر عن مقدار التراكم في الناتج عن التفاعلات بين تلك الموارد مجتمعة بحيث يكون أسلوبا فعالا لتمييز مؤسسة ما عن غيرها من المؤسسات، هذا التنوع من رأس المال يمكن التعبير عنه في شكل المعرفة التي يكتسبها العاملون من خبرات التدريب أو الاعتماد على الحس الشخصي في التعامل مع مشاكل العمل والسعي إلى حلها⁽¹⁾.

وخلاصة القول أن المؤسسات مطالبة بالسعي لتعظيم الاستفادة من مواردها البشرية التي تمثل السلاح الفعال في صراع عصر المعرفة، لذلك فالاستعداد لمواجهة منافسات هذا القرن يتطلب بالضرورة أن تعمل المؤسسات على إدارة مواردها البشرية إدارة وحيدة وتنميتها بطرق سليمة.

ثانيا: تنمية الموارد البشرية في سياق التغيير

أصبحت الموارد البشرية في الوقت الحالي بحاجة إلى تنوع وتعدد و تحديث مستمر في مهاراتها من أجل تمكينها من ممارسة عدة أعمال سواء على صعيد المؤسسة أو على مستوى فرق العمل، وعليه فإن هذا التوجه استلزم الاستغناء عن أساليب التدريب القديمة، واستبدالها بأساليب حديثة ومتطورة تركز على مهارات العمل الجماعي، وتعلم المورد البشري كيف يعمل مع الغير من أجل إنجاز مهمة محددة ومشتركة، وكيف يندمج العمل الجماعي التعاوني⁽²⁾.

(1) - علي السلمي ، المرجع السابق، ص 253.

(2) - عمر وصفي عقيل، مرجع سابق ذكره، ص 442.

هنا تجدر الإشارة إلى أن تنمية الموارد البشرية تجري في سياق متغير باستمرار نتيجة ضغوط كثيرة تشمل ما يلي⁽¹⁾:

- تدويل الأعمال

- البيئات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والفنية المضطربة

- تدخلات الحكومات وتوقعات المستهلكين

- المنافسة

- التحرر من القيود التنظيمية

- ازدياد معدل التغيير التكنولوجي

- تغير أنماط وعلاقات العمل

- نظم المعلومات الإدارية وازدياد حجم المعلومات

- وجود منظمات معقدة يشارك الموظفون في إدارة شؤونها على نطاق واسع لذلك فإن تنمية الموارد البشرية مرتبطة ارتباطا وثيقا بإدارة التغيير، الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية كموارد رأس مالية يمكن تنميتها من حيث المعرفة أو المقدرة أو عدد الموظفين ببساطة، وعليه يمكن لتنمية الموارد البشرية أن تعتبر محركا (أو قوة دافعة) للتغيير أو استجابة له، وفي كلتا الحالتين تشكل الجماعات همزة وصل بين الاستراتيجية التنظيمية والتغيير الفردي، لذلك ينبغي التغيير في برامج تدريب وتنمية الموارد البشرية حتى تنسجم مع التغييرات الحاصلة سواء كانت داخلية بالمؤسسة أو خارجية وأن تشمل جميع المستويات الإدارية وأن يكون العمل الجماعي التعاوني عملا مشتركا ومتكاملا، ولذلك لا بدّ من توفير المهارات للموارد البشرية وتنميتها باستمرار من أجل مواجهة التغييرات المستقبلية المحتملة.

خلاصة الفصل :

تعتبر تنمية الموارد البشرية وسيلة فعالة تستعملها المؤسسات بغية تحقيق الاستفادة الكاملة من مواردها البشرية، والتي تهدف بصورة أساسية الى تطوير و تحسين معارف و قدرات و مهارات الموارد البشرية بالشكل الذي يضمن تحقيق أهداف المؤسسات. و عليه كان لزاما اعتبار تنمية الموارد البشرية بندا أساسيا لتطوير المؤسسات على اختلاف

(1) - جينفر جوي كاتيز وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ترجمة علا أحمد الصالح، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008، ص 45-47.

أنواعها، هذه التنمية التي تفرضها التغيرات الحاصلة في بنية المؤسسات سواء كانت داخلية أو خارجية و التي تدفع بالمؤسسات الى ضرورة التجاوب و الانسجام معها و مواكبة متطلبات التغيير و التطوير.

اذن فالاهتمام المتزايد بتنمية الموارد البشرية ينطلق من الدور التي تلعبه هذه الأخيرة في خلق وتنمية القدرات الإبداعية و التطوير داخل المؤسسات, و تفعيل الاستخدام الكفاء بالتقنيات و الموارد المتاحة لها.

تمهيد:

يشهد العالم في ظل العولمة تطوراً عميقاً وسريعاً على المستوى الاقتصادي والسياسي والاجتماعي والتكنولوجي، ونتيجة لذلك، فإن هذا التطور وسرعة تغيره في مجال التكنولوجيا المعلومات تدخل التنافس الدولي الحاد أصبحت المعلومات والمادة الأولية لأينشاط إنساني، فنجد معظم دول العالم المتقدم تتسابق فيما بينها لوضع استراتيجياتها وخططها لتطوير الآلية التي أضحت بمثابة ضرورة حتمية تحتاجها جميع المؤسسات لتميزها القوية في معالجة وتخزين كمهاائل من المعلومات بطريقة منظمة وسريعة. ففي جميع القطاعات بحثت المؤسسات عن طرق للكشف عن قدرتها على الدفاع عن معلوماتها وتأمينها.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول التطرق الى نظرة عامة حول اليقظة التكنولوجية في المباحث التالية:

اولاً: اساسيات حول اليقظة الاستراتيجية.

ثانياً: ماهية اليقظة التكنولوجية ومتطلباتها.

ثالثاً: علاقة تنمية المورد البشري بتعزيز اليقظة التكنولوجية.

المبحث الأول: أساسيات حول اليقظة الاستراتيجية.

قبل التطرق إلى مفهوم اليقظة التكنولوجية سنعرج إلى مفهوم اليقظة الاستراتيجية

المطلب الأول: ماهية اليقظة الاستراتيجية وخصائصها.

الفرع الأول: مفهوم اليقظة الاستراتيجية.

بداية يجب معرفة مفهوم مصطلح اليقظة:

أولاً: تعريف اليقظة:

اليقظة كلمة لاتينية الأصل، مشتقة من ألفض (VIGILA) هو ناتج مفهوم المراقبة بالرادار وهذا الحماية لمنطقة ما، ويُقصد بالمراقبة في التسيير ذلك العمال المنظموا المستمر لرصد بيئة المؤسسة والذ يهتم بالكشف عن المعلومات التي تؤثر تأثيراً سريعاً على نموها.¹

وظهرت اليقظة في بداية الثمانينات، وهي اليوم تتطور في ظل اقتصاد سائر في طريق العولمة، أين

تبحث المؤسسات عن السبل للحفاظ وزيادة أدائها التنافسي من خلال التكيف المستمر مع التغييرات البيئية، خاصة في ظل التغييرات المتزايدة

(التكنولوجيا الجديدة، تغير احتياجات الزبائن، زيادة حدة المنافسة) ومهما كان حجم المؤسسة ومهما كانت نشاطاتها يجب أن يكون لها معلومات في الوقت المناسب لاتخاذ القرار

ثانياً: مفهوم اليقظة الإستراتيجية:

تعددت التعاريف المقدمة في هذا الإطار بتعدد وجهات نظر الكتّاب والاقتصاديين، كما يرجع ذلك إلى البعض إلى التباس السؤال ارتباطاً بين مفاهيم اليقظة الإستراتيجية ومفاهيم أخرى، وسنقدم هنا أهمّ التعاريف التي كانت مصادراً اعتماداً عليها جميعاً التعاريف الأخرى.

1. تعريف (Humbert Lesca):

عرّف (Humbert Lesca) اليقظة الإستراتيجية بأنها ذلك الإجراء الجماعي المستمر من خلال مجموعة أفراد تتولى جمع واستعمال المعلومات بشكل طوعاً وبغيره استباقياً يتماشى

مع التغييرات المحتملة لحدوثها في البيئة الخارجية؛ وهذا من أجل خلق فرصاً عمال التخفيض من مخاطر عدم اليقين.²

2. تعريف (Ribault):

عرفها على أنها المراقبة والمتابعة العامة والذكية للخلق لمحيط المؤسسة من خلال البحث عن المعلومات الحالية والمستقبلية¹

¹ - رتيبة حديد، نوفيل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس 2005، ص 189.

² - Lesca H. *Veille stratégique pour le management de l'entreprise, économies et sociétés*, séries sciences de gestion SG N° 20, vol.5, p. 31-50, 1994.

3. تعريف (Afnor):

تعرف المنظمة الفرنسية للتقييس اليقظة الإستراتيجية علماءًها " (والمكرر الحد كبير) للمراقبة الفعالة بهدف استباق التغييرات الطارئة في المحيط التكنولوجي، التجاري، المجتمعي... الخ".
ويوضّح هذا التعريف النطاق وكذا حدود اليقظة الإستراتيجية.

ومن خلال التعاريف السابقة لليقظة؛ نجد أن نشاطات اليقظة تركز على ثلاث أنواع من الأهداف يطلق عليها (les 3A de la veille)²:

1. تنبيه (Alerter): كشف وتحديد التهديدات، الفرص والاتجاهات و المشاكل الناشئة.
2. تكييف (Adapter): ضبط الموارد وفقا للتغيرات الحاصلة في البيئة، توقع ثم اتخاذ القرار.
3. تصرف (Agir): حل المشاكل ذات الطبيعة السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، التكنولوجية والتفاعل لخلق ميزة تنافسية.

الفرع الثاني: خصائص اليقظة التكنولوجية.

انطلاقاً من التعاريف السابقة يمكننا استخلاصاً أهم خصائص اليقظة الإستراتيجية فيما يلي³

1. الإستراتيجية:

يستخدم مفهوم الإستراتيجية للإشارة إلى المعلومات التي تقدمها اليقظة الإستراتيجية لتخصّص العمليات الحالية والمتكررة فقط، وإتمام صّزو يد القرارات ذات الطابع المستقبلي وتطور المنظمة في البيئة الاجتماعية والاقتصادية المتغيرة.

2. التوقع المسبق:

¹ خفلاوي شمس ضيات، مكانة اليقظة التكنولوجية في تفعيل عملية الابداع دراسة حالة المؤسسة الجزائرية، مجلة الافاق للعلوم جامعة الجلفة، العدد الثامن ج1، جوان 2017.

² Dumas léonard, Laveille marketing en hotellerie une pratique de gestion à explorer, revue téroros, laboratoire de recherche et intervention en hotellerie et restauration, vol23n3

³ سعيد كرومي، ستي أحمد عمر، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية للمؤسسة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، ص 257.

يؤكد تعريف اليقظة عملية التوقع وكشف التغييرات التي يمكن أن تحدث في محيط المؤسسة والتي تتعلق بالمستقبل حيث أن معلومات اليقظة ذات مميزة تـ

بؤية منحيتتقدمها التوضيحات تعتبر كإضائة عن المستقبل وليس من المهم أن نتعبر عن الماضي¹.

3. المحيط وأبيئة المؤسسة:

لا يمكن اعتبار بيئة المؤسسة شيئاً إحصائياً أو مجرداً، فهيمكونة منعددة عواملمؤثرة؛ لذلك فلا بد من تعريفها تعريفا علميا بتبني اليقظة الإ

ستراتيجية.

4. الإبداع:

بالنظر للمعلومات اليقظة الإستراتيجية والتي تمثل إشارات إنذار مسبق، فهيا إشارة لفهوما لإبداع؛ حيث أنها لا تصف بالأحداث التي وقعت فعلا، ولكنم

نحلالها يمكن صياغة فرضيات ورؤية إبداعية مسبقة.

5. الطوعية (الإرادية):

بمأناليقظة الإستراتيجية ذات طابع إبداعية لا يمكن أن تقتصر علم مجرد رصد للبيئة، بل تحتاج إلى إرادة

تفرض على أفراد المنظمة نشاطا ويقظة كبيرين بهدف التقاط المعلومات الاستباقية. (المرجع السابق)

المطلب الثاني : مجالات و مراحل اليقظة الإستراتيجية

أولاً: مجالات اليقظة الإستراتيجية

تنقسم اليقظة الإستراتيجية عموماً إلى الأنواع الآتية²:

1. اليقظة التجارية:

تتماليقظة التجارية بالبحث عن المعلومات الخاصة بسوق المؤسسة ومعالجتها ونشرها، وتتعلق ب:

- تطور سوق المؤسسة،

- سلوك مستهلكيها،

- محاور اتصال المنافسيها،ص

- التنبؤ بتغير أذواق المستهلكين وتطور رغباتهم،

¹ سعيد كرومي ، أحمد عمر ستي، المرجع السابق ص 258.
² د. نعيمة غلاب ، د. زغيب مليكة ، واقع اليقظة الاستراتيجية و ذكاء الأعمال في منظمات الأعمال الجزائرية، بحث مقدم الى المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة ، عمان، الأردن ، (23-26) أبريل

- تطور إستراتيجيات الموزعين¹.

2. اليقظة التنافسية:

تتمثل اليقظة التنافسية بالبحث عن المعلومات الخاصة بالمنافسين المباشرين وغير المباشرين، الحاليين والمحتملين ومعالجتها ونشرها، وتتعلق بمراقبة:

- استراتيجياتهم

- سياساتهما السعرية

- منتجاتهم وخدماتهم الجديدة

- نتائجهما المالية

- سياساتهما التشغيلية

- عملائهم، عقودهما الجديدة، شركائهم وتحالفاتهم

- ظهور منافسين جدد

3. اليقظة التكنولوجية:

تشير اليقظة التكنولوجية للجهود المبذولة من طرف المؤسسة والوسائل المستخدمة والإجراءات المتخذة بهدف الكشف عن كل التطورات والمستجدات الحاصلة في الميادين التقنية والتكنولوجية والتي تهتم المؤسسة حالياً والتي تحكمها مستقبلاً.

تتمثل اليقظة التكنولوجية علماً عمومياً:

- براءات الاختراع وتطور المعايير

- تطور التكنولوجيات وعمليات التصنيع

- البحث الأساسي والمقالات والتقارير العلمية.

¹د. نعيمة غلاب ، د. زغيب مليكة ، المرجع السابق ، ص 161.

4. اليقظة البيئية:

وهي المراقبة

والتيقظ للتطور والتأثير في نشاط المؤسسة وتخصمها بقصد مراقبة البيئة المؤسسية التي لم تؤخذ بعين الاعتبار في الأنواع السابقة :
الاجتماعية، القانونية، السياسية، الجيوسياسية، الثقافية¹

ثانيا: مراحل عملية اليقظة الاستراتيجية.

تمر عملية اليقظة الاستراتيجية بثلاث مراحل أساسية وتندرج ضمن كل واحدة منها مراحل فرعية وهي كما يلي¹:

1. الجمع: تتمثل هذه المرحلة في معرفة جيدة لبيئة العمل، وتبدأ هذه المرحلة من تحديد المستهدف الذي سيتم تركيز كل مجهودات اليقظة

عليه. فهناك عدة أسئلة أساسية نطرحها وهي مهمة جدا في عملية جمع المعلومات. من مراقب؟ ماذا نراقب؟ أين توجد المعلومة؟، ثم تتبع
هذه العملية الجرد لكل المعلومات الموجودة في المؤسسة، وتنتهي بوضع خطة عملاً يتحدد بمصادر المعلومات.

2. التحليل والتركيب

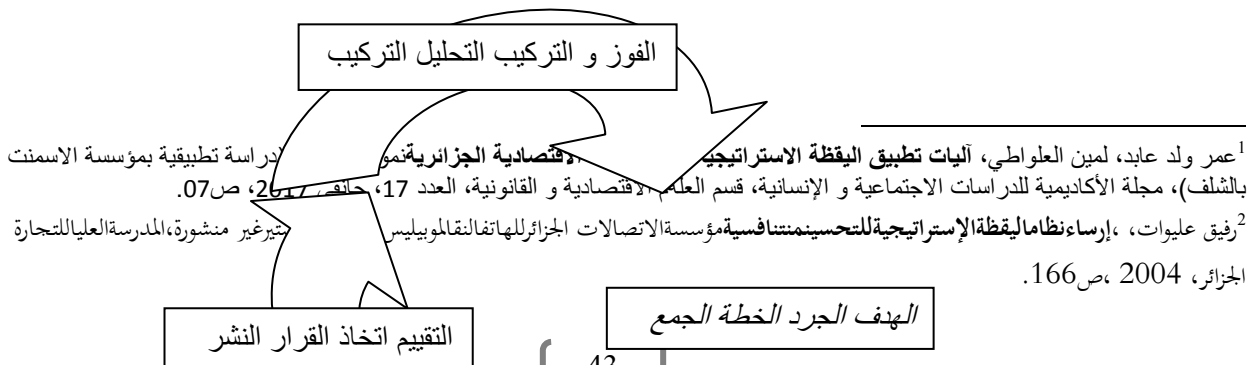
بعد مرحلة جمع المعلومات

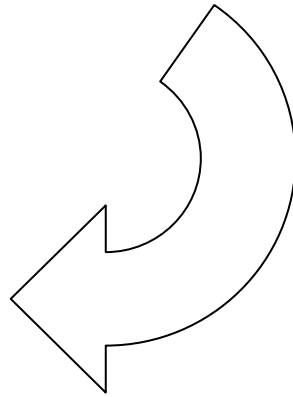
:

يتكون لنا رصيد خام منها، تأتي المرحلة الثانية والمتمثلة في تحليل وتركيب كل المعلومات المجمعة،

وهي مرحلة صعبة إذ تقوم مع لترجمة المعلومات

الشكل رقم (03): مراحل عملية اليقظة الاستراتيجية²





المصدر: رفيفعلويات، إرساء نظام اليقظة الاستراتيجية لتحسين متنافسية مؤسسة الاتصالات الجزائرية للهاتف النقالموبيليس، رسالة ماجستير غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة الجزائرية، 2004، ص166.

المطلب الثالث: شروط و فعالية اليقظة الإستراتيجية:

تعتبر اليقظة الإستراتيجية عملية في غاية الدقة والصعوبة،

تنطوي على عدد من الأشخاص المؤهلين، تستند على الأدوات، البرامج، التقنيات العلمية والموارد المتوفرة لدى المؤسسة، إلا أن الصعوبة الأساسية لا تكمن

من في وضع هذا النظام بل تكمن في الطريقة المثلى تسمح باستمراره والمحافظة عليه في المدى الطويل بل وضمان فعاليتها واستقراره

، وهذا الترتيب كما يلي¹:

1. الوسائط البشرية

جميع

الأنشطة

التي يمارسها العمال داخل المؤسسة يتمثل في تنوع مصادر المعلومات، كما أن الكمية الأكبر منها ستقبل بشكل غير رسمي، لذا فمنا المثير الاهتمام

بتطوير ثقافة التحرير والإعداد المستمر للتقارير داخل المؤسسة وهذا ما يسمح بانتقال المعلومة عبر مختلف

المستويات التنظيمية دون احتكاكها من قبل فئة معينة.

2. المختصون في المعلومات والوثائق

على المؤسسة تكوين أشخاص في جمع المعلومات وتحديد المصادر المفيدة منها والقدرة على تعبئة الموارد الخارجية بالإضافة إلى التحكم في الوقت.

¹ أنيسة قمان، محاولة بناء خلية لليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة كأداة لتنمية الصادرات خارج المحروقات (دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة)، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير شعبة علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، ص، 56.

3. شبكات الاتصال الممثلين غير المباشرين لليقظة :
- تعتبر شبكات الاتصال الحجر الأساس في تشكيك نظام اليقظة الاستراتيجية، فمن الضروري تغذية التبادلات القائمة في الشبكة بمعرفة المهمة منها وتطبيقها.
4. إدارة المؤسسة تعتبر المستفيد الأول ولنا متيازات نظام اليقظة لهذا وجعلها الاشتراك بقوة في إرساء هذا النظام.
5. مصادر المعلومات والنواق: علامؤسسة وضعا شخصاصمؤهلين لجمع المعلومات كونهؤلا يتقنون التعامل معالكمالها لئلا المعطياتواختيارأحدثها والتيتكونفيعلاقة مباشرة مع استراتيجية المؤسسة وأهدافها إلجانبتنفيذهم للرسمة الذكية للمعلومات الداخلية والخارجية المتاحة.
6. المصادر المنهجية والتقنية : تتطلب عملية جمع المعلومات تبني منهجية خاصة، بالإضافة إلى الاعتماد علم منهجية محددة ووسائل تكنولوجية متطورة¹.

المبحث الثاني: ماهية اليقظة التكنولوجية و متطلباتها.

تعد اليقظة التكنولوجية نوع من أنواع اليقظة الاستراتيجية وهذا ما سوف نتطرق إليه في هذا المبحث

¹ أنيسة قمان، المرجع السابق، ص57.

المطلب الأول: مفهوم اليقظة التكنولوجية و أهميتها و أهدافها.

الفرع الأول: مفهوم اليقظة التكنولوجية.

يعرفها (Rebault et Martinet): على أنها ذلك النشاط الذي يتمثل في مراقبة البيئة للكشف عن إشارات الضعف و التي تبرز عند تطور التكنولوجيات.

كما يعرفها (Jackobiak): على أنه عبارة عن عمليتي ملاحظة و تحليل للمحيط متبوعة بعملية أخرى للبحث المركز للمعلومات التي تم انتقاؤها و معالجتها حتى تكون مفيدة في اتخاذ القرارات.¹

كما تشير اليقظة التكنولوجية إلى النشاط الذي تراقب من خلاله المؤسسة البيئة العلمية و التكنولوجية المرتبطة بها، أي مختلف الجهود المبذولة من قبل المؤسسة والوسائل المستعملة بغرض معرفة التطورات، و كل ما هو جديد في الميادين التكنولوجية و المتعلقة بنشاط المؤسسة حاليا أو مستقبلا.²

الفرع الثاني : أهمية و أهداف اليقظة التكنولوجية

أولا : أهمية اليقظة التكنولوجية

إنالوعي بأهمية اليقظة شيء حديث نسبيا، فالعولمة والتدفق السريع للمعلومات أدت بالتسارع والتغييرات الاقتصادية، لذا فإنهمنا لضرورة على المؤسسة أن تكون يقظة بفضل هذا الأداة، حيث تسمح اليقظة بمعرفة الوضعية الحالية للمؤسسة بالنظر لبيئتها، والأهم من ذلك³ :

-الإطلاع على الفرص التي تتوفرها البيئة وفي الوقت المناسب؛

-استباق التطورات الحاصلة في البيئة؛

-إتاحة الوقت للتصرف فور الفعل.

أما عن أهميتها تقدمها اليقظة من مزايا للمؤسسة نذكره فيما يلي⁴ :

¹شمس ضيات خلفلاوي، مرجع سابق ذكره، ص187.

²عمر ولد عابد، لمين غلواطي، ص6.

³رتيبة حديد، نوفيل حديد، مرجع سابق ذكره ص 196.

⁴رتيبة حديد، نوفيل حديد، المرجع السابق ص196.

- تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة، لأن المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته، والتخفيض من تكلفته؛
- تسمح اليقظة بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، كما تسمح لها بمراقبة مستمرة ومتواصلة لبيئتها؛
- تسمح اليقظة بالتحذير والتنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة؛
- اليقظة أداة استراتيجية للتسيير، حيث تكشف خلية اليقظة علم مناطق النفوذ، التهديدات والفرص التي تستطيع أن تغير من استراتيجية المؤسسة، ومن المنافسة في السوق؛
- اليقظة أداة للتنافسية تسمح باستباق وتفوق علماء المنافسين، تستطيع المؤسسة من خلالها تنمية العديد من المزايا التنافسية فهي تمكن من التحسين المستمر في السلع والخدمات، ومن ثمة تحسين علاقتها مع زبائنها ومورديها.
- وهنا كمنير بآليات اليقظة تساهم في إعطاء مفاتيح للعمل، فهي تزود المؤسسة بمعلومات استراتيجية وفي منظورها الصحيح وكذا إيماناً بتمهيرة ومنظمة تساعد في اتخاذ القرار فهي تساهم في تقديم المعلومة المناسبة للشخص المناسب في الوقت المناسب لاتخاذ القرار المناسب.

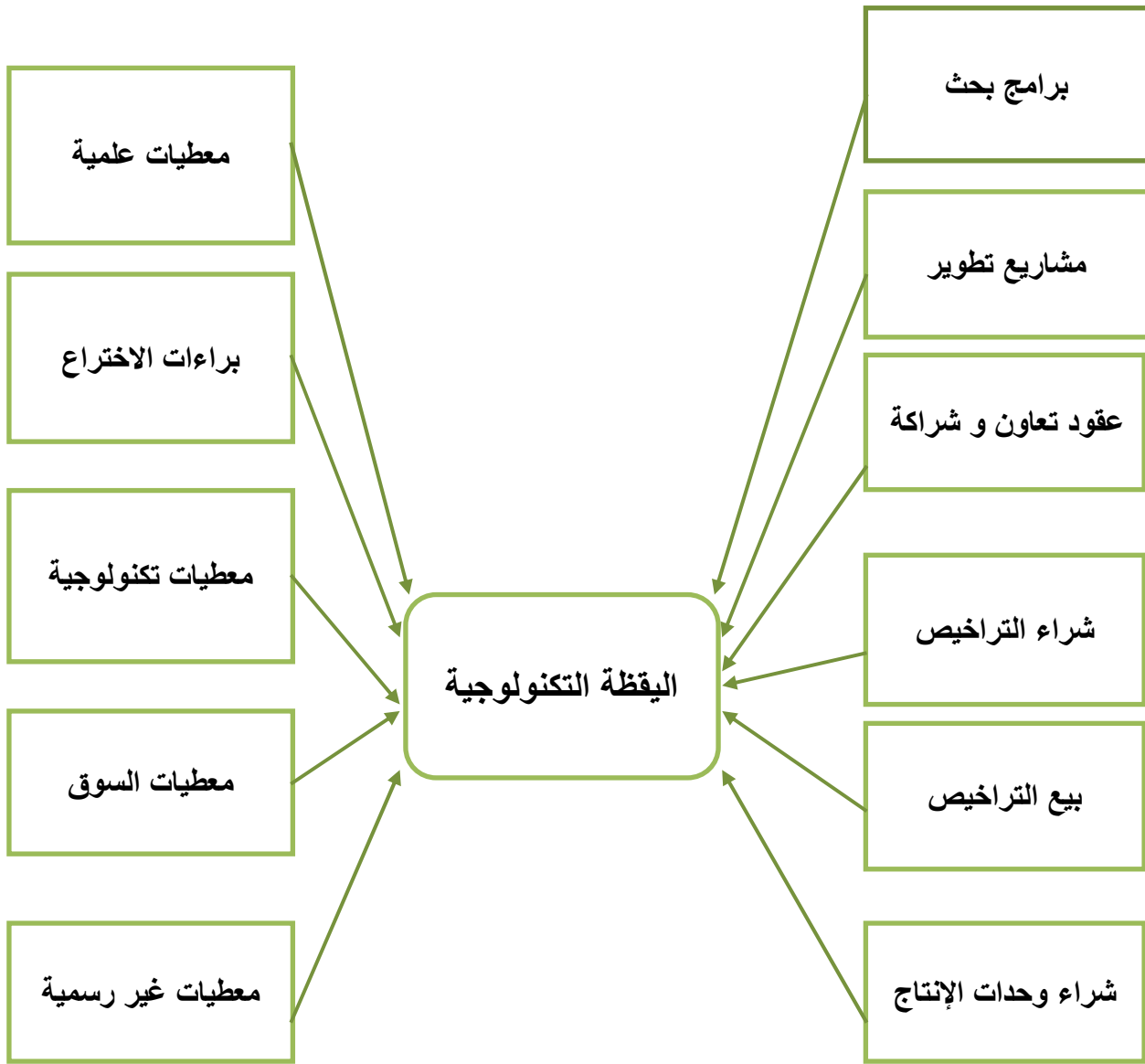
ثانياً : أهداف اليقظة التكنولوجية

- تهدف اليقظة التكنولوجية إلى المعرفة المعطيات العلمية، براءات الاختراع، المعطيات التكنولوجية ومعطيات السوق التي تسمح بحوض معشاريع البحث والتطوير.
- يتمثل الدور الأساسي لليقظة التكنولوجية في السماح للمؤسسة بأن تقوم بأفضل تخطيط استراتيجي، باعتبارها الدعامة التي لا نستطيع الاستغناء عنها في عملية اتخاذ القرار على المدى المتوسط والطويل، وعليه فإن

الإسقاطات الأساسية لهذا التحليل تقودنا إلى تحديد توجهات واحتمالات ظهور المنافسين المحتملين في المستقبل وأتممارة أنشطة صناعاتنا اليوم والتحكم في عدد مرتفع من مميزاتنا التكنولوجية لتسبب ترويضيين، الأ ولها أمتابعة التطور العلمي والتقني قودنا بصفة تلقائية إلى استعمال تكنولوجيات جديدة، والثاني هو الانتقاء المنطقي لمعرف ومحدد بعبارات المنتجات التي يطلب جديدهم هذه المرة بعبارات وظائف تفترض عمل الصناعات عين حيازة مهارا تجديده علم مستوي كل وظيفة، من أجل المحافظة على نشاطها الأصلي في السوق وهذا ما يوضحها الشكل¹:

¹ الطيب اودي، سلاف رحال وفير وزشين، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل اقتصاد الرقمية مساهمتها في تكوين الميزة التنافسية في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير 28 نوفمبر 2007، جامعة حسيبة بنو عليا الشلف، الجزائر، ص 17.

الشكل رقم (04) : الهدف من اليقظة التكنولوجية¹



المصدر : الطيب داودي، سلاف رحال و فيروز شين، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل اقتصاد الرقمي مساهمة هيئاتها في تكوين الميزة التنافسية في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير 28 نوفمبر 2007، جامعة حسينية بن بنوعلي الشلف، الجزائر ص 17.

المطلب الثاني: متطلبات و وسائل اليقظة التكنولوجية

¹ المرجع نفسه، ص 17.

أولاً: متطلبات اليقظة التكنولوجية

تتطلب محلية اليقظة موارد بشرية، وسائل تقنية وموارد مالية¹:

1- وسائل تقنية: تتطلب محلية اليقظة وسائل تقنية تسمح بالبحث والحصول على المعلومات ومن ثم معالجتها، تخزينها ونشرها، ففي كل خطوة من الخطوات يتما استخدام برمجيات ملائمة.

ولا تستطيع بمؤسسة جمع وتخزين المعلومات، تحليلها ونشرها والاستفادة منها بدون توفر أساليب وتقنيات حديثة ومتطورة، ومن هنا تبرز أهمية تكنولوجيا الإعلام في محلية اليقظة.

2- موارد مالية: تتطلب اليقظة ميزانية خاصة، وذلك لأن تكلفة التعامل مع المعلومات تعتبر، فهي تتطلب ثلاث عناصر أساسية :

تكلفة الموارد البشرية، تكلفة الوسائل التقنية (أدوات معلوماتية ومعدات المكاتب)، وتكلفة المقتنيات (الكتب والمراجع، والاشتراكات،...)

3- موارد بشرية: تتطلب محلية اليقظة تخصيص موارد بشرية نوعية، يطلق عليهم أحياناً اليقظة.

أ- مسؤول لعملية اليقظة: (Le responsable de la veille)

يعتبر هذا العنصر مثلاً رئيسياً في عملية اليقظة، يتمثل دورهم في توعية جميع العاملين وكذا نشر ثقافة اليقظة في المؤسسة، لضمان توجيهها لجهود نحو أهداف المؤسسة واحتياجاتها من المعلومات، مع تحديد الاحتياجات الجديدة لإثراء واستمرار عملية جمع المعلومات.

ويشترط أن يكون هذا العنصر قادراً على بناء منهجية سليمة لمعالجة المعلومات، وكذا توجيه التحليل لإحصائيات للبيانات والتوصيل لنتائج، مع إيصال نتائج اليقظة للصناع القرار وتقييم مدى فعالية اليقظة.

ب- الملاحظون: (Les observateurs)

يتمثل دورهم في جمع المعلومات الخام ووضعها في نظام اليقظة، كما يقومون بتقييم المعلومات المجمعة، ويعتبر دورهم مكملًا لدور الخبراء.

ج- الخبراء: (Les experts)

¹ أسماء كرغلي، اليقظة التكنولوجية كأداة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك (دراسة مرجعية مقارنة للبنوك العاملة بمقر ولاية البويرة)، رسالة ماجستير شعبة علوم التجارية تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر ص 60.

إذ الميكنا الملاحظون قادرين على تقييم المعلومات المجمعة، أو في حالة ما إذا كانا للمعلومات تتجمع بصفة آلية يقوموا بالخبر بعملية تقييمها ووضعها في موضعها الصحيح قبل نشرها، ويعتمد الخبر على الأساليب التقنية لدراسة النتائج بسرعة، وتكون له قدرة كبيرة على حل المشاكل عند حدوثها. وتجدر الإشارة إلى أن الخبر قد يكون منداحل المؤسسة كما قد يكون منداحلها.

د- عملاء اليقظة: (Les clients de la veille)

ليكون نظام اليقظة فعالاً يجب أن يشارك عملاء اليقظة أو المستفيدون من معلومات اليقظة بآرائهم حول هذه المعلومات التي تقدم لهم، للتأكد من أنها المعلومات التي تحتاجها لتتطابق احتياجاتها المحددة سلفاً، ومن ثم إغلاق حلقة اليقظة. وبالرغم من تعدد الأعداء، إلا أن القدرة على تجميع، تصنيف، تحليل ومعالجة المعلومات تتفوق قدرتهم، فعملية اليقظة لا تنحصر على هذه الفئة فقط، بل هي عملية جماعية يجب أن يشارك فيها كل فرد في المؤسسة باختلاف مستوياتها الإدارية.

ثانياً : وسائل اليقظة التكنولوجية

تتمثل أهم وسائل اليقظة فيما يلي :

أ- القياس بالمقارنة والمقارنة المرجعية

يعرف (KEARNS) David (المدير العام لشركة (

Rank) القياس بالمقارنة على أنها سيرورة تقييم مستمرة لمنتجات المؤسسة، خدماتها، عملياتها مقارنة بالمنافسين الأكثر جدية والمؤسسات الرائدة

في حين أعطى (Robert Camp) الذي قاد برنامج المقارنة المرجعية في هذه الشركة تعريفاً عملياً أكثر:

هو البحث عن الطرق الأكثر فعالية لنشاط محدد، تسمح بحضمانا للتفوق.

فهو عملية مستمرة تتضمن ما يلي :

- مقارنة المؤسسة وانشطتها الداخلية مع افضل المؤسسات في اى مجال وفي اية دولة.

- مقارنة اداء العمليات المختلفة في المؤسسة مع العمليات المتميزة في المؤسسات المماثلة بهدف الوصول الى احسن

النتائج.

- مقارنة الخدمة المقدمة من المؤسسة بالخدمات التي يقدمها المنافسون.

-مقارنة الاساليب المختلفة لتحسين الاداء لاختيار الاسلوب ذو القيمة الافضل والاكثر مناسبة للتطبيق.

-تحديد الاتجاهات المستقبلية للأداء الافضل والتكيف مع هذه الاتجاهات.

-مقابلة احتياجات الزبون بشكل يفوق توقعاته.

ويعتبر القياس المقارن طريقة تنافسية ' يبرز دورها من خلال ادراك المؤسسة ان هناك فجوة بينها وبين غيرها من المؤسسات

المنافسة ' هذه الفجوة قد تكون فرصة يجب اكتشافها او تهديدا يجب تجنبه . فيجب معرفة المزيد عن التكنولوجيا المستعملة

في هذا المجال من قبل المنافسين ومقارنتها مع تلك المستعملة في المؤسسة.

ب- الأترنتكوسيلة لليقظة:

بفضلا لأنترنت أصبحت المؤسسة قادرة على الحصول واستغلال كمها ئل المعلومات، معنشر

المعلومات تعلم مستو بعالم معتكلفة منخفضة.

إنالأنترنت هي مصدر متميز للمعلومات، وتمثل حاليا أهموسيلة من وسائل اليقظة، ذلك للأسباب التالية :

- 80 الى 95 % من المعلومات متاحة للعلن سهلة الوصول ومجانية.

-تحتوي على كمها ئل المعلومات متخصصة مختلفا للمجالات.

-أغلبا المعلومات المتاحة حديثة.

المعلومات متاحة علىصيغة الكترونية وبالتالي جاهزة للاستغلال (التحليل، التخزين ومن ثم النشر).

حجم المعلومات المتاحة وكذا تعدد مصادرها يسمحبالتأكد من صحتها.

تقريبا كالأنواع المعلوماتية التي تصل إليها بسهولة عبر شبكة الانترنت، لكن المعلومات المهمة والحاسمة بالنسبة للمؤسسة لا تكون منظم

ة أو مراجعة، ولكن تكون نصعبة الكشف عنها كإشارات ضعيفة) des signaux

(faibles)، وكلما كانت الإشارة استباقية كلما كان شدتها ضعيفة وكانت تقييمتها كبيرة بالنسبة للمؤسسة.

فالإشارات الضعيفة لا يمكن استغلالها بصفة مباشرة، ولكنها تسمح بالكشف عن اتجاهات تتقدم معلوماتها تقيمت استباقية عالية¹.

المطلب الثالث : مجالات و مراحل اليقظة التكنولوجية

الفرع الأول: مجالات اليقظة التكنولوجية

تقسم اليقظة حسب الحالات الزمنية إلى أربعة أنواع¹:

1- اليقظة الدائمة (La veille permanente)

(: هي اليقظة التي تكون نفي كل وقت، تعمل بمثابة رادار، وتسمح بالتقاط الإشارات الضعيفة ومعلومات الإنذار في البيئة.

2- اليقظة الدورية (La veille périodique)

(: هي رصد منتظم للهدف، تختلف حسب المدة دورية مصادر المعلومات، وتظهر المعلومات المرجوة منها في التقارير، الدراسات أو المجالات، أو المنشورات المتخصصة.

3- اليقظة الموسمية (La veille occasionnelle)

: هي مراقبة منظمة للمواقف المستهدفة، وفي هذا الحالة تكون المؤسسة قد حددت الاهداف الواجب مراقبتها وما.

4- اليقظة المضبوطة (الدقيقة): (La veille ponctuelle)

: هي مراقبة وتحليل الاهداف في وقت معين ضمن سياق معين .

الفرع الثاني: مراحل اليقظة التكنولوجية

تتكون من مرحلتين أساسيتين²

1. مراقبة المحيط :

في الميدان الذي تهتم به المؤسسة، عليها أن تقوم بإنجاز ثلاث عمليات رئيسية وهي البحث عن

المعلومات أو جمع الوثائق ونشر المعلومات لمن يستطيع استخدامها.

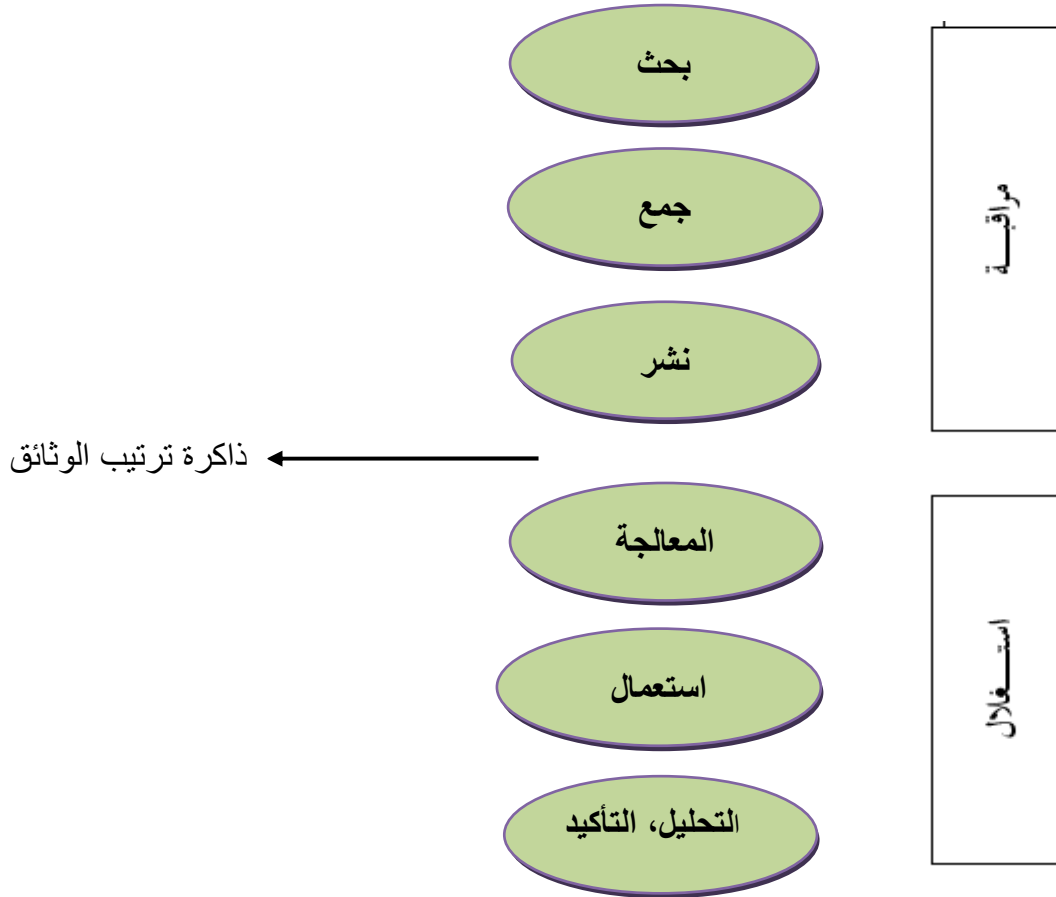
¹ أسماء كرغلي، المرجع السابق، ص 54-55.

² عمر بوسلاوي، مرجع سابق ذكره، ص 36.

2. استغلال المعلومات المحصل عليها : بعد القيام بجمع المعلومات، على المؤسسة أن تعرف كيفية استعمالها، وإلا فإنها ستتحمل مصاريف الجهود المبذولة في العمليات السابقة، ولهذا يجب أن تقوم بإنجاز ثلاث عمليات رئيسية وهي : معالجة المعلومات المجمعة، تحليلها، إثبات المعلومات المعالجة واستخدام المعلومات المؤكدة. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (05) : عمليات اليقظة التكنولوجية¹

¹ الطيب داود يوسف فرح الوفير وزشين، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي للمعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي مساهمتها في تكوين الميزة التنافسية في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بنوعيا الشلف، الجزائر، 27-28 نوفمبر 2007، ص: 15



المصدر: الطيب داود يوسف ورفال ووشين، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي مساهماتها في تكوين الميزة التنافسية في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسين بنوعلي الشلف، الجزائر، 27-28 نوفمبر 2007، ص: 15.

المبحث الثالث: علاقة تنمية المورد البشري بتعزيز اليقظة التكنولوجية

من خلال أبعاد تنمية المورد البشري نلخص العلاقة بينهما وبين اليقظة التكنولوجية.

المطلب الأول: علاقة التدريب باليقظة التكنولوجية

يشكل التدريب إحدنا لأساليب الرئيسية لزيادة الكفاءات الفنية لعمال البحث والتطوير، وإكسابهم المعارف والتقنيات الجديدة. وفي هذا الإطار نشير إلى الدور الهام الذي يلعبه هذا الأخير من خلال تزويد المتدربين بالمهارات و المعارف المطلوبة التي تؤدي إلى تعديل سلوكهم واتجاهاتهم على نحو يتوافق مع التطورات التكنولوجية المتسارعة، التي من أهم نتائجها انتشار استخدام الحاسب الآلي بشكل متزايد جدا على نحو أدى تغيير طريقة تأدية العمل داخل المؤسسات وأدى إلى ظهور وطائف جديدة مثل مدير نظم المعلومات، وهذا يتحقق من خلال تدريبهم و تكوينهم من اجل تحقيق التكيف مع تلك التغيرات .

وبالتالي نستنتج أن هناك علاقة طردية بين كلا من التدريب و اليقظة التكنولوجية، فكلما كان التدريب سليما سينعكس بالإيجاب في تعزيز اليقظة التكنولوجية.

المطلب الثاني: علاقة التعلم باليقظة التكنولوجية

يكتسب التعلم دورا محوريا في إحداث التغيير التكنولوجي بعدد الطاقات البشرية القادرة على الاختراع و الإبداع و استغلال الأفكار الجديدة و كذلك بزيادة مقدرة هذه الطاقات على التفكير بشكل منطقي، و فهم و تفسير المعرفة من خلال تنمية قدراتهم العقلية على فهم العلاقات المنطقية بين مختلف المتغيرات و فهم و تفسير الظواهر . ويعتبر كلا من التعلم و التكنولوجيا قضيتنا العصر في دول العالم، و بدونهما لا يمكن أن يخطو أي خطوة في طريق التقدم واستغلال الكفاءات البشرية، وباعتبار المؤسسة هي المحور الأساسي اقتصادي، فانه بات لزاما عليها الاهتمام بكيفية استغلال هاذين العنصرين من اجل نقل وإنتاج التكنولوجيا ويتطلب الاهتمام بالعنصر البشري من خلال التعلم و التأهيل لكي يكون قادرا على التكيف مع أي تغيير تكنولوجي، وهذا التكيف لن يتم ما لم يكن هناك إطار متكامل يتمثل في التعلم سواء (للفرد أو المؤسسة) والتكنولوجيا على حد سواء .

المطلب الثالث: علاقة التحفيز باليقظة التكنولوجية

تعد الحوافز مجموعة من الوسائل التي تساهم في دفع المورد البشري في بيئة عمله من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفعالية. وبالتحفيز تظهر المبادرة المستمرة من الفرد، و كذلك يكون الإبداع متجددا و مستمرا، كما يعد التحفيز الأداة التي يحدث بها التغيير و تطوير العمل، و تصحيح مساره، وذلك بإدخال عناصر و طرق جديدة و فعالة، و تقنيات حديثة على العمل وآليته وخاصة وان توفرت لدى المؤسسات وسائل تكنولوجية حديثة التي تعطى للفرد الدافع القوي لاستعمالها من اجل تخفيف الجهد والبحث والإبداع أكثر .

وفي هذا الاطار يمكننا القول أن هناك علاقة طردية بين التحفيز و اليقظة التكنولوجية من خلال الإبداع و البحث و التطوير، أي كلما كان الفرد محفزا أكثر، كان مبدعا أكثر و مندفعا للتطوير أكثر.

خلاصة الفصل :

- انطلاقاً مما تم تناوله في هذا الفصل فإن اليقظة التكنولوجية وظيفة ينبغي على المؤسسات الاهتمام بها والعمل على توفير سبل نجاحها, وبهذا العرض نخلص الى وضع النقاط التالية :
- تمثل اليقظة سيورة تسمح بتزويد المؤسسات بطريقة استباقية و منظمة بمعلومات حول كافة التغيرات الحاصلة في بيئتها , حيث تمثل المعلومة مورداً أساسياً فيها.
 - اليقظة التكنولوجية هي أداة تسمح بالبقاء على اتصال مستمر مع البيئة التكنولوجية والاعلام بكل التطورات التكنولوجية التي تؤثر مستقبلاً على المؤسسات.
 - اليقظة التكنولوجية لما لها من أهمية وأهداف متعددة تتطلب أفراد ذو كفاءات و مهارات عالية في المجال التكنولوجي للتحكم في البرمجيات الحديثة و المتطورة.
 - يساهم التطور التكنولوجي في إحداث تحول جذري في المؤسسات من خلال تكييف الاستفادة من إحداث تكنولوجيا الاعلام و الإتصال , و ذلك بمساهمة الوسائل والمتطلبات التقنية والبشرية في ذلك التطور .
 - اليقظة التكنولوجية عملية جماعية مستمرة لا تنحصر على فرد محدد ,فأساسها روح الفريق و الجماعة والذين يطلق عليهم أعوان اليقظة, وكما أن مراحلها و عملياتها متصلة و مؤثرة وكل مرحلة تؤثر في التي تليها وتكمل لما يليها من مراحل.

تمهيد:

بعد أن حاولنا في الفصول السابقة التعرف على أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بموضوع البحث وهو تنمية الموارد البشرية وتعزيز اليقظة التكنولوجية وطبيعة العلاقة التي تربطه بينهما.

سنتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية بجامعة محمد خيضر - بسكرة -، وذلك لدراسة دور تنمية الموارد البشرية في تعزيز اليقظة التكنولوجية في أرض الواقع، وهذا مآتم الحصول عليه من طرف العاملين، حيث حصلنا على معلومات من خلال الاستبانة التي قمنا بتوزيعها عليهم، وسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى المحاور الرئيسية التالية:

المبحث الاول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة

المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة جامعة محمد خيضر - بسكرة -

سنتطرق في هذا المبحث إلى التعرف على المؤسسة، ونشاطاتها المتعددة والهيكلة التنظيمية المعتمد عليه في جامعة محمد خيضر - بسكرة¹.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

لاستكمال الدراسة النظرية تم اختيار جامعة محمد خيضر كمحل للدراسة، وسنحاول التعرف عليها من خلال هذا المبحث الذي نتطرق فيه إلى بعض المفاهيم حول المؤسسة والتي نلخصها في كل من نبذة عن تاريخها وهيكلتها التنظيمية.

تقع جامعة محمد خيضر على بعد حوالي كيلومترين (02 كلم) عن وسط مدينة بسكرة على الطريق المؤدي إلى مدينة سيدي عقبة.

أنشأت جامعة محمد خيضر بالمعاهد الوطنية الآتية:

معهد الري (المرسوم رقم: 254-84 المؤرخ في: 18-08-1984).

معهد الهندسة المعمارية (المرسوم التنفيذي رقم: 253-84 المؤرخ في: 05-08-1984).

معهد الكهرباء التقنية في عام 1986 (المرسوم التنفيذي رقم: 169-86 المؤرخ في: 18-08-1986).

تحولت هذه المعاهد إلى مركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم: 295-92 المؤرخ في: 07-07-1992.

وبصدور المرسوم رقم: 219-98 المؤرخ في: 07-07-1998 تحول المركز الجامعي إلى جامعة تضم ثلاث كليات وسبعة أقسام. كما تم إضافة كلية رابعة بعد ذلك.

وبمقتضى المرسوم رقم: 90/09 المؤرخ في: 17-02-2009، أصبحت الجامعة مشكلة من ست (06) كليات

وواحد وثلاثين (31) قسما تضم مختلف الميادين والتخصصات، تتوفر جامعة محمد خيضر على ستة كليات:

- كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

- كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة.

- كلية العلوم والتكنولوجية.

- كلية الحقوق والعلوم السياسية.

- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

¹ مديرية جامعة محمد خيضر بسكرة

- كلية الآداب واللغات.

المطلب الثاني: أهداف ومهام جامعة محمد خيضر.

تعتمد الجامعة على الكفاءة البيداغوجية والعلمية لأساتذتها ودعم موظفيها وعمائها، لتكوين فئة طلابية بإمكانها التفوق والنجاح في الإدماج الاجتماعي والمهني في المجتمع المحلي.

الفرع الأول: أهداف الجامعة.

تتواصل ديناميكية الجامعة باستمرار استجابة للأهداف التالية:

- ضمان تكوين بيداغوجي نوعي.
- تنوع التخصصات التكوينية استجابة لمتطلبات التنمية الوطنية والمحلية.
- إعطاء دفع جديد وحركية نوعية للبحث العلمي للمساهمة في تنمية كل القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية لمختلف أرجاء اية بسكرة.
- تدعيم الانتقال التدريجي من التكوين التقليدي إلى النظام العالمي الجديد.
- توظيف كفاءات علمية لإرساء قيم في النظام العالمي الجديد.
- تسعى الطاقات البشرية لجامعة محمد خيضر لرفع التحدي لتحسين الداء العلمي والبيداغوجي وإحلال موقع مرموق ورفيع بين مختلف الجامعات الوطنية والعالمية، لا يدخر مسؤوليها أي جهد لتوفير كل الظروف الموضوعية للطلبة المتكويين والأساتذة الباحثين وبالإدارة الجادة من كل الأطراف المعادلة الجامعية تسعى جامعة محمد خيضر بان تكون إشعاعا نيرا على محيطها المباشر ولتنمية الجامعة الجزائرية منها والأجنبية.

إن الهدف الأسمى هو إرساء تقاليد جامعية وصولا إلى تحقيق تكوين بيداغوجي وعلمي نوعي وهذا ما سيحقق في النهاية دور الامتياز العلمي والثقافي في المجتمع المحلي.

الفرع الثاني: مهام الجامعة

- مهام التكوين العالي.
- مهام البحث العلمي والتطوير.

- تكوين الإطار الزرورية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد.
 - المساهمة في تحصيل وتطوير المعارف.
 - تنمية نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني.
 - المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.
- المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر¹.

¹ المرجع السابق

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة

المطلب الأول: مجتمع الدراسة وطرق جمع البيانات

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه يشمل جميع إطارات، وذلك من أجل التقرب نحو الأفراد لتكملة الجانب الدراسي النظري لموضوعنا محل الدراسة، ومعرفة مدى توافق الجانب النظري بالواقع العلمي، لذلك أخذنا عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة.

قمنا بتوزيع 48 استبيان، وبعد مراجعة الاستبيانات تم قبول 40 استبيان صالح لعملية التحليل، وهي نسبة من مجتمع محل الدراسة بجامعة محمد خيضر - بسكرة -.

ثانياً: طرق جمع البيانات

1- البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم الاستبانة وتوزيعها على عينة البحث وتم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.V25 الإحصائي وباستخدام الاختبارات الإحصائية بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

2- البيانات الثانوية: قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية ورسائل الجامعات والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث والهدف من اللجوء للمصادر الثانوية في مجال البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدث في مجال بحثنا الحالي.

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياته، تم استخدام أساليب إحصاء الوصف والتحليلي، وذلك

بالاعتماد على الأساليب الإحصائية، SPSS.V25 باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية الثالثة:

- النسب المئوية والتكرارات: وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها.

- معامل لفاكرو نباخ: للتأكد من درجة ثبات أداة الدراسة المستخدمة.

- اختبار التوزيع الطبيعي: اختبار كولموجروف - سمرنوف sample Kolmogorov-Smirnov

- تحليل الانحدار المتعدد: وذلك لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

- معامل الارتباط بيرسون: لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

الجدول رقم (01): مستويات الإجابة لمقياس ليكارت الخماسي

المستوى	الوسط الحسابي
مرتفع	3.67 فأكثر
متوسط	من 3.66 لغاية 2.33
منخفض	أقل من 2.33

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثالث: أدوات الدراسة

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة وتتضمن جزئيين:

الجزء الأول: ويشمل البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، طبيعة المنصب).

الجزء الثاني: ويحتوي على محورين:

المحور الأول: ويتمثل في متغير تنمية المورد البشري ويتضمن عبارات تهدف إلى التعرف على التنمية من وجهة نظر

اطارات جامعة محمد خيضر بسكرة، وقد تم تحديد ثلاثة أبعاد تم اختيارها بعد الاطلاع على العديد من المراجع الخاصة

بهذا المجال وقد وزعت هذه العبارات كالتالي:

- بعد التدريب وتمثله العبارات من 01 إلى 05.

- بعد التعلم وتمثله العبارات من 06 إلى 10.

- بعد التحفيز وتمثله العبارات من 11 إلى 15.

المحور الثاني: ويتمثل في متغير اليقظة التكنولوجية ويتضمن عبارات تهدف إلى التعرف على مستوى اليقظة التكنولوجية

، وقد تم تحديد بعدين هما البحث و التطوير و الابداع.

ولقد تم تحديد أوزان عبارات الاستبانة وفق مقياس ليكارت الخماسي على النحو التالي:

الجدول رقم (02): مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة

أولاً: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتمد على ما يلي:

- **صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:** للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث تم عرضها على مجموعة محكمين مكونة من أساتذة مختصين في مجال الدراسة، الذين يعملون في جامعة محمد خيضر بسكرة وطلب إليهم إبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة كل عبارة للمحتوى، كما طلب إليهم أيضاً النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية، أو أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً. وقد تمت دراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وتم إجراء التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح الاستبانة أكثر فهما لأهداف البحث. وهذا ما اعتبرناه بمثابة الصدق الظاهري للأداة، وبذلك اعتبرت الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

صدق المحك: تم حساب معامل الصدق المحك من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ، وذلك كما هو موضح

في الجدول (4) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.97) وهو معامل مرتفع جداً ومناسب لأغراض أهداف هذه

الدراسة كما نلاحظ أيضاً أن جميع معاملات الصدق لمحاورة الدراسة وأبعادها كبيرة جداً ومناسبة لأهداف هذه الدراسة وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة الدراسة هي صادقة لما وضعت للقياس.

ثانياً: **ثبات أداة الدراسة (Reliability):** ويقصد بها مدى الحصول على النتائج نفسها أو نتائج متقاربة لو كرر

البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها في هذه الدراسة تم قياس ثبات التجانس لأدائها باستخدام معامل

"ألفا كرونباخ" الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمقدار 0.60 فأكثر حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (03): معاملات الصدق والثبات

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	معامل الصدق
تنمية الموارد البشرية	التدريب	0.767	0.875
	التعلم	0.783	0.884
	التحفيز	0.743	0.861
	المجموع	0.893	0.927
اليقظة التكنولوجية	البحث والتطوير	0.767	0.875
	الابداع	0.754	0.868
	المجموع	0.774	0.879
الإستبانة ككل	25	0.900	0.948

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spssv25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ مرتفع بالنسبة لمحور تنمية الموارد البشرية فكانت النسبة (0.927)، أما بالنسبة لمحور اليقظة التكنولوجية فكانت النسبة (0.879) بينما معامل الثبات ككل بلغ (0.948) وهي نسبة مرتفعة جدا، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج. وهذا وقد تم حساب صدق المحك من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألف كرونباخ"، كما هو موضح في الجدول رقم (03) إذ نجد معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.900)، وهو معامل جيد ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة ومناسبة لأهداف هذا البحث.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة:

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية وفق الجدول الموالي:

الجدول رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	28	70.0%
	أنثى	12	30.0%
	المجموع	40	100%
العمر	أقل من 30 سنة	2	5.0%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	12	30.0%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	14	35.0%
	من 50 سنة فأكثر	12	30.0%
	المجموع	40	100%
المؤهل العلمي	ليسانس	4	10.0%
	ماستر	1	2.5%
	مهندس	1	2.5%
	ماجستير	13	32.5%
	دكتوراه	21	52.5%
	المجموع	40	100%
سنوات	أقل من 5 سنوات	26	46.4%

الخبرة	من 5 إلى أقل 10 سنوات	11	19.6%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	5	8.9%
	من 15 سنة فأكثر	14	25.0%
	المجموع	56	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v25

- بالنسبة لمتغير الجنس: يظهر من الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين كانوا من الذكور ، حيث بلغت نسبتهم (70 %) في حين بلغت نسبة الإناث (12.5%) من مجموع أفراد عينة البحث أو الدراسة، وتعود نسبة الذكور عالية نتيجة طبيعة عمل المؤسسة .

- بالنسبة لمتغير العمر: فنجد أن الفئة (من 40 إلى أقل من 50 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع (35%)، في حين نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (30 سنة إلى أقل من 40 سنة) بلغت (30%) ، أما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 50 سنة فأكثر)، وفي الأخير نجد أن نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من أقل 30 سنة) بلغت (5%)، ومن هذه النتائج يمكن تفسير بأن الإطارات في المؤسسة أغلبيتهم شباب في متوسط العمر .

- بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: فقد وجد أن كل من المبحوثين المتحصلين على شهادة الدكتوراه بلغت نسبتهم (52.5%)، في حين كانت نسبة المبحوثين المتحصلين على شهادة الماجستير (32.5%)، أما المتحصلين على شهادة ليسانس كانت نسبتهم (10%)، كما بلغت نسبة المحصلين على شهادة ماستر ومهندس بلغت نسبة كل منهما 2.5%، ومن هذه النتائج نستنتج أن معظم الإطارات بمؤسسة جامعة محمد خيضر بسكرة متحصلين على شهادة الدكتوراه و ذلك نظرا لما يتطلبه مركزهم من مستوى تعليم عالي .

- عند التدقيق في سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (46.4%) منهم تقل خبرتهم عن 5 سنوات (25.0%) من المبحوثين من 15 فأكثر، في حين نجد أن (19.6%) من المبحوثين تقع خبرتهم في المجال (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، أما الأفراد الذين بلغت خبرتهم (من 10 إلى أقل من 15 سنة) فقد حددت نسبتهم (8.9%) من مجموع الأفراد عينة الدراسة، و عليه فإن أغلب العمال بمؤسسة جامعة محمد خيضر - بسكرة - خبرتهم تقل عن 5 سنوات.

المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبانة (اختبار التوزيع الطبيعي)

سنعرض اختبار كولمجروف-سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا والاختبار يقوم على الفرضية الصفرية القائلة بأن العينة المسحوبة من مجتمع بياناته تخضع للتوزيع الطبيعي في مقابل الفرضية البديلة لها. وعليه فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة sig أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة والعكس صحيح.

الجدول رقم (05): اختبار التوزيع الطبيعي (sample Kolmogorov-Smirnov)

الأبعاد	قيمة Z	مستوى الدلالة sig
التدريب	0.104	0.200
التعلم	0.291	0.000
التحفيز	0.140	0.047

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss .v25

ومن خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة مستوى الدلالة لكل بعد من أبعاد تنمية الموارد البشرية أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات العلمية. ✓ السؤال الأول: مامدى اهتمام جامعة محمد خيضر بسكرة بتنمية الموارد البشرية بأبعادها الثلاثة؟ للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول رقم (05).

الجدول رقم (06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور تنمية الموارد البشرية.

رقم العبارة	أبعاد تنمية الموارد البشرية وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
التدريب					
01	-تقوم الجامعة بدورات تدريبية من أجل تنمية وتطوير مهارتي.	3.43	1.130	3	متوسط
02	-تتبنى الجامعة خطة واضحة للتدريب.	2.88	1.017	5	متوسط
03	-أرى أن كفاءتي تؤهلني للقيام بمهام أعلى.	3.98	0.768	1	مرتفع
04	-تتوفر الجامعة على قاعدة بيانات تخص كافة الاحتياجات التدريبية.	2.90	0.841	4	متوسط
05	-تقوم الجامعة بإعداد برامج تطوير تتماشى ومستجدات العمل.	3.45	0.932	2	متوسط
التعلم					
06	-تتيح لي الجامعة فرص التعلم و اكتساب معارف جديدة في مجال عملي .	3.93	0.888	1	مرتفع
07	-احصل على المعلومات التي احتاجها لأداء مهامي بسهولة.	3.73	0.987	3	مرتفع
08	-يتيح لي موقعي في العمل الحصول على المعلومات وتبادلها.	3.85	0.893	2	مرتفع
09	-يوفر لي القسم الذي اتبعه المعلومات التي تمكنني من الإجابة على جميع الأسئلة التي أوجهها في العمل.	3.55	0.932	5	متوسط
10	-أثق بقدرة الأفراد العاملين معي لتقديم معلومة صحيحة واستعدادهم لتحمل ذلك.	3.58	0.874	4	متوسط

التحفيز	3.150	0.725	3	متوسط
11 - تلقى مبادراتي و اجتهادي تشجيع و دعم من الادارة.	3.25	0.954	2	متوسط
12 - تخلق الجامعة نظام للمكافآت للبحث الفردي و الجماعي.	3.30	0.966	1	متوسط
13 - عملية التحفيز في الجامعة تتم بطريقة موضوعية.	3.08	0.971	4	متوسط
14 - أتحصل على مكافآت مادية أو معنوية عندما أقوم بأعمال إبداعية.	2.88	1.017	5	متوسط
15 - سبق لك وان استفدت من حوافر في الجامعة.	3.25	1.127	3	متوسط
تنمية الموارد البشرية ككل	3.40	0.596	-	متوسط

وانطلاقاً من نتائج الجدول أعلاه يتضح أن مؤسسة جامعة محمد خيضر بسكرة توظفت تنمية الموارد البشرية بنسب متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد وفقاً لإجابات الباحثين (3.40) بانحراف معياري (0.596) وجاءت نتائج المتغيرات الفرعية الخاصة بهذا البعد علماً بالحوالي:

1. **التدريب:** يتبين من خلال الجدول رقم (06) أن بعد التدريب جاء بالمركز الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.325) بانحراف معياري (0.692). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.98-2.88)، وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.017-0.768)، وهذا ما يدل على أن مؤسسة جامعة محمد خيضر بسكرة لديها اهتمام متوسط بالتدريب .

2. **التعلم:** من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن بعد التعلم جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.725) بانحراف معياري (0.622). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.93-3.55)، وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.932-0.888). وهذا ما يدل على أن جامعة محمد خيضر بسكرة لديها اهتمام مرتفع للتعلم، وتعمل الأفراد لعاملين فيها على التعلم بشكل مستمر.

3.التحفيز: من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن بعد التحفيز جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.150) بانحراف معياري (0.725).وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين(2.88-3.30) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.966-1.01)،وهذا ما يدل على أن جامعة محمد خيضر بسكرة لديها قبول متوسط للتحفيز على تنمية الموارد البشرية .

وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوى اهتمام جامعة محمد خيضر بسكرة بتنمية الموارد البشرية جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات الباحثين عن أبعاد تنمية الموارد البشرية مجتمعة(3.40)بانحراف معياري (0.596).

✓ السؤال الثاني: ماهو مستوى تعزيز اليقظة التكنولوجية في جامعة محمد خيضر بسكرة؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (07): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن تعزيز اليقظة التكنولوجية.

رقم العبارة	العبارات التي تقيس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	البحث والتطوير	3.805	0.672	1	مرتفع
01	تحتاج الجامعة أن تطبق عملية البحث والتطوير في المجال التكنولوجي.	4.18	0.958	1	مرتفع
02	تقوم الجامعة بترصد وتتبع كل ما يحدث في البيئة التكنولوجية من تطورات و اكتشافات علمية.	3.68	0.944	4	مرتفع
03	يتم إدخال برمجيات و تقنيات حديثة و متطورة في الجامعة باستمرار.	3.55	0.959	5	متوسط
04	الموقع الالكتروني للجامعة مفعّل و يؤدي الدور المنوط به.	3.68	0.859	3	مرتفع
05	بما أن الجامعة تنشط في بيئة تكنولوجية، فان هناك ضرورة لوجود خلية للبحث و التطوير حسب	3.95	1.011	2	مرتفع

التخصصات				
الإبداع	متوسط	2	0.581	3.650
01	مرتفع	2	0.883	3.80
02	مرتفع	4	0.838	3.68
03	متوسط	5	0.960	3.23
04	مرتفع	3	0.829	3.68
05	مرتفع	1	0.686	3.88
تعزيز اليقظة التكنولوجية ككل	مرتفع	-	0.514	3.72

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v25

وانطلاقاً من نتائج الجدول أعلاه يتضح أن مؤسسة جامعة محمد خيضر بسكرة توظفت تعزيز اليقظة التكنولوجية بنسب مرتفعة إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد وفقاً لإجابات الباحثين (3.72) بانحراف معياري

(0.514) وجاءت نتائج المتغيرات الفرعية الخاصة بهذا البعد على النحو التالي:

1. البحث و التطوير : يتبين من خلال الجدول رقم (07) أن بعد البحث و التطوير جاء بالمركز الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.805) بانحراف معياري (0.672). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.55-4.18)، وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.958-0.959)، وهذا ما يدل على أن مؤسسة جامعة محمد خيضر بسكرة لديها اهتمام مرتفع بالبحث و التطوير و هذا نظراً لطبيعة عمل المؤسسة فهي جامعة بحث و تطوير .

2. الإبداع: من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن بعد الإبداع جاء بالترتيب الثاني حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.650) بانحراف معياري (0.581). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.23-3.88)، وتراوحت

انحرافاتها المعيارية ما بين (0.686-0.960). وهذا ما يدل على أن جامعة محمد خيضر بسكرة لديها اهتمام متوسط للإبداع.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

سنقوم فيما يلي باختبار الفرضية الرئيسية التالية:

H0: لا يوجد دور معنوي لتنمية الموارد البشرية بأبعاده المختلفة في تعزيز اليقظة التكنولوجية في جامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analyses of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية. والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم (08): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الاتحدار	4.370	3	1.457	3.952	*0.016
الخطأ	13.269	36	0.369		
المجموع الكلي	17.639	39			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v25 ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

معامل الارتباط $R=0.498$

معامل التحديد $R^2=0.248$

معامل التحديد المعدل $R^2=0.185$

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (08) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار صلاحية الفرضية الرئيسية الأولى، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (3.952) وبقيمة احتمالية (0.016) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، و يتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو تنمية الموارد البشرية في هذا النموذج يفسر ما مقداره

(49.8%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في تعزيز اليقظة التكنولوجية لدى جامعة محمد خيضر بسكرة وهي قوة تفسيرية متوسطة كما أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الممار البشرية و تعزيز اليقظة التكنولوجية لدى جامعة محمد خيضر بسكرة .

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في الجدول رقم (08).

ثانيا :اختبار الفرضيات الفرعية.

الجدول (09): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر تنمية الموارد البشرية في تعزيز اليقظة التكنولوجية

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)
التدريب	-.014	.226	-.015	-.063	.950	0.431	0.195
التعلم	.471	.207	.436	2.278	.029	0.560	0.341
التحفيز	.103	.203	.111	.506	.616	0.396	0.157
تنمية الموارد البشرية بشكل عام	0.453	0.119	0.525	3.799	0.001	0.498	0.248

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v25 ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

1.نتائج الفرضية الفرعية الأولى: من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أنه لا يساهم التدريفي تعزيز اليقظة التكنولوجية بالمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ مستوى الدلالة (0.950)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد

($\alpha = 0.05$) وقد بلغ معامل **Bêta** (-0.015) مع قيمة T المحسوبة (-0.063) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على: أنه لا يساهم التدريب في تعزيز اليقظة التكنولوجية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بالمؤسسة محل الدراسة.

2. نتائج الفرضية الفرعية الثانية: من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن التعلم يساهم في تعزيز اليقظة التكنولوجية بالمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ مستوى الدلالة (0.029) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ($\alpha =$) وقد بلغ معامل **Bêta** (0.207) مع قيمة T المحسوبة (2.278)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن التعلم يساهم في تعزيز اليقظة التكنولوجية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بالمؤسسة محل الدراسة.

نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح ان التحفيز لا يساهم في تعزيز اليقظة التكنولوجية بالمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ مستوى الدلالة (0.616)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ($\alpha =$) وقد بلغ معامل **Bêta** (0.111) مع قيمة T المحسوبة (0.506)، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على ان التحفيز لا يساهم في تعزيز اليقظة التكنولوجية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بالمؤسسة محل الدراسة.

خلاصة:

تعرفنا في هذا الفصل على نشأة وتطور جامعة محمد خيضر بسكرة ، وكذا الهيكل التنظيمي الذي تسير وفقه ولقد اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على الاستبانة كأداة أساسية في جمع المعلومات والتي وزعناها على العمال بالمؤسسة والتي تحتوي على جزئين رئيسيين الجزء الأول تضمن البيانات الشخصية، أما الجزء الثاني الخاص بمحاور الاستبانة، المحور الأول يتمثل في المتغير المستقل وهو تنمية الموارد البشرية ، أما المحور الثاني يتمثل في المتغير التابع وهو تعزيز اليقظة التكنولوجية ، وهدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية بحثنا التالية: «إلى أي مدى تساهم تنمية الموارد البشرية في تعزيز اليقظة التكنولوجية في جامعة محمد خيضر بسكرة "، وبعد استرجاع الاستبيان تم معالجته بالبرنامج الإحصائي (spss 25.v)، باستخدام أساليب إحصائية كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، تحليل الانحدار المتعدد، اختبار التوزيع الطبيعي، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات توصلنا إلى صحة وقبول فرضيتين و عدم قبول فرضيتين، وخلصنا إلى أن تنمية الموارد البشرية تساهم في تعزيز اليقظة التكنولوجية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

قمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث عن تنمية المورد البشري ودوره في تعزيز اليقظة التكنولوجية بجامعة محمد خيضر بسكرة بكليتها الستة، والتي كانت محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها وهذا من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، والتي كان الغرض منها هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية دراستنا بطريقة تجعلنا نتعرف دور تنمية المورد البشري في تعزيز اليقظة التكنولوجية.

أولاً: النتائج:

يمكن تقسيم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى قسمين، الأولى خاص بالجانب النظري والثاني بالجانب التطبيقي وذلك كما يلي:

1- النتائج النظرية:

- تنمية الموارد البشرية هي إعداد العنصر البشري إعداداً صحيحاً بما يتفق واحتياجات المجتمع، فزيادة ومعرفة وقدرة الإنسان، يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلاً عن زيادة طاقاته وجهوده.
- إن تنمية الموارد البشرية تعتبر عملية تدعيم فعالية المستقبل الوظيفي للمورد البشري، فهي التي تنشأ من رؤية مستقبلية قوية عن قدرات الموارد البشرية وطاقاتهم الكامنة.
- تنمية المديرين أو ما يطلق عليها بالتنمية الإدارية، تركز على أساليب وطرق ذات الطبيعة التعليمية التي تهدف إلى تنمية المهارات المفاهيمية للمديرين، بحيث تنقسم هذه الأساليب إلى: أساليب التنمية في مكان العمل منها: (التنقل بين الوظائف، والإشتراك في أعمال اللجان، وغيرها)، أما أساليب التنمية خارج مكان العمل فتتمثل في: (المؤتمرات وحلقات البحث، وتمثيل الأدوار، وغيرها).
- تعتبر اليقظة التكنولوجية ذلك النشاط المتمثل في مراقبة البيئة للكشف عن إشارات الضعف والتي تبرز عند تطور التكنولوجيات.
- من خلال اليقظة التكنولوجية يمكننا الإطلاع على الفرص التي توفرها البيئة وفي الوقت المناسب، استباق التطورات الحاصلة في البيئة، وإتاحة الوقت للتصرف ورد الفعل.
- تهدف اليقظة التكنولوجية إلى معرفة المعطيات العلمية، وبراءات الإختراع، المعطيات التكنولوجية ومعطيات السوق التي تسمح بوضع مشاريع البحث والتطوير.

2- النتائج التطبيقية:

- ظهر مستوى تنمية المورد البشري بجامعة محمد خيضر بسكرة بشكل عام متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور تنمية المورد البشري (3.40).
- إن مستوى تعزيز اليقظة التكنولوجية بجامعة محمد خيضر بسكرة ظهر بشكل عام مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي محور تعزيز اليقظة التكنولوجية (3.72).

خاتمة

- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتدريب على مستوى تعزيز اليقظة التكنولوجية بالجامعة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونرفض الفرضية البديلة الأولى، إلى ذلك فإن قوة العلاقة بين المتغيرين هي (0.185).
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعليم على مستوى تعزيز اليقظة التكنولوجية بالجامعة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية ونقبل بديلتها. إلى ذلك فإن قوة العلاقة بين المتغيرين هي (0.185).
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتحفيز على مستوى تعزيز اليقظة التكنولوجية بالجامعة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة ونرفض بديلتها، وبالتالي فإن قوة العلاقة بين المتغيرين هي (0.185).

ثانياً الاقتراحات :

و توصلت الدراسة الى مجموعة من الاقتراحات :

- ضرورة الاستفادة من الخدمات التعليمية الالكترونية في التدريب و التعلم باعتبارهم أحد سمات العصر الحالي ,وعلى الجامعة التركيز على هذا المجال بشكل أوسع مما هو موجود حالياً.
- نظراً لحيازة بعد التحفيز على المستوى المنخفض توصي الدراسة بضرورة الالتزام بنظام علمي و موضوعي في عملية استخدام التحفيز ,بحيث يتم تقديم مكافآت مادية و معنوية لدعم الإطارات بالجامعة تكفل انجاز الاعمال بشكل جيد.
- على الجامعة مواكبة التغيرات المتسارعة في مجال استخدام التكنولوجيا من خلال البحث و التطوير المستمر مما يساهم في تنمية المورد البشري الذي بدوره يعزز اليقظة التكنولوجية.
- ضرورة وضع مصلحة مختصاليقظة التكنولوجية تكون مستقلة في تسييرها عن مصلحة البحث و التطوير لما لها من أهمية في ظل التطورات المتسارعة في المجال التكنولوجي.
- ضرورة تواجد خلايا لليقظة التكنولوجية على مستوى جميع الكليات التابعة الجامعة مع التأكيد على مشاركة كل الإطارات و العاملين فيها.
- تكوين إطارات متخصصين في مراقبة و تحليل المحيط التكنولوجي للجامعة.
- التواصل مع هيئات البحث العلمي من خلال المشاركة في الندوات و الملتقيات و التشجيع على الابداع و الاختراع.

- آفاق البحث :

ان هذا البحث لا يقدم رؤيا كاملة أو نهائية عن موضوع تنمية الموارد البشرية و دورها في تعزيز اليقظة التكنولوجية, باعتبار هذه الأخيرة من المواضيع حديثت النشأة, و تتطلب البحث أكثر, و بهذا الصدد نقترح عددا من الدراسات المستقبلية, التي يمكن أن تكون إشكاليات رئيسية تستحق النظر والبحث أهمها :

✓ دور إدارة الموارد البشرية في رفع مستوى التطور التكنولوجي.

✓ مكانة اليقظة الاستراتيجية في تفعيل الكفاءات.

✓ ما مدى مساهمة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الجزائرية

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
65	مستويات الإجابة لمقياس ليكارت الخماسي
65	مقياس ليكارت الخماسي
67	معاملات الصدق والثبات
68	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية
70	اختبار التوزيع الطبيعي (sample Kolmogorov-Smirnov)
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور تنمية الموارد البشرية .
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن تعزيز اليقظة التكنولوجية
75	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى
76	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر تنمية الموارد البشرية في تعزيز اليقظة التكنولوجية

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل
14	مخرجات التعلم
19	إطار عام للتحفيز
44	مراحل عملية اليقظة الإستراتيجية
49	الهدف من اليقظة التكنولوجية
55	عمليات اليقظة التكنولوجية

قائمة المراجع

أولا المراجع العربية :

أ- الكتب :

- 1- اللوزي موسى، التنمية الإدارية- المفاهيم، الأسس، التطبيقات دار النشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2001، عمان، الأردن.
- 2- سمير أحمد محمد، الإدارة الاستراتيجية و تنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
- 3- عقلي عمر صفى، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الاردن، 2005.
- 4- بلوط حسين ابراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت، دار النهضة العربية، 2002.
- 5- الهمشري أحمد محمد، إدارة المعرفة، الطريق الى التميز والريادة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 6- أبو النصر مدحة محمد، إدارة و تنمية الموارد البشرية، (الاتجاهات المعاصرة)، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007.
- 7- المصري أحمد محمد، الإدارة الحديثة، (الاتصالات المعلومات القرارات) مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 2004.
- 8- جينفر جوي كاتيز وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ترجمة علا أحمد الصالح، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة 2008
- 9- العامري صالح مهدي محسن، طاهر محسن منصور غالب، الإدارة و الاعمال، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، الأردن، 2007.
- 10- السلمى علي، إدارة الموارد البشرية، منظور استراتيجي، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2008.
- ب- رسائل الماجستير :
- 11- مراكشي محمد لمين، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية، دراسة حالة نفضال وحدة البليدة رسالة الماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، 2005.

- 12-** بوكفوس هشام, أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية دراسة (ميدانية بمؤسسة سوناريك فرجيو), رسالة مكتملة لنيل شهادة الماجستير تخصص تنمية الموارد البشرية, كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية, قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا, جامعة الاخوة منتوري, قسنطينة, الجزائر, 2006.
- 13-** كراغلي أسماء, اليقظة التكنولوجية كأداة القدرة التنافسية للبنوك (دراسة مرجعية مقارنة للبنوك العاملة بمقر ولاية البويرة), رسالة ماجستير شعبة علوم التجارية تخصص تسويق, كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير, أحمد بوقرة بومرداس, الجزائر, 2014.
- 14-** بوسلامي عمر, دور الابداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية. (دراسة حالة مجمع صيدال, وحدة الدار البيضاء, الجزائر العاصمة), رسالة نيل شهادة الماجستير في اطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير, تخصص إدارة الاعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة, كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التسيير, مدرسة الدكتوراه, جامعة سطيف, الجزائر, 2013.
- 15-** قمان أنيسة, محاولة بناء خلية لليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة كأداة لتنمية الصادرات خارج المحروقات (دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة), مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة الاعمال, كلية العلوم الاقتصادية, التجارية و علوم التسيير, جامعة أحمد بوقرة بومرداس, الجزائر, 2014.
- ت- المجالات :**
- 16-** عابد ولد عمر , علوطني لمين , آليات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية نموذج مقترح (دراسة تطبيقية بمؤسسة الاسمنت بالشلف), مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية. أ/ قسم العلوم الاقتصادية و القانونية. العدد 17- جانفي 2017.
- 17-** رملي حمزة, دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات صناعة الادوية بقسنطينة, مجلة البحوث الاقتصادية و المالية ISSN: 2352-9822 العدد الثاني/ديسمبر 2014.
- 18-** خلفلاوي شمس ضيات , مكانة اليقظة التكنولوجية في تفعيل عملية الابداع دراسة حالة مؤسسة جزائرية, مجلة الافاق للعلوم جامعة الجلفة, العدد الثامن ج1, جوان 2017.
- 19-** الياسري, أكرم محسن وآخرون, أثر عمليات إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي, مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية, جامعات الفرات الأوسط, مج 14, 2002.

ث- المداخلات :

- 20-** حديد رتيبة , حديد نوفيل , اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة, مداخله مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات, جامعة ورقلة, الجزائر
- 21-** كرومي سعيد , ستي أحمد عمر , أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية للمؤسسة, مداخله مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية, جامعة الشلف, الجزائر.
- 22-** بوخمخ عبد الفتاح , مصباح عائشة, دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية, الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية, للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية, جامعة الشلف, الجزائر.
- 23-** داودي الطيب , رحال سلاف و شين فيروز , اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية مداخله مقدمة الى الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين الميزة التنافسية في دول العربية, كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة حسيبة بن بو علي الشلف, الجزائر 2007.
- 24-** رايس وفاء, رأس المال الفكري, في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة, مداخله مقدمة الى الملتقى الدولي حول دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الاعمال, جامعة الشلف, الجزائر.
- 25-** الشيخ داودي , تحليل أثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية, مجلة الباحث عدد 6/2008, الجزائرية.
- 26-** د.غلاب نعيمة, د.مليكة زغيب, واقع اليقظة الاستراتيجية وذكاء الاعمال في منظمات الاعمال الجزائرية, بحث مقدم الى المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر, كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية, جامعة الزيتونة, عمان, الأردن, (23-26) افريل, 2012, ص

ثانيا المراجع الاجنبية :

- 27-jim grieves, strategic human resource development, sage publication, london, 2003, p01.
- 28-Dumas léonard, Laveille marketing en hotellerie une pratique de gestion à explorer, revue téroros, laboratoire de recherche et intervention en hotellerie et restauration, vol23n3
- 29-Lesca H .veille stratigique pour le management de l'entreprise, économies et sociétés, series sciences de gestion.

الملحق (2)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	الاستاذ	الرتبة	مكان الوظيفة
1	أحلام خان	أستاذ محاضر-أ-	قسم علوم التسيير- كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير- جامعة بسكرة-
2	شرازحيف	أستاذ محاضر-أ-	قسم علوم التسيير-كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير-جامعة بسكرة-
3	جوهرة أقطي	أستاذ محاضر -أ-	قسم علوم التسيير-كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير-جامعة بسكرة-
4	سامية بعيسي	أستاذ محاضر -أ-	قسم علوم التسيير- كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير-جامعة بسكرة-

قائمة المراجع

أولا المراجع العربية :

أ- الكتب :

- 1- اللوزي موسى، التنمية الإدارية- المفاهيم، الأسس، التطبيقات دار النشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2001، عمان، الأردن.
- 2- سمير أحمد محمد، الإدارة الاستراتيجية و تنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
- 3- عقلي عمر صفى، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الاردن، 2005.
- 4- بلوط حسين ابراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت، دار النهضة العربية، 2002.
- 5- الهمشري أحمد محمد، إدارة المعرفة، الطريق الى التميز والريادة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 6- أبو النصر مدحة محمد، إدارة و تنمية الموارد البشرية، (الاتجاهات المعاصرة)، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007.
- 7- المصري أحمد محمد، الإدارة الحديثة، (الاتصالات المعلومات القرارات) مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 2004.
- 8- جينفر جوي كاتيز وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ترجمة علا أحمد الصالح، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة 2008
- 9- العامري صالح مهدي محسن، طاهر محسن منصور غالب، الإدارة و الاعمال، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، الأردن، 2007.
- 10- السلمى علي، إدارة الموارد البشرية، منظور استراتيجي، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2008.
- ب- رسائل الماجستير :
- 11- مراكشي محمد لمين، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية، دراسة حالة نفضال وحدة البليدة رسالة الماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، 2005.

- 12-** بوكفوس هشام, أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية دراسة (ميدانية بمؤسسة سوناريك فرجيو), رسالة مكتملة لنيل شهادة الماجستير تخصص تنمية الموارد البشرية, كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية, قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا, جامعة الاخوة منتوري, قسنطينة, الجزائر, 2006.
- 13-** كراغلي أسماء, اليقظة التكنولوجية كأداة القدرة التنافسية للبنوك (دراسة مرجعية مقارنة للبنوك العاملة بمقر ولاية البويرة), رسالة ماجستير شعبة علوم التجارية تخصص تسويق, كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير, أحمد بوقرة بومرداس, الجزائر, 2014.
- 14-** بوسلامي عمر, دور الابداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية. (دراسة حالة مجمع صيدال, وحدة الدار البيضاء, الجزائر العاصمة), رسالة نيل شهادة الماجستير في اطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير, تخصص إدارة الاعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة, كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التسيير, مدرسة الدكتوراه, جامعة سطيف, الجزائر, 2013.
- 15-** قمان أنيسة, محاولة بناء خلية لليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة كأداة لتنمية الصادرات خارج المحروقات (دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة), مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة الاعمال, كلية العلوم الاقتصادية, التجارية و علوم التسيير, جامعة أحمد بوقرة بومرداس, الجزائر, 2014.
- ت- المجالات :**
- 16-** عابد ولد عمر , علوطني لمين , آليات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية نموذج مقترح (دراسة تطبيقية بمؤسسة الاسمنت بالشلف), مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية. أ/ قسم العلوم الاقتصادية و القانونية. العدد 17- جانفي 2017.
- 17-** رملي حمزة, دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات صناعة الادوية بقسنطينة, مجلة البحوث الاقتصادية و المالية ISSN: 2352-9822 العدد الثاني/ديسمبر 2014.
- 18-** خلفلاوي شمس ضيات , مكانة اليقظة التكنولوجية في تفعيل عملية الابداع دراسة حالة مؤسسة جزائرية, مجلة الافاق للعلوم جامعة الجلفة, العدد الثامن ج1, جوان 2017.
- 19-** الياسري, أكرم محسن وآخرون, أثر عمليات إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي, مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية, جامعات الفرات الأوسط, مج 14, 2002.

ث- المداخلات :

- 20-** حديد رتيبة , حديد نوفيل , اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة, مداخله مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات, جامعة ورقلة, الجزائر
- 21-** كرومي سعيد , ستي أحمد عمر , أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية للمؤسسة, مداخله مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية, جامعة الشلف, الجزائر.
- 22-** بوخمخ عبد الفتاح , مصباح عائشة, دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية, الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية, للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية, جامعة الشلف, الجزائر.
- 23-** داودي الطيب , رحال سلاف و شين فيروز , اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية مداخله مقدمة الى الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين الميزة التنافسية في دول العربية, كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة حسيبة بن بو علي الشلف, الجزائر 2007.
- 24-** رايس وفاء, رأس المال الفكري, في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة, مداخله مقدمة الى الملتقى الدولي حول دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الاعمال, جامعة الشلف, الجزائر.
- 25-** الشيخ داودي , تحليل أثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية, مجلة الباحث عدد 6/2008, الجزائرية.
- 26-** د.غلاب نعيمة, د.مليكة زغيب, واقع اليقظة الاستراتيجية وذكاء الاعمال في منظمات الاعمال الجزائرية, بحث مقدم الى المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر, كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية, جامعة الزيتونة, عمان, الأردن, (23-26) افريل, 2012, ص

ثانيا المراجع الاجنبية :

- 27-jim grieves, strategic human resource development, sage publication, london, 2003, p01.
- 28-Dumas léonard, Laveille marketing en hotellerie une pratique de gestion à explorer, revue téroros, laboratoire de recherche et intervention en hotellerie et restauration, vol23n3
- 29-Lesca H .veille stratigique pour le management de l'entreprise, économies et sociétés, series sciences de gestion.