

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات شهادة دكتوراه (ل. م. د) في علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

بعنوان:

دور الكفاءات في تطوير المقاولاتية الفلاحية

دراسة حالة منتجي الزعفران في الجزائر

تحت إشراف

أ.د بن شني عبدالقادر

من إعداد الطالب

لول عبدالقادر

أعضاء لجنة المناقشة:

اللقب والاسم	الرتبة	مؤسسة الانتماء	الصفة
بشني يوسف	أستاذ التعليم العالي	جامعة مستغانم	رئيسا
بن شني عبدالقادر	أستاذ التعليم العالي	جامعة مستغانم	مشرفا
بكريتي لخضر	أستاذ التعليم العالي	المركز الجامعي بالبيض	مناقشا
بوكرديد عبدالقادر	أستاذ التعليم العالي	جامعة تيسمسيلت	مناقشا
مقداد نادية	أستاذة محاضرة أ	جامعة مستغانم	مناقشا
منصوري خيرة مونية	أستاذة محاضرة أ	جامعة مستغانم	مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023

كلمة شكر

الحمد لله رب العالمين

أشكر الله سبحانه وتعالى على منّهِ وتوفيقه لي في إتمام هذا العمل المتواضع، فله الحمد وله الشكر أولاً وأخيراً وظاهراً وباطناً، وله الحمد والشكر أن وفقنا لطلب العلم ويسر إلينا سبله، ونسأله سبحانه وتعالى أن يرزقنا الإخلاص في القول والعمل، انه ولي ذلك والقادر عليه.

ثم أتقدم بجزيل الشكر إلى أستاذي المشرف بن شني عبدالقادر نظير جهوده ونصائحه ورحابة صدره وكرم أخلاقه.

وأنتقدم بجزيل الشكر لكل أساتذتنا ومعلمينا وعلى رأسهم الأستاذ ناجي محمد صالح والأستاذة بن مسعود خديجة من جامعة وهران 2.

كما لا أنسى الأستاذ الفاضلبشني يوسف والذي لم يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته وكذا الأستاذشريعة وليد.

وأشكر كل الزملاء والأصدقاء على دعمهم لي واطص بالذكر شنين قادة، بن ناصر سيد أحمد، بوبكر عبدالباقي، طالبي مجيد.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساهم من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة.

إهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى من تفرح لفرحي وتحزن لحزني إلى من رافقتني دعواتها في كل خطوة من حياتي إليك أُمي الغالية.

إلى روح من ناضل من أجلي إلى من هيا لي أسباب النجاح لأرتقي إلى درجات المجد والعلو إليك أباي العزيز رحمة الله عليك.

إلى زهرة حياتي في الدنيا إلى من يعيش في ظل وجودها أُملي إلى أم أولادي وزوجتي الحبيبة.

إلى ابني محمد ياسين وبناتي مارية ياسمين ومريم هند حفظهم الله وأنبتهم نباتا حسنا.

إلى من يعرف صدق الشعور ويدرك معنى المشاركة أختي الكريمة.

إلى من يصعب إيجادهم ويستحيل نسيانهم إخوتي الأفاضل.

إلى عائلة زوجتي الأم الفاضلة إلى الأخ والأستاذ محمد وليد والأستاذ أبي عياد وعائلته

إلى كل الأهل والأحباب.

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد كيفية تطوير المقاولات الفلاحية المتخصصة في زراعة الزعفران اعتمادا على الكفاءات البشرية باعتبارها عامل أساسي فيها، وللإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات بين المتغيرين أجريت دراسة إحصائية لقياس اتجاهات المالكين والمسيرين في المقاولات الفلاحية المتخصصة في زراعة الزعفران في الجزائر، ولجمع البيانات تم توزيع استبيان على عينة الدراسة المقدر عددها بـ 72 مقالة، وتم تحليل الاستبيانات الصالحة للمعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية (SPSS).

وخلصت الدراسة إلى أن امتلاك الموارد البشرية لكفاءات مختلفة يساعدها في نجاح وتطوير المقاولات الفلاحية بالنسبة لمنتجي الزعفران في الجزائر.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، الكفاءات البشرية، المقاولات الفلاحية.

Abstract

This study aims to determine how to develop agricultural enterprises specializing in the cultivation of saffron, relying on human skills as an essential factor in them, in order to answer the problem posed and test hypotheses between the two variables, a statistical study was conducted to measure the attitudes of owners and managers in agricultural companies specialized in saffron cultivation in Algeria, to collect the data, a questionnaire was distributed to the study sample, estimated at 72 companies, and the questionnaires valid for statistical processing were analyzed using the Social Statistical Packages (SPSS) program.

The study concluded that having human resources with different skills helps them in the success and development of agricultural entrepreneurship for saffron producers in Algeria.

Key words human resources, human competencies, agricultural entrepreneurship.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	الشكر
II	الإهداء
III	الفهرس العام
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
VI	قائمة الملاحق
8-1	المقدمة
	الفصل الأول: إدارة كفاءات الموارد البشرية
9	تمهيد
9	المبحث الأول: نظرة عامة حول إدارة الموارد البشرية
10	المطلب الأول: مفهوم وتطور إدارة الموارد البشرية
22	المطلب الثاني: دور ووظائف إدارة الموارد البشرية
34	المطلب الثالث: فعالية إدارة الموارد البشرية وأهم التحديات التي تواجهها
45	المبحث الثاني: عموميات حول إدارة الكفاءات
45	المطلب الأول: مفهوم الكفاءة، مكوناتها وأبعادها
57	المطلب الثاني: أنواع الكفاءات
67	المطلب الثالث: مقاربات تسيير الكفاءات ومجالات إدارتها
76	خلاصة الفصل
77	الفصل الثاني: المقاولاتية الفلاحية في الجزائر
77	تمهيد
78	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المقاولاتية
78	المطلب الأول: تعريف المقاولاتية ومقارباتها
91	المطلب الثاني: المقاول كعنصر أساسي للمقاولاتية
102	المطلب الثالث: المقاولاتية وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

115	المبحث الثاني: القطاع الفلاحي في الجزائر
115	المطلب الأول: تطور القطاع الفلاحي في الجزائر
126	المطلب الثاني: واقع الإنتاج الفلاحي في الجزائر ومساهمته في الاقتصاد الوطني
135	المطلب الثالث: المقاولاتية والقطاع الفلاحي في الجزائر
154	خلاصة الفصل
155	الفصل الثالث: دور الكفاءات في تطوير المقاولاتية الفلاحية دراسة حالة بعض منتجي الزعفران في الجزائر
155	تمهيد
156	المبحث الأول: الاستثمار الفلاحي وشعبة الزعفران في الجزائر
156	المطلب الأول: الاستثمار الفلاحي في الجزائر
168	المطلب الثاني: متطلبات وخصائص الاستثمار الفلاحي في الجزائر
174	المطلب الثالث: شعبة الزعفران في الجزائر
183	المبحث الثاني: الإطار الاستمولوجي والمنهجي للدراسة الكمية
183	المطلب الأول: تقديم عينة الدراسة
190	المطلب الثاني: تحليل بيانات الاستبيان
205	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وعرض النتائج
219	خلاصة الفصل
220	الخاتمة
224	المراجع
231	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
9	التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية	1
80	المقاربات المختلفة للبحث في المقاولاتية	2
102	تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب القانون الجزائري	3
103	تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب البنك الدولي	4
104	تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة (2010-2019)	5
105	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب النشاط	6
109	مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل خلال الفترة 2001-2016	7
110	مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الداخلي الخام خلال الفترة 2001-2014	8
111	مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة خلال الفترة 2001-2015	9
125	المساحة الزراعية في الفترة ما بين (2000 و2017)	10
126	تطور إنتاج المحاصيل الصناعية خلال الفترة ما بين 2000 و2017	11
127	تطور إنتاج الخضروات في الجزائر خلال الفترة ما بين سنة 2016 وسنة 2018	12
128	تطور الإنتاج الحيواني في الجزائر (2016-2018)	13
130	تطور مساهمة القطاع الفلاحي في الناتج المحلي الإجمالي من سنة 2000 إلى سنة 2017	14
132	مساهمة القطاع الفلاحي في التشغيل في الجزائر في الفترة (2000-2017)	15
133	تطور الميزان التجاري الفلاحي خلال الفترة الممتدة ما بين (2012 و2016)	16
173	تطور كمية وقيمة إجمالي الصادرات العالمية للزعفران خلال الفترة (2010-2021)	17
187	نتائج حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا	18
189	سلم ليكارت المرجح	19
190	توزيع أفراد العينة حسب معيار الجنس	20
191	توزيع أفراد العينة حسب معيار السن	21

192	توزيع أفراد العينة حسب معيار المستوى التعليمي	22
193	توزيع أفراد العينة حسب الصفة	23
194	توزيع أفراد العينة حسب معيار الدافع الرئيسي لإنشاء مستثمرة فلاحية	24
196	توزيع أفراد العينة حسب معيار عمر المقاول الفلاحية	25
197	توزيع أفراد العينة حسب معيار المنطقة الجغرافية	26
198	توزيع أفراد العينة حسب معيار المساحة المغروسة	27
199	توزيع أفراد العينة حسب معيار الكمية المنتجة من الزعفران	28
200	توزيع أفراد العينة حسب معيار تسويق منتج الزعفران	29
201	توزيع أفراد العينة حسب معيار عدد العمال الدائمين	30
203	توزيع أفراد العينة حسب معيار عدد العمال الموسمييين	31
204	المؤشرات الإحصائية الخاصة بالكفاءات الشخصية من وجهة نظر أفراد العينة	32
205	المؤشرات الإحصائية الخاصة بالكفاءات التنظيمية من وجهة نظر أفراد العينة	33
207	المؤشرات الإحصائية الخاصة بالكفاءات الوظيفية من وجهة نظر أفراد العينة	34
209	المؤشرات الإحصائية الخاصة بالكفاءات المقاولاتية من وجهة نظر أفراد العينة	35
210	المؤشرات الإحصائية الخاصة بالكفاءات التسييرية من وجهة نظر أفراد العينة	36
212	المؤشرات الإحصائية الخاصة بالكفاءات التسويقية من وجهة نظر أفراد العينة	37
213	الوضع الحالية للمقاول	38
214	ترتيب متوسط إجابات مجتمع عينة الدراسة حول مختلف الكفاءات	39

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	السمات الأساسية لإدارة الموارد البشرية	1
20	نموذج تطوير إدارة الموارد البشرية	2
22	مراحل تحليل الأعمال والوظائف	3
25	مراحل وخطوات الاستقطاب	4
26	أنظمة الاختيار والتعيين	5
30	مراحل التخطيط للموارد البشرية	6
31	المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية	7
48	مكونات الكفاءة	8
49	مكونات الكفاءة	9
49	مكونات الكفاءة	10
50	أبعاد الكفاءات	12
60	دراسة المفكر Bataille لقطاع الإلكترونيك	13
63	العناصر الأربعة للكفاءات الإستراتيجية	14
78	المقاولاتية بمفهومها الواسع	15
101	اختلاف قيم ومعاني مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	16
106	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب النشاط	17
175	الإنتاج العالمي للزعفران لسنة 2009	18
176	أهم الدول المصدرة للزعفران خلال الفترة (2017-2021)	19
177	أهم الدول المستوردة للزعفران خلال الفترة (2017-2021)	20
190	توزيع أفراد العينة حسب معيار الجنس	21
191	توزيع أفراد العينة حسب معيار السن	22
193	توزيع أفراد العينة حسب معيار المستوى التعليمي	23
194	توزيع أفراد العينة حسب الصفة	24
195	توزيع أفراد العينة حسب معيار الدافع الرئيسي لإنشاء مستثمرة فلاحية	25

196	توزيع أفراد العينة حسب معيار عمر المقاوله الفلاحية	26
197	توزيع أفراد العينة حسب معيار المنطقة الجغرافية	27
198	توزيع أفراد العينة حسب معيار المساحة المغروسة	28
200	توزيع أفراد العينة حسب معيار الكمية المنتجة من الزعفران	29
201	توزيع أفراد العينة حسب معيار تسويق منتج الزعفران	30
202	توزيع أفراد العينة حسب معيار عدد العمال الدائمين	31
203	توزيع أفراد العينة حسب معيار عدد العمال الموسميين	32
211	الوضعية الحالية للمقاوله	33

مقدمة

نظرا للتطورات السريعة التي تعرفها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات، خاصة ما تعلق منها بالتكنولوجيا الحديثة وتطور طرق العمل، بالإضافة إلى زيادة حدة المنافسة على المستويين المحلي والدولي في ظل العولمة والانفتاح على الأسواق في شتى المجالات، كل هذا انعكس مباشرة على متطلبات الوظائف والأنشطة التي صارت أكثر مرونة وتنوعاً من ذي قبل، وهو ما استوجب اتخاذ جملة من الإجراءات والتدابير التي من شأنها أن تجعل الموارد البشرية قادرة على التكيف مع مختلف الظروف وتستجيب لهذه المتطلبات.

تعتبر الموارد البشرية من العناصر الهامة في المنظمات، إذ تعد المحرك الرئيسي لجميع النشاطات وأساس فاعليتها، حيث تتميز هذه الموارد بمهاراتها ومعرفتها وقدرتها وقابليتها للتكيف مع طبيعة الأعمال والنشاطات التي تمارسها.

كما أنها تعد العنصر الأساسي والمحوري في المؤسسات والمقاولات في جميع المجالات والتي بدونها تفقد الموارد الأخرى قيمتها تماماً. فالحصول على المورد البشري وإعداد هوتحفيزه والمحافظة عليه يعتبر نشاطاً ضرورياً لكي تستطيع المؤسسة الوصول لغايتها.

ففي خضم التحولات والتحديات التي تشهدها المؤسسات، تبرز الموارد البشرية كدعامة فعالة لتحقيق الاندماج في البيئة الحالية المبنية على الاعتماد المكثف على الكفاءات البشرية، حيث أضحت هذه الكفاءات تلعب دوراً رئيسياً ومحورياً في نجاح المؤسسة، خاصة التي تحاول امتلاك وخلق ميزة تنافسية في تقديم منتجات وتطويرها من خلال توفير الكمية والنوعية اللازمة والتي ترضي الزبون لا سيما في القطاع الفلاحي.

ولكي نبرز أهمية الكفاءات المؤهلات والمعارف وتتضح في العملية الإنتاجية يمكن أن نضع إمكانات مالية مادية وتكنولوجية تحت تصرف أفراد لا يملكون أية كفاءة أو قدرة تمكنهم من استخدامها واستغلالها ونتوقع النتيجة وهي انخفاض مستويات الإنتاج لسوء استخدام واستغلال هذه الإمكانيات.

إن تواجد هذه الكفاءات البشرية ضرورياً في جميع المجالات خاصة في المجال الفلاحي، بحيث يعتبر القطاع الفلاحي قطاعاً حساساً لكونه يشكل أهم مرتكزات ودعائم الاقتصاديات الحديثة وواحد من أهم القطاعات الإنتاجية الرئيسية المكونة للناتج المحلي، كما يكتسب أهمية كبيرة كونه مصدر دخل

كبير فضلا عن مساهمته في توفير اليد العاملة حيث أن نسبة من السكان يعتمدون في معيشتهم على هذا القطاع خاصة سكان الأرياف إلى جانب توفير الغذاء والأمن الغذائي.

فنجاح المقاولة الفلاحية وتفوقها وبلوغها مستويات عالية يكون مرتبطا وعن طريق احتواءها كفاءات بشرية وكوادر ذوي مهارات وخبرات عالية ومتميزة من مالكين ومسيرين وذلك لضمان توفير وتقديم منتجات فلاحية وتثمينها وتطويرها.

الأمر الذي يحتم على الكفاءات إيجاد أساليب متميزة لتحقيق الاستمرارية والنجاح، إذ يُعتبر المحور الأهم في المؤسسة المسير والمالك (متخذ القرار فيها)، اعتمادا على شخصيته وسماته الخاصة، التي تكسبه روح مقاوالتية التي تنعكس في مدى تمكنه من الكفاءات المقاوالتية والتسييرية والوظيفية وكذا الكفاءات الشخصية والتنظيمية والتسويقية التي تضمن له الاستمرارية في ظل هذه الظروف وتحقيق الربحية، النمو والتطور، الابتكار والخروج للعالمية.

حيث أكدت العديد من الدراسات على أهمية امتلاك وتحكم المقاول من هذه الكفاءات باعتبارها عاملا مهما في نجاح مقاولته، ومن خلال هذه الدراسة سنسعى لتوضيح هذه الحقائق عن ممارسات المقاوالت الفلاحية المتخصصة في زراعة الزعفران للمورد البشري الكفاء وطريقة تسييره، إذ سنحاول رصد وتبيان ولو البعض منها بشكل علمي واكتشاف التنفيذ الفعلي والجدي من قبل مالكي ومسيري المؤسسات قيد الدراسة، والبحث عن الاستخدام والاستعمال التطبيقي في الممارسات الحقيقية والسياسة المعتمدة في تسيير وتطوير مقاوالتها الفلاحية لترتقي إلى المستوى المطلوب، وذلك انطلاقا من بحوث ودراسات سابقة أسست للجانب النظري من هته الدراسة وسنحاول إسقاط تلك الجوانب النظرية على مالكي ومسيري المقاوالت الفلاحية المتخصصة في شعبة الزعفران في الجزائر بهدف الوصول إلى تشكيل صورة أكثر وضوحا للكفاءات البشرية في مجال المقاوالتية الفلاحية، ومعرفة أهم المؤهلات والقدرات والمهارات التي يجب أن يتميزوا بها، وأكثرها تأثيرا عليهم أثناء تعاملهم مع الفرص وتطويرهم لمقاوالتهم الفلاحية الخاصة، ومنه يمكننا صياغة إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

كيف يمكن للكفاءات البشرية أن تساهم في تطوير المقاوالتية الفلاحية؟

وبهدف التعمق في البحث في إشكالية الدراسة ومحاولة الإجابة على الإشكالية فإننا نطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية كالتالي:

هل توجد فروق بين مختلف مستويات الكفاءات البشرية؟

ماهي أهم المقاربات النظرية لظاهرة المقاوالتية؟ وما هي السمات المقاوالتية الأكثر توفرا في
المقاوالت الفلاحي في الجزائر؟

ما هو مستوى كفاءات الموارد البشرية المالكة أو المسيرة للمقاوالت الفلاحية في الجزائر لعينة
الدراسة؟

فرضيات البحث :

بغية التوصل إلى إجابة على الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية ارتأينا تقديم الفرضيات الآتية:

- تساهم الكفاءات البشرية في تسهيل عمل ونجاح المقاوالت الفلاحية واستمرارها في البقاء.
- تركيز المقاولين على الكفاءات الشخصية والتسييرية وعدم تمكنهم من الكفاءات الأخرى.

أهداف البحث:

نسعى من خلال بحثنا هذا إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التطرق لأهم الأبحاث والدراسات التي عالجت مفهوم المقاوالتية وذلك من اجل توفير خلفية
نظرية ملائمة للدراسة.
2. معرفة مدى المساهمة الفعلية للكفاءات البشرية في تسهيل عمل وتطوير المقاوالت الفلاحية.
3. وصف وتحليل وتفسير العلاقة بين الكفاءات البشرية وتطوير المقاوالت الفلاحية.
4. وضع صورة واضحة عن المقاوالت الفلاحي في شعبة الزعفران في الجزائر تساعد الباحثين في
مجال المقاوالتية في فهم هذه الظاهرة في البيئة الجزائرية وإمكانية التعامل معها.
5. معرفة مستويات كفاءة الموارد البشرية المسيرة والمالكة لمقاوالت فلاحية متخصصة في شعبة
الزعفران في الجزائر.

أهمية البحث:

تتبع أهمية هذا البحث من حيوية الدور الذي تقوم به الكفاءات البشرية في مجال المقاوالتية في
القطاع الفلاحي، فكفاءة المورد البشري في هذه المقاوالت هي معيار رئيسي في مختلف الأنشطة،
والتي لن تتحقق إلا عن طريق الاستعداد بأسلوب علمي لمواجهة متطلبات وتحديات المستقبل.

وتكمن أيضا أهمية الدراسة في كونها تحاول تسليط الضوء علالقطاع الفلاحي في الجزائر،
وذلك باعتباره في نظر الكثيرين البديل الاقتصادي الأول الذي من شأنه أن يكون المرشح الأول
لاقتصاد ما بعد البترول في الجزائر خاصة لتذبذب أسعار المحروقات وعدم استقرارها، ونظرا

للانعكاسات الايجابية التي يمكن أن يحققها هذا القطاع خاصة في مجال توفير مناصب الشغل والحد من مستويات البطالة والقضاء على الكثير من المشاكل الاجتماعية والتنمية.

كما أن هذه الدراسة يمكن أن تشكل مدخلا للكثير من الباحثين في هذا المجال للبحث في الإشكالات التي تعاني منها الكفاءات البشرية في مجال المقاوالتية الفلاحية، ومحاولة إيجاد حلول لها. أسباب ودوافع اختيار الموضوع:

- طبيعة التخصص العلمي الذي ندرسه وصلته بموضوع الدراسة؛
- محاولة إثراء حقل البحوث المهمة بالموارد البشرية والكفاءات، خاصة مع تزايد أهمية هذا العنصر وتغير النظرة إليه باعتباره المحرك الأساسي لبقية الموارد في المؤسسة الاقتصادية.
- الميول الشخصي للبحث في هذا الموضوع ورغبتنا في الوقوف على واقع الكفاءات البشرية ودورها في تطوير المقاوالتية الفلاحية خاصة بالنسبة لشعبة الزعفران في الجزائر.

- الأهمية المتنامية لموضوع المقاوالتية الفلاحية، وضرورة الاهتمام به وتبنيه من قبل الكفاءات البشرية، باعتباره حاجة ملحة للنهوض بالاقتصاد الوطني ودفع عجلة النمو والتنمية.
- قلة الأبحاث والدراسات التي تتناول موضوع المقاوالتية الفلاحية وعلاقته بالكفاءات البشرية في الجزائر.

حدود الدراسة:

فضلنا من الناحية الموضوعية التقيد بأهداف الدراسة والتركيز فقط على المتغيرات المقترحة، وهو ما انعكس على الجانب النظري، الذي لم يخرج عن تسيير الموارد البشرية، بالإضافة لدراسة المفاهيم الأساسية للمقاوالتية.

1. المجال الزمني: تم البحث خلال الفترة الممتدة من سنة 2019 إلى مارس 2022م.
2. المجال المكاني: أجرينا بحثنا هذا على مجموعة من المقاولات الفلاحية المتخصصة في شعبة الزعفران على المستوى الوطني.

3. المجال البشري: تمثلت عينة البحث في الكفاءات البشرية المالكة والمسيرة لمقاوالت فلاحية متخصصة في زراعة الزعفران في الجزائر.

منهجية الدراسة:

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وللوصول إلى نتائج البحث والإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار الفرضيات اعتمدنا في إعداد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يضم أسلوبين، أحدهما نظري بحث قمنا من خلاله بتوضيح مختلف المفاهيم ذات الصلة بموضوع بحثنا، وذلك بالاعتماد على الدراسات السابقة والاطلاع على مختلف المراجع مع تقديم بعض الملاحظات التي تبين وجهة نظر الباحث ولمسته الخاصة، أما الأسلوب الثاني فيتمثل في دراسة الحالة، حيث قمنا من خلاله بإسقاط الجانب النظري على واقع بعض المقاوالت الفلاحية المتخصصة في شعبة الزعفران في الجزائر، وذلك بالاعتماد على المعاينة والمقابلة وجمع البيانات بواسطة الاستبيان وتحليلها ومعالجة معطياتها من خلال البرنامج الإحصائي SPSS استنادا على عدد من الأدوات الإحصائية، للوصول إلى النتائج التي تفضي إلى تقديم جملة من الاقتراحات وبالتالي تحقيق أهداف البحث.

الدراسات السابقة:

1. دراسة دباح نادية، بعنوان: دراسة واقع المقاوالتية في الجزائر وآفاقها (2000 - 2009).

انطلقت هذه الدراسة من التساؤل التالي: هل يمكن تنشيط عملية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من خلال تنمية الروح المقاوالتية، وتثمين الخبرات المكتسبة للأفراد وذلك في ضل الإصلاحات المطبقة من طرف الدولة في مجال دعم وترقية المقاوالتية؟.

ومن أجل اختبار الفرضيات قامت الباحثة بصياغة استبيان تم توزيعه على عينة من المقاولين بالجزائر العاصمة، وباستخدام أدوات التحليل الإحصائية باستخدام برنامج SPSS لتتوصل إلى أهم النتائج وهي :

هناك تأثير كبير للعوامل الشخصية للمقاول مثل الرغبة في الخروج من حالة البطالة، تحقيق الكسب المادي، الاستقلالية، الرغبة في تحقيق انجاز شخصي، تحمل المسؤولية، المخاطرة على إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

لم تتوصل الدراسة إلى أثر ملموس للخصائص المقاوالتية المتمثلة في الإبداع والابتكار والمبادرة على إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

قدمت عدة دراسات في هذا المجال منها ما تناول موضوع الكفاءات، وأخرى اهتمت بموضوع المقاولاتية، ولكن واجهنا قلة الدراسات التي ربطت بين المتغيرين، وفيما يلي استعراض لبعض من هذه الدراسات:

2. دراسة ثابت الحبيب وبن عبو الجليلي سنة 2009، تحت عنوان: تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية"، كان موضوع البحث حول الرهانات الاستراتيجية التي تسعى إليها المنظمات من خلال سياسات تطوير الكفاءات، ومن بين النتائج التي توصل إليها:

- ضرورة ووجوب الاهتمام بالكفاءات ومتابعة تطوراتها، بالاعتماد على هيئات مختصة؛
- تنمية الموارد البشرية وتطوير الكفاءات ليس حكراً على المنظمات الاقتصادية، بل يجب أن تشارك فيها قطاعات التربية والتعليم والتكوين المهني.
- تطوير الكفاءات يتطلب إصلاح نظام التكوين بالمنظمات الجزائرية، واستخدام التكنولوجيا الحديثة في هذا المجال.

- عدم إعطاء التعليم التقني والتكوين في المنظومة التربوية الجزائرية المكانة التي يستحقها؛
يختلف هذا البحث عن بحثنا من حيث كونه لم يتضمن دراسة ميدانية، بل تضمن مفاهيم عامة مع عرضه لبعض التجارب الدولية في مجال تنمية الكفاءات، لذلك كان اعتمادنا عليه في الجانب النظري من خلال توضيح بعض المفاهيم الخاصة بالكفاءات.

3. دراسة Rula Ali Al-Damen و Murad unit Abdulwahab سنة 2015 بعنوان:

The Impact of Entrepreneurs' Characteristics on Small Business Success at Medical Instruments Supplies Organizations in Jordan.

هدفت هذه الدراسة للكشف عن أثر السمات المقاولاتية في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في مجال المعدات واللوازم الطبية في الأردن، وانطلقت الدراسة من الفرضية الأساسية التالية:
السمات المقاولاتية ليس لها أثر على نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في مجال المعدات واللوازم الطبية بالأردن، عند مستوى دلالة (0,05).

وحددت الدراسة السمات المقاولاتية في المتغيرات التالية: الحاجة للإنجاز، الثقة بالنفس، الإبداع الاستقلالية وتحمل المسؤولية، الميل للمخاطرة، الخبرة، أما نجاح المؤسسة فقد تم قياسه بناء على

مؤشرات الأداء المالي للمؤسسة بالإضافة إلى مؤشرات أخرى تعبر عن نمو المؤسسة كحجم المبيعات وعدد العمال.

وشملت الدراسة مؤسسات صغيرة ومتوسطة عاملة في قطاع المعدات واللوازم الطبية بالعاصمة الأردنية عمان، حيث استطلعت الدراسة من خلال استبانته آراء أصحاب هته الشركات ومدرائها فيما يخص موضوع الدراسة، وبعد تحليل البيانات المجمعته من الاستبانته عن طريق أدوات التحليل الوصفي واستخدام T-test والارتباط والانحدار المتعدد لاختبار فرضية الدراسة، خلصت الدراسة إلى أن هناك أثر للسّمات المقاولاتية على نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في مجال المعدات واللوازم الطبية بالأردن.

تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا من جانب السمات المقاولاتية ودورها في نجاح الم ص م في الأردن، رغم تركيزها على المقاول وغياب القطاع الفلاحي، وبالرغم من أن بيئتي الدراسة في الأردن والجزائر متشابهتان إلى حد كبير إلا أن طبيعة هذه الدراسة التي ركزت على مجال اللوازم والمعدات الطبية يحدث فرقا من ناحية أن هذه الصناعة تتطلب مستوى تعليمي مرتفع ومتخصص قد يكون له أثر على السمات المقاولاتية للأفراد، بعكس دراستنا الموجهة إلى مالكي ومسيري المقاولات الفلاحية في الجزائر.

4.دراسة حمزة لفقير بعنوان روح المقاوله وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في

الجزائر(أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، سنة 2016/2017)

حاولت هذه الدراسة التعرف على أهم السمات الشخصية المكونة للروح المقاولاتية لدى المقاولين الجزائريين، ومن ثم البحث عن أثرها على إنشائهم لمؤسساتهم ونجاحها، حيث بعد التطرق لأهم الجوانب النظرية للموضوع وكذا الدراسات السابقة، وبالاعتماد على المقاربة السلوكية لدراسة المقاولاتية، تم تحديد أهم السمات المكونة للروح المقاولاتية كما يلي: (الحاجة للانجاز الثقة بالنفس، الإبداع، الاستقلالية وتحمل المسؤولية، الميل للمخاطرة، روح المبادرة).

وفي الجانب التطبيقي من هذه الدراسة قمنا بتوزيع عدد من الاستبيانات على عينة عشوائية من مقاولي ولاية برج بوعرييج، حيث تم استرجاع 61 استبيانا قابلا للدراسة، وبعد تفريغ وتحليل نتائج هذا الاستبيان معتمدين على أدوات إحصائية مختلفة، توصلنا إلى أن هناك أثرا واضحا للسمات المقاولاتية على إنشاء الم ص (م) ونجاحها في الجزائر.

5. دراسة سامية بعيسى بعنوان الاستثمار في رأس المال البشري كمحدد لتطوير المؤسسات الاقتصادية الخاصة دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الخاصة بالجزائر (أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2018/2017)

كان هدف الدراسة هو تحديد كيفية تطوير المؤسسات الاقتصادية الخاصة اعتمادا على الاستثمار في رأس المال البشري باعتباره عامل أساسي فيها، وللإجابة على الإشكالية المطروحة المتمثلة في كيف تحدد عملية الاستثمار في رأس المال البشري تطوير المؤسسات الاقتصادية الخاصة في الجزائر؟ واختبار الفرضيات حول معرفة مدى قوة العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل وهو الاستثمار في رأس المال البشري، والمتغير التابع وهو تطوير المؤسسات الاقتصادية الخاصة، أجريت دراسة إحصائية لقياس اتجاهات العاملين في المؤسسات الاقتصادية الخاصة التالية: كوندور، كريستور، سي تي ل الكترونيك، باسيفيك، وتم توزيع استبيان على عينة الدراسة المقدر عددها بـ 117 إطارا بتلك المؤسسات، وتم تحليل الاستبيانات الصالحة للمعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية.

ومن بين أهم النتائج المتوصل إليها، تبين أن هناك علاقة ارتباط قوية بين عملية الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير المؤسسات محل الدراسة، تتضح من خلال الترابط بين أبعاد المتغيرين المستقل والتابع، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما 94%.

6. دراسة بعنوان تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية (أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف1، سنة 2018/2017)

من خلال هذه الدراسة كان الهدف هو البحث عن معرفة مدى مساهمة برامج تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية، حيث تضمنت الدراسة أربعة فصول، الأول كمدخل لإدارة الموارد البشرية وإبراز تطوراتها، الثاني لتوضيح مفهوم الكفاءات وأساليب تنميتها وأهميتها بالنسبة للمنظمات الفصل الثالث تضمن أداء الموارد البشرية وطرق تحسينه، وأخيراً فصل رابع خصص لدراسة ميدانية شملت عينة حجمها 200 فرد تنتمي إلى منظمات اقتصادية جزائرية.

وخلصت الدراسة إلى أهم النتائج التي بينت عدم اهتمام هذه المنظمات بتنمية كفاءاتها بالقدر الكافي وغياب إدارة الكفاءات لديها، مما انعكس مباشرة على مستويات أداء الموارد البشرية، وعدم

وجود حوافز مادية أو معنوية تدفعها لتحسين أدائها، إضافة إلى عراقيل أخرى تعيق التحسن، كما بينت الدراسة أيضا وجود علاقة ارتباط بين تنمية الكفاءات وتحسين الأداء تختلف درجتها باختلاف محاورهما، مما يستدعي ضرورة اهتمام المنظمات بتنمية كفاءاتها لضمان تحسين أداء مواردها البشرية باستمرار، ومواجهة التحديات التي تفرضها بيئتها العامة.

7. دراسة علي محبوب وعلي سنوسي مخبر الاستراتيجيات والسياسات الاقتصادية في الجزائر

الملتقى العلمي الوطنيسنة 2020 المقاولاتية آلية محورية لتنوع المنتجات الاقتصادية الوطنية الجزائرية (التحديات والأفاق). محور المشاركة: هيئات دعم إنشاء وتمويل وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. عنوان المداخلة: سياسات دعم المقاولاتية في تفعيل التمويل الإسلامي للقطاع الزراعي في الجزائر.

تتطرق هذه الدراسة بشكل أساسي إلى المقاولاتية الزراعية من خلال تفعيل دور التمويل الإسلامي لهذا القطاع.

إن الاستثمار في القطاع الفلاحي في الجزائر يمثل أحد الحلول الاقتصادية البديلة من أجل التوجه نحو اقتصاد متنوع بعيدا عن المحروقات.

يعتبر القطاع الزراعي من القطاعات الإستراتيجية والحساسة التي تساهم بفعالية كبيرة في عملية التنمية، من حيث مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي وأهميته الكبيرة في تأمين مصادر الغذاء وتشكل مجالا واسعا لتشغيل اليد العاملة، وكذا امتصاص جزء كبير من البطالة المتفشية، ومن ثم يعمل على تحقيق تنمية اقتصادية مستدامة.

وعليه فعلى الجزائر أن تولي أهمية كبيرة لهذا القطاع من خلال سياسات دعم المقاولاتية في هذا المجال من أجل تحسينه وذلك عن طريق تفعيل صيغ التمويل الإسلامي لهذا القطاع من طرف البنوك.

ومن بين أهم التوصيات نذكر ما يلي:

- ضرورة قيام المصارف الإسلامية بتطوير استراتيجيات تهدف إلى توضيح الصيغ والأدوات والبرامج التمويلية التي تعتمد عليها في تمويل المشروعات الاستثمارية وبخاصة في القطاع الفلاحي.

- يمكن تفعيل التمويل الإسلامي من خلال الصكوك الإسلامية كأداة استثمارية تهدف إلى جذب الاستثمار وتوسيع قاعدته وفق ضوابط الشريعة الإسلامية وغاياتها.
- العمل على توجيه أموال الزكاة والوقف إلى المشاريع الاستثمارية والإنتاجية، وليس فقط إلى المجالات الاستهلاكية.
- العمل على تشجيع الإنتاج المحلي عن طريق وضع سياسة شاملة للحد من استيراد المنتجات التي يمكن إنتاجها في الداخل، ومحاربة ظاهرة الاقتصاد غير الرسمي.
- ضرورة دراسة التجارب الناجحة في العالم العربي والإسلامي والعمل على الاستفادة منها.

8.دراسة فرح بن سالم بعنوان واقع القطاع الفلاحي ودوره في تحقيق التنمية الاقتصادية في الجزائر، جامعة برج بوعرييج، سنة 2021(أوراق وبحوث الملتقى الوطني حول القطاع الفلاحي في الجزائر الواقع والآفاق)

سعت هذه الدراسة إلى تحليل واقع القطاع الفلاحي الجزائري الذي يعد كأحد القطاعات الاقتصادية الهامة في منظومة الاقتصاد الوطني بما يحققه من أمن غذائي، وبما يساهم به من دعم للتنمية الاقتصادية وتحديد مكانته في الاقتصاد الوطني، وذلك من خلال متابعة وتحليل مجموعة المؤشرات الإحصائية التي توضح تطور المنتجات الفلاحية النباتية والحيوانية، بالإضافة إلى متابعة تطور مدى مساهمة القطاع الفلاحي في كل من الناتج المحلي الإجمالي، في التشغيل وفي الميزان التجاري الفلاحي.

حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها، أن الدولة الجزائرية تمتلك ثروة نباتية وحيوانية كبيرة، كما تحظى بتنوع كبير في إنتاجها الفلاحي، وهذا راجع إلى التأثير الإيجابي للبرامج التنموية الفلاحية، كما بينت الدراسة الأهمية النسبية لقطاع الفلاحة في بنية الاقتصاد الوطني وكذلك في نسب التشغيل، إلا أن الجزائر تبقى تابعة للدول الأجنبية ولا تحقق اكتفاء ذاتي في المواد الغذائية وهذا يفسر تسجيل عجز متواصل في ميزانها التجاري الفلاحي.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

لا حظنا أن جل الدراسات السابقة أوضحت أهمية كل من موضوع الكفاءات والمقاولاتية بشكل مستقل ودوره في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، وضمان نجاحها وإستمرارها، كما أوضحت بعض الدراسات أهمية الكفاءات ضمن العملية الإبتكارية، في حين أوضحت دراسة (Eliana, 2015,

(Al Bachawaty)، أهمية التعاون الخارجي للدمج بين الكفاءات الداخلية التي تحوزها المؤسسة، والكفاءات الخارجية لتحقيق الابتكار، نظرا لمحدودية المعارف والمهارات المتأصلة أحيانا في كفاءات المؤسسة الداخلية وبالتالي عدم القدرة على مسايرة مجريات الابتكار، وخلصت بأفاق جديدة لموضوع الدراسة وهو كيف يمكن تنمية هذه الكفاءات الداخلية التي تحوزها المؤسسة، في حين تهدف دراستنا الموسومة بـ " دور الكفاءات في تطوير المقاوالتية الفلاحية إلى محاولة الربط بين المتغيرين الاثنين المتغير المستقل "الكفاءات" وبين المتغير التابع المقاوالتية الفلاحية، من خلال دراسة جانب الكفاءات البشرية، كيفية تسيير الكفاءات للمقاوالت الفلاحية، وكيف تساهم هذه الأخيرة كأداة لنجاح وتطوير المقاوالتية الفلاحية لشعبة الزعفران في الجزائر، من خلال دراسة سبل الكفاءات البشرية التي تساهم في تجسيد وتطبيق المعارف والمهارات المتأصلة بهذه الكفاءات حتى تستجيب لمتطلبات التطوير والنجاح.

خطة البحث:

قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول رئيسية، حيث اعتمدنا التدرج من الكل إلى الجزء، ففي الفصل الأول تناولنا إدارة كفاءات الموارد البشرية في المبحث الأول، انطلاقاً من نظرة عامة حول إدارة الموارد البشرية مفهومها ووظائفها وصولاً إلى فعاليتها وأهم التحديات التي تواجهها، أما في المبحث الثاني الذي خصصناه لموضوع الكفاءات البشرية، التي جاءت كتطور لأنشطة إدارة الموارد البشرية التي انطلقنا منها، حيث تطرقنا إلى عموميات حول إدارة الكفاءات وذلك من خلال مفهوم الكفاءة أبعادها ومكوناته مروراً بأنواع الكفاءات وصولاً إلى مقاربات تسيير الكفاءات ومجالات إدارتها، أما الفصل الثاني الذي جاء بعنوان المقاولاتية الفلاحية في الجزائر، حيث تم توضيح المفاهيم الأساسية لدراسة المقاولاتية من تعريف للمقاولاتية ومقارباتها، المقاول كعنصر أساسي للمقاولاتية، لنصل إلى المقاولاتية وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ثم انتقلنا إلى القطاع الفلاحي في الجزائر لمحاولة إعطاء صورة وجيزة عن القطاع لما له من علاقة مع موضوع الدراسة حيث تناولنا فيه تطور القطاع الفلاحي في الجزائر مروراً بواقع الإنتاج الفلاحي في الجزائر ومساهمته في الاقتصاد الوطني وصولاً إلى المقاولاتية والقطاع الفلاحي في الجزائر.

أما الفصل الثالث والأخير فقد خصص لدراسة الحالة حيث تضمن في المبحث الأول الاستثمار الفلاحي وشعبة الزعفران في الجزائر والذي تناولنا فيه الاستثمار الفلاحي في الجزائر ثم تطرقنا إلى متطلبات وخصائص الاستثمار الفلاحي في الجزائر لنصل إلى شعبة الزعفران في الجزائر. وتم تخصيص المبحث الثاني للإطار الاستمولوجي والمنهجي للدراسة الكمية وذلك من خلال تقديم عينة الدراسة عن طريق البيانات التي قمنا بجمعها من مختلف المقاولات الفلاحية المتخصصة في شعبة الزعفران في الجزائر، ثم تحليل بيانات الاستبيان وصولاً عند اختبار الفرضيات وعرض النتائج مع جملة من الاقتراحات في الخاتمة من هذا البحث.

الفصل الأول

إدارة كفاءات الموارد البشرية

تمهيد:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من الوظائف الرئيسية للمنظمة وهي ضرورية لتحقيق أهدافها، فبعد ما كانت في الماضي القريب وظيفة بسيطة من ضمن وظائف المنظمة الأخرى الكلاسيكية تغيرت النظرة إليها، حيث أن الاهتمام بها ورعايتها أصبح يشكل تحدياً للمنظمات في الوقت الراهن، ويعود هذا الاهتمام إلى الدور الذي يلعبها لمورد بشري إذ أنه أصبح العنصر الفاعل والمحرك والمؤثر في نموها واستمرارها ورسم معالم مستقبلها.

ولقد اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل عدة أنشطة منها تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، جذب واستقطاب وتحفيز الموارد البشرية وغيرها. وتعتمد كفاءة وتفوق المنظمة على حسن استثمار مواردها خاصة الموارد البشرية والاستفادة منها كونها هي التي تتحكم وتدير الموارد الأخرى.

المبحث الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

يتضمن هذا المبحث ثلاث مطالب حيث سنتناول في الأول مفهوم إدارة الموارد البشرية وكذا التطور التاريخي الذي مرت به لنتقل بعدها إلى المطلب الثاني والذي سنعرض فيه دور ووظائف إدارة الموارد البشرية لنختتم بالمطلب الثالث وهو فعالية إدارة الموارد البشرية وأهم التحديات التي تواجهها.

المطلب الأول: مفهوم وتطور إدارة الموارد البشرية

1. مفهوم إدارة الموارد البشرية:

يدل مصطلح الموارد البشرية إلى تمتع الأفراد العاملين بقابليات تؤدي إلى انجاز الأداء التنظيمي (تماشياً مع موارد أخرى مثل المواد الأولية رأس المال المعلومات وغيرها). وهناك مصطلحات أخرى كرأس المال البشري والمجهودات الفكرية، وكلها تشترك في فكرة أن الأفراد هم الذين يصنعون الاختلاف في كيفية عملية جمع أنواع مختلفة من الأفراد لانجاز الغرض المشترك، وهذا هو جوهر إدارة الموارد البشرية.¹

لقد تباينت نظرة المفكرين والباحثين والكتاب لمفهوم إدارة الموارد البشرية بين مفهوم تقليدي ومفهوم حديث، ومن بين هذه التعاريف :

تعريف SIKULA " هي عملية استخدام القوى العاملة بالمنظمة ويشمل ذلك عمليات التعيين، تقييم الأداء التنموية، التعويض، المرتبات، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحة للعاملين وبحوث الأفراد"².

تعريف معجم إدارة الموارد البشرية " الموارد البشرية مصطلح يطلق على قوة العمل في المنظمة والموارد البشرية أهم عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى، كالأموال والتكنولوجيا والتسهيلات الأخرى، وهي تجعل من تلك العناصر ذات معنى وفائدة للمنظمة وتعتبر أكثر فعالية وتأثيراً على تحقيق أهداف العمل"³.

¹ الطائي، يوسف حليم؛ الفضل، مؤيد عبد المحسن؛ العبادي، هاشم فوزي. إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006، ص37

² بلقرمي سهام، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق جودة الخدمة الصحية الجزائرية، أطروحة دكتوراه. جامعة محمد لمين دباغين سطيف، الجزائر، 2017/2016 ص27

³ الزيتوني وعبيد دور إدارة الموارد البشرية في تسيير كفاءات الأفراد داخل المؤسسة الاقتصادية أطروحة دكتوراه جامعة محمد لمين دباغين سطيف الجزائر 2020/2019 ص15

تعريف BELANGER L" هي مجموعة أنشطة تتمثل في الحصول والتطوير والحفاظ على المورد البشري بهدف تزويد منظمات الأعمال بيد عاملة منتجة ومستقرة وراضية"¹.

كما تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها عبارة عن مجموعة من الأنشطة تهدف إلى تسيير المواهب والقدرات للمساهمة في تحقيق الرسالة والرؤية والإستراتيجية والأهداف التنظيمية.

كما تعرف على أنها إدارة ذات مسؤوليات تنفيذية ووظائف استشارية في مجال الأفراد العاملين في المنظمة، فهي إدارة تنفيذية من خلال الوظائف الإدارية التي تنجزها، واستشارية في الوظائف والنشاطات².

وتعرف إدارة الموارد البشرية من طرف فيليبو بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة. من خلال هذه التعريفات يمكن اعتبار إدارة الموارد البشرية :

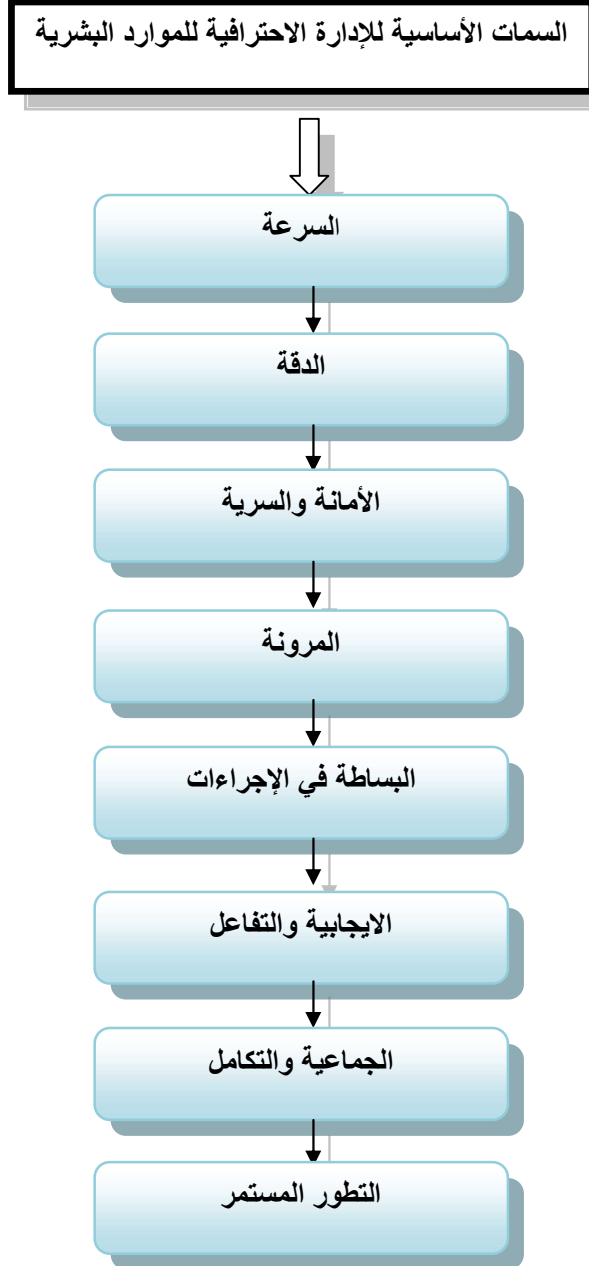
- وظيفة متميزة لإدارة البشر والتي تسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال صياغة إستراتيجية معينة، تسعى للحصول على موارد بشرية تمتاز بالكفاءة والولاء والقدرة على التجديد، الابتكار والإبداع.
- هي الإدارة المسؤولة عن الاهتمام بالفرد والقيام بالفعاليات التي تتعلق بإيجاد الشخص المناسب في المكان المناسب، واستخدامه الاستخدام الأمثل والحفاظ عليه وتطويره بما يحقق أهداف المنشأة، وبالتالي يضمن لها البقاء والنجاح في بيئة الأعمال التي يسودها الثبات في التغيير.
- هي وظيفة إدارية في أي منظمة تحتوي على مجموعة من الأنشطة والبرامج ويكون المدير مسؤولاً عن هذه الأنشطة والبرامج، وتقترب بأهداف معينة تتعلق بالفرد والمنظمة والمجتمع.³

¹كولار . مصطفى وآخرون تسيير إدارة الموارد البشرية الفا للوثائق نشر استيراد وتوزيع قسنطينة الجزائر 2019 ص25

²الطائي, يوسف حجيم; الفضل, مؤيد عبد المحسن; العبادي, هاشم فوزي مرجع سبق ذكره ص38

³كولار مصطفى وآخرون مرجع سبق ذكره ص 39

الشكل رقم(01): السمات الأساسية لإدارة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا علىصالح علي عودة الهلالاتالإدارة الفعالة للموارد البشريةدار

الحامد للنشر والتوزيع عمان، الأردن، سنة 2016 ص 33

2. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

لقد شهدت إدارة الموارد البشرية عدة تحولات وتغيرات، حيث تطور مفهومها خلال مراحل متعددة ضمن فترة من الزمن نتيجة تطور المنظمات، مما أدى إلى ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري، وتتمثل هذه التطورات التاريخية في المراحل التالية:

أ- قبل الثورة الصناعية

اتسمت هذه المرحلة بممارسة الإنسان للأعمال اليدوية البسيطة والتي كان من خلالها يحقق الحد الأدنى من متطلبات العيش، إذ أن هذه المرحلة لم تشهد أية نظم قائمة للعمالة، فكان صاحب العمل ينظر إلى العامل كسلعة تباع وتشتري وفقا لحاجات العمل ومتطلباته، وبعدها ظهرت فئة معينة لديها الخبرة والمهارة والقدرة على تشغيل العاملين لديها مقابل اجر محدد يمليه رب العمل نحو العاملين لديه.

ثم بعد ذلك ظهرت بوضوح أنظمة الإقطاع في الريف وطبقة الملاك (الإقطاع) وأنظمة الطوائف في المدن من خلال الحرف التي تكونت معها، ومع مرور الوقت تغيرت النظرة للإنسان. وبتطور الحرف والصناعات الصغيرة أصبح هناك صاحب حرفة لديه موقع عمل ومدرسة لتعلم الحرفة، إلا أنها كانت حرف أسرية ذات ملكية فردية. قام أصحاب الحرف بتكوين نوع من الجمعيات التعاونية فيما بينهم تحت اسم طائفة وشكلت هذه الطوائف النواة لما تطور لاحقا ليصبح نقابة.

استمر هذا الوضع لمدة طويلة حتى منتصف القرن 18 والذي نتج عنه عدة تغيرات.¹

ب- مرحلة الثورة الصناعية

شهدت أواخر القرن 19 وأوائل القرن 20 تحولات ملموسة في الصناعة والتصنيع، فقد قام نظام المصانع بدل الصناعة في البيوت وتجمع العمال في أماكن مكتظة لا تتوفر فيها الشروط الصحية في الغالب يظهر نظام تقسيم العمل والتخصص والإنتاج بالجملة وخطوط التجميع وقد سهل تجمع عدد من العمال في مكان واحد مهمة الإشراف عليهم ومراقبتهم.

وفي نفس الوقت فقد نتج عن الثورة الصناعية سلبيات منها ظهور مشكلات نفسية واجتماعية معقدة وغلبة الروح المادية وكذلك زاد الشعور بالملل والاعتراب والشعور بالتفاهة وضعفت العلاقات الودية بين العمال.¹

¹الزيتوني، عيود. دور إدارة الموارد البشرية في تسيير كفاءات الأفراد داخل المؤسسة الاقتصادية. أطروحة دكتوراه. جامعة محمد لمين دباغين سطيفالجزائر 2020/2019 ص60

ت- مرحلة الإدارة العلمية

لقد أعطت حركة الإدارة العلمية بزعامة فريدريك تايلور (1856-1915) تصورا محددا بين العاملين والإدارة من خلال استخدامها المنهج العلمي في تحديد مواصفات الأعمال واختيار الإنسان الأفضل للعمل واستخدام "دراسة الوقت والحركة"، وتشجيع العاملين على أداء الأعمال وفقا للطرق المحددة وبالسرعة أو المعدل المطلوب.

وكان العمال يومها يخضعون لرقابة شديدة ودقيقة من اجل تحقيق هذه المعايير المحددة سلفا من الإدارة، ويترتب على من لا يتوفر على تلك المعايير الطرد من العمل، أما من يتجاوزها فله مكافآت تشجيعية.

وكنتيجة لهذه الفلسفة انحصرت وظيفة إدارة الأفراد في المنشآت على الأنشطة الخاصة بالاستخدام كالتوظيف والتدريب والصحة والسلامة، ولكن من منطلق تحقيق أفضل إنتاجية ممكنة من العامل بغض النظر عن ما إذا تحققت أهدافه أم لا.

ومع ذلك حاولت إدارة المنشأة في تلك الفترة أن تقدم بعض الخدمات الإضافية للعاملين كالإجازات والقروض والتأمين، ولكنها خدمات تطوعية من قبل الإدارة وليست نتيجة ضغوط عمالية أو حكومية.²

وخلال بحثه في تنظيم العلاقة بين الإدارة والعمال توصل تايلور إلى ما اسماه الإدارة الأربعة وهي:

✓ تطوير حقيقي في الإدارة تعتمد الطريقة العلمية على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم أوجه النشاط المتعلقة بالوظيفة ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتمادا على المواد والمعدات المستخدمة.³

✓ الاختيار العلمي للعاملين يتم اختيار العمال بعد التأكد من مهاراتهم وقدراتهم اللازمة لشغل الوظيفة.

✓ الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم يعتبر تايلور أن تقديم العامل قدراته وطاقاته يكون بالتدريب على العمل والاستعداد له.

¹درة، عبدالباري؛ الصباغ، زهير إدارة الموارد البشرية في القرن 21 ط1 دار وائل للنشر والتوزيع 2008 ص37

²السالم، مؤيد سعيد مرجع سبق ذكره ص35

³بلقزمي، سهام دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق جودة الخدمة الصحية الجزائرية اطروحة دكتوراه جامعة محمد لمين دباغين سطيف الجزائر 2016/2017 ص30

✓ التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية يؤكد تايلور انه يمكن التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل بزيادة إنتاجية العامل.

ث- حركة العلاقات الإنسانية

من خلال التجارب التي قام بها التون مايو وزملائه والمسماة بتجارب هوثورن والنتائج التي توصل إليها بدأت هذه الحركة في التأثير على تطوير إدارة الموارد البشرية في العشرينات من القرن الماضي واتضح تأثيرها في الثلاثينات والخمسينات فيه.

وأظهرت هذه الحركة أهمية العوامل الإنسانية والاجتماعية في أداء الموظفين والعمال، حيث برز دور القيادة والتنظيمات غير الرسمية، وركزت على ارتباط الروح المعنوية للعاملين بإنتاجيتهم وأهمية التحفيز المالي والمعنوي عكس ما جاء به تايلور بخصوص فكرة أن العامل كائن اقتصادي يتم تحفيزه ماديا فقط، وأشارت إلى أن لدى الفرد مشاعر وأحاسيس يجب احترامها ولا بد من تلبية حاجاتهم وإسعادهم مما يحقق هدفهم وهدف المنظمة من خلال الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية.¹

ج- مدرسة إدارة الموارد البشرية

برز خلال الثمانينات من القرن الماضي مفهوم جديد لإدارة الأفراد هو إدارة الموارد البشرية، فموجبه تحددت نشاطات هذه الإدارة في مجموعة وظائف مثل تحليل الوظائف وتوصيفها، اختيار الأفراد وتعيينهم، تحديد الأجور والحوافز وتنمية وتطوير الأفراد وحل مشاكلهم وتقوية علاقات التعاون بينهم وبين الإدارة، وبذلك ازدادت مساهماتها في تحقيق أهداف المنظمة من حيث زيادة الإنتاجية وبلوغ النمو المطلوب للأعمال والأفراد.

وتركزت جهود هذه المدرسة على كيفية إيجاد التنسيق والتكامل بين وظائف وسياسات هذه الإدارة لاسيما وان لكل وظيفة تأثيرات مهمة في سلوكية العاملين، وبالتالي لا بد من توسيع معرفة العاملين في هذه الإدارة بهذه الوظائف وتعميق وعيهم بأهمية الموارد البشرية ودورها في تنفيذ السياسات الخاصة بكل وظيفة، كما تغيرت النظرة إلى العاملين.

ويبدو أن هناك عوامل اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وإدارية ساهمت هي الأخرى في صناعة ونشر هذا المصطلح الجديد وهي:

¹المرجع نفسه ص36

- ✓ العوامل الاقتصادية: واجهت المنظمات عدة ضغوط من أجل رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية للعاملين نتيجة لتزايد تكلفة العنصر البشري.
- كما واجهت المنظمات أيضا ضغوطا في مجالات تخفيض الإنتاج والعمالة وتحسين نوعية المنتجات وتنوع الأسواق داخليا ودوليا.
- ✓ العوامل الاجتماعية: واجهت المنظمات قضايا أخرى كتتنوع مصادر العمالة وارتفاع مستواها الثقافي وتزايد احتياجات العاملين وتغير توقعاتهم، إضافة إلى التدخلات الحكومية المستمرة بما تصدره من تشريعات قانونية خاصة بضمان الحماية الكافية للعاملين.
- ✓ العوامل التكنولوجية: واجهت المنظمات أيضا تغيرات تكنولوجية متسارعة سواء في مجال تقنية الإنتاج أو نوعية وتكلفة الآلات والمعدات، وتطور شبكة الاتصالات وأنظمة تكنولوجيا المعلومات.
- ✓ العوامل الإدارية: فرضت التطورات الإدارية النظرية والعملية والاستخدام الكبير لتكنولوجيا المعلومات قاعدة جديدة لمنطلقات حديثة في كيفية تناول قضايا الأفراد.¹

ح- مدرسة استراتيجية إدارة الموارد البشرية

ظهر مصطلح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مع بداية القرن الواحد والعشرين ليحل محل إدارة الموارد البشرية نتيجة ظهور المنافسة بين مختلف المنظمات والانفتاح الاقتصادي، فتغيرت إدارة الموارد البشرية من مجرد أعمال إجرائية إلى وظيفة إستراتيجية تتكامل وتتداخل في الاستراتيجيات العامة للمنظمة، وتعمل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على تحقيق غاية المنظمات وأهدافها من خلال ترجمة الاستراتيجية العامة للمنظمة إلى إستراتيجية مفصلة ومتخصصة فيما يخص إدارة الموارد البشرية، كإستراتيجية استقطاب وتكوين الموارد البشرية، إستراتيجية إدارة الأداء، إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية، إستراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية وغيرها.²

الجدول رقم(01): التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

السنوات	المتغيرات البيئية	المتغيرات في وظيفة الموارد البشرية	النتائج النهائية
1900-1850	الثورة الصناعية عمالة مرتبطة	علاقات العمل	ظهور المنتجات
1940-1900	التصنيعالاتحادات العمالية	العلاقات الصناعية	الإنتاج الكبير

¹السالم، مؤيد سعيد مرجع سبق ذكره ص38

²بلقزمي، سهامدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق جودة الخدمة الصحية الجزائريةجامعة محمد لمين دباغين سطيف الجزائر 2017/2016 ص35

1960-1940	نمو المؤسسة التغيير في مزيج القوى العاملة	إدارة المستخدمين	التوجه إلى المنتج والهدف
1980-1960	التركيز على جودة القوى العاملة المهنية	إدارة الأفراد	رضا العميل
1995-1980	الثورة التكنولوجية أصحاب المصلحة في المؤسسة	تنمية الموارد البشرية	البرمجة الإنتاجية من اجل العميل
1995 إلى يومنا	عصر المعلومات والروابط التكنولوجية	إستراتيجية تنمية الموارد البشرية	القيمة المضافة

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بقرمي سهام دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق جودة الخدمة الصحية الجزائرية جامعة محمد لمين دباغين سطيف الجزائر 2017/2016 ص 35

3. أسباب الاهتمام بإدارة الموارد البشرية

- لقد أصبحت إدارة الموارد البشرية واحدة من أهم الوظائف الإدارية بالمنظمة وذلك لعدة أسباب منها:
- تعقد المهام الإدارية: تتسم المهام الإدارية بالتعقيد لأسباب عدة أهمها ثورة المعلومات بروز المنافسة، التطور التكنولوجي، تزايد معدلات الابتكار والتطوير، عدم الاستقرار البيئي، لذلك تحتاج المنظمات إلى مشاركة مديري الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتنمية القدرة التنافسية من خلال الفعالية وتنمية القدرات والكفاءات وتحسين أدائها.
 - تغيير احتياجات العاملين: يتوقع العاملون في المنظمات الحديثة الاستجابة لاحتياجاتهم الشخصية من خلال برامج وجدول مرنة للعمل إجازات مؤقتة رعاية الأطفال، المشاركة الوظيفية)، حيث يعتبر مدير الموارد البشرية هو المسؤول عن تطوير وتنفيذ هذه السياسات التي تهدف إلى الحد من التعارض المحتمل بين متطلبات الإدارة والالتزامات الأسرية.
 - ارتفاع تكلفة العمل الإنساني: حيث تمثل الأجور بنسبة عالية ومتزايدة من تكاليف الإنتاج في مختلف المؤسسات، الأمر الذي يحتم الاهتمام بضغط تكلفة العمل وزيادة إنتاجية العاملين من خلال البحث والدراسة والإدارة الجيدة التي يقوم بها جهاز متخصص في شؤون الأفراد.
 - التوسع والتطور الصناعي: حيث توسع أكثر في عصرنا، مما أدى إلى زيادة حجم العمالة، بما يشترط فيها من مواصفات وما تحتاجه من تدريب وإعداد يجعل من المسيرين المحافظة عليها من خلال نظم وإجراءات مستقرة تقوم على تنفيذها.
 - كبر حجم المؤسسات وبالتالي زيادة مهام وأعمال العاملين، ما نتج عنه زيادة الاحتكاك والتعامل معهم مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة ترعى شؤونهم.

- زيادة دور وأهمية النقابات والمنظمات العمالية: والتي تدافع عن حقوق العاملين وترعى مصالحهم، وزيادة حدة الصراع بين الإدارة والعاملين مما أديا لضرورة الاهتمام بإدارة العلاقات بين الإدارة والمنظمات العمالية ومن ثم كانت أهمية وجود جهاز مختص بحل المشاكل العمالية، ويعمل على خلق التعاون الفعال بين الإدارة والمنظمات العمالية.¹
- اتساع نطاق التدخل الحكومي: بين العمال وأصحاب الأعمال عن طريق سن القوانين والتشريعات العمالية، الأمر الذي يحتم وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين المعقدة، حتى لا تقع المؤسسة في مشاكل قانونية مع الجهات الحكومية نتيجة لعدم التزامها بتنفيذ هذه القوانين.
- تغيير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء: حيث تتميز الوظيفة في المنظمة المعاصرة بالتعدد وتتطلب مهارات مميزة، فالموظف اليوم قد يجد نفسه عضوا في فريق عمل، أو مجموعات مهام تضم آخرين من وحدات أخرى داخل المنظمة، يعني ذلك تزايد أهمية إدارة الموارد البشرية في تقييم وتنفيذ البرامج والسياسات لتحقيق التوافق مع هذه التغيرات وتدعيمها.²
- حدة المنافسة: اشتدت المنافسة على إثر تحرير التجارة واعتناق مبدأ التخصصية، هذا الأخير أدى إلى زيادة الإنتاجية وتخفيض تكاليف الإنتاج والتطور المستمر في المنتجات وأنظمة العمل والأنشطة.
- الارتفاع المتزايد في تكلفة استخدام العنصر البشري: إن ارتفاع الاستثمارات الموجهة للعنصر البشري من الأسباب التي زادت في أهمية إدارة الموارد البشرية، وتمثل الأجور والحوافز أبرز عناصر التكلفة في غالبية المنظمات، حيث تستلزم هذه التكلفة في استخدام العنصر البشري وزيادة فعالية الأداء، معارف ومهارات متخصصة لإدارة الموارد البشرية.

4. أهمية إدارة الموارد البشرية

لقد أدى الدور الذي قام به المورد البشري في تغير العملية الإنتاجية باعتباره المحرك والعنصر الأساسي الذي يبعث النظر في تكوين إدارة الأفراد التي أصبحت وظيفتها الأولى هي اكتشاف العنصر البشري وما يملكه من قدرات ومهارات وخبرات، وما يتمتع به من دوافع للعمل. وتكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في عدة أسباب نذكر منها³:

¹ خالد عبد الرحيم مطر قرقماط الهيتي. إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي ط2، دار وائل للنشر والتوزيع عمان 2003 ص30
² جمال الدين محمد المرسي الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. الدار الجامعية للطباعة والنشر. الإسكندرية مصر 2002 ص22
³ حسن ابراهيم بلوط المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات. دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع 2005 ص 19

الارتباط والتداخل الحاصل بين علم إدارة الموارد البشرية والعلوم المتخصصة الأخرى، كالاقتصاد إدارة الأعمال العلوم القانونية والاجتماعية، علم النفس وغيرها.

الفوائد التي تجنيها المجتمعات والمؤسسات فيها من أعمال ونشاطات مواردها البشرية، وحسن الانتباه لخلق إدارة خاصة بها.

- التطورات المتزايدة في الاهتمام بإدارة الموارد البشرية والمتمثلة في¹: تحقيق مبدأ الإدارة بالأهداف في القيادات الإدارية وذلك من خلال تأهيلها وزيادة قدراتها حتى يتسنى لها صنع القرارات المناسبة.

- رفع قدرات العاملين من خلال وضع برامج تدريبية هادفة تمس كافة فئات العاملين بشتى مواقعهم ومهامهم.

- العمل على تخفيض دورات العمل والمحافظة على طاقم العاملين للاستفادة من أدائهم وانتمائهم لعملهم، وذلك بإقامة العلاقات الإنسانية والاجتماعية المناسبة معهم.

تحديد الخطة الرئيسية للمنظمة والوصول إلى أهدافها وإنتاجيتها بكل سهولة ويسر.

وضع نظام يحافظ على القوى العاملة ويقلل من التغيير وعدم الاستقرار الذي يؤثر سلبا على إنتاجية المؤسسة ووضوح نظام خاص بالرواتب والمكافآت والحوافز وقياس الأداء الذي يضمن للجميع العدالة وحسن الأداء.

إن أهمية إدارة الموارد البشرية زاد بشكل كبير في جميع المجتمعات وخصوصا المنظمات، وذلك أن أولى خطوات إدارة الموارد البشرية هي الاهتمام بالموارد الرئيسية في المنظمة وهم الأفراد.

وقد زادت أهمية إدارة الموارد البشرية في بدايات القرن العشرين خصوصا وأنها تزامنت مع زيادة التصنيع وتطوره بسرعة كبيرة وبالتالي كثرة المؤسسات أدى إلى زيادة عدد المورد البشري وبالتالي

أصبحت إدارة الموارد البشرية مسؤولية في الاهتمام والعناية به، وهذا من خلال تركيزها على

أربعة أساسيات داخل المؤسسة:²

تسيير فعالية وظائف ومهام الإداريين.

- دعم وتعزيز الحوافز والدوافع لكل العاملين.

- التحكم في التغييرات التي تحصل بالمؤسسة.

- إدارة إستراتيجية الموارد البشرية

¹ طاهر محمود الكلادة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار البازوري للنشر والتوزيع ، الأردن، 2011 ص13-14

² Jean Paul Juès , gestion des ressources humaines principes et point, Paris ,Elipses , 2002 p16

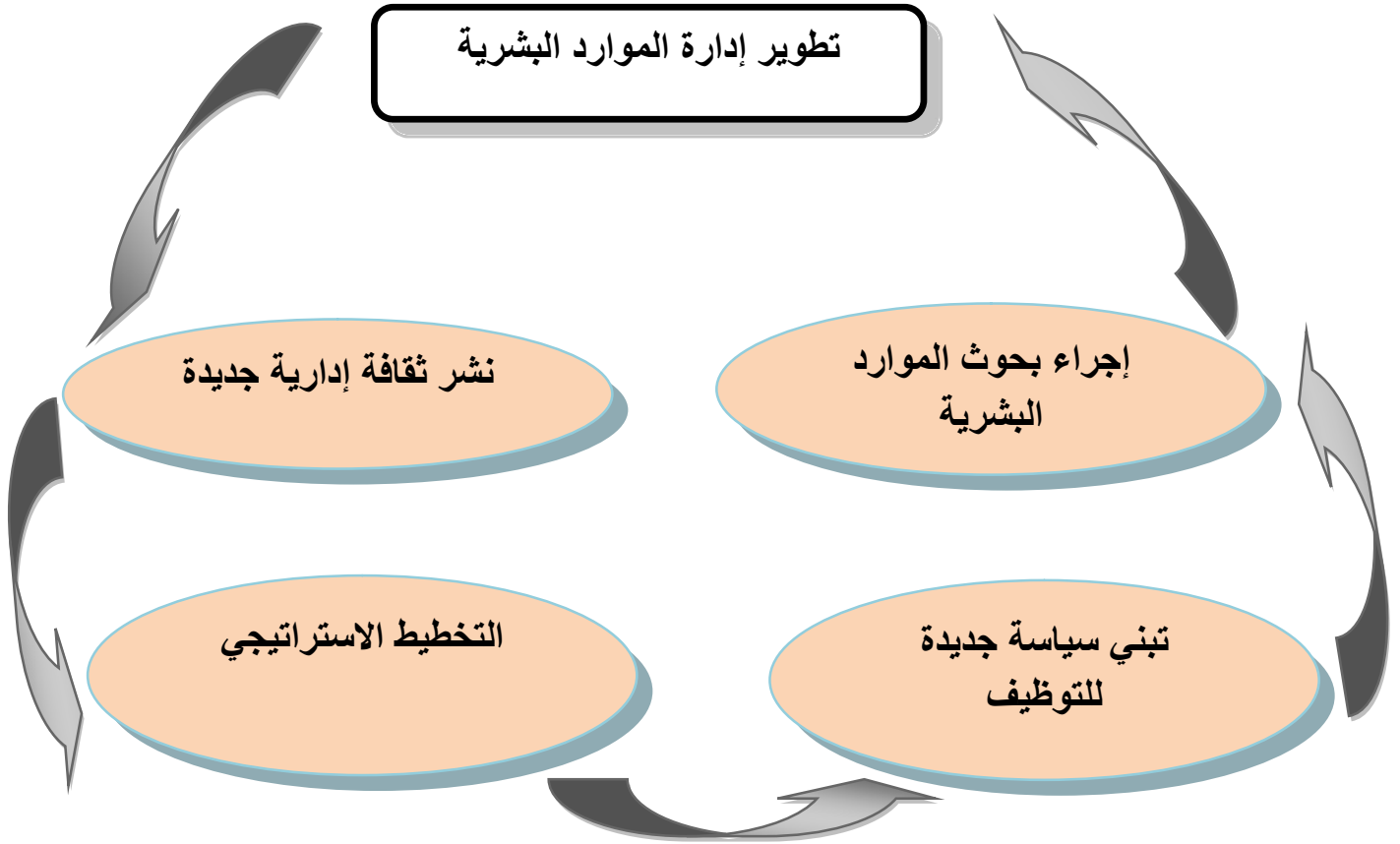
المطلب الثاني: دور ووظائف إدارة الموارد البشرية

1. دور إدارة الموارد البشرية

اهتم الباحثون والقائمون على شؤون الإدارة بموضوع تطوير ونجاح المنظمة خاصة ما يشهده العالم اليوم من وتيرة متسارعة في جميع الميادين، حيث أصبح الاهتمام بالكفاءات العنصر الرئيسي لمواكبة هذه التغيرات والتطورات.

اقترح الدكتور محمد علي عبد الوهاب نموذجا لتطوير إدارة الموارد البشرية يتكون من خمس نقاط متكاملة كما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم (08): نموذج تطوير إدارة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بلقري ساهم أطروحة دكتوراه دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق جودة الخدمة الصحية الجزائرية جامعة محمد لمين دباغين سطيف الجزائر 2017/2016 ص

85-84

من خلال الشكل البياني نلاحظ أن الجزء الأول من النموذج يتعلق بنشر ثقافة إدارية جديدة أي بمعنى دور إدارة الموارد البشرية هو نشر مجموعة من القيم الايجابية التي تشجع على العمل، وذلك عن طريق تحفيز العمال ورفع معنوياتهم وتطوير كفاءاتهم بما يضمن المحافظة على قدراتهم وتحسين

مستواهم والعمل على تجسيد روح المواطنة وتأكيدهم من خلال الثقة المتبادلة بين جميع العمال والموظفين، مما يؤدي إلى إتقان العمل وتحسين الأداء وبالتالي المساهمة في تطوير وازدهار المنظمة وتحقيق أهدافها.

ومن أهم العوامل المساهمة في تطوير المنظمة هو تأكيد ثقافة الوقت، وذلك باستغلال وقت العمل في الإنتاج والحرص على الإنجاز السريع مع مراعاة الجودة العالية، فإذا كان العامل في حد ذاته يتطلع إلى خدمات أرقى وأجود، فكذاك المستهلك أو الزبون يبحث عن الجودة مقابل تكاليف رخيصة.

وللعمل الجماعي أهميته في ظل التوجهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، لتطويرها وتحقيق نجاحها، وذلك للتغلب على مشكلات العمل بتزابطهم وبحثهم عن الحلول ومساهماتهم في تغيير فكرة الناس التقليدية عن العملا الإداري وخاصة الحكومي، من خلال تشجيع المنافسة البناءة وتأكيد ثقافة التغيير وتشجيع الابتكار والتفكير الإبداعي.

أما الجزء الثاني فيتعلق بالتخطيط الاستراتيجي وذلك من خلال التخطيط للموارد البشرية كما ونوعا، أي وضع الأسس الملائمة لجلب واختيار المورد البشري، تسيير المسار المهني التنموية والتدريب، التقييم والتشجيع.

وأما الجزء الثالث فهو تبني سياسة جديدة للتوظيف والتي تقوم بناء على التصميم المتطور للأعمال الذهنية والتناوب والإثراء الوظيفي والترقية على أساس العمل والأداء والانجاز.

وفي الجزء الأخير ينبغي إجراء بحوث الموارد البشرية حيث تولي المنظمات المتقدمة اهتماما بالغا بالبحث والتطوير، وإذا كانت البحوث الفنية والتسويقية قد أخذت أكثر اهتماما في المنظمات الحديثة، فإن بحوث الموارد البشرية لم يكن لها اهتمام مماثل، بحيث تستطيع إدارة الموارد البشرية بالعمل والتنسيق مع إدارة البحوث والتطوير إنشاء قسم للبحوث داخل إدارة الموارد البشرية لجمع المعلومات وتحليلها واستخراج النتائج ووضع المقترحات اللازمة في مجالات عدة منها:

✓ تنمية وتطوير إدارة الموارد البشرية

✓ تحديات إدارة الموارد البشرية

✓ الاستشراف والتنبؤ بمستقبل إدارة الموارد البشرية

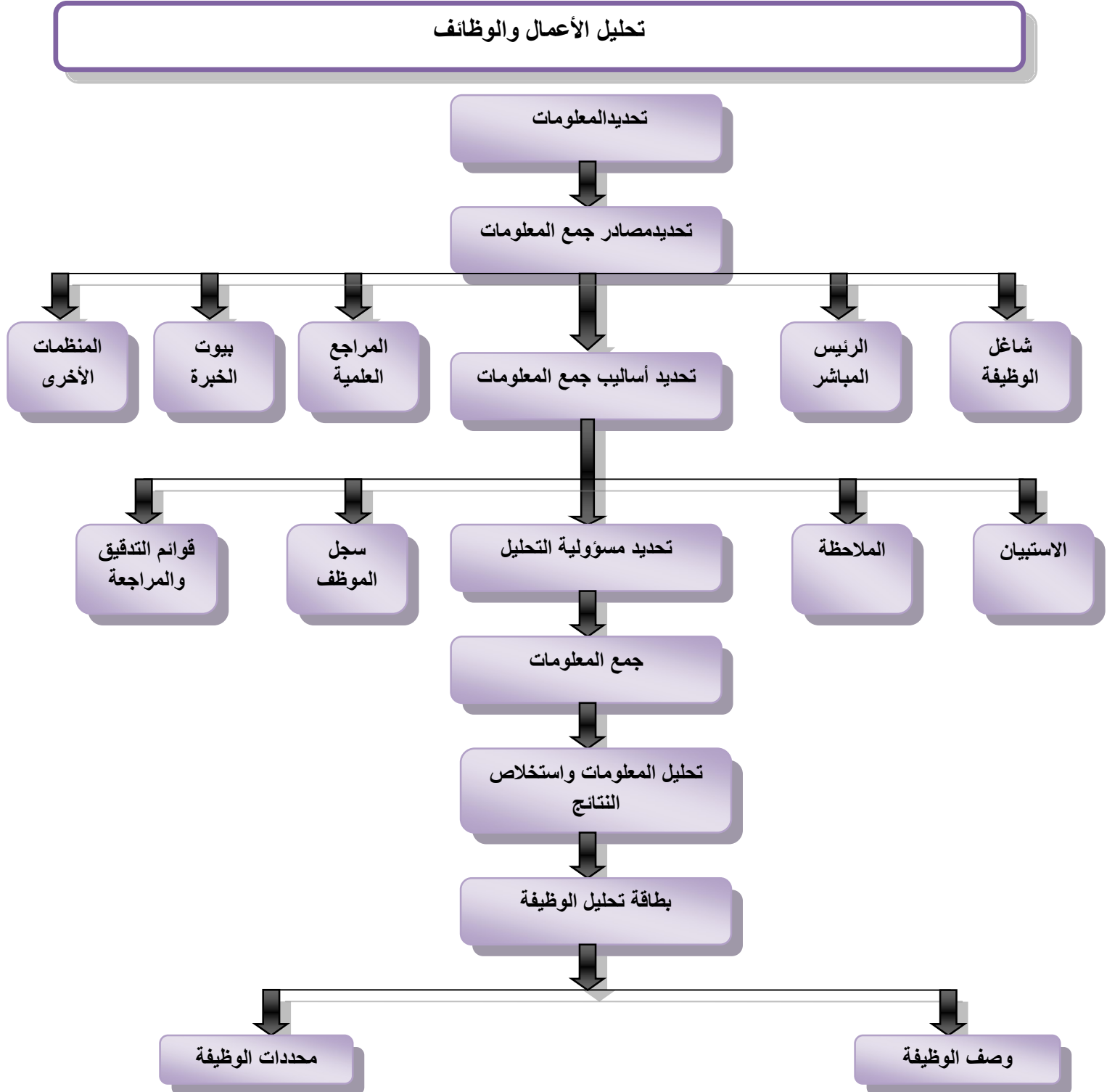
2. وظائف إدارة الموارد البشرية

1.2. الوظائف الفنية:

أ- تحليل وتوصيف العمل أو الوظيفة:

ويقصد به التعرف على المهام والأنشطة المكونة للوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها، وتصميم الوظيفة بشكل مناسب وتحديد مواصفات من يشغلها. وتعتبر هذه العملية المرتكز الرئيسي لأداء معظم وظائف إدارة الموارد البشرية التي تأتي بعدها، حيث تمر بعدة مراحل كما هو مبين في الشكل أدناه.

الشكل رقم (02): مراحل تحليل الأعمال والوظائف



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على العزاوي, نجم عبد الله; جواد, عباس حسين الوظائف الإستراتيجية في إدارة

الموارد البشرية دار اليازوري للنشر والتوزيع عمان الأردن 2010 ص20

بما أن نتائج تحليل الوظيفة يمكن أن تستخدم في مجالات عديدة في إدارة الموارد البشرية، فإن القرار الخاص بالقيام بعملية تحليل العمل والوظيفة يجب أن يتخذ من خلال جملة من الاعتبارات الإستراتيجية المتعلقة بهذه المهمة ونذكر منها:

- **التشاركية:** أي مشاركة العاملين في تحليل الوظائف مما يجعلهم أكثر تقبلا للنتائج التي تسفر عليها هذه العملية، وإعطاء معلومات أكثر بخصوص الموظف.
 - **تحديد الهدف من التحليل:** بمعنى تحديد مستوى التفصيل أو العمق المطلوب في عملية التحليل أي الإجابة عن بعض التساؤلات منها:
هل يجب تقسيم العمل أو الوظيفة إلى تفاصيل دقيقة ؟
ما هو الوقت اللازم لانجاز عملية التحليل ؟
وما هو عدد الأفراد المكلفين بهذه المهمة؟¹.
 - **تحديد الوقت والموعود للقيام بعملية التحليل:** حيث يعتبر الزمن عاملا مهما ومن القرارات الإستراتيجية، فعلمية التحليل والتوصيف تتطلب الوقت والجهد والنفقات لذا يفضل القيام بها عند وجود تغيرات مهمة وأساسية فيالوظائف.
- ومن خلال ما سبق نلاحظ أن عملية تحليل الوظائف لها أهمية كبيرة لما تساهم في وضع قاعدة موضوعية لأداء الوظائف المتنوعة لإدارة الموارد البشرية، من تقييم الوظيفة والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب ونظام الأجور والترقية والنقل وغيرها وتوفير المعلومات والبيانات المناسبة حول الوظيفة، طبيعة العمل الذي تتطلبه وكذا مسؤولياتها، مما يؤدي إلى فهم شامل وواسع لطبيعة الوظائف من قبل القائمين المنظمة بشكل عام.
- **تصميم العمل أو الوظيفة:**
- قبل الانتهاء من عملية التحليل تأتي الخطوة الأخيرة من هذه المرحلة وهي تصميم الوظيفة والتي هي عبارة عن مخطط للمهام المطلوبة لشغل الوظيفة.

¹العزاوي, نجم عبد الله; جواد, عباس حسين الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية دار اليازوري للنشر والتوزيع عمان الأردن 2010

وقبل تصميم الأعمال أو الوظائف يجب دراسة مجموعة من العوامل نذكر منها:

العوامل البيئية: ترتبط المنظمات بالظروف السياسية للبلد الذي تنشط فيه، حيث تتأثر سياساتها وبرامجها بالقوانين والتشريعات المعمول بها في هذا البلد، إذ لا يمكن تحديد مستويات الأجور إلا من خلال معرفة القوانين التي تسنها الجهات المعنية بالأمر مما يؤثر مباشرة على عملية تصميم الوظائف.

العوامل التنظيمية: تسعى المنظمات جاهدة لإيجاد طرق إنتاج حديثة وتطوير أساليبها واستخدام التكنولوجيا واستعمالها في وظائفها الإنتاجية والتسويقية وغيرها لرفع مستوى الأداء مما يمكنها من المنافسة وغزو الأسواق لكسب أكبر حصص سوقية، وكل هذه العوامل تؤثر في عملية تصميم أو إعادة تصميم العمل والوظيفة.

العوامل السلوكية: يجب معرفة مدى ملاءمة المؤهلات والمهارات والخبرات والقدرات (الكفاءات) الموجودة لدى الأفراد والعاملين مع الوظائف المصممة لتفادي الإحباط وعدم الشعور بالرضا مما يؤثر على مستوى الأداء¹.

ب- تخطيط القوى العاملة:

وهو تحديد احتياجات المنظمة من أنواع وإعداد العاملين، ويتطلب هذا تحديد طلب المؤسسة من العاملين وتحديد ما هو معروف ومتاح منها، والمقارنة بينها لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة للمؤسسة.

تقوم عملية تخطيط القوى العاملة على عدة أنشطة أساسية منها:

- ✓ تحديد عدد ونوعية الموظفين والعاملين المطلوبين.
- ✓ الإعداد لتنمية وتطوير مهارات وقدرات الموظفين.
- ✓ العمل على تحقيق الانسجام بين طبيعة العمل ومتطلبات أدائه وبين سياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين وربطه مع الحوافز والأجور لتحقيق أفضل أداء.
- ✓ العمل على وضع سياسة للنقل والترقية أفقياً وعمودياً بحركة فعالة ومنسجمة ومتوازنة "الرجل المناسب في المكان المناسب"².

ت- الاستقطاب الاختيار التعيين والتوظيف:

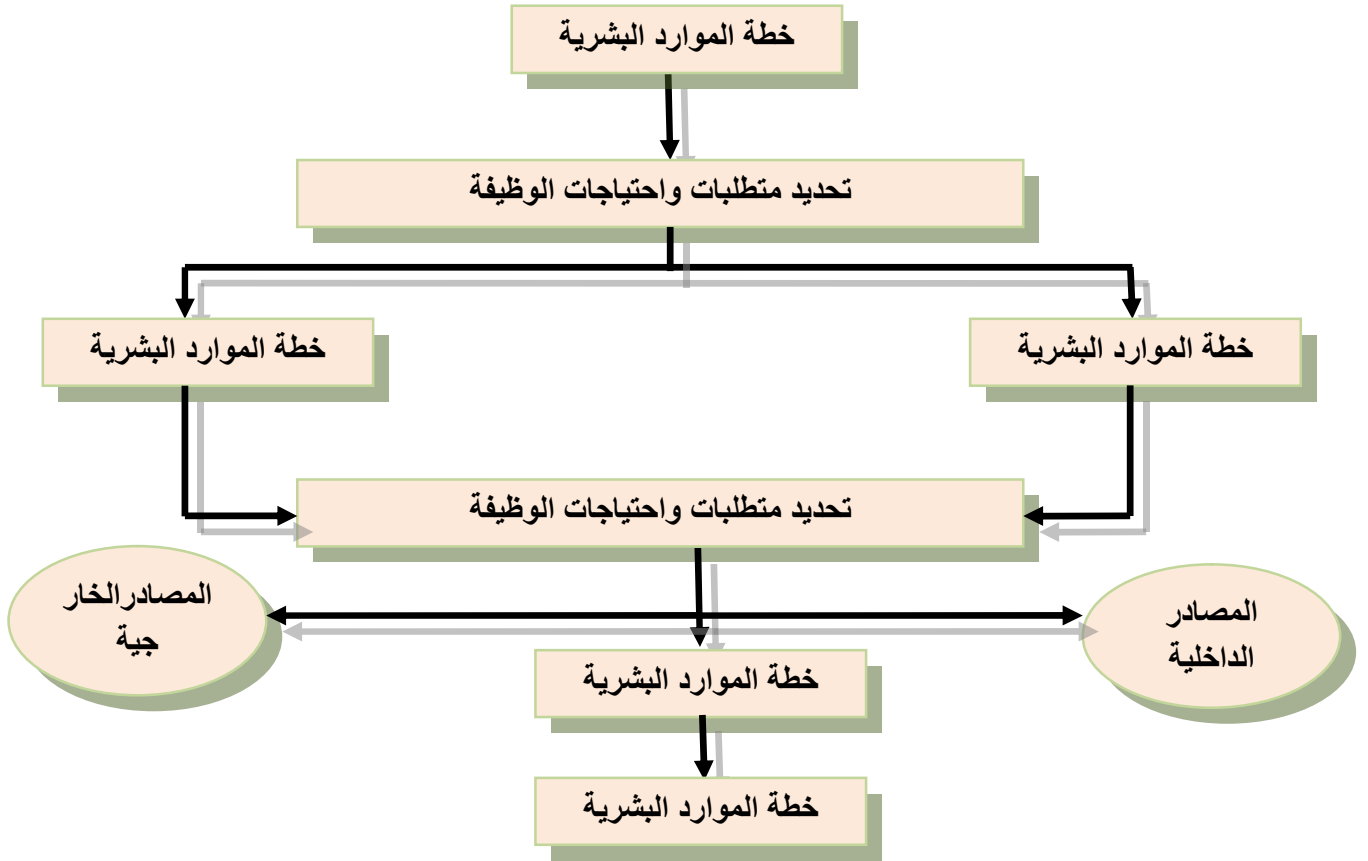
¹العزاوي، نجم عبد الله؛ جواد، عباس حسين مرجع سبق ذكره ص 44

² نفس المرجع ص 76

الاستقطاب هو عملية اكتشاف المرشحين المحتملين المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة أو المتوقعة.

وتهدف عملية الاستقطاب إلى إيصال معلومات كافية عن الوظائف الشاغرة إلى سوق العمل (البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة)، من أجل زيادة عدد المرشحين لشغل هذه الوظائف، حيث كلما ازداد عدد المرشحين كلما زادت فرص اختيار الموظفين الأكثر ملاءمة وانسجاماً مع الوظائف المراد شغلها. وأهم هدف تسعى عملية الاستقطاب لتحقيقه هو الموازنة بين زيادة المرشحين لاختيار الأفضل وتخفيض تكاليف الاختيار إلى أدنى حد ممكن.

الشكل رقم(04): مراحل وخطوات الاستقطاب



المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على العزاوي، نجم عبد الله؛ جواد، عباس حسين الوظائف

الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية مرجع سابق ص 156

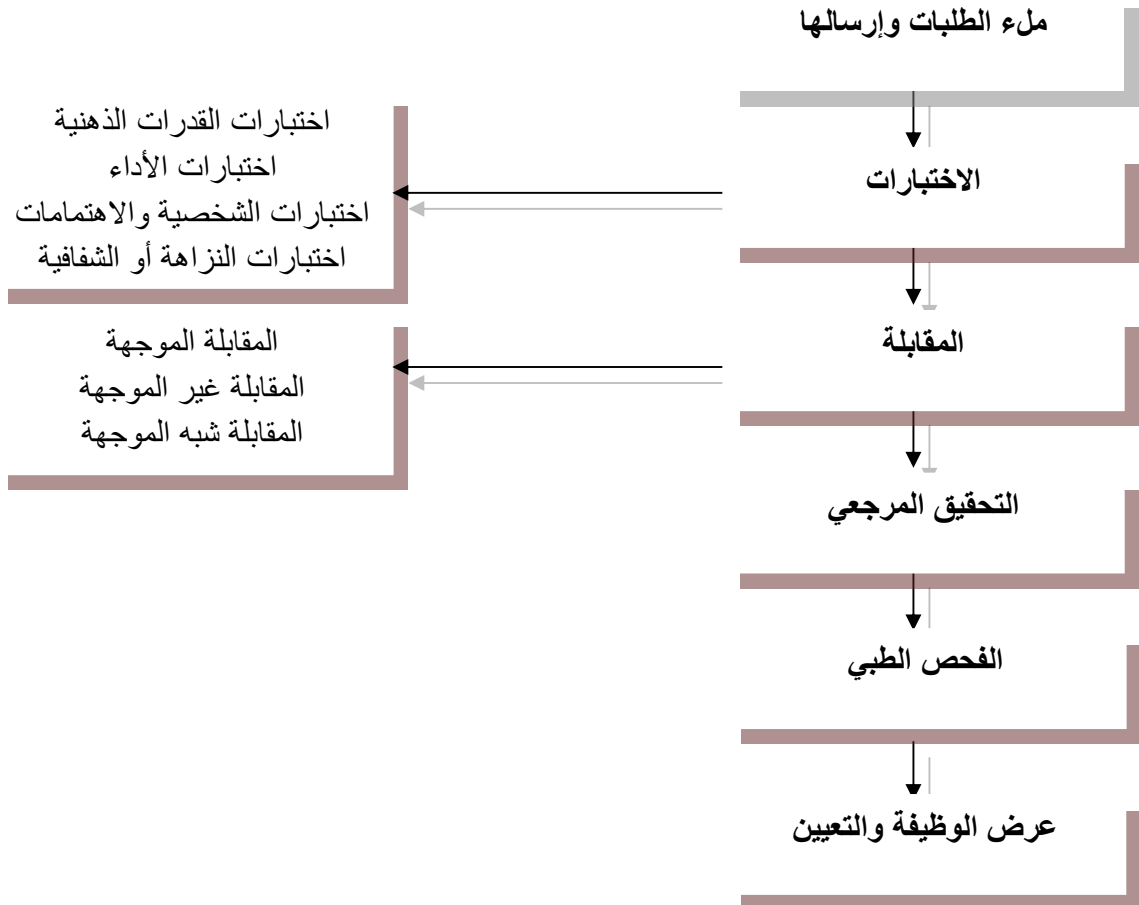
وتهتم وظيفة الاستقطاب بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصفياتهم من خلال طلبات التوظيف والاختيار والمقابلات الشخصية وذلك لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

تصميم هيكل الأجور أي تحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها وتحديد الدرجات الاجرية للوظائف كما تهتم هذه الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل للقيم والهيئات المختلفة للوظائف المختلفة.

• الاختيار والتعيين:

اختيار العاملين والموظفين يعني عملية انتقاء الأفراد الذين يستوفون الشروط المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة اعتمادا على المؤهلات لإنجاز مهام العمل المحدد بالشكل المطلوب.

تختلف إجراءات وعمليات الاختيار من منظمة لأخرى وهذا حسب نوع الوظائف وطبيعة عمل المنظمة لكن معظم أنظمة الاختيار والتعيين تقوم بإتباع ولو جزء من هذه الإجراءات كما يوضحه الشكل البياني في الأسفل. الشكل رقم (05): أنظمة الاختيار والتعيين



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على علفريد النجار، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار

الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، سنة 2007، ص 282

من خلال الشكل البياني نلاحظ أن أنظمة الاختيار والتعيين تبدأ بدراسة طلبات التوظيف المتضمنة السيرة الشخصية للمرشح وضرورة التحقق من المعلومات المقدمة ودقتها.

وبعدها تأتي الخطوة الثانية وهي إجراء الاختبارات التي تساعد في الحصول على معلومات حول مؤهلات وقدرات المرشحين واستعداداتهم للعمل كما يؤكد المخبصون، ومن هذه الاختبارات نجد أولى هذه الخطوات وهي اختبارات القدرات الذهنية الشفوية والتحريرية التي تعتبر جد مهمة ويجب إجراؤها لمعرفة مستوى عقلية المرشح وقدراته الذهنية وسرعة الإدراك والملاحظة الدقيقة خاصة في الوظائف القيادية.

وهناك أيضا اختبار الأداء الذي يهدف إلى معرفة قدرة المرشح واستعداداه على أداء المهام والواجبات المسندة إليه.

كما يوجد أيضا اختبارات الشخصية والاهتمامات والتي يمكن من خلالها تحديد جوانب شخصية الفرد المرشح ومعرفة النواحي المهمة في شخصيته.

وأخيرا اختبارات النزاهة والشفافية وذلك من أجل معرفة مدى نزاهة وشفافية المرشح.

المقابلة: من خلال المعلومات التي تم جمعها عن المرشح بواسطة الأساليب السالفة الذكر، هناك بعض المعلومات لا يمكن الحصول عليها إلا عن طريق المقابلة، حيث يمكن معرفة السمات الشخصية للمرشح كاللباقة والطلاقة في الكلام خلو الجسم من العاهات أي يكون هناك لقاء مباشر مع المرشح لتحديد ومعرفة المهارات والقدرات المعرفية الضرورية لشغل العمل أو الوظيفة الشاغرة. الفحص الطبي: إن صحة المرشح وسلامته من الأمراض المعدية والمزمنة من الأمور الضرورية لشغل وظيفة ما، إذ ينبغي على المرشح تقديم شهادة طبية تثبت تمتعه بصحة جيدة ولياقة بدنية قبل تعيينه وتوظيفه.

• عرض الوظيفة والتعيين:

وهي الخطوة الأخيرة من عملية الاختيار، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بعرض الوظيفة على المرشح وذلك بوصف مسؤولياته وواجباته وحقوقه اتجاه العمل والوظيفة المراد شغلها، إضافة إلى مناقشة الرواتب والأجور والامتيازات وبعد الاتفاق تقوم إدارة الموارد البشرية باتخاذ قرار التعيين.

ث- تكوين الموارد البشرية:

هي سلسلة من الأعمال التي تمكن إدارة الموارد البشرية من توفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية على اختلاف أنواعها ووفق مواصفات محددة لشغل الوظائف الموجودة في المنظمة. ويقوم هذا النشاط على تدريب الموظفين المعينين حديثا، تدريباً أولياً ليتمكنوا من مباشرة أعمالهم بالشكل المناسب.

ج- نظام الأجر والمكافأة:

يقوم هذا النشاط بوضع نظام لتعويض ومكافأة الموارد البشرية في المنظمة الذي يكون قائم على العدالة والموضوعية. ويتكون هذا النظام من:

❖ **عملية تقييم الوظائف:** لتحديد قيمة وأهميّة كل وظيفة لتحديد التعويض المالي المباشر الذي تستحقه.

❖ **عملية التعويض المالي المباشر:** من خلال هيكل الرواتب والأجور بناء على نتائج تقييم الوظائف المتعلقة بكل مستوى وظيفي معيّن، إضافة إلى تحديد الحوافز المادية والمعنوية على المستوى الفردي والجماعي.

❖ **نظام تقييم الأداء:** من علماء الإدارة من يعرف عملية تقييم الأداء على أنها عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين لتحقيق هدف معين¹.

ح- تسيير المسار الوظيفي:

تعتبر قدرة المنظمة على إدارة مواردها البشرية بفعالية تتوقف على قدرتها على فهم الحاجات الوظيفية للفرد ومساعدته على إدارة مساره المهني بفعالية.

وفي ظل التغيرات البيئية والاقتصادية والتكنولوجية السريعة فإن نجاح المسارات المهنية يحقق للفرد أهمية بالغة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:²

- ✓ إشباع القيم المهنية المميزة لكل فرد.
- ✓ تحقيق التوازن بين الحاجة إلى المال والترقية والتحدي والمسؤولية في العمل والمجتمع.
- ✓ محاولة ضمان الاتساق والتوافق بين التوقعات والخبرات.
- ✓ بناء المهارات.
- ✓ توفير فرص تطور وظيفي عادلة.
- ✓ الرضا الوظيفي.

الوقاية والأمن: يعني الاهتمام بإجراءات الحفاظ على سلامة العاملين والأمن والصحة وكذا الاتجاهات النفسية السليمة لهم³.

¹ فريد النجار. الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع. 2007 ص 284

² محفوظ احمد جودة. إدارة الموارد البشرية. دار وائل للنشر والتوزيع الاردن 2010 ص 292

³ لسالم، مؤيد سعيد إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي ط1 إثراء للنشر والتوزيع الأردن 2009 ص 29

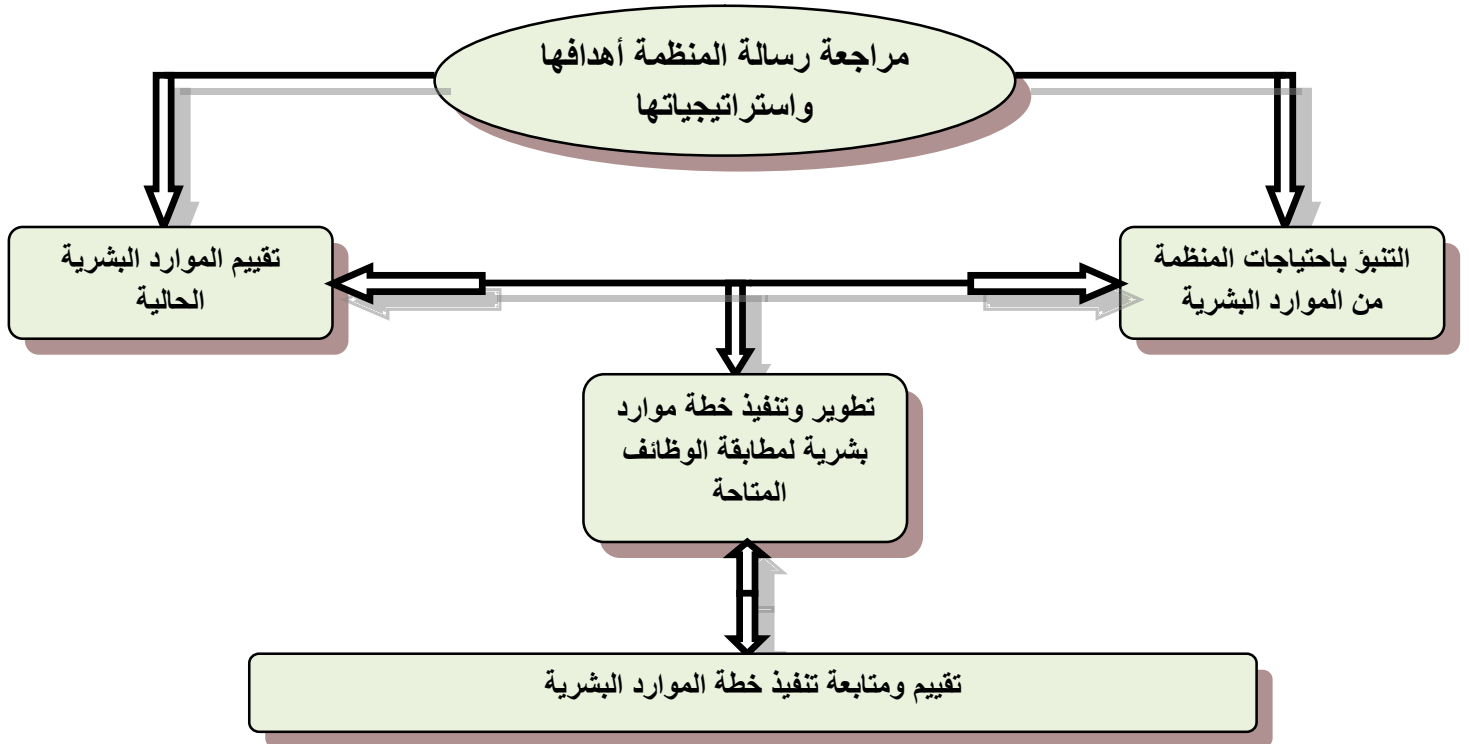
2.2. الوظائف التسييرية لإدارة الموارد البشرية

• التخطيط:

هو خطوات عمل معيَّنة ومحددة ومركبة وفق دراسة سليمة مبنية على حقائق وتقديرات مدروسة لاتخاذ مختلف القرارات في سلسلة من الخطوات، فهو تنبؤات المنظمة باحتياجاتها من موارد بشرية كما ونوعا وفقا لطبيعة الوظائف المراد شغلها في المنظمة بغية تحقيق أهدافها العامة أو الأهداف الخاصة بالإدارات الفرعية لها. وتتخلص أهمية التخطيط في:

- يحدد نقاط وعوامل القوة والضعف داخل المنظمة كدوران العمل أو الرضا الوظيفي.
- ترشيد الموارد البشرية المتوفرة والتنبؤ بالغرض من كل تخصص ووظيفة.
- إعداد الموارد البشرية لأداء وظائفهم والمساهمة في تمكينهم داخل منظماتهم.
- تخطيط عمليات الترقية والتدريب والإقالة وغيرها.
- تكامل عملية التخطيط مع العمليات الفرعية الأخرى من اختيار وتعيين ورقابة.¹

الشكل رقم (03): مراحل التخطيط للموارد البشرية



¹ مهدي زويلف: الإدارة نظريات ومبادئ، ط1، عمان، 2001، ص 19

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على العزاوي، نجم عبد الله؛ جواد، عباس حسين، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، سنة 2010، ص 77.

تعتبر وظيفة تخطيط الموارد البشرية من الوظائف التسييرية التي تركز عليها الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية، حيث تعمل على الموازنة بين احتياجات المنظمة للموارد البشرية والعروض المتوفرة والسعي إلى معالجة الفائض أو العجز وفق سياسة المنظمة.

• التنظيم:

وظيفة إدارية تهتم بتجميع الأنشطة المراد القيام بها في وظائف وتحديد السلطات والصلاحيات، والتنسيق بين الأقسام والأنشطة للوصول إلى الأهداف تزامنا مع حل المشكلات والخلافات التي تواجه كافة الأنشطة والأقسام لمباشرة الاختصاصات من خلال جمع الأجزاء المترابطة لتحقيق حل موحد.

• التوجيه:

بعد التخطيط والتنظيم وتحديد الاختصاصات، أصبح لزاما توجيه الجهود لتحقيق الأهداف بتحفيز الأفراد وإرشادهم لتتجه جهودهم نحو تحقيق الأهداف، وتمكن أهمية التوجيه في إنجاح العملية الإدارية وهي وظيفة تبعث الحياة في الخطط والتنظيم لتحقيق التكامل في الجهود كمدخل للوصول إلى الأهداف والتنسيق بينها وبين أهداف الأفراد.

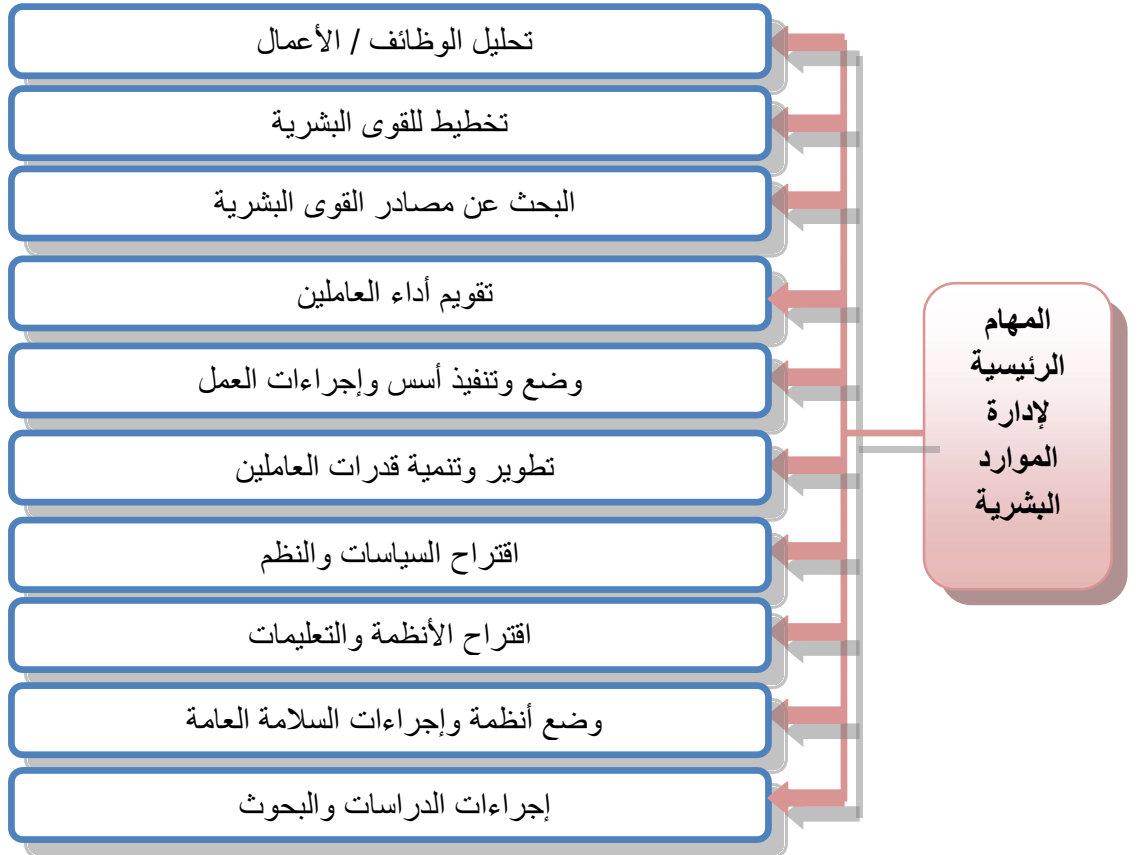
• الرقابة:

إن كتب الإدارة الرقابية تذكر أنه لا يمكن وجود إدارة دون وجود وظيفة الرقابة التي هي عملية أساسية لإتمام الوظائف الإدارية واستمرار العمل وتقدمه، وتحقق الأهداف المحددة وهي نوعان رقابة سلبية ورقابة ايجابية:

- السلبية: يقتصر دورها على اكتشاف ما وقع من أخطاء وانحرافات ينتظر وقوعها.
- الإيجابية: تكتشف موطن الخلل وتُصحح بالدراسة والتحليل ثم التنبؤ بالأخطاء المحتمل حدوثها وتحديد الإجراءات الوقائية لمنع حدوثها وتوجه انتباه المسؤولين إلى أوجه الضعف في التنفيذ.¹

¹Robert Le Duff: Encyclopédie de la gestion et du management, Dalloz, Paris, France, 1999. P 191.

الشكل رقم (06): المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالب علي عاصم، الهالات لإدارة الفعالة للموارد البشرية،

مرجع سابق، ص 40

المطلب الثالث: فعالية إدارة الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها

1. فعالية إدارة الموارد البشرية

أ- التدريب:

إن العنصر البشري هو الذي يستطيع تسيير باقي موارد المنظمة وخلق التغييرات التنظيمية الضرورية لتحسين العمل ورفع الأداء، وبالتالي تحقيق كفاءة العاملين وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم. يعد التدريب من أهم الوسائل التي تساعد على تنمية الموارد البشرية وتحسين أدائها نظراً للدور الذي يلعبه في إدارة الموارد البشرية لتطوير المنظمة وتحقيق أهدافها، حيث يؤثر على كفاءة وفاعلية نظام إدارة الموارد البشرية وتطويره باستخدام أي مدخل من المداخل الآتية :

✓ تحسين عمليات النظام كحصر الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج وتقييم آثار التدريب.

✓ تحسين مستوى المخرجات المستهدفة وتأكيد معايير تقييمها.

✓ تحسين مدخلات النظام كالأفراد المدربين، المعلومات والتقنيات.

يتوقف مستوى فعالية التدريب وتأثيره على مستوى كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية على مدى

الترابط بين عملية التدريب وباقي عمليات تنمية الموارد البشرية.¹

و يعمل التدريب على تحقيق مختلف الأهداف الإدارية والفنية والاقتصادية للمنظمة، كتحقيق الاستقرار في التنظيم والمرونة في العمل، وتخفيف العبء على المشرفين والرؤساء وإدراك الموارد البشرية للمهارات اللازمة استخدامها لأداء مهامهم، مما يخفف من تكاليف الصيانة وانخفاض نسب حوادث العمل ومشكلاته، ويزيد الكفاية الإنتاجية لارتفاع الروح المعنوية للموارد البشرية وذلك باكتسابهم القدر الملائم من الكفاءات اللازمة لأداء الأعمال وتنفيذها بكل فاعلية.

كما لم يعد التدريب مجرد حلقات دراسية تقليدية، بل أضحت هدفاً للتنمية الشاملة بتوفير موارد بشرية قادرة على التعامل مع المتغيرات والمستحدثات للوصول إلى الجودة الشاملة لمخرجات المنظمة وفي جميع عمليات ومستويات العمل.

وعليه أصبحت البرامج التدريبية ومحتويات الدورات التدريبية ومدة تطبيقها تحتاج إلى تغيير شامل في مختلف المنظمات بما يتماشى مع توقعات العملاء والمستفيدين، بتحقيق الجودة الشاملة

¹ علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة 2001 ص 49

للسلع أو الخدمات المقدمة، ورفع مستوى فاعلية الموارد البشرية بهذه المنظمات ما يلزم إدارة الموارد البشرية إحداث التغييرات اللازمة وإكساب العاملين الأفكار والمهارات والسلوكيات والقدرات الضرورية لأداء الأعمال والمهام بالصورة الصحيحة.

كما يتطلب الأمر من إدارة الموارد البشرية أن تنتبه إلى اختيار مدرب كفاء يتعامل مع العملية التدريبية بأسلوب حديث، حيث يركز على طريقة التعلم (استعمال عبارات مشجعة للفرد، وبذلك تجنّب كل ما ينقص من شخصية المتدرب وأهميته وإمكاناته، وهذا للحفاظ على دافعيته للعمل وروحه المعنوية المرتفعة، إضافة إلى أنه يُشرك المتدرب في تحديد واستخدام الموارد المتاحة لديه داخل المنظمة مما يجعله فردا نشطا وفعالاً، مع تحميله مسؤولية ما تعلمه، وتقييم مختلف الأنشطة التدريبية وفقا لحاجاته الشخصية.

تعتبر المؤسسات التي تأخذ على عاتقها اعتبار الهدف التدريبي المتمثل في تحسين التدريب العاملوموظفيها من خلال الاستفادة من تقييم نتائج عملية التعليم من أجل تطوير برامج التدريب وتحقيق فعاليتها.¹

إنّ الملاحظ في تدريب الموارد البشرية اليوم وفي معظم المنظمات، هو أن إدارة الموارد البشرية لا تزال تستعين بمدربين يتحملون وحدهم مسؤولية تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين، ويقرّرون بمفردهم محتوى الأنشطة التدريبية، دون إشراك المتدرب في تحديد وذكر الاحتياجات التدريبية الفعلية للتدريب.

ب- الثقافة التنظيمية:

يحظى موضوع ثقافة المنظمة باهتمام كبير في مجال إدارة الموارد البشرية كونها من بين المحددات الرئيسية لفعالية إدارة الموارد البشرية ونجاح المنظمة، لأنها تربط بين النظرية التي تشمل العمل الجاد وقيم الالتزام والمشاركة والتحديث، والتطبيق الذي هو عملية تنفيذ هذه المهام كلها، إلى جانب البحث في جودة الخدمة أو المنتج وإرضاء الزبائن والقدرة على التنافس.²

إن قيمة الثقافة وتأثيراتها كبيرة جدا، حيث يذكر احد الباحثين بأنها عملية تاريخية مستمرة لا تربط الفرد فقط بحاضره وماضيه وإنما بمصيره ومستقبله، فالقيم الاجتماعية والثقافية لها أثر على

¹Hugette Bernard: Comment évaluer, améliorer, valoriser l'enseignement supérieur ;édition du Renouveau pédagogique, Québec, 2011,p72.

²مصطفى محمود أبو بكر: إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص 77.

السلوك التنظيمي للعاملين كقيم التعاون والإتقان والجودة مما ينعكس إيجاباً على كفاءة وفعالية المنظمة ككل، وينشئ مظاهر جديدة ايجابية داخل محيط العمل كمظاهر الصداقة والعلاقات غير الرسمية والتجانس بين مختلف العاملين وتعزيز المناخ التنظيمي باكتساب العامل للثقافة التنظيمية من خلال تفاعله مع الآخرين في بيئة المنظمة.¹

فالثقافة في حدّ ذاتها لها خاصية المرونة والتكيف والاستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغير، لذلك لها دور كبير في تحقيق التكثيف بين أفراد المنظمة والبيئة الخارجية من خلال تعريفهم بأسلوب وسرعة الاستجابة لاحتياجات الأطراف ذوي العلاقة، وتركيز جهود الموارد البشرية نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.

كما تعمل الثقافة التنظيمية أيضاً على تحقيق فعالية إدارة الموارد البشرية من خلال محدداتها والتي من أهمها الخصائص الوظيفية ومدى ملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد، حيث يتجه الفرد إلى المنظمة التي تتفق مع اهتماماته وقيمه ودوافعه، لأن الثقافة تهيب للإنسان الفرص والإمكانيات للتكيف مع البيئة وإشباع حاجياته المختلفة لأنها توفر له النماذج الاجتماعية والمادية والفكرية، كما أن المنظمة تجذب إليها من يتفق معها في ثقافتها، إلى جانب المنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة في صورة حقوق مادية ومالية وأدبية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكياته.

وتؤثر الثقافة على سلوك المنظمة والعاملون بها وتوجهاتهم وعلى قيم العمل وأداء العاملين أيضاً، فحينما تنجح المنظمة في نشر قيمها بشكل واسع فإنها تكون قد نجحت في خلق ثقافة قوية تساعد على توجيه طاقاتها نحو تصرفات منتجة وفاعلية تمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها، فلا قيمة لنجاح المنظمة وتميزها دون حواضن ثقافية ترسخ مبادئ العمل وتقاليد وطقوسه ورموزه وشعاراته، ولعلنا اليوم بحاجة إلى استثمار أهمية وضرورة خلق ثقافة تنظيمية قوية خاصة بنا وبمؤسساتنا يكون فيها لكل الموارد البشرية الأعضاء نفس الأهداف التنظيمية، من خلال العمل معا لتحسين الكفاءة برفع مستويات الرضا الوظيفي والدافعية والولاء التنظيمي.²

تعد الأخلاق الإسلامية بمثابة الأساس لثقافة تنظيمية متينة وقوية تشجع على تحسين الأداء، تكون مصدراً لكسب الميزة التنافسية، وتعطي الأولوية للصفوة والكفاءات البشرية وتعزز الجهود

¹ بن عبد عيسى محمد الهادي: ثقافة المؤسسة، دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تحت إشراف بوزيرة أليفة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع، غرداية الجزائر، 2004، ص 77.

² نعمة عباس الخفاجي: ثقافة المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2002، ص 47.

الفردية وتزيد من مستوى الأداء من خلال مختلف الحوافز المعنوية والمادية، كما تؤسس لقيم أساسية قد لا نجدها في كثير من منظماتنا كقيمة الفعالية بمحاولة عمل المهام بطريقة صحيحة من أول مرة وبالتالي الحصول على نتائج ايجابية إما على المستوى الفردي أو على مستوى المنظمة. إضافة إلى قيمة العدل خاصة من طرف الرؤساء والمديرين والمشرفين المباشرين في تقييم وتوجيه ومكافأة أداء المرؤوسين، مما يؤثر إيجابا على نوعية الحياة التي يعيشونها، فيتقون في قرارات وأحكام إدارتهم ويزداد بذلك ولاؤهم لمنظمتهم ويتعزز العمل الجماعي بينهم مما يساهم في تحسين العمل وتقليل الجهد والوقت الضائع أثناء إنجاز العمل.

ت - القيادة

تلعب القيادة الإدارية الفعالة دورا كبيرا في بناء نظام فعال لإدارة الموارد البشرية يهدف إلى الاستغلال الأمثل لقدرات وطاقت الموارد البشرية لتنمية المنظمة خاصة في العصر الحالي، أين تسارعت التغيرات وتغيرت المفاهيم الإدارية من السيطرة المهنية إلى سيادة العميل ومن زيادة كمية المخرجات إلى البحث في تحسين جودة الخدمات.

وكما سبق وأن ذكرنا في تاريخ الجودة حيث كانت العلاقات المهنية في الماضي مقتصرة على صاحب العمل والمتدرب لديه. وكانت المؤسسات صغيرة حجم عائلية، وفجأة تحول هذا النوع من العلاقات بعد النهضة الصناعية إلى نوع آخر من العلاقات لا تكفي فيها حرفية رب العمل وجودة أدائه للإشراف على العاملين لديه مع كبر حجم المؤسسات الصناعية، فالعلاقات بين المشرف أو القائد الإداري كانت أكثر تعقيدا أجبرت إيجاد مشرفين قادرين على عقد صفقات مع الأفراد من أجل تسيير إداري فاعل ومرضي، وقد نتج ذلك عن تقدم العلوم النفسية في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1970 والتي اعتمدت على المقاربة النظرية المتعلقة بالسمات الشخصية، حيث ذكرت بعض الصفات الشخصية التي تجعل الفرد مؤهلا للإشراف على جماعة من العاملين منها انجذاب الفرد المؤهل للقيادة لتقلد المسؤوليات والحرص على إتمام المهام إلى جانب الإصرار على تحقيق الأهداف والقدرة على حل المشكلات المرتبطة بالأفراد والقدرة على التسيير خلال الأزمات.¹

كما أن الرغبة في القيادة يجب أن تأتي من داخل الشخص نفسه (رغبة شخصية وخصائص داخلية)،

¹ Pierre Collette: Pouvoir leadership et autorité dans les organisations presse de l'université du Quebec. Canada. 2002. p27

ولعل الإدارة العليا قد تشجع هذه الرغبة، ولكن العنصر الهام الذي يحدد القائد هو الدافع والحافز الشخصي للنابع من ذاته، ويظهر من خلال المثابرة والاستعداد للعمل لساعات طويلة مستمرة وبحماس شديد.

فعلى القائد أن يتحلى بمجموعة من الميزات والخصائص التي تدفعه لزعامة الآخر، فقد أشار ديفيد بيدنالي مفهوم القيادة على أنها خاصية أو قدرة تتمثل في قوة التأثير التي تنسب لفرد حيث تؤهله خصائص معينة لممارسة نواحي تنظيمية ترتبط بتوجيه سلوك الآخرين.¹

ينبغي أن يتصف القائد أو المشرف المتمكن بالمهارة الاجتماعية، مما يجعله يفهم حالة مرؤوسيه ويعرف نقاط القوة ونقاط الضعف لديهم مما يحسن أداءهم ويحدد احتياجاتهم الحقيقية، وبذلك يصبح متمتعاً بالقدرة على العمل مع الأفراد والتصرف معهم بالطريقة التي تمكنه من اكتساب ثقتهم وولائهم وتعاون الأشخاص معه باختيارهم لأنه على استعداد دائم لمساعدتهم من وجهة نظرهم، حيث يتمكن نجاحهم في تحقيق أهداف المنظمة.

يجب على القائد الإداري الرشيد أن يمتاز بالموضوعية في علاقاته مع الآخرين ومعرفة الأسباب التي تقف خلف التصرفات الإدارية المختلفة لمرؤوسيه، وهذه الصفة هي التي تمكنه من تشخيص المواقف والمشكلات تشخيصاً موضوعياً ومن خلالها يقوم بإيجاد الحلول المناسبة والفعالة.

هذا التغيير في المفاهيم والخصائص المتعلقة بالمشرفين والواقع الإداري استدعى الاهتمام بالمديرين أو القادة الإداريين كونهم يمثلون ثلثي القوة والمثال لباقي الموظفين لامتلاكهم المكونات المعرفية والمهارية والوجدانية الضرورية التي من خلالها يمكنهم التأثير في أتباعهم أو مرؤوسيه، وتشجيع علاقات التعاون والتكامل بينهم لتحقيق جودة مخرجاتهم ومساندتهم لتطوير قدراتهم وكفاءاتهم لاستكمال مقومات التميز، سواء كان ذلك من خلال أسلوب الحوار والمشاركة والإقناع أو في حالات أخرى من خلال استخدام صلاحياتهم لتطبيق الجزاء على المخالفين، من جانب آخر يقوم القائد الإداري (المدير) بتوجيه وتدريب وتنمية مرؤوسيه والمساهمة في إطلاق واستخراج طاقاتهم الإبداعية وحل مشكلاتهم بما يناسب نوعية هؤلاء الموارد البشرية ويحفظ فرقاتهم الفردية.

فالقيادة هي الأداة المساعدة للمنظمة والمساهمة في التكيف في عصر المتغيرات المتسارعة وهي الممارسة لتأثيرها على العمال لدفعهم للعمل لإنجاز أهداف المنظمة المطلوبة بانتهاج النمط

¹ محمد عبده محجوب وآخرون: التنشئة الاجتماعية دراسات انثروبولوجية في الثقافة والشخصية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005 مصر، ص 209.

القيادي المتسم بالمرونة والشفافية والقدرة على إدارة المواقف والأزمات لضمانفاعلية أكبر لإدارة الموارد البشرية، وبدونها تصبح كل عناصر المنظمة الإنتاجية بلا فاعلية.

ث - التحفيز

تكتسي الحوافز أهمية كبيرة في مختلف المنظمات سواء في المدارس التقليدية لإدارة الموارد البشرية أين ركزت على الحوافز المادية لرفع كفاءة العامل، أو المدارس الحديثة والتي ركزت على الحوافز المعنوية إلى جانبالمادية.

وتعتبر الحوافز بأنواعها فردية أو جماعية مادية أو معنوية، من المؤثرات في توجيه سلوك العاملين وتحديد اتجاهاتهم، وهي تتفاوت من حيث الأهمية في نظرهم إلا أن الحافر مهما كان يظهر الفرق بين مقدار الطاقة الكامنة في العامل ومقدار ما يستغله منها.

فعند تقديم الحوافز يؤخذ بعين الاعتبار التغيّر المستمر في سلوكيات الأفراد والفروقات الفردية، فالهدف من الحوافز هو استخدامها من أجل توجيه الأفراد لأداء أعمالهم بشكل أفضل وزيادة الإنتاجية وبالتالي زيادة أرباح المنظمة، وخاصة العمل على تحقيق الرضا الوظيفي ومنه زيادة ولاء العاملين وشعورهم بالاستقرار.

يجب أن يرتبط نظام الحوافز بأهداف المنظمة ويشبع حاجات أفرادها، فالمنظمة من خلال هذه النظم تسعى لتنمية قيم وعادات سلوكية بين موظفيها مما يزيد من مستوى أدائهم.

يساهم التحفيز في تنمية وإطلاق الطاقات الإبداعية لدى العاملين من خلال توفير المناخ التنظيمي المشجع للتميز والإبداع، فالحوافز تدفعبالفرد لاكتساب المزيد من الكفاءات، كما يعمل التحفيز الفعال على إعادة بناء الهياكل التنظيمية لتصبح شبكة تسهل التواصل بين أفرادها، وتُحسن من آليات الرقابة باستخدام الطرق البعدية بحيث لا تمس مشاعر الفرد بتشجيع تحمل المسؤولية لديه، وتعزيز مفاهيم المجانية كالثقة والشفافية.¹

ومن خلال التحفيز أيضا تتحقق فعالية إدارة الموارد البشرية بانتقال المنظمة من التركيز على الاهتمام بالانشطات والمهام إلى التركيز على النتائج والانجازات، ولا يحقق ذلك إلا بيئة يسودها

¹Pierre Colletette: *Pouvoir leadership et autorité dans les organisations* presse de l'université du Quebec.Canada.2002.p-28

التنافس دون إغفال تشجيع المشاركات الفردية لموارد المنظمة البشرية في قرارات المنظمة وإعطاء قيمة لأفكارهم والتقييم الفعال والعاقل لأدائهم.

كما يساهم التحفيز الفعال في تحسين أداء العاملين وتقليل نسب الأخطاء، وذلك من خلال الأخذ بعين الاعتبار الجهود الإضافية للأفراد وعدم احتسابها ضمن الوظيفة، وتقدير الانجازات مهما صغر شأنها والتي قد يكون لها دور هام في تحقيق جودة المنتج أو الخدمة المقدمة.

2. التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

تواجه إدارة الموارد البشرية تحديات كثيرة والتي انعكست أثارها على مختلف نواحي الحياة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، هذه التحديات فرضتها سمات وتغيرات القرن الواحد والعشرون، لكن قبل ذكرها لابد من الإشارة إلى أن التركيز على الوسائل الفنية في مجال إدارة الموارد البشرية كالامتحانات الوظيفية، والمقابلات الشخصية، ووسائل تقويم الأداء الوظيفي وغيرها من الوسائل التي تطبق في نشاطات الموظفين، إلى إتمام حقل إدارة الموارد البشرية بأنه عديم الهوية وأنه ضيق الأفق ويفتقر إلى أساس نظري متين.

كما أشار والاس ساير Wallace Sayer إلى أنه يجب التركيز على الوسائل الفنية إلى أن تغدو إدارة الموارد البشرية عبارة عن انتصار الأسلوب على الهدف، وأن تأخذ دورا رقابيا توضح فيه للإدارة العليا ما لا ينبغي عليها القيام به، بدلا من المبادرة الايجابية بإيجاد الوسائل الايجابية التي تعين المنظمة على أداء مهامها، ولعل هذا هو أكبر تحدي لإدارة الموارد البشرية فقد نتج عنه كون الكثير من المتغيرات المتعلقة بالموارد البشرية خارج نطاق دراسة إدارة الموارد البشرية، إضافة إلى أن الكثير من المديرين في الإدارة العليا يظنون أن الإدارة المسؤولة عن الموارد البشرية تتفق على أنشطتها وبرامجها دون أن يؤدي ذلك إلى عائد ملموس، وبالتالي فهي مركز تكلفة وليست مركز ربحية.¹

وهناك تحديات أخرى تواجه هذه الإدارة والتي أثرت بدورها على طبيعة وعلاقات العمل داخل المنظمة حيث أوجبت على المدير أو المسؤول أن يتصف بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات المتسارعة، والقدرة على استثمار القدرات الإبداعية والابتكارية لدى الموارد البشرية المحركة الأساسية للمنظمة، وتكيفها مع المتغيرات في الجوانب الإدارية والتنظيمية.

ومن بين هذه التحديات التي لازالت تواجه إدارة الموارد البشرية نذكر:

¹مازن فارس رشيد: إدارة الموارد البشرية (الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية)، ط1، مكتبة العبيكان، 2001 ص 332

أ- العولمة:

تعد ظاهرة العولمة من أكبر التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية لانعدام الحواجز الإقليمية أو الثقافية بين الدول والمنظمات مما يتطلب تحقيق الجودة العالية في السلع والخدمات، فقد أضحى العالم نتيجة هذه الظاهرة العالمية قرية صغيرة يسهل فيها التعامل مع مختلف البدائل المعروضة لتوسع الأسواق العالمية وتداخل الثقافات الإنسانية.

فالعالم اليوم أكثر توأماً وتفاعلاً، مما وضع إدارة الموارد البشرية أمام هذا التحدي وانعكاساته سواء كانت سلبية أو إيجابية، كتحديد سمات وخصائص ووظائف وقوانين إدارة الموارد البشرية في ظل هذه العولمة.

لقد أصبحت إدارة الموارد البشرية هي نفسها تشكل تحدياً لإدارة هذه التغيرات والتحديات الأساسية لظاهرة العولمة، فإذا لم تتمكن من أن تتفهم هذا الواقع وتتكيف مع التغيرات المتسارعة ستفشل في تحقيق أهدافها واستمراريتها في ظل جو المنافسة الحادة.¹

وعليه يتوجب عليها إكساب مواردها البشرية المهارات والممارسات الملائمة لتتوافق مع هذه المتغيرات ومواجهة تحديات أساسية في مجالها المحلي والتصدي لمختلف المشاكل التي تواجهها في أداء وظائفها وضرورة تحقيق الجودة العالية لمخرجاتها، وتطويع وتدريب المدراء والقائمين على إدارة الموارد البشرية مثل المرونة في الإشراف والتوجيه والثقة في النفس والمعرفة بمشكلات العمل والأداء ومهارة القيادة والاتصال والإقناع، وكذلك في المجال الدولي أو العالمي كتحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية المحلية والعالمية وسماتها الأساسية الواجب توفرها وعلاقتها بالبيئة الخارجية، والانتقال من المفهوم التقليدي لإدارة الموارد البشرية إلى المفهوم الإستراتيجي الشامل، كما أن إدارة الموارد البشرية بحاجة إلى التعامل مستقبلاً مع حقيقة وجودها وموقعها كشريك فاعل في رسم الخطط واتخاذ القرارات لا كمشارك أو متعاون.

ب- التطور التكنولوجي:

أثرت الثورة التكنولوجية على العالم خاصة في العقد الأول من القرن الواحد والعشرين في جميع المجالات وزاد استخدامها داخل المنظمات المختلفة، فأثرت على الموارد البشرية في كافة المستويات الإدارية.

¹خضير كاضم محمود، ياسين كاسب خرشة، مرجع سابق، ص 24.

وانعكس ذلك على الأنشطة والأعمال التي تمارسها المنظمات وعلى حجم الموارد البشرية المتوفرة بها والواجب توفرها، وكذا على القيم والثقافة التنظيمية كاحترام مواعيد العمل وأوقاته التي أضحت تشكل تكاليف على عائق المنظمات.

كما ارتبط التطور التكنولوجي بخبرات ومهارات معينة يجب امتلاكها لدى الموارد البشرية التي تتسم في الغالب بأنها عالية المستوى والتخصص، ومرتفعة الأجور، لذلك يتعين على إدارة الموارد البشرية الاستعادة منها لتعويض نفقات استقطابها أو تدريبها.

فلاستخدام المتزايد للتكنولوجيا الحديثة نجم عنه الاهتمام ببعض الأنشطة دون غيرها داخل المنظمة لزيادة كفاءة وفاعلية الموارد البشرية خصوصا التدريب وتقييم الأداء والتنمية وغيرها. وفي نفس الوقت ينتج عن هذا التطور فائض في العمالة غير المتخصصة واستغناء عن الأعمال البسيطة والروتينية، وتغير في اتجاهات وطموحات الموارد البشرية التي تبحث عن تحسين نوعية حياتها فيكون لها العمل مكان للإبداع والتميز والراحة النفسية.

ت- إدارة الجودة الشاملة :

ركزت مختلف المنظمات باختلاف مخرجاتها على العنصر البشري المحقق للتميز النوعي وذلك بهدف الوصول بالمنظمة إلى تحقيق الجودة الشاملة على طول مسار إدارة الموارد البشرية من خلال العناية بالنقاط التالية:

✓ تحقيق رضا العملاء والتحسين المستمر

✓ مشاركة العاملين في وضع الخطط وتقييم النتائج

✓ التركيز على العمليات

✓ صيانة وتمكين الموارد البشرية

بهذا سهلت المنظمات السبيل لمواردها البشرية لتطلق العنان لإمكاناتها وإبداعاتها في مجال تخصصها، ثم العمل على تطويرها وتحسينها باستمرار من خلال نظم التدريب والتأهيل حتى تتمكن من الاستجابة الإيجابية والصحيحة لمتطلبات الجودة والتميز سواء في المنتج أو الخدمة المقدمة في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.

ث- التحديات البيئية :

إن البيئة التي تجسدت معالمها من خلال استجابتها للمتغيرات المتسارعة، أفرزت في الواقع العملي بيئة ديناميكية وبنية غير مستقرة من حيث كون التغيير ظاهرة طبيعية، هذه المتغيرات أثرت

على سوق العمل ومهارات الموارد البشرية ومتطلباتها الثقافية والاستجابة لها بالتخلي بالمرونة والاستجابة للمتغيرات البيئية وإفرازاتها المختلفة، من خلال دراسة الفرص الاستثمارية المتاحة التي تستطيع المنظمة القيام بها وفقا لقدراتها المتاحة، وكذا دراسة التهديدات التي تواجه سبلها الاستثمارية الحالية أو الجديدة في السوق لمواجهةها بالقدرات المتاحة لها.¹

ج- التحديات التنظيمية:

وتتمثل في التغيرات الداخلية للمنظمة المرتبطة بالأنشطة التشغيلية مثل إمكانية استغناء عن بعض مواردها البشرية خاصة غير المتخصصة، والحاجة إلى تدعيم ثقافتها التنظيمية في ظل العولمة ومناخ المنافسة لزيادة فاعلية المنظمة وقدرتها على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية من خلال تدعيم نظم الحوافز والبحث لإيجاد مكان لها في السوق، بالتركيز على قيمة الجودة وسياسات التدريب المستمر وتحسين المستوى.

وتعمل المنظمات على تحقيق ذلك ومواجهة تحدياتها التنظيمية من خلال مشاركة مواردها البشرية في اتخاذ القرارات ورسم الخطط والاستراتيجيات والاتجاه نحو اللامركزية في الإدارة مما يجعلها أكثر مرونة وأسرع استجابة لهذه التحديات، كما يتعين عليها دراسة قدراتها المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية قبل تجسيد أي مشروع، كما أنها تشخص نقاط الضعف التي تعاني منها قصد معالجتها وتقويتها.

ح- التحديات الفردية :

تتضمن هذه التحديات جميع القضايا الخاصة بالعاملين والقرارات المرتبطة بهم، ومن أهم هذه التحديات التطابق بين الفرد والمنظمة، إلى جانب تدعيم الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية لدى المنظمة.

هذا التطابق أو التوافق بين الفرد ومنظّمته في ظل بيئة متغيرة وسريعة النمو والتطور، أصبح محورا رئيسيا وأثار اهتمام المديرين، حيث تم تبني معايير ومبادئ يستند عليها العاملون في عملهم مع المنظمة للتقليل من ردود الفعل السلبية اتجاهها.

أما المسؤولية الاجتماعية التي أصبحت تبرز جنبا إلى جنب مع أخلاقيات العمل ألزمت المنظمة على الموازنة بين مسؤوليتها اتجاه العاملين والزبائن وبين المجتمع الذي تعمل فيه.

¹سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي - دار وائل للنشر، ط2، الأردن، 2006، ص 33.

ولعل أكبر تحد يواجه العاملين هو التهديدات بفقدان وظائفهم مما يؤثر على دافعيتهم وصحتهم النفسية ومشاعرهم اتجاه المنظمة، وهذا ما يدفع المنظمات لإيجاد بدائل تحل محل الاستغناء عن العاملين عندما تواجه ظروفًا تضطرها لتقليص نشاطاتها كبديل سياسة التنقلات للعاملين إلى مواقع أكثر حاجة لهم، أو سياسات إعادة التأهيل والتدريب أو الاستغناء الوقتي مع ضمانات مادية.¹

ولزيادة فعالية ونجاعة أداء إدارة الموارد البشرية يجب اتخاذ مجموعة من الإجراءات لمواجهة مختلف التحديات المعاصرة من بينها:

العمل على تنوع قوة العمل وتباين تخصصاتها.

زيادة المعرفة العملية عن العمل ومتطلباته خاصة المرونة والتميز والانتماء الذاتي بشكل يفوق الحاجة إلى العمل وفق إجراءات نمطية وزيادة إدراك الموارد البشرية لقيمة العمل والتفاعل. يجب مراعاة تغير طبيعة العقد المبرم بين المنظمة والعاملين وازدياد برامج الرعاية والتوجيه التي تقدمها المنظمات لتنمية مشاعر الانتماء ودمج مواردها البشرية في ثقافتها وقيمتها. بالإضافة إلى أنه يجب:

تحديد أهداف المنظمة بالدقة والواقعية، والقبول والوضوح المطلوبة.

أن تركز المنظمة وإدارة مواردها البشرية على النتائج، ورضا المورد والعميل على السواء، لا على الأمور الشكلية والتشغيلية.

أن تهتم المنظمة بتحديد المعوقات والمشكلات التي تعرقل تحقيق الإنجازات والأهداف وأن تتعلم إدارة التغيير ومهاراته، وتشجع الأفكار الجديدة والمشاركة في اتخاذ القرارات.

المبحث الثاني: إطار مفاهيمي حول إدارة الكفاءات

من خلال هذا المبحث سنتعرف في المطلب الأول على مفهوم الكفاءة مكوناتها وأبعادها، ثم ننتقل بعدها إلى أنواع الكفاءات البشرية كمطلب ثاني، لنصل إلى المطلب الثالث والذي سنعرض فيه مقاربات ومراحل تسيير الكفاءات.

المطلب الأول: مفهوم الكفاءة، مكوناتها وأبعادها

لقد تزايد الاهتمام بالموارد البشري الذي يعد بمثابة العنصر الجوهري في نجاح المنظمة ومن العوامل الأساسية في كسب الخبرة التنافسية والحفاظ عليها لتحقيق النتائج المرجوة والوصول إلى الأهداف المسطرة.

¹ عبد الرحمن توفيق: الإدارة الفعالة للموارد البشرية، إعداد: خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، ط 3، مصر، 2004، ص 09

كما أصبحت إدارة الموارد البشرية القلب النابض للإدارة الحديثة حيث أضحى هذا العصر مبني على الكفاءة كأحد الأولويات التي فرضتها العولمة وكذا الاقتصاد العالمي الجديد القائم على المعرفة والإبداع وعلى طرق وأدوات التسيير الحديثة.

وأصبح التنافس يعتمد على تنمية الموارد والكفاءات البشرية القادرة على الإبداع والتطوير واستثمار المعلومات وصياغة وتنفيذ السياسات والاستراتيجيات التنافسية الملائمة للتحديات الجديدة والمستمرة في جميع المجالات.

ومن هنا كان لزاما على المنظمات تجنيد كل إمكانياتها لجلب الكفاءات والعمل على تطويرها بشكل دائم ومستمر سعيا منه لبلوغ التميز والإبداع والابتكار.

1. مفهوم الكفاءة

قبل ذكر مفهوم الكفاءة يمكن عرض الجذور التاريخية لمصطلح الكفاءة، حيث ظهر هذا المصطلح في القرن السادس عشر واستخدم لأول مرة في مجال القضاء، وذلك للتعبير عن الأهلية المترتبة عن المعرفة والخبرة المكتسبة وبالتالي ظهر مفهوم الشخص ذو الكفاءة.

استعمل مصطلح الكفاءة في مجال الإدارة كبديل لمصطلح الأهلية لأن هذا الأخير لم يعد يتماشى مع التطورات الحاصلة في تنظيم العمل، وكان أول استعمال لهذا المصطلح في الولايات المتحدة الأمريكية في سبعينات القرن الماضي، وبعدها في أوروبا ودول العالم حيث كان اللجوء إلى الموارد البشرية بغرض تعزيز مكانة المنظمات التنافسية وذلك من خلال خلق وظائف أكثر مرونة تعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة الموارد البشرية بدلا من اعتمادها على المؤهلات التي تحدها المناصب، مما استوجب وضع معايير خاصة بالكفاءة لشغل هذه الوظائف وهو ما ظهر جليا في الولايات المتحدة الأمريكية التي أنشأت سنة 1994 لجنة مكلفة بوضع نظام وطني لمعايير الكفاءات الضرورية لشغل الوظائف بالمنظمات.¹

تعتبر الكفاءة مفهوم متعدد الأوجه يختلف من حيث التصور والمجالات المطبقة والمفتوحة له، هذا ما يجعل وضع تعريف محدد له أمرا يختلف فيه الباحثون.

كما يحتل هذا المفهوم مكانة أساسية في إستراتيجية المؤسسة وفي تسيير وتأهيل وتنمية مواردها البشرية باعتبارها مؤشر مهم للموارد غير الملموسة.

يمكن التمييز بين وجهتين تحليليتين لمفهوم الكفاءة:

¹ تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية في المنظمة أطروحة دكتوراه جامعة سطيف 1 حمود حير 2017/2018 ص 33

فالأولى تركز على القدرات والمهارات وهنا تم التركيز على الفرد في حد ذاته سلوكياته نوعيته قيمته، فالكفاءة حسب هذا النهج هي ناتجة عن الخصائص الشخصية عن مجموعة السلوكيات ذات التأثير الواضح على الأداء، أي أن القدرات لوحدها غير كافية للنجاح المهني.

أما الثانية فهي تركز على تنفيذ مهمة معينة في سياق معين، أي تحليل النشاط حيث ينظر علماء النفس وعلماء العمل المهنيون في دراسة النشاط المهني كخطوة لا غنى عنها في مفهوم الكفاءة، ويجب أن يستند إلى مؤهلات منصب العمل من جهة والوضعية المهنية للفرد من جهة أخرى.¹

عرفها Montemolin سنة 1984 على أنها مجموعات ثابتة من المهارات والسلوكيات المعيارية والإجراءات القياسية وأنواع التفكير التي يمكن تنفيذها دون تعلم جديد.

وعرفها Bernard Perret سنة 1995 الذي تطرق إلى الكفاءات الاجتماعية من خلال الكفاءات الاجتماعية، فإننا نعني المهارات التي يتم حشدها في العلاقات الإنسانية، مثل اللغة والمرونة السلوكية والحدس الاستراتيجي وكل ما يسمح للفرد بالتواجد في بيئة اجتماعية معقدة، وبشكل عام كل شيء يسمح للفرد بالاندماج في مجموعة والمشاركة في الأنشطة الجماعية.

وبالنسبة ل C. Lévy-Leboyer فيجب فصلها عن مفاهيم القدرات والسمات الشخصية، لأنه حتى لو كانت هاتان الخاصيتان الفرديتان تسهلان اكتساب الكفاءات، فإنها تصبح غير كافية لتلبية متطلبات منصب أو مهمة، وتزداد صعوبة استخدامها مع الزيادة في تعقيد المسؤوليات والمهام الموكلة.²

كما لاحظ الباحث C. Lévy-Leboyer أن مصطلح الكفاءة يستحق أن يعرف بكل وضوح ويجب تفرقة على المصطلحات المتقاربة.

تعريف (Kanungo & Misra): " هي القدرات المطلوبة في المهام غير الروتينية".

تعريف (Tucker & Cofsky): "هي مجموعة من المهارات (الخبرات)، المعارف، المفاهيم الذاتية(العادات، القيم، الصورة الذاتية)، السمات (السلوك تجاه متغير ما)، الدوافع؛ أو تعبئة المعارف (Savoir agir).

I بن الدين نور الهدى مساهمة الكفاءات في مرافقة الابتكار أطروحة نكتوراه جامعة جيلالي ليايس سيدي بلعباس الجزائر 2020/2019 ص20

تعريف (Gerard Scallon): "هي عبارة عن معرفة التصرف والمهارات والسلوكيات ومختلف موارد الأفراد، والمقصود بالتعبئة هو استغلال وتطبيق تلك الموارد في مواقف مختلفة وسهولة نقلها من موقف لآخر".

1.1 مفهوم الكفاءة في علوم التسيير

استطاع المفكر Richard Boyatzis خلال السنوات الأخيرة حينما وضع على رأس مشروع ضخمة محاولة ضبط وكشف الخصائص الأساسية التي تسمح بالترقية بين المسير الفعال والمسير المنفذ فقط، حيث استخلص من بحوثه أن الفرق بين المسير الفعال والأقل فعالية لا يمكن الدلالة عنه عن طريق معيار واحد فقط، وإنما بالاعتماد على مجموعة كبيرة من الخصائص يمكن حسب ريتشارد دائما تصنيفها في الشخصية، التجربة والمحفز، ووصل ذلك إلى تحديد حوالي تسعة عشر نوع من الكفاءات التي توفرت في المسيرين ذوي الفعالية الكبيرة جدا، والتي لا يمكن أن تتوفر في أي حال من الأحوال في مسير واحد.

إن أغلبية الباحثين في مجال الإدارة ركزوا في بداية الأمر على البعد الجماعي لهذا المفهوم متجاهلين الكفاءات الفردية، وهناك مجموعة من المفكرين كتبوا في هذا المجال معتبرين مفهوم الكفاءات مجرد عمليات روتينية يقوم بها الأفراد مشكلة في المجالات الجماعية التي تسمح للمؤسسة التكيف في محيط متغير.¹

2.1 مفهوم الكفاءة في العلوم الاقتصادية:

ترتكز مهمة البحث في الفكر الاقتصادي على محاولة إحداث توازن بين رغبات وحاجات المستهلكين غير المحدودة وموارد وخامات المؤسسات المحدودة والنادرة، فمن هنا تأتي فكرة تخصيص الموارد استجابة للحاجات، ولن تتم هذه العملية وتكون موضوع التنفيذ إلا من خلال أفراد يتمتعون بكفاءات تسمح لهم بالقيام بذلك.

وفي هذا المدخل يعتبر الاقتصادي الايطالي Vilfredo Federico Damaso Pareto من الأوائل الذين تناولوا مفهوم الكفاءة في مجال تخصيص الموارد، ففي نظره هناك حالتين وهي إما أن يكون التخصيص كفوًا (توافر كفاءات في الأفراد)، أو غير كفاء (عدم توافر كفاءات في الأفراد).

3.1 مفهوم الكفاءة عند علماء الاجتماع:

¹Lou Van Beirendonck, « Tout Compétents :Le management des Compétences dans l'Entreprise »,Edition de Boeck Université Belgique, 2006,p :16.

لقد ناقش علماء الاجتماع وهذا منذ زمن بعيد وما زال يناقشون مسألة مفهوم الكفاءة ومحدداتها الأساسية، فبالنسبة لأغليبيتهم ترتبط مسألة ظهور مفهوم الكفاءة بالتعقيدات التي مست المحيط ووضعيات العمل والتي أصبحت تعيق ولا تسمح بالاعتماد فقط على مفهوم التأهيل للحكم على الفرد بمدى قدرته في شغل منصب عمل بفعالية، إن مثل هذه التغيرات والتي في الحقيقة أبرزت نوعا وعلاقة خاصة بين المؤسسة والفرد والتي ظهرت من خلال التفرقة بين مفهوم الكفاءة والتأهيل، أين تم إبراز قيمة وأهمية الكفاءة مقارنة بالتأهيل، وبهذا أصبحت الكفاءة من ضمن المحددات الرئيسية والأكثر أهمية في تسيير المسار المهني عن طريق الاعتماد على مرجعيات المهن.¹

من خلال ما سبق وبناء على التعريفات المذكورة يمكن تعريف الكفاءة بأنها:

مجموعة من المعارف العلمية، العملية والسلوكية التي تميز بين الموارد البشرية، والتي تمنحها القدرة على الاستجابة لمتطلبات الوظائف، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة ومنحها ميزة تنافسية سواء كانت هذه المعارف مستخدمة في العمل أو كانت نطاقات كامنة لدى الموارد البشرية يمكن الاستفادة منها مستقبلا.

4.1. نموذج الكفاءات:

حتى نتفهم أكثر الشروط التي ساهمت في نشوء نموذج الكفاءات في المؤسسة، علينا الرجوع إلى الأعمال الكبيرة للمفكرين Sanchez et Heene 1997، والتي أرجعتها إلى امتدادها الطبيعي للفكر الاستراتيجي، والذي تباين بين النظرية الاقتصادية والمقاربة التنظيمية السلوكية.

يؤكد مفكرو هذا التيار على أن محتوى أي إستراتيجية تضعها المؤسسة يجب أن ترتبط بطريقة تسمح لها بخلق قدرات جديدة وجلب المعلومات اللازمة وفي الوقت المناسب، ولا يجب التركيز فقط على مراقبة العمليات كالإنتاج وتوزيع المنتجات.²

1.4.1. أهداف نموذج الكفاءات في المؤسسة:

جاء نموذج الكفاءات لسد ثغرات نظرية الموارد وكذا التفكير الاستراتيجي الكلاسيكي، وكانت الغاية من وراء تجسيده وتبنيه في المؤسسة هي تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها:

- إحداث نوع من التكامل بين المقاربتين التي تعتمد على المحتوى، والتي تعتمد على العمليات.

¹Walkowiak Emmanuelle, « La nature individuelle, collective et sociale des compétences », Réseaux, 2005/6 no 134, p:167- 173.

²Devos Valérie, El Akremi Assaad, « Flexibilité et gestion des compétences: dualité des nouveaux modes de régulation », ERES « Sociologie économique », 2005, p: 246-249

- تقديم جملة من الحلول البديلة وقد تكون مكملة للمدخلين (تفكير كلاسيكي، نظرية موارد).
- يشيد بالإطار النظري والتطبيقي في المؤسسة.
- تقضيل دور التمهين كمتغير استراتيجي في إطار نقل الكفاءات.
- التركيز على قطاعي الصناعي والخدمي بالاعتماد على المتغيرات الحيوية الخاصة بالأسواق فقط.

2.4.1. خصائص نموذج الكفاءات:

يتميز نموذج الكفاءات بمجموعة من الخصائص أهمها:

أ- الاعتراف بالمؤسسة كنظام مفتوح:

يعترف نموذج الكفاءات في هذه الرؤية مبدئياً بضرورة الاهتمام بالكفاءات الداخلية، وجمع العلاقات في جميع المستويات، وكذا الكفاءات والعلاقات التي قد تنشأ من جراء تعامل المؤسسة مع محيطها الخارجي خاصة مع الشركاء الموردين والزبائن.

ب- الاعتراف بدينامية المؤسسات:

في هذه الرؤية يعتمد نموذج الكفاءات على عدة تفاعلات موجودة بين الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة نذكر منها:

- التفاعلات التي يمكن أن تحدث بين مؤسستين في مستويين مختلفين مستوى تحالفي والآخر تنافسي.
- التفاعلات بين المؤسسة وبين الموارد المستمدة من مؤسسات أخرى.
- التفاعلات الجادة بين المؤسسة وزبائنها.

5.1. مساهمات كل من هاري هامل وبراهلاد:

لم يعرف هذا التوجه نجاحاً باهراً إلا من خلال أعمال ومساهمات هامل وبراهلاد، وخاصة تلك المتعلقة بمقال حول الكفاءات المفتاحية، إذ أثبت الباحثان أن ضرورة إعادة التفكير في صياغة الإستراتيجية لا يكون عن طريق وحدات الأعمال والأسلوب التنظيمي، وإنما من خلال تقدير وتثمين كفاءات الأفراد خاصة تلك المتعلقة بمهنة المؤسسة.

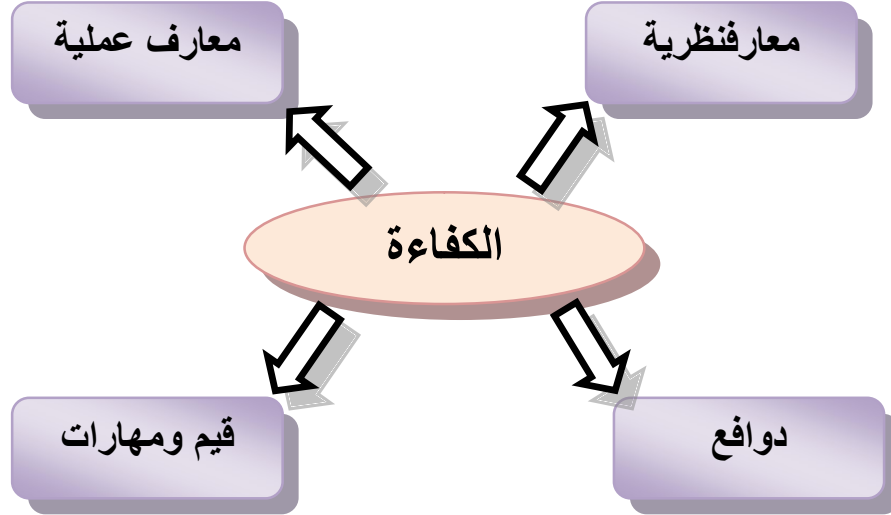
2. مكونات الكفاءة

توجد عدة تقسيمات لمكونات الكفاءة تختلف باختلاف توجهات أصحابها، ومن أهمها ما يلي:

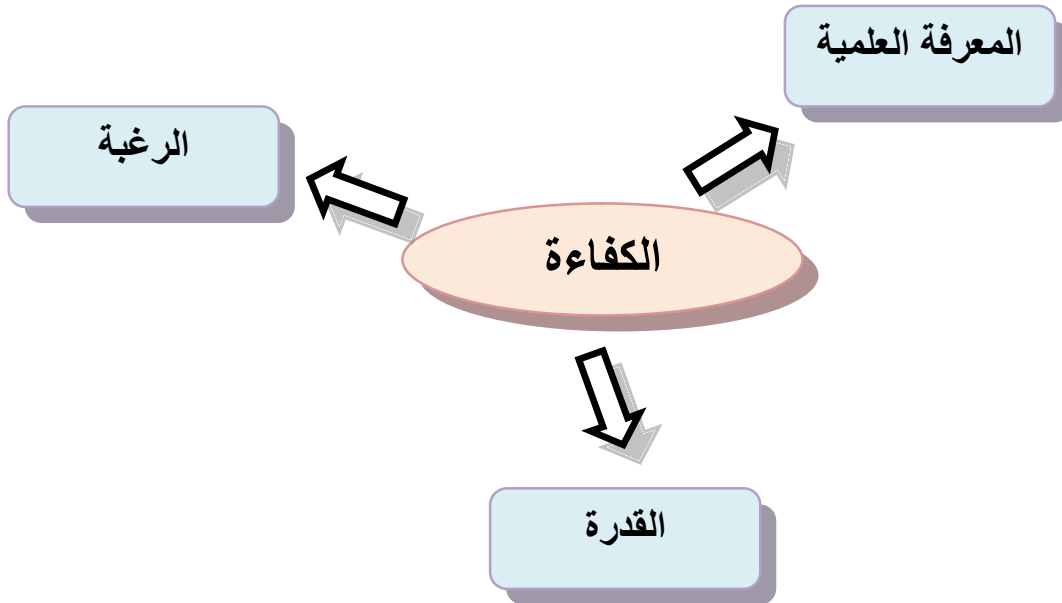
حسب Lou-Van Beirendonck توجد ثلاث تقسيمات رئيسية لمكونات الكفاءة وهي:

التقسيم الأول: تتكون الكفاءة حسب هذا التقسيم من معارف نظرية، معارف عملية، دوافع، قيم ومهارات؛

الشكل رقم (09): مكونات الكفاءة



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على حمود حيمر تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة أطروحة دكتوراه جامعة سطيف 1 سنة 2017/2018 ص 35
 التقسيم الثاني: تنتج الكفاءة حسب هذا التقسيم عن اندماج ثلاثة مكونات وهي: المعرفة العلمية، الرغبة والقدرة؛ الشكل رقم (10): مكونات الكفاءة

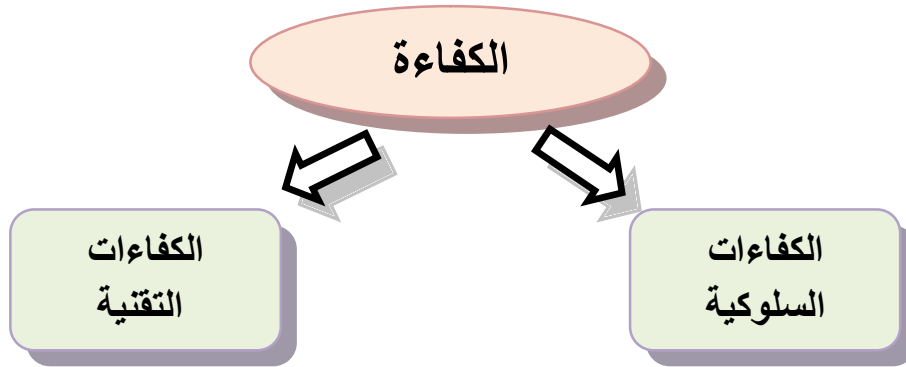


المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على علبين الدين نور الهدى مرجع سبق ذكره ص 22

التقسيم الثالث: تتكون الكفاءة بالنسبة لهذا التقسيم من نوعين من المكونات هما:

- الكفاءات السلوكية وهي القدرات الاجتماعية للموارد البشرية ومدى استعدادها لحل المشكلات بالإضافة إلى قدراتها القيادية والإدارية.
- الكفاءات التقنية والتي ترتبط بالمهام والأنشطة المتعلقة بالوظيفة حيث يمكن ملاحظتها وقياسها.¹

الشكل رقم (11): مكونات الكفاءة



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بن الدين نور الهدى مرجع سبق ذكره

نلاحظ من خلال التقسيمات السابقة أن الكفاءة تنتج عن التفاعل بين مختلف العناصر المتعلقة بالخصائص الشخصية للموارد البشرية مثل: القيم والمهارات والقدرات، الدوافع بالإضافة إلى المعارف المختلفة التي تم اكتسابها.

وتظهر الكفاءة من خلال سلوكيات الموارد البشرية وتصرفاتها خلال أدائها لوظائفها بالمنظمة.

كما يتضح حسب النهج الفرنسي أن الكفاءات تتشكل من ثلاث عناصر أساسية تتمثل في:

✓ **المعارف:** تتكون من مجموعة من المعلومات المتقاربة والمتكاملة في إطار مرجعي ومهيكل

تسمح للفرد أو للمؤسسة بالقيام بأنشطته في سياق خاص، أي مجموعة المعارف المكتسبة من الدراسة والتي يمكن أن تكون علمية، تقنية أو وظيفية.

✓ **المعارف العملية أو المهارات:** وهي مجموع الممارسات المهنية المكتسبة في حالات العمل

كما توضح القدرة على تنفيذ المهارات، التعلم، الخبرة الشخصية، المهنية، الاجتماعية وغيرها

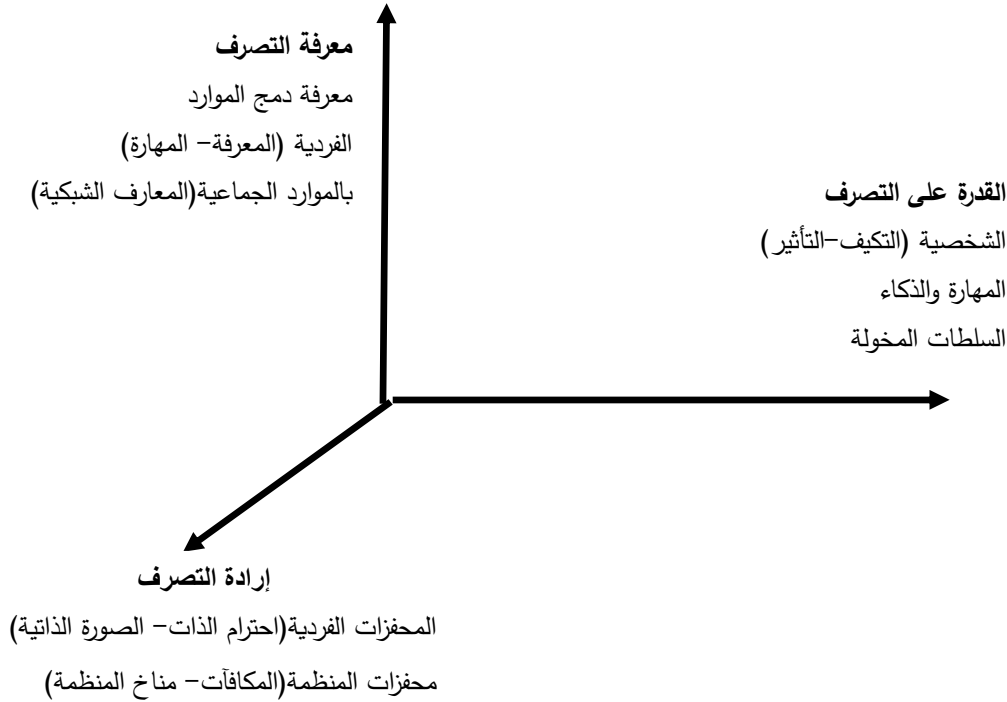
✓ **السلوكيات:** تشمل السلوك المهني الذي يجب تنفيذه في حالات العمل.²

1-حمود حيمر تنمية الكفاءات ودورها في تحسين اداء الموارد البشرية بالمنظمة اطروحة دكتوراه جامعة سطيف Iالجزائر 2017/2018 ص36

2-بن الدين نور الهدى مرجع سبق ذكره

3. أبعاد الكفاءة ومستوياتها

تمثل العناصر الثلاثة معرفة التصرف (Savoir agir) القدرة على التصرف (pouvoir agir) (إرادة التصرف (Vouloir agir) الأبعاد الأساسية والدعائم التي تقوم عليها الكفاءات ولا يمكن الاستغناء عنها، كما هو موضح في الشكل التالي: الشكل رقم (14): ابعاد الكفاءات



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على (Merck & Sutter, Gestion des compétences , De Boeck 2009) p 41

عند التعمق في تحليل الكفاءة نجدها مرتبطة بالمستوى الفردي والتنظيمي حيث يلعب المستوى التنظيمي دور المنسق والمتمن للكفاءات الفردية، أما على المستوى الفردي فقد تعددت الدراسات في تحليل كيفية تشكل وتكوين الكفاءة ليأخذ مفهوم الكفاءة الفردية عدة أبعاد. وقد استطاع الباحث T.Durand الجمع بين عدة بحوث ودراسات واستخلاص أن هناك ثلاث أبعاد للكفاءة وهي:

البعد الأول: المعارف النظرية **Savoir ou connaissance**

تتعلق بمجموع معارف المؤسسة العامة والخاصة، سواء كانت معارف نظرية أو تطبيقية ذات طابع علمي أو تقني، المستوعبة والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة، ويمكن تعيبتها من أجل تقديم تفسيرات مختلفة جزئية وحتى متناقضة.

كما ترتبط المعرفة أيضا بالمعطيات الخارجية، وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة ويمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقا من أجل تطوير محتوى النشاط وأيضا هيكل وأسلوب الحصول عليها.¹

البعد الثاني: المعارف العملية (المهارات) *Savoir faire*:

تعتبر المهارات جملة القدرات الفطرية والمكتسبة والتي تحتاجها المنظمات لضمان الأداء الفعال، وهي قابلة للتغيير، التطور والتنمية المستمرة.

وتتمثل في القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق سيرورة وأهداف محددة مسبقا، كما لا تلغي هذه المهارة المعرفة لكن ليست شرط ضروري لتفسير طريقة إتقانها، وهذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية وفنية يصعب نقلها، وتختلف أنواع المهارات باختلاف المستويات التنظيمية حيث أنها تتوسع أو تضيق في المستويات التنظيمية حسب حاجتها.²

وتتمثل هذه المهارات في:

- **المهارات الفكرية (العقلية):** مهارات خاصة بالقدرة على التصور الدقيق للأشياء تحليل المواقف الصعبة والنظر بشكل ثاقب للمشاكل. كما لهذه المهارة علاقة كبيرة بالقدرة على تحديد المشاكل بصورة سليمة، واكتشاف بدائل عديدة لها، وتحليل وتقييم هذه البدائل لتحديد انسبها.³
- **مهارات التعامل:** وهي القدرة على العمل وفهم وتحفيز الأفراد الآخرين على المستوى الشخصي وعلى مستوى المجموعة.
- **المهارات الفنية:** وتعني القدرة على استخدام الأدوات واتخاذ الإجراءات وهيئات المجال المعروفة.

البعد الثالث: المعارف السلوكية *Savoir être*:

وتتمثل في قدرة الفرد على تنفيذ المهام، وممارسة كفاءته بتفوق فهي ترتبط بهوية وإرادة الفرد وتحفيزه لأداء مهامه على أحسن وجه.

وعليه، تعتبر الكفاءة مزيج بين المعرفة، المهارة والسلوكيات، وتختلف أهمية كل كفاءة باختلاف مستوى مساهمة كل من هذه الأبعاد الثلاثة ولا يمكن فصل عنصر عن الآخر.¹

¹Bernard Martory, Daniel Crozet, *Gestion des Ressources Humaines: pilotage social et performances*, EDDunod, Paris , 2002, p 17

²عبد الستار العلي، وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثالثة، عمان الأردن، 2012 ص329-330.

³زاهد محمد ديرى، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011 ص40

1.3. مستويات الكفاءة:

يختلف تحديد مستويات الكفاءة باختلاف الوظائف والمنظمات، ولكن غالباً ما تقسم تلك المستويات على أساس التعمق في التحكم في تلك المهمة أو الوظيفة، ولهذا الغرض نلاحظ أن الاختلافات كانت ولا تزال حول تصنيف تلك المستويات وذلك باختلاف نظرة المصنّف لدرجة العمق في التحكم بالوظائف.

كما توجد صعوبة في ضبط متغيرات الكفاءات من حيث المستوى الذي لا يكون متساوياً دائماً، هذا من جهة، ومن جهة أخرى في الاختلاف الإدراكي بين مصنفي (مستويات الكفاءات) للأبعاد التي تحدد التنقل من درجة لأخرى، فالكفاءة القيادية تحتوي على عدة أبعاد مثل الاتصالات، حل المشكلات المعقدة، الذكاء العاطفي وغيرها.²

وقدم بعض الباحثين والمفكرين نظراتهم حول معالجة هذه الإشكالية، فمنهم (Lou Van Beirendonck) الذي غلب الحكم على مستوى الكفاءة ليس من حيث أبعادها ولكن من خلال الرجوع والاستناد إلى مخرجات العمل والمتمثل في السلوك، فهذا الأخير في نظر هذا المفكر كاف للحكم على ذلك المستوى، ومنهم من يرى بأن الحكم على المستوى يتحدد من خلال توصيف الوظائف والمناصب ومقارنتها بالكفاءات الحالية.

وتنتج الكفاءة عن تجميع وتراكم العديد من العناصر والتي يمكن سردها فيما يلي :

أ- البيانات:

تعرف بأنها المادة الخام أو الحقائق المتعلقة بالأحداث والتي يمكن التعرف عليها وقياسها، وهذه الحقائق غالباً ما تكون مستقلة عن بعضها البعض، أي أننا غير قادرين على الاستفادة منها استفادة كاملة، ولكن عندما تجهز هذه البيانات وتنظم ويمكن الاستفادة منها في المجالات الإدارية تصبح معلومات.

ب- المعلومات:

هي نتاج معالجة البيانات تحليلاً أو تركيباً لاستخلاص ما تتضمنه هذه البيانات، وما تشير إليه من مؤشرات وعلاقات ومقارنات ومعدلات وموازنات وغيرها، وتتميز المعلومات بخصائص هامة

Stephen P. Robbins - 1Phillip L. Hunsaker التدريب على المهارات الشخصية: معايير لإدارة الأفراد بالعمل، ترجمة سامح عبد المطلب عامر دار الفكر

ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011 ص33،

2. طاهر محمود الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 193.

كونها تستخدم في عملية اتخاذ القرارات، وحتى تكون المعلومات فعالة يجب أن تحمل الخصائص التالية :

-الدقة: أن تكون المعلومات صحيحة وتصف الأشياء بدقة لا يرقى إليها الشك أو احتمالية إعطاء أكثر من معنى.

- التوقيت السليم:بمعنى أن تصل المعلومات التي تحتاجها الإدارة في اتخاذ قراراتها في الوقت المناسب.

-الملائمة: أن تطابق المعلومات الاحتياجات الفعلية للمدير .

- الشمول: أي إتباع مجال المعلومات بدرجة تساعد المدير على وضوح الرؤية عند اتخاذ القرارات.

- بالإمكان قرائتها: أن يكون بالإمكان قرائتها وتقديمها بطريقة يسهل فهمها.¹

ت-المعرفة:

بإطارها الشامل هي "كل ما يتحقق ويحصل عليه الإنسان بحواسه وحده وببحثه من معان أو مفاهيم أو أفكار أو تصورات أو ملاحظات ومشاهدات أو خبرات أو الهامات وتجارب روحية، كل ذلك لإشباع الشغف الفطري للاستطلاع وتحقيق الرغبة في فهم ما يحيطه من عوالم"، بحيث نجد أن البيانات هي كل ما نجعله والمعرفة هي التي "تساعدنا في اتخاذ القرارات الجيدة، وتسمى عملية استخراج المعرفة من البيانات بعملية تعدين البيانات (Data Mining)، ويمكن تعريف تعدين البيانات بأنها عملية استكشاف وتحليل لكميات كبيرة من البيانات بغرض اكتشاف أنماط معنوية (اكتشاف المعرفة)"، وتكون المؤسسات معرفتها من خلال توظيف التراكم المعرفي الموجود فيها والموجه لتكوين معرفة جديدة، أو الاستفادة من مجمل تفاعلات أصحاب المعرفة داخل المؤسسة وأسواقها وبيئتها التنافسية لابتكار معرفة جديدة غير مسبقة لإنشاء القيم.²

وتصبح المعرفة ذات قيمة عالية إذا تأسست على المشاركة بالمعرفة بين العاملين داخل المؤسسة ومع الزبائن والمستفيدين في البيئة الخارجية، لأن عدم استغلالها لا يزيد من قيمتها في

1.د. محمد سويلم، "الإدارة في القرن الحادي والعشرين"، مرجع سبق ذكره، ص 428

2.د. طاهر محمود الكلالدة، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص (199-200).

المؤسسة وينجم عنه تعطيل لكل حركات النمو والابتكار والتطور من خلال البحث الجاد عن كل ما هو جديد ومبدع.

وتظهر عملية تطبيق المعرفة بأنها بداية حركة جديدة في حياة المعرفة، وتدل على بداية لولادة معارف جديدة من المهارات الإنسانية والتنظيمية والتقنية التي تسعى لإنشاء القيمة الحقيقية داخل المؤسسة والتي بدورها تكون سبب في تميز المؤسسة عن منافسيها، وأصحاب المعرفة من خبراء وتقنيين يدركون جيدا معالم التجربة الجديدة، وهذه التجارب تطرح أسئلة جديدة تقود إلى مفاجآت غير متوقعة نتعلم منها الكثير ونستكشف من خلالها حقائق علمية وإنسانية جديدة.¹

ث- الخبرة:

وهي الممارسة الحقيقية والفعلية للعمل طوال فترة زمنية والذي ينتج عنه المعرفة الدقيقة عن العمل نتيجة ممارسته لمهامه.

و نجد بان الفرق بين المعلومات والمعرفة يكمن في أن المعلومات هي بيانات منظمة ومرتبطة لتلبية احتياجات معينة، أما المعرفة فهي ما يفهمه الناس من المعلومات وكيفية استفادتهم منها.² والمعرفة ليس لها قيمة إذا لم تستثمر وتحول إلى قيمة وثروة عندما يجري تطبيقها، وتتميز المعرفة بوصفها موردا إنسانيا في كفاءة فاعليتها عن الموارد المادية بما يلي:

- ✓ تعتبر المعرفة أكثر قابلية للانتقال والتحويل والتجديد بدرجة عالية من السرعة وبتكلفة اقل.
- ✓ تعتبر المعرفة اقل قابلية للضياع والفقدان أو الاستهلاك وانتهاء الصلاحية.
- ✓ تتزايد المعرفة تزايدا أفقيا وعموديا.
- ✓ تنمو المعرفة كما ونوعا بالانتشار والمشاركة ويتجدد تأثيرها ويتعاضم بالتفعيل.

المطلب الثاني: أنواع الكفاءات

يوجد العديد من التصنيفات لأنواع الكفاءات، إلا أن الباحثين في هذا المجال اتفقوا على ثلاث تصنيفات وهي:

1. الكفاءات الفردية حسب Athey & Orth الكفاءة الفردية هي " مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة،

1- د. نزار عبد المجيد رشيد البروراري د. فارس محمد النقشبندى، التسويق المبني على المعرفة مدخل الأداء التسويقي المتميز"، مرجع سبق ذكره، ص 37.

2- حسن محمد احمد محمد مختار، "إدارة التغيير التنظيمي: المصادر والاستراتيجيات"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات"، مصر، 2004، ص 363

تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعومة، كما تسمى الكفاءة الفردية أيضا الكفاءة المهنية، حيث يعبر عنها Medef بأنها توليفة من المعارف، المعرفة العملية، الخبرات والسلوكيات المزولة في سياق محدد، والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والمؤسسة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتنبيتها وتطويرها.

وحسب Celile Dejoux فإن الكفاءة الفردية هي "مجموع خاص مستقر ومهيكل من الممارسات المتحكم فيها، والتحكم المهني والمعارف التي يكتسبها الأفراد بالتكوين والخبرة. ويضيف Zarifian أن الكفاءة الفردية هي أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية"¹.

- حسب المجموعة المهنية الفرنسية Medef:

حسب هذه المجموعة المهنية تسمى الكفاءة الفردية أيضا بالكفاءة المهنية، وتعرف بتلك التوليفة من المعارف والمعرفة العملية والخبرات والسلوكيات المزولة في سياق محدد، والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية معينة والمؤسسة تمتلك هذه الكفاءات الفردية، وهي المسؤول الأول عن اكتشافها وتنبيتها ثم تطويرها.²

- حسب كزال وديتريش Cazal et dietrich:

عالج الباحثان إشكالية التعرض إلى تعريف الكفاءة الفردية من منظور القدرات والمعارف خاصة فيما يتعلق الأمر بعلوم التسيير، فاستعان الباحثان بالمقاربة الأنجلوسكسونية في هذا المجال والتي تعتبر قدرات الفرد بعد جلب المعارف والمعرفة أساس وأداة محققة للإدراك.

ويمكن القول أن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد وتتمثل في القدرات، المعارف، المعرفة العملية، السلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل وعلى المؤسسة التنقيب واكتشاف الكفاءات الفردية ومعرفة أساليب تطويرها، لأن للكفاءة جزء ظاهر (قدرات ظاهرة) وآخر مخفي (قدرات مخفية) حيث يمثل الباحثون هذه الصفة بالجبل الجليدي.

¹Philippe Zarifian, *Le modèle de la compétence*, éditions liaisons, Paris, 2001, p 78

²roland foucher, Normand pettersson, Abdelahadi Naji, »Répertoire de définition: notions de compétences individuelle et de compétences collectives », www.chaire-compétence.com. Consulté le 03/02/2019 à 20h30

1.1 مكونات الكفاءة الفردية حسب Guy le boterf:

اهتمت إدارة الموارد البشرية في السنوات القليلة الأخيرة كثيرا بإشكالية الكفاءات عموما ومسألة الكفاءات الفردية بشكل خاص، وتعتبر هذه الأخيرة الأكثر تقييما والتي من خلالها يتم تحديد نظام الأجور، فحسب المفكر الكبير بوترف الكفاءات الفردية تتكون من:

• القدرات ذات الاستعمالات:

حسب بوترف لا يكفي فقط حياة الفرد على القدرات، ولا يمكن اعتباره فردا كفؤا ما لم يستطع إظهار واستعمال هذه القدرات في مواطن ومواقع عمل تجعله أكثر استعمالا لهذه القدرات من جهة، والتحكم في وضعيات العمل من جهة أخرى.

• القدرات المنظمة والمرتبطة:

يملك الأفراد مجموعة من القدرات، لكن ليس بمقدور كل فرد ترتيب وانتقاء وقدرة تركيب العناصر المشكلة لكفاءاته واستعمالها في وضعيات عمل معينة، فهناك وضعيات مهنية تتطلب استعمال المهارة لحل بعض المشاكل وفي أحيان أخرى يتم استعمال الخبرة كعنصر من عناصر الكفاءة فقط لحل المشاكل العالقة وهكذا.

• القدرات القابلة للنقل:

تعتبر هذه القدرات من العناصر الجوهرية التي تساهم في تكوين كفاءة الفرد، إذ عن طريقها يستطيع هذا الأخير نقل معارفه، خبراته، مهاراته إلى فرد، أو مجموعة من الأفراد لغاية استعمالها لبلوغ أهداف معينة.

• القدرات الواضحة والمعترف بها:

حتى تظهر الكفاءة في وضعية العمل، وجب على كل فرد حيازه جملة من القدرات الواضحة والمعترف بها والتي تمكنه من قبول أي تحدي على أرض الواقع اتجاه وضعيات مهنية مختلفة في مجال العمل.

• قدرات التمثيل:

تمثل مجموعة قدرات الفرد التي تسمح له بالاحتفاظ، وتخزين مختلف المعارف والمهارات المتعلقة بالوضعيات والحلول الممكنة لمشاكل معينة، ومن ثم نمذجتها والاستعانة بها عند الحاجة، حتى ولو في وضعية مشابهة أو أكثر تعقيد من الأولى، ولكن يتطلب الاستعانة بالمهارات والقدرات السابقة.

• قدرات المبادرة:

هي مجموعة من المعارف والمهارات التي يتم الاعتماد عليها من طرف الفرد في عمله، والتي تظهر بشكل جلي في الوضعيات التي تتطلب تحمل نوع من المخاطرة، وكذا وجوب استخدام القدرات الذاتية في ذلك.

2.1. مكونات أخرى للكفاءة الفردية:

هناك مكونات أخرى للكفاءة الفردية أضافها بعض الباحثين والمفكرين حيث لاحظوا أن الكفاءة هي مشكلة من موارد كثيرة، ومن بين هذه المكونات نذكر بعضها كما يلي:

- القدرات العلاقاتية

هي تلك القدرات التي تسمح للفرد من تبادل معلومات والدخول في شبكة علاقاتية بين فردين أو أكثر لتبادل الخبرات، المهارات، المعارف تسهيلا لتأدية مهام أو عمل معين.

- قدرات التأقلم والتكيف:

وهي جملة من المهارات والمعارف الخاصة بكل فرد، والتي تتطور بتطور المحيط الموجودة فيه، ومن ثم فهي تسمح له من التأقلم مع هذه المستجدات.

- القدرات التقنية الأساسية

وهي مجموع المهارات والمعارف المتعلقة بمهنة معينة، والتي تكون أكثر تقنية وتعتبر أساسية للفرد في مزاولته وأداء عمله.

- القدرات التقنية المساعدة:

تعتبر هذه القدرات مكملة للقدرات التقنية الأساسية، إلا أنه بواسطتها يستطيع الفرد أن يزاول مهنته بشكل جيد، وتتبع وتنمو بالممارسة والخبرة أو الاعتماد على التكوين الداعم.

- القدرات اليدوية:

هي جملة المهارات والمعارف التي تظهر من خلال قدرات الفرد في التحكم الجيد في الأشياء المادية، أو في النقل والمناولة، والتي عادة ما يصطلح تسميتها بالقدرات الوظيفية.¹

3.1. خصائص الكفاءة الفردية:

تتميز الكفاءة الفردية بجملة من الخصائص تجعلها تختلف عن باقي الأنواع من الكفاءات التنظيمية والجماعية، ومن جملة هذه الخصائص نذكر:

✓ إمكانية تحديد الكفاءة الفردية من خلال تحليل سلوكيات الأفراد الناشطين في المؤسسة.

Armand mennechet, Le Capital Compétences », Edition Afnor, 2006, P :02.

- ✓ إمكانية وضعها في مرجعيات تتدرج تحتها الكفاءات في شكل مجموعة سلوكيات، والتي تكون ذات علاقة واستخدام في مجال الأنشطة المهنية.
- ✓ الكفاءة الفردية ملك خصوصي للأفراد، ومن ثم على المؤسسة العمل على استغلالها وتثمينها وتطويرها.
- ✓ يسمح تشخيص الكفاءة الفردية بتحديد مدى مساهمة كل فرد في المؤسسة، وفي تنفيذ المهمة المخولة إليه وهذا حتى يتم تحقيقها على أحسن وجه.

2. الكفاءات الجماعية

1.2. تطور مفهوم الكفاءات الجماعية:

من بين أهم الباحثين الذين أشاروا إلى أهمية ودور الكفاءات نجد كل من Snow وDyer Miles حيث أكدوا على الدور الذي تلعبه خاصة في الاقتصاد الذي يعتمد على المعرفة.¹ وحسب Emery و Amberdt، تتبع الكفاءة الجماعية من مفهوميين، يتعلق الأول بتلك التحالفات والأعمال المتعلقة بعمل المجموعات، والتي أشار إليها كل من Tremblay، Rolland وDavel، والتي تدفع بالأفراد إلى التعاون فيما بينهم من أجل أداء أعمال مشتركة أو تحقيق أهداف مرجوة تحت قيادة رئيس في قسم من الأقسام، أما المفهوم الثاني فيرجع ظهور الكفاءة الجماعية إلى مفهوم الكفاءة في حد ذاتها، والتي استبدلت تعريفها تدريجياً بمفاهيم أخرى كالاستعدادات، القدرات والمهارات والحقيقة أن فكرة العمل الجماعي ليست بفكرة جديدة، بل تم معالجتها من قبل مفكرين أمثال آدم سميث، فريديريك تايلور، ماكس ويبر وغيرهم والذين انطلقوا من فكرة تحقيق نجاعة المؤسسة عن طريق العمل الجماعي، أما في الفكر الحديث فنجد عدة أعمال ومساهمات في هذا المجال للباحثين ومفكرين على رأسهم Deming، والذي ركز على إدارة الجودة في المؤسسة.

2.2. الكفاءات الجماعية في مختلف مجالات العلوم:

لقد أدى تعقد وتشعب مفهوم الكفاءة بحد ذاته إلى تعقد مفهوم الكفاءات الفردية بداية ثم الكفاءات الجماعية، واهتمت مختلف العلوم بمفهوم الكفاءات الجماعية، وعلى رأسها علم النفس، علوم التربية وعلوم التسيير (المؤسسات).

• مفهوم الكفاءات الجماعية عند علماء النفس:

1 Ben Abdallah Lotfi, Ben Ammar Mamlouk Zieneb, « Changement organisationnel et évolution des compétences », Cas des entreprises industrielles tunisiennes, La revue des Sciences de Gestion, n°226, 2007, p: 134-140

يرى علماء النفس خاصة مختصي علم النفس العملي أمثال Dubois et Retour، أن ظهور وبناء الكفاءات الجماعية يرتبط ارتباطا وثيقا من جهة بأنواع المؤسسات، أنظمة الإنتاج والعمل الحقيقي لمجموعات العمل داخل المؤسسة، ومن جهة أخرى تفاعل هذه العوامل الذي يشكل وينتج نوع من النجاعة، بناء على عدة أعمال ودراسات مستجموعات في الإطارات المختلفة.

• مفهوم الكفاءات الجماعية عند علماء التربية:

لقد ركز المفكر والباحث Wittorski اهتمامه على دراسة مجموعة عمل في مؤسسة نسيج في كندا، واستنتج انه يوجد مسلكين في نشوء وبروز الكفاءات الجماعية، يتمثل المسلك الأول في تقسيم جميع أنواع التفكير الفردي حول العمل، يتم بعد ذلك تحديث معلومات الأفراد فيما بينهم ليتبع ذلك بشرح مفصل حول جميع إجراءات العمل، وطرق النظر والتعامل معه، ويتعلق المسلك الثاني بإعداد وجهة نظر وأفكار جماعية جديدة، كما يؤكد هذا المفكر على أن الكفاءات الجماعية هي خاصة بالجماعة أي ميزة الجماعة.

• مفهوم الكفاءات الجماعية عند علماء التسيير:

في هذا السياق نجد مساهمات وأعمال المفكر Bataille، حيث قام بدراسة معمقة لقطاع الإلكترونيك (مؤسسة واحدة)، مست دراسته هذه أربع مستويات كما هو مبين في الشكل أسفله.

الشكل رقم (12): دراسة المفكر Bataille لقطاع الإلكترونيك



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على Ben Abdallah Lotfi, Ben Ammar Mamlouk Zieneb

Changement organisationnel et évolution des compétences, Cas des entreprises industrielles tunisiennes, La revue des Sciences de Gestion, n°226, 2007

وتوصل الباحث إلى وجود علاقة كبيرة تجمع بين الكفاءات الجماعية والنجاحة، وهذه العلاقة هي جد معقدة وتتوقف على عدة معايير، لعل أهمها إرادة الفوج في العمل وفي تحقيق الأهداف. في هذا المجال هناك أيضا الأعمال التي قامت بها Michaux، حول إشكالية تحديد العوامل الفردية أو الجماعية المحددة للكفاءات الجماعية، والتي تساهم بشكل كبير في حل جميع المشاكل والنزاعات، التي تعترض العمل في المؤسسة، ركزت الباحثة في دراستها على حالتين لمركزي اتصال، واهتمت بدراسة معمقة لجميع أنواع التنسيق داخل المركزين، حيث توصلت في الأخير إلى أن الكفاءات الجماعية تتمثل في قدرات، قدرات الأداء الضمنية وطرق التبادل غير الرسمية المعتمدة في المؤسسة.

3.2. تعريف الكفاءة الجماعية

ليس بالضرورة أنتتكون الكفاءات الجماعية من مجموع الكفاءات الفردية فقط بل تعتبر عملية ناتجة من طبيعة تنسيقية والتي تركز على الجو والحركية والتفاعل بين المجموعة. حسب Le Boterf الكفاءة الجماعية هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقا من التعاون وأفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية، وتتضمن الكفاءة الجماعية جملة من المعارف: معرفة تحضير عرض أو تقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة اخذ أو تعلم الخبرة جماعيا.¹

حسب Bataille:

"الكفاءة الجماعية ليست وليدة أشكال جماعية أو عمل جماعي".²

حسب Paul Santelmann يمكن اعتبار الكفاءات الجماعية أداة لإنتاج محدد لنشاط مجموعة معينة، ووسيلة لبناء وصياغة قوانين جديدة تنظم، وتحكم العلاقات بين هؤلاء الأفراد". ومن خلال ما سبق ذكره يمكن تعريف الكفاءة الجماعية على أنها نتاج تفاعل الأفراد ذوي قابلية واستعداد للعمل الجماعي المتميز بالتنظيم الجيد، الاتصال الفعال، وإشراك الأفراد في الأهداف المرجوة من العمل وبالتالي يحدث نوع من تبادل المعارف، المهارات والقدرات وخبرات تسمح بكسب الفرد كفاءات إضافية.

4.2. المعايير المحددة للكفاءات الجماعية:

توجد عدة معايير محددة للكفاءات الجماعية داخل المؤسسة، ولكن هناك معايير أكثر شيوعا واستعمالا وهي:

1 Roland Foucher, Normand Petterson, Abdhadi Naji, op.cit, p19

2 Santelmann, op-cit, p: 231

■ معيار الخصوصية والندرة:

تعتبر عملية خلق الكفاءات الجماعية من اختصاص المؤسسة، مادامت هذه الأخيرة تتعلق بحيز ومكان العمل، فالكفاءات الجماعية في المؤسسة تختلف عن تلك الموجودة في سوق العمل، ولعلّ ميزة الخصوصية تمنح للكفاءات الجماعية ميزة أخرى تتمثل في ميزة الندرة، والتي تستند إلى كونها وليدة عمل جماعي وموارد مؤسسة مسخرة لذلك.

■ معيار الإستراتيجية:

يقضي معيار الإستراتيجية بضرورة مساهمة الكفاءات الجماعية في دعم وتنفيذ الإستراتيجية العامة للمؤسسة، بصورة أدق حيث أن ملامح إستراتيجية المؤسسة تدخل ضمن تشكيل هذه الكفاءات.

■ معيار التنافسية:

يجب أن تتصف الكفاءات الجماعية بميزة المساهمة أو المحافظة على الأقل على التفوق التنافسي للمؤسسة في مجال معين، لكون الأخيرة نتاج تضافر عدة كفاءات فردية.

5.2. عوامل ظهور الكفاءات الجماعية:

هناك مجموعة من العوامل ساعدت في ظهور مصطلح الكفاءات الجماعية في المؤسسة، ولعلّ العوامل التي أشار إليها قاي لوبوترف، تعتبر من بين العوامل الأكثر وزنا وأكثرها استعمالا عند أغلبية الباحثين، نجملها في ثلاث عوامل:

✓ القدرة على التفاعل:

يرى بوترف أن الكفاءات الجماعية نابعة من قدرة الفرد/الأفراد على الاتصال، والتواصل مع بعضهم البعض بطريقة فعالة تسمح بنقل المعارف، المهارات وكذا القدرات فيما بينهم، مما يحسن من أدائهم ويرفع مستوياتهم.

✓ إرادة التفاعل:

ويقصد به مدى توافر عنصر الإرادة لدى الأفراد وقابلية هذا العنصر لدفعهم، والتأثير فيهم بما يسمح بتضافر جهودهم قصد تحقيق الأهداف المرجوة (جماعية/فردية).

✓ سلطة التفاعل:

يؤكد الباحث على أن عاملي القدرة والإرادة في تفاعل الأفراد عنصرين غير كافيين، بل يجب دعمهما بعنصر ثالث يتمثل في سلطة التفاعل، والتي يراها في مجموعة من الأدوات تسمح بضبط العمل الجماعي.

3. مفهوم الكفاءات الإستراتيجية:

تعد الكفاءة الإستراتيجية امتداد للكفاءات الفردية والجماعية، شريطة أن تكون ذات علاقة وطيدة ومباشرة بمهنة المؤسسة المحورية، وهي بذلك نتيجة تمهين منظم.

تتعلق الكفاءات الإستراتيجية بصورة مباشرة بإستراتيجية المؤسسة، أي أن البحث الدءوب والتشخيص في تحليل المؤسسة ومحيطها إلى زوج (مهنة/مهمة)، القدرات الداخلية للمؤسسة وأنشطتها الخلاقة للقيمة، خاصة تلك التي تكون وجه لوجه أمام تحديات السوق، وعليه أمام المؤسسة البحث عن كيفية المزج الأمثل لمواردها وكفاءات أفرادها، لاستخلاص والحصول على عرض يرضي زبائن سوق معين. لقد تعدد مفهوم الكفاءات الإستراتيجية في مختلف الأدبيات والبحوث حيث لم يتم الاتفاق بين الباحثين على تسمية موحدة ونظرا لصعوبة ضبط تسمية واحدة ومن خلال تناولنا هذا البحث يمكن الإشارة إلى أن الكفاءات الإستراتيجية تعتبر:

✓ كفاءات مفتوحة كونها تعتبر أساس وجوهر عمل المؤسسة، فبدونها لا يمكن الحديث عن تفوق تنافسي أو ميزة تنافسية.

✓ كفاءات خاصة كونها ذات خصوصيات تميز مؤسسة عن أخرى

✓ كفاءات أساسية كونها أساس الكفاءات الموجودة في المؤسسة سواء جماعية أو فردية ذات صلة وطيدة بمهنة المؤسسة

✓ كفاءات تنظيمية تخص المزج بين جميع الكفاءات التي لها علاقة مباشرة بجوهر عمل المؤسسة

✓ كفاءات مركزية وهي مركز جميع الكفاءات المتواجدة في المؤسسة وبالتالي هي زبدة هذه الكفاءات ومحدد رئيسي لمهنة المؤسسة

1.3.3. مختلف تعاريف الكفاءات الإستراتيجية:

نظرا لتشعب مفهوم الكفاءة الإستراتيجية وخصوصيته، لم يتفق الباحثين على تعريف موحد وشامل، لذا ارتأينا أن ندرج بعض التعاريف لأشهر الباحثين.

- حسب براهلاذ وهامل

تعرف الكفاءة الإستراتيجية بتلك التوليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي، ويشير تصور الكفاءة الإستراتيجية إلى قدرات المؤسسة مضروبة في الموارد، فهيبذلك في شكل تعلم جماعي ضمن المؤسسة¹.

• حسب Durand:

الكفاءة الإستراتيجية "هي نتاج لموارد وقدرات في شكل يسمح من خلق ميزة تنافسية، ذات مغزى دائم تسمح بمواجهة منافسين في سوق معين".
إذن يمكن تعريف الكفاءات الإستراتيجية بأنها الكفاءات التي تتميز بخصوصية الندرة، الارتباط الوثيق والمباشر بمهنة المؤسسة المحورية، والتي تنشأ عن طريق تظافر كفاءات فردية وجماعية، وموارد تمنح هذه الكفاءات في آخر المطاف المؤسسة الميزة التنافسية لمواجهة تحديات سوق معين.

2.3. خصائص الكفاءات الإستراتيجية:

تتمتع الكفاءات الإستراتيجية بخصائص متعددة تجعلها تنفرد بمميزات ومن ضمنها:

خصائص الكفاءات الإستراتيجية عند براهلاذ وهامل

يشير الباحثان إلى خصائص أساسية للكفاءات الإستراتيجية وهي:

- علاقة الكفاءات الإستراتيجية بالأسواق:

يربط برهلاذ وهامل فكرة الكفاءات الإستراتيجية كثيرا بإمكانية ولوج واقتحام أسواق جديدة واسعة ومتنوعة، وهذا من خلال مساهمة هذه الكفاءات في تحقيق التميز لدى المؤسسة، إما عن طريق صنف جديد من المنتجات، استعمالات جديدة أو تخفيض الأسعار².

- علاقة الكفاءات الأساسية بمنتجات المؤسسة:

تكمن علاقة الكفاءات الأساسية بمنتجات المؤسسة، في إمكانية تسخيرها في خلق منتجات جديدة لم تكن موجودة على الإطلاق لدى المؤسسة، ولا في الأسواق، وهنا عن طريق البحث المستمر وخاصة في مجال البحث والتطوير، المساهمة المباشرة في إمكانية إدخال تعديلات طفيفة أو كبيرة على المنتجات

1 Marcel coté, Marie claire malo, la gestion stratégique: une approche fondamentale, édition gaetan marin, canada, 2002, p:

100

2قاسمي خضرة، بزقارري عبلة، "دور التعاقد الباطني في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مقارنة مبنية على نظرية الموارد والمهارات"، الملتقى الدولي الرابع

حول:المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 08، 09 نوفمبر 2010، ص: 04-10.

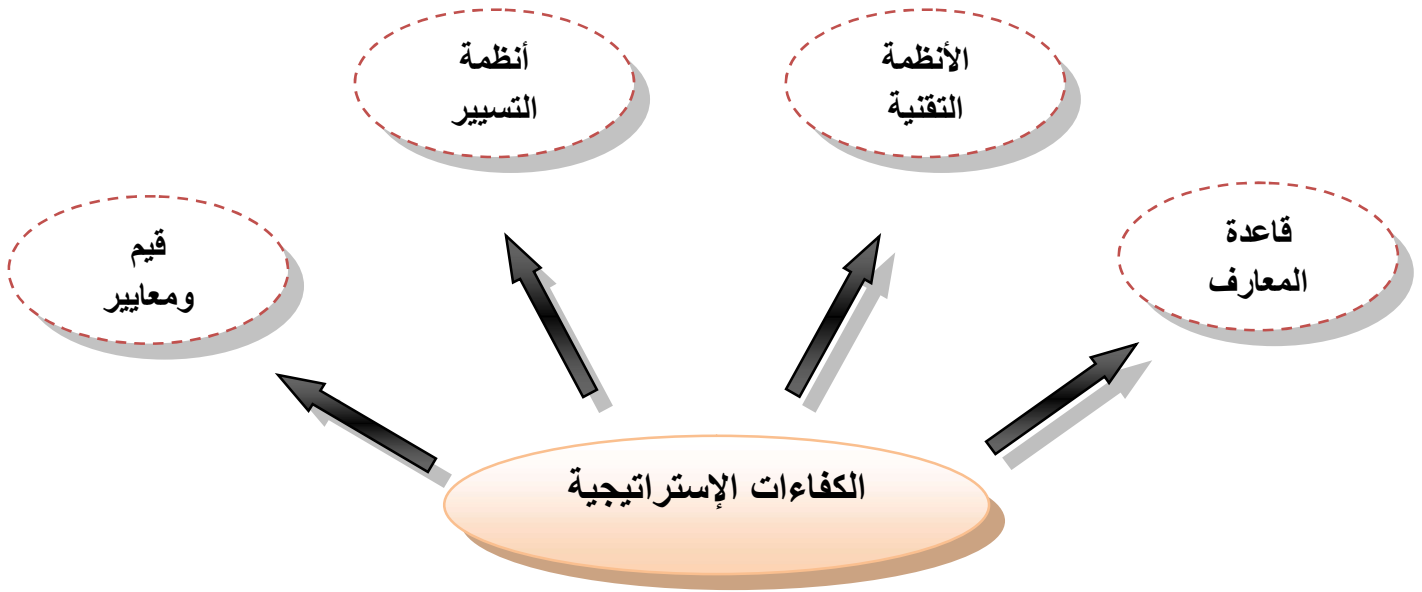
المتواجدة حاليا، وأيضاً إمكانية إيجاد استعمالات جديدة للمنتجات الحالية، أو ترك بصمة من خلال هذه الكفاءات في عملية الإنتاج.

3.3 مكونات الكفاءات الاستراتيجية

حسب Leonard –barton، تتكون الكفاءات الإستراتيجية من عدة عناصر نجملها في أربع مكونات أساسية:

- ✓ معارف ومهارات الموظفين المؤلفة وفقاً لثقافة المؤسسة وعامل التكنولوجيا.
- ✓ الأنظمة التقنية والمعارف.
- ✓ أنظمة التسيير واليقظة الإستراتيجية.
- ✓ القيم والمعايير التي ترسخ بها عملية خلق وتطوير الكفاءات الإستراتيجية.¹

الشكل رقم (13): العناصر الأربعة للكفاءات الإستراتيجية



المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على

Marcel cote, marie claire malo, « la gestion stratégique: une approche fondamentale, édition gaetan marin, canada, 2002.p 336

¹Marcel cote, marie claire malo, « la gestion stratégique: une approche fondamentale, édition gaetan marin, canada, 2002., p: 102

ويمكن القول أن الكفاءة الإستراتيجية هي مكون إنساني نافع ونادر أدرج عميقا في تشغيل وتنظيم المؤسسة، وفي هذا الصدد فهو يتميز بصعوبة النقل والتقليد والتبديل، والكفاءة الإستراتيجية لا تقترب عن المؤسسة التي تضعها في العمل، وقيمتها ليس لها معنى إلا بالنسبة للمؤسسة التي تستعملها وتطورها وهذا ما يجعل المؤسسات تتنافس بخلق وتطوير كفاءاتها الإستراتيجية بهدف تحقيق التميز في الأداء.¹

المطلب الثالث: مقاربات ومراحل تسيير الكفاءات

تسيير الكفاءات ليست غاية في حد ذاتها، سواء بالنسبة للمنظمة أو للموظفين وإنما تبقى وسيلة لبلوغ ما يجب القيام به، والوصول إليه، ومن أجل تحقيق ذلك من الضروري العمل وفقا لنهج تكراري من خمس خطوات وهي:

- الوضوح وهو تحديد طبيعة الأهداف والتواصل لضمان التأكد من أن الجميع يفهم ما يجب القيام به، ولماذا، وبأي وسيلة، والمساهمة المتوقعة منه.

الاتساق: أي البحث عن تماسك الكفاءات المفيدة على غرار الكفاءات المحددة، دون أن ننسى أبدا أن الأهداف لا يتم التفاوض فيها ولكن يتم التفاوض بشأن الوسائل المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف

- التوقع: بمعنى توقع الكفاءات المناسبة في الوقت المناسب، في ظل حصة من عدم اليقين، ويستند الترقب على ما يجب أن يكون ثابتا، أي على سياسة وقيم الشركة.

التحسين: وهو السعي إلى تحسين مستوى الموارد والمنظمات من خلال دمج متطلبات السوق، متطلبات المنظمة وتلك المتعلقة بالمتعاونين.

الولاء: أي عدم اعتبار العاملين كرهائن، أو اعتبار العملاء لا ينتمون الى المؤسسة، ولهذا من الضروري تعريف المشاركين بالوسائل والأساليب لوضعها في الممارسة وجعلها عاملا موحدا لتنفيذ مشاريع المنظمة.²

يعرف مدخل تسيير الكفاءات كمقاربة حديثة في التسيير الإداري وهو عبارة عن الأنشطة المخصصة لمجموع استخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، وبهدف استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن.

¹ Pierre- Xavier MESCHI, Le concept de compétence en stratégie: Perspectives et limites, disponible sur :www.strategie-aims.com/montreal/meschi.pdf, consulté le (06/03/2022), p 12

² حرز الله محمد لخضر، المتطلبات المنهجية الحديثة لإستثمار وتسيير كفاءات لأمر في الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة. مرجع سبق ذكره، ص 332-

كما يعرف على أنه: "مجموعة من النشاطات الموجهة نحو تطوير كفاءات الأفراد وفريق العمل، بهدف تنفيذ المهام ورفع أداء الأفراد".¹

لا تقتصر تسيير الكفاءات على مرحلة وصف المهارات فقط، فاعتماد منطق الكفاءات يعني تصميم وتشغيل نظام الموارد البشرية بكامله من منظور بناء وتطوير الكفاءات، في هذا المعنى تسيير الكفاءة يؤدي إلى إعادة ترتيب عميق لعمليات إدارة الموارد البشرية من التدريب، التنقل التوظيف والأجور.²

ومن خلال ما سبق وحسب التعريفات المقدمة فإن عملية تسيير الكفاءات تتمثل في كل الإجراءات والعمليات التي تستخدمها المؤسسة لغرض تأهيل وتطوير وتنمية الكفاءات التي بحوزتها، والعمل على حسن استغلالها حتى تساهم هذه الكفاءات البشرية في تحقيق مهمة المؤسسة وأهدافها وغاياتها، وكذلك يكون من خلال مجموعة من المراحل تتمركز أساسا حول توجيه أنشطة تسيير الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة نحو الاهتمام بالكفاءات، وهذا بداية من استقطابها، توظيفها، حسن استغلالها المحافظة عليها، والعمل على تنميتها والاستثمار فيها.

ومن بين الحوافز والدوافع التي أدت بالمؤسسات للاهتمام بتسيير الكفاءات هي:

التشريع القانوني، تعلق الأمر في البداية خلال سنوات 1980 ببعض المحاولات لخلق حركية أكثر، وكذا المرونة للعاملين، ثم ظهرت بعدها حوافز مرتبطة برهانات وقضايا الموارد البشرية، الإدارة، والإستراتيجية.

ومع ظهور قوانين أخرى تشير لإضفاء مرونة أكثر للمؤسسات من خلال إدخال مفهوم الكفاءات، ولهذا أخذت تسيير الموارد البشرية توجهها جديدا وفي إطار قانوني يتطلب منها الأخذ في الحسبان عامل التنبؤ، وممارسات تسيير الكفاءات.

بالرغم من وجود العديد من التحديات والأسباب، الداعية للاهتمام بتسيير الكفاءات يمكن أن نذكر أنه برز في المؤسسات لأجل أسباب إستراتيجية مهمة من بينها:

- إدخال ثقافة النتائج في الموارد البشرية: نتيجة لعولمة الأسواق ظهور وتطور التكنولوجيات، واشتداد المنافسة العالمية، أصبح اهتمام المؤسسة في البحث عن جميع الميادين التي تخلق القيمة المضافة، ومنه فإن تسيير الكفاءات أدخل ثقافة النتائج في ميدان الموارد البشرية.
- وضع منهجية لحل المشكلات: حل المشاكل نجاح تسيير الكفاءات راجع للدور المهم الذي يلعبه في حل المشكلات في مجال الموارد البشرية، فهي بمثابة أداة لحل المشكلات في شتى المجالات

¹2 Elisabeth Dorbes Lecoer, *Gérer les compétences et les talents (Le guide pratique)*, 2^{ème} édition, de boeck, Bibliothèque nationale, Paris: novembre 2015, p08-09.

²Cecile Dejoux, *Gestion des compétences et GPEG*, op, cit, p36-37.

المختلفة من بينها: المشاكل المتعلقة بحالات التوظيف التكويني، حركية العامل، إعادة الهيكلة سياسة الإدارة، المنافسة.

- أداة لجمع وتطوير الفرق (إدارة فرق العمل): إن تسيير الكفاءات لا يهتم فقط بحقل الموارد البشرية الفردية فقط، بل يهتم بالتنسيق بين فرق العمل في سياق إدارة المشاريع، ويقوم أيضا بتحديد خطة عملية مشتركة من أجل توحيد ملامح ونتائج المشروع.
- ضمان المرونة: عملية تسيير الكفاءات تعمل على إيجاد التوافق بين أهداف أصحاب العمل والعامل، فهي تسهل مرونة اليد العاملة، بالاستجابة لاحتياجات العامل من خلال ضمان الوظيفة، منح خلال مسار التكوين الفردي، وضمان المرونة تأخذ عدة أشكال من بينها: ضمان منصب العمل، أمن الوظيفة، تأمين الدخل، تأمين تطوير الكفاءات.
- السماح بالتنبؤ والتعديل السريع بين احتياجات الموارد البشرية، والأهداف الإستراتيجية والتنسيق بين البعد الكمي والنوعي للكفاءات.

1. مقاربات تسيير الكفاءات

لم يعد مضمون الكفاءات البشرية بمنظورها الجديد ذات مدلول بسيط، بل أصبحت مفهوم شامل ومركب، فهي تتوقف على قدرة الفرد والمجموعات بالإضافة إلى البيئة التنظيمية للمؤسسة على الانسجام، الأمر الذي جعلها تحتل مكانة ضمن نظام التسيير لارتباطها بمفاهيم الإستراتيجية وتسيير الموارد البشرية، ولقد ساهم فهم علاقة الكفاءات بتلك المفاهيم في الانتقال من تسيير الحافظة التكنولوجية إلى تسيير حافظة الكفاءات وفق مقاربات وهي:

• المقاربة التسييرية للكفاءات

تتمثل وجهة نظر المقاربة التسييرية في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكبة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة، فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءات متكونة من رأس المال، ومن المعرفة ومن المهارات ومن حسن التصرف. تفترض المقاربة التسييرية أن تكون جاهزية الكفاءات للتعبئة والاستغلال أمام أي وضعية وظيفية محتملة، وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملزمة للوضعية المهنية للعامل أثناء أداء مهامه.¹

¹ثريا عبد الرحيم الخزرجي، د. شيرين بدري البارودي، اقتصاد المعرفة. الأسس النظرية والتطبيق في المصارف التجارية، دار الوراق للنشر والتوزيع، سنة 2021 ص 33.

تعد الكفاءة كمنظومة متكاملة مسؤولة كل من الموارد البشرية أفراد ومجموعات بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية.

• المقاربة العملية للكفاءات

من منظور المقاربة العملية تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين السيورة التنظيمية والتكنولوجية والتدريب الجماعي وقدر المنظمة على تعظيم التفاعل الإيجابي بينها، وإن الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن أن تتحقق إلا بالتفاعل الدائم والمستمر بين تلك المكونات. القدرة حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة، مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة، وكذا القدرة على التأقلم والتفاعل.

• المقاربة الإستراتيجية للكفاءات

وفق المقاربة الإستراتيجية تحقق الكفاءات للمؤسسة ميزة تنافسية من خلال إنجاز مشاريع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية والعملية والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد أو تعويضها بابتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى متشابهة.

2. مراحل تسيير الكفاءات

تعتبر تسيير الكفاءات كوسيلة لتماسك ممارسات الموارد البشرية من التوظيف إلى غاية مرحلة الأجور والتعويضات، مروراً بالتقييم، تخطيط المسار المهني، والتكوين.

فعملية تسيير الكفاءات تمر بمراحل، قبل البدء بتطبيقها يجب على المؤسسة القيام بالتحفيز الداخلي لها لأنه يعتبر قرار إستراتيجي، من خلال معرفة الأوضاع الداخلية والجوانب التي سيستخدم فيها منهج الكفاءة لتحديد نقاط القوة والضعف، وكذا تحديد الأهداف التي يرجى تحقيقها، ومشاكل التسيير التي تحتاج إلى حل مع تحديد طبيعة الكفاءات التي تحتاجها المؤسسة، فبعد هذه المرحلة من الإعداد وإدماج منهج الكفاءة ضمن إستراتيجية إدارة المؤسسة والموارد البشرية، تليها مرحلة وضع القواعد والآليات حسب ما جاءت به الجمعية الفرنسية للمعايير AFNOR، في دليل تسيير الكفاءات Guide de gestion des compétences والذي يتمحور حول ثلاث مراحل أساسية وهي¹:

✓ تحديد الكفاءات الضرورية واللازمة لإنجاز الوظائف بفعالية.

¹Cecile Dejoux, Anne Dietrich, Management par les compétences: le cas Manpower, Pearson réduction, Paris, France, 2006,p133.

✓ مطابقة هذه الكفاءات مع العمال والمترشحين للعمل في المؤسسة.

✓ تقييم العمال ومنح الأجور على أساس الكفاءة، المسؤولية، والأداء.

أما Déflix فقد أضاف بعدا آخر لا يقل أهمية عن تلك التي جاءت بها AFNOR، وهو تنمية وتطوير الكفاءات، حيث اقترح أبعاد تتمثل في استقطاب الكفاءات، تقييم الكفاءات، الأجور والتعويضات على أساس الكفاءات، تنمية وتطوير الكفاءات.¹

استقطاب الكفاءات: ويتمثل في باستقطاب أفراد جدد أو ينتمون لنفس المنظمة، أو شراء خدمات استشارية أو التعاون مع منظمات أخرى.

ولكن قبل استقطاب الكفاءات، يتم تحليل وتوصيف الوظيفة، تحليل الوظيفة يتطلب دراسة تلك الوظيفة دراسة دقيقة ومنظمة وتفصيلية تهدف إلى تحديد الأعمال والمسؤوليات التي تتكون منها الوظيفة وظروف العمل المحيطة بها، والمعدات والأجهزة المستخدمة، لإنجاز الأعمال فيها، وتحديد الخصائص البشرية الواجب توافرها في الفرد الذي يستطيع أدائها بنجاح.²

ثم تليها مرحلة توصيف الوظيفة والتي تعتبر أهم مخرجات عملية التحليل ويقصد بها التسجيل المنظم لأبعاد الوظيفة المدروسة، مكوناتها الأساسية، والعوامل المحيطة بها في بطاقة كشف الوظيفة، كما تنبئ فيها متطلبات التأهيل اللازمة لشغلها. تم تأتي مرحلة تحديد الكفاءات التي تملكها المؤسسة، والكفاءات المطلوبة وهو ما يسمى بتخطيط القوى العاملة ويمكن تعريفه على أنه أسلوب علمي منظم، يتضمن التنبؤ بعدد ونوعية الأفراد العاملين اللزيمين للعمل في المنظمة، والرقابة على تلبية هذه الحاجة في المكان والتوقيت الزمني المناسبين، لضمان أداء المنظمة لواجباتها بكل كفاءة وفاعلية. وليس التخطيط هدفا بحد ذاته، ولكنه وسيلة لهدف أكبر وهو الاستخدام الأمثل للموارد.³

ثم مرحلة الاستقطاب والتي يقصد بها ترغيب وجذب عدد كاف من الأفراد المؤهلين للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة، أو هو عملية البحث والحصول على مرشحين متحمليين للوظائف وذلك بالعدد الكافي وبالنوعية المرغوبة وفي الوقت المناسب حتى يمكن أن تختار المنظمة من بينهم الأكثر ملاءمة لشغل الوظيفة في ضوء متطلبات الوظيفة وشروط شغلها.

وتنقسم مصادر الاستقطاب إلى مصدرين أساسيين الداخلية والخارجية⁴

¹ سلامة أمينة، إشكالية تسيير وإنتاج الكفاءات في المؤسسات العمومية. مرجع سبق ذكره، ص 93..
² بوحنية قوي تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2008، ص 244
³ أنس عبد الباسط عباس، تخطيط وتنمية القوى العاملة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 18
⁴ محمد عبده، حافظ مراهنة الكفاءة للقوى العاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2011، ص 07.

المصادر الداخلية: وهي المصادر المتاحة داخل المنظمة ويمكن اللجوء إليها على الخصوص في حالة الوظائف التي تحتاج إلى خبرات لا تتوفر خارج المنظمة أو في حالة الوظائف الإشرافية، ويستعمل المسؤول في هذه الحالة عدة وسائل للكشف عن الكفاءات المناسبة أهمها: الترقية الداخلية، النقل الوظيفي.

المصادر الخارجية: تستعمل المنظمة هذه الطريقة عندما لا تجد المرشحين المناسبين لشغل الوظائف عن طريق المصادر الداخلية، أو عندما تريد توظيف أشخاص لهم نظرة جديدة مختلفة عما لديها، ومن أهم الوسائل المستعملة في الاستقطاب: التقدم المباشر للمنظمة، المدارس والجامعات، وكالات ومكاتب التوظيف، ثم مرحلة التعيين اللاحقة لعملية الاستقطاب ويمكن تعريفها على أنه "عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف معينة في المنظمة وتتمثل خطوات عملية الاختيار في استقبال طالبي العمل الفحص الأولي، الاختبارات، المقابلة، الاختيار الأولي، القرار النهائي، الكشف الطبي، وتليها الخطوة الأخيرة هي عملية التعيين النهائية.¹

تقييم الكفاءات: هو عملية أكثر تطورا لحياة العامل من أجل قياس مستوى الكفاءات التي لديه ومقارنتها مع الكفاءات المطلوبة، أي أنها تسمح بقياس الانحراف ما بين الكفاءات الموجودة في الواقع مع ما يتطلبه منصب العمل، وقبل التطرق إلى تعريف تقييم الكفاءات نقوم بإعطاء لمحة عن مفهوم التقييم.

التقييم هو: استحضار فكرة القياس المتوقع مقارنة مع معيار أو مرجع، في حين يتضح لنا أن التقييم في ميدان تسيير الموارد البشرية هو مرادف لكلمة التقدير والتي تحدد مجموعة إجراءات مخصصة للحكم على كفاءات الأفراد في المنظمة، هذه الإجراءات تساعد على وضع قاعدة في المؤسسة لاتخاذ القرارات فيما يخص تعيين الأفراد الاختيار الترقية التمويل، التسريح، وتوجيه القرارات فيما يخص المكافآت والتكوين.²

وينقسم التقييم إلى ثلاث أنواع:

- **تقييم الأداء:** هو العملية التي يتم من خلالها تحديد كيفية أداء العامل لوظيفته وما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء، كما أنه هو الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن

¹ شنوفي نور الدين، أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، 4 شارع أولاد سيد الشيخ الحراش، الجزائر، ص 36-37

² هامليعد القادر، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 91.

قوة أو ضعف المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها، أي قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما، والحكم على قدرته واستعداده للتقدم. كما يشير إلى العملية التي يتم من خلالها تقييم الأداء الحالي أو السابق للفرد مقارنة بمعايير الأداء الموضوعة.¹

- تقييم الكينونة: وهي القدرة المحتملة للأفراد على اكتساب مهارات جديدة، والتي تسمح بشغل منصب عمل جديد، حيث لم تعد مهمة تقييم الفرد في منصب عمله الحالي، ولكن التنبؤ بقدرتها على النجاح أولاً في منصب عمل آخر أكثر مسؤولية.²
- تقييم الكفاءات: يعتبر تطور عملية التقييم بمثابة مرجع دائم لقياس الكفاءات، ويتم ذلك في جميع مراحل اكتسابهم من خلال الدورات التدريبية، ويؤدي استخدامها إلى تحديد أهداف التدريب بدقة لأصحاب المصلحة الثلاثة المسير، المدرب، الموظف.

ويمكن قياس احتياجات العامل أو الموظف بدقة وذلك نتيجة للاختلافات القائمة بين معرفته وممارساته وتلك التي تتطلبها وظيفته، ويجري قبل وبعد عملية التطوير من خلال وسائل رسمية وغير رسمية، ويتم هذا التقييم بالتشاور بين المدرب والمشاركين عن طريق الوسائل الشفوية والكتابية وأي وسيلة مفيدة وفقاً لتحليل مسبق واتخاذ قرار فوري بشأن فائدة وأهمية الطريقة المختارة، كما يعتبر التقييم أنه عملية مستمرة تدمج في برامج التعلم، ويشمل كلا من المتدربين والمدرب من أجل المساعدة على تخزين وحفظ طريقة العمل. فهو إطار مرجعي للكفاءة من خلال التقييمات السنوية، بسبب التغيرات في تنظيم العمل أو إدخال التكنولوجيات الجديدة.³

الأجور والتعويضات على أساس الكفاءات وفي نظم التعويض القائمة على الكفاءات، تتغير القواعد الجديدة لشروط منح الأجور بشكل عميق، لم تعد المكافأة والتعويضات تعتمد على المعايير الغير شخصية الخارجية عن وضعية العمل كالشهادة والأقدمية وغيرها، ولكن من خلال الحكم على الكفاءة الفردية، إذ لم يعد الأمر يتعلق بتخصيص مستويات الأجور لمنصب العمل السابقة، بل بتقييم وتثمين

¹ سيد محمد جاد الرب إستراتيجية تطوير وتحسين الأداء، الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية، دار الفكر العربي، 2009، ص 50. مصر،

² راوية حسن، محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي الإسكندرية، مصر، 2011، ص 238

³ 'محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2014، ص 57.

الكفاءات التي يمتلكها كل فرد على حدى، حيث يتم الاعتراف بها والتحقق من صحتها من قبل الشركة.¹

فالكفاءة المهنية هي مزيج من المعرفة والدراية والخبرة والسلوك في سياق معين، ويمكن أن ينظر إليها من خلال تنفيذها في حالة مهنية معينة، وهنا يقع على عاتق الشركة مسؤولية الحكم على كفاءة الفرد، ما يعرف بالتقييم الداخلي، فمن المرجح أن تؤدي التعويضات إلى أداء مهارات مفيدة للشركة.

ترتبط نظم التعويض على أساس الكفاءة بين التعويضات والمكافآت من جهة والكفاءات من جهة أخرى، من هنا تجدر الإشارة إلى أن هناك مجموعة واسعة من نماذج تقييم الكفاءات.²

تتطلب التعويضات القائمة على الكفاءة إدارة أفضل للأداء في العمل، لأنها تتطوي على المكافأة وبالتالي فهي لا تعتمد على تحديد والتوصل للنتائج فقط التي يتعين تحقيقها، ولكن أيضا وقبل كل شيء كيفية تحقيقها مما يجبر المديرين على تحديد الكفاءات المحددة لإستراتيجية أعمالهم الخاصة والتي تشكل مصدرا لميزة تنافسية.³

تنمية وتطوير الكفاءات: إن العائد المترتب من مجهودات الكفاءات المتحصل عليها يكون في شكلين: إما في شكل زيادة الأجر بالنسبة للفرد، أو زيادة إنتاجية العمل بالنسبة للمؤسسة، وهذا ما يجعل المؤسسة تهتم بتطوير وتنمية كفاءاتها سعيا لتحقيق أهدافها.

تعرف التنمية في مجال الموارد البشرية بأنها إعداد العنصر البشري إعدادا صحيحا بما يتفق واحتياجات المجتمع، وهو زيادة عملية المعرفة والقدرات والمهارات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع الحالات والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما يجري من اختبارات مختلفة. لتحسين مستوى المعرفة والإنتفاع من قدرات الأفراد.⁴

وعليه فإن تنمية الكفاءات تشير إلى مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، حيث تمثل أنشطة تطوير

¹Emmanuel Carré, Alain Labruffe, Guide de nouveau formateur-talents et pratiques, l'ére édition, création AFNOR, 2008, p11.

² Alexandre LÉNÉ, Rémunérer les compétences, l'entreprise peut-elle tenir ses promesses ?, Revue Française De Gestion, 2008/4, n° 184, p53.

³ Sylvie St-Onge, Victor Y. Haines et Alain Klarsfeld, « La rémunération basée sur les compétences déterminants et incidences », Relations industrielles, vol. 59, n° 4, 2004, p657.

⁴ طواهرية الشيخ، الإستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل منظمات الأعمال وإدماجها في اقتصاد المعرفة، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة يومي 13/14، الشلف، ديسمبر 2011، ص 03.

المسار التكويني التوظيفي، والتحفيز وغيرها وسائل لتحسين أداء المؤسسة وليست أهداف في حد ذاتها. يمكن القول أن تحقيق التنمية الناجحة للكفاءات مرتبط بتطبيق تكامل أفقي وعمودي، حيث يسمح التكامل العمودي بتكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة، أما في التكامل الأفقي فيسمح تكيف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية فيما بينها، والكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف، أي تصبح أنشطة تسيير الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة.¹

¹ محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 75.

خلاصة

كحوصلة لما تم التطرق إليه من خلال هذا الفصل، فقد اتضح لنا بأن الموارد البشرية هي جميع الأفراد الذين يعملون في المنظمة والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت ثقافتها التنظيمية التي تضبط وتوضح وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة في سبيل تحقيق أهدافها، ومن أجل ذلك تسعى المنظمة للاستعانة بقدرات ومهارات الأفراد ومدى استعدادهم لأداء مهامهم.

كما اتضح لنا أن مصطلح الكفاءات ظهر في ظل ظروف اقتصادية عديدة مست بيئة أعمال المنظمات، حيث توجد عدة عوامل منها اقتصاد المعرفة، العولمة، التطورات التكنولوجية، اشتداد المنافسة دفعت المنظمة إلى الإدراك بأهمية المورد البشري في مواكبة هذه التغيرات.

ومع إسهامات الباحثين والمفكرين في هذا المجال والتي أوضحت أهمية الكفاءات البشرية باعتبارها أهم مورد استراتيجي من بين موارد المنظمة، وبمثابة قوة تنافسية تقودها إلى التميز وتحقيق الأهداف العامة في ظل بيئة تتسم بالتغيرات والتطورات المتسارعة والمنافسة الشديدة.

الفصل الثاني

المقاولاتية الفلاحية في الجزائر

تمهيد

لقد تزايد الاهتمام بمجال المقاوالاتية، حيث أصبحت مختلف مكوناته موضع دراسة واهتمام عدد كبير من الباحثين من تخصصات ومجالات مختلفة نظرا للتشعب والاختلاف الكبير الذي ميز الظاهرة، الأمر الذي أدى إلى تعدد وجهات نظر مختلفة فيما يتعلق بتعريف واضح يمكننا من فهم دقيق لمصطلح المقاوالاتية أو الوصول إلى صياغتها في شكل نظرية واضحة المعالم، ولكن الشيء الوحيد المتفق عليه هو ارتباطها الكبير بالمقاول باعتباره العنصر الأكثر أهمية.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المقاولاتية

يتضمن هذا المبحث ثلاث مطالب حيث سنعرض في المطلب الأول مفهوم المقاولاتية ومقارباتها ثم سننتقل إلى المطلب الثاني والذي تم تخصيصه للمقاول كعنصر أساسي للمقاولاتية لنختم المبحث بالمطلب الثالث والذي سننتقل فيه إلى المقاولاتية وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المطلب الأول تعريف المقاولاتية ومقارباتها

1. تعريف المقاولاتية:

تعددت مفاهيم وتعريف مصطلح المقاولاتية، وتزايد اهتمام الباحثين بهذا المصطلح وإيجاد تعريف دقيق له، أما الاهتمام الحقيقي بالمقاول فقد بدأ في سنوات ما بعد الحرب العالمية الثانية من طرف الاقتصاديين وخاصة المهتمين بمجال تاريخ المؤسسة، حيث أنشئ سنة 1948 مركز البحوث في تاريخ المقاولاتية "the research centre in Entrepreneurial history" بجامعة هارفارد.

لقد تم تعريف المقاولاتية من طرف الباحثين كل من خلال وجهة نظره وهذا ما أحدث تباينا كبيرا في التعارف، حيث لم يظهر أي اتفاق على مفهوم موحد لهذه الظاهرة، فبالنسبة لـ P.A, JULIEN و. (1996) M MAECHESNA تمحورت الدراسات حول ثلاث مفاهيم أساسية هي المقاول روح المقاولاتية وإنشاء المؤسسة، وفي دراسة أخرى في نفس السياق قام بها رجل السياسة والاقتصادي ومدير المؤسسة الشهير (1990) W.B.GARTNER، استطاع حصر أربعة وأربعين (44) تعريفا مختلفا للمقاولاتية، صنفها ضمن ثمانية محاور أساسية كل منها يعالج جزئية في الظاهرة، أما (1997) J.FILION فقد قام بتحديد خمسة وعشرين موضوعا أساسيا للبحث في هذا المجال.¹

وركز الكثير من الباحثين كل مجهوداتهم في البحث عن الأسئلة الصحيحة التي يجب طرحها أثناء البحث في الظاهرة، ولتوضيح التشعب والاختلاف الكبير في تحديد مفهوم المقاولاتية نذكر مجموعة من التعاريف:

كان التعريف السائد للمقاولاتية عند الأمريكيين في بداية التسعينات هو تعريف الأستاذ في جامعة هارفارد البروفيسور (1990) HAWARD STEVENSON، والذي عرف المقاولاتية على أنها: "اكتشاف الأفراد أو المنظمات لفرص الأعمال المتاحة واستغلالها.

¹ Robert D Hisrich and Michel P. Peters and Dean A. Shepherd, ENTREPRENEURSHIP, 7th edition, McGraw Hill companies, New York, 2008, p 06.

وفي هذا التعريف يشير " STEVENSON " إلى أن المقاولاتية تعتمد على استغلال الفرص المتاحة وفي نفس سياق التعريف الذي يركز على الفرص فإن هناك وجهة نظر أخرى ترى أن المقاولاتية هي التي تصنع الفرص وذلك من خلال الإبداع حيث تعرف المقاولاتية على أنها: " سيرورة يمكن أن نجدها في مختلف البيئات وبأشكال مختلفة، تقوم بإدخال تغييرات في النظام الاقتصادي عن طريق إبداعات قام بها أفراد أو منظمات، هذه الإبداعات تخلق مجموعة من الفرص الاقتصادية، وتكون نتيجة هذه السيرورة خلق الثروة الاقتصادية والاجتماعية للأفراد والمجتمع ككل.

وهذا التعريف يشير إلى أن المقاولاتية هي عبارة عن سيرورة، أي أنها مجموعة من المراحل المنظمة والمخطط لها، فهي لا تكون بشكل عشوائي أو قائمة على الصدفة، وتنطلق من الإبداع الذي يمكنها من خلق فرص اقتصادية تسمح بتحقيق أهداف المقاول الاقتصادية والاجتماعية وغيرها، كما أن التعريف اعتبر أن الإبداع هو محور السيرورة المقاولاتية.

أما ROBERT HISRIH فيعرف المقاولاتية على أنها " السيرورة التي تهدف إلى إنتاج منتج جديد ذو قيمة وذلك بإعطاء الوقت والجهد اللازمين مع تحمل المخاطر الناجمة عن ذلك بمختلف أنواعها (مالية، نفسية، اجتماعية)، وبمقابل ذلك يتم الحصول على إشباع مادي ومعنوي".¹ فبالإضافة لكونه يؤكد على مفهوم السيرورة فهو يشير إلى فكرة تحمل المخاطر التي تتجم عن المغامرة باقتراح منتج جديد على المستهلك قد يلقي القبول كما قد يلقي الرفض.

ويعرفها DRUKER: "المقاولاتية هي فعل الإبداع الذي يتضمن النظر للتغيير على أنه فرصة لإعطاء الموارد المتاحة حاليا القدرة على خلق قيمة جديدة".²

ويعرفها L-J FILION: "المقاولاتية هي الحقل الذي يعنى بدراسة واقع المقاول وتطبيقاته من حيث نشاطاته وخصائصه والآثار الاقتصادية والاجتماعية لسلوكياته، وكذلك يدرس أساليب دفع ودعم وحماية النشاط المقاولاتي".

وتعرف المقاولاتية كذلك من طرف بعض الباحثين عن طريق وصف ما يقوم به المقاول بحيث:

¹ Alain FAYOLLE, le métier de créateur d'entreprise, les éditions d'organisation, paris, 2003, p 17.

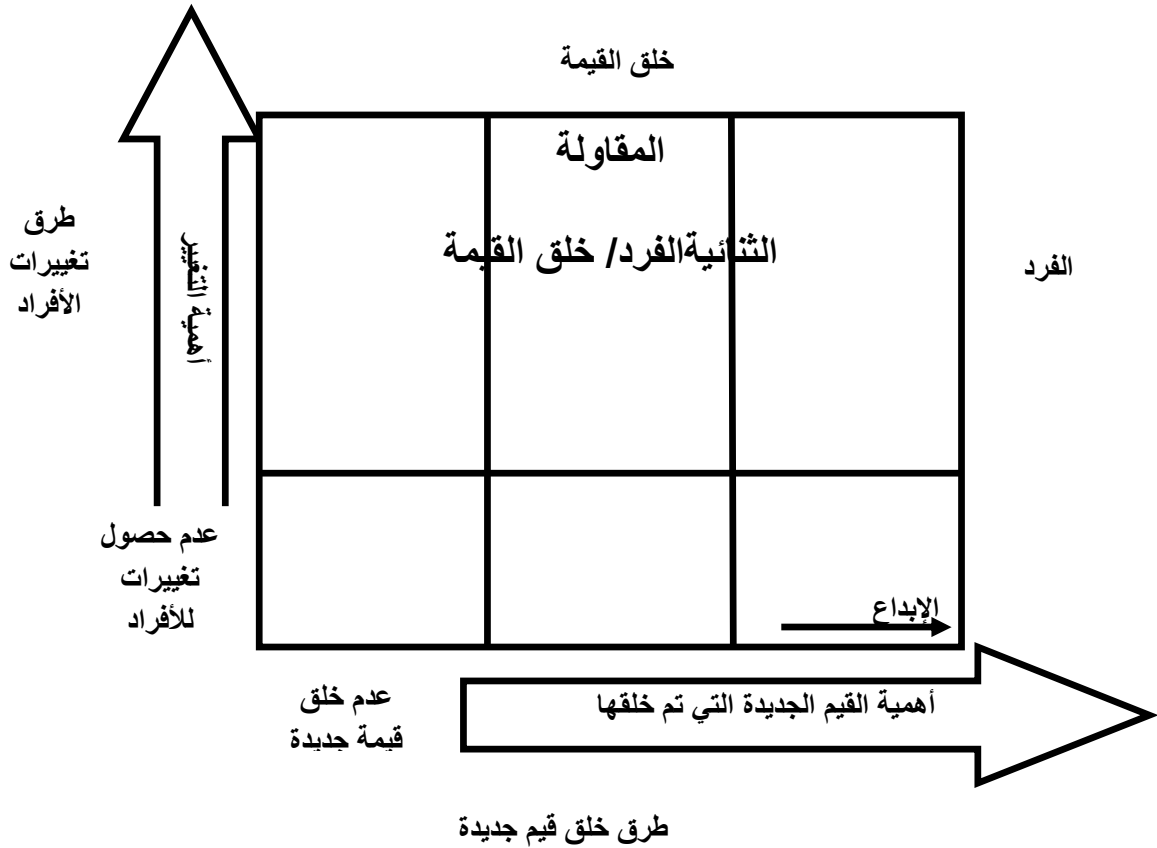
² SARIMAH HANIM AMAN SHAH, ABDUL RACHID MOHD ALI, ENTREPRENEURSHIP, second edition, OXFORD Fajar, Kuala Lumpur, Malaysia, 2010, p09.

يقوم المقاولون بإبداع شخصي ويتحدون المخاطر بخلق مؤسسات جديدة، وذلك بالبحث عن الموارد بهدف تنفيذ أفكار جديدة مبدعة تسمح بحل المشاكل ورفع التحديات، أو تلبية احتياجات سوق محددة بوضوح".

أما M.G. Scott فيرى أن المقاولاتية تركز على استغلال الموارد المحيطة بطريقة إبداعية وخلاقة.

وحصر A. Julien et M. Marchesnay الأبحاث حول المقاولاتية ضمن ثلاث أساسية هي: المقاول، وروح المقاولاتية وإنشاء المؤسسات

أما BRUYAT فقد عرف المقاولاتية على أساس أنها العلاقة بين الفرد وخلق القيمة بتمثيل مجال المقاولاتية بالمصفوفة التالية: الشكل رقم (15): المقاولاتية بمفهومها الواسع.



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على , Thierry Versraete ,entrepreneuriat, edition de l'harmattan ,1999 p19

ومن خلال الشكل البياني يوضح "BRUYAT" العلاقة بين الفرد وخلق القيمة على أنها علاقة تبادلية، حيث أن الفرد هو الذي يقوم بخلق القيمة وذلك تبعا لأهدافه وإمكاناته والخصائص التي يتميز بها، بالمقابل فإن خلق القيمة كذلك يؤثر في سلوك الفرد وقناعاته واهتماماته.

بعد عرض مختلف تعاريف المقاولاتية نجد أن هذا المصطلح يحمل في طياته معاني مختلفة لأفراد مختلفين من خلفيات متعددة وأصول علمية مختلفة (علم الاقتصاد، علم النفس، علم الاجتماع، علم الإدارة، الإدارة الإستراتيجية، التسويق)، ويضيف Low and Macmillan أن هناك حقولا علمية أخرى أسهمت في تطوير مصطلح المقاولاتية مثل: علم الإنسانوعلم التاريخ، ولا يمكن أن يعرض المصطلح من خلال وجهة نظر واحدة بل يجب دراسته من خلال وجهات نظر عديدة ومختلفة. ويمكن القول أن مفهوم المقاولاتية قد تطور مع تطور الأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي تسعى الدول لتحقيقها، كما تجدر الإشارة كذلك إلى أن علماء المقاولاتية قد انتقلوا من البحث في شخص المقاول إلى البحث في السيرورة المقاولاتية نفسها، والتركيز على جوانب واعتبارات أخرى لم تؤخذ في الحسبان من قبل، مثل المحيط الاجتماعي أو البيئة التي ينشأ فيها الفرد والسلوك الموروث أو المكتسب، وثقافة المجتمع، ودور التعليم والتدريب في دعم المقاولاتية، وكذا الأبعاد السياسية والاجتماعية والثقافية والنفسية السائدة وغيرها.

2. المقاربات الأساسية لدراسة المقاولاتية :

من أجل وضع هيكلية مبسطة وشاملة لتطور البحث في المقاولاتية يمكن حصر ثلاث مقاربات فكرية مسيطرة هي المقاربة الوصفية الوظيفية والمقاربة السلوكية بالإضافة إلى مقاربة السيرورة المقاولاتية.

تطرح كل مقاربة أسئلة مغايرة للأسئلة التي تطرحها المقاربة الأخرى، حيث أن الأسئلة التي ظلت سائدة حتى نهاية الثمانينات من القرن الماضي هي ماذا يفعل المقاول؟ (What ?) والمتعلق بالمقاربة الوصفية الوظيفية أما المقاربة السلوكية فحاولت الإجابة على السؤال من هم المقاولون؟ ولماذا يفعلون ذلك؟ (Who ? and Why ?)، وفي بداية التسعينات استطاع الباحثون تخطي السؤالين السابقين لطرح السؤال التالي: كيف؟ (how ?) وهو سؤال متعلق بمقاربة السيرورة المقاولاتية حيث يركز علن العملية المقاولاتية بمختلف مراحلها والجدول الموالي يبين مختلف الفروقات بين المقاربات الثلاث :

الجدول رقم(02): المقاربات المختلفة للبحث في المقاولاتية.

الأسئلة الرئيسية	ماذا؟(What ?)المقاربة الوظيفية	من؟(Who ?)ولماذا؟(Why ?)المقاربة السلوكية	كيف؟ (How) مقارنة السيرورة المقاولاتية
المجال الزمني	250 سنة الأخيرة	بداية خمسينات القرن الماضي	بداية تسعينات القرن الماضي
الحقل العلمي	الاقتصاد	علم النفس - علم الاجتماع - علم النفس المعرفي - الانثروبولوجيا	علوم التسيير - علم العمل - نظريات المنظمات
هدف الدراسة	وظائف المقاول	الخصائص الشخصية - سمات الأفراد - المقاولون والمقاولون المحتملون	مراحل إنشاء نشاط جديد أو مؤسسة جديدة
المنهجية	كمية	كمية - كيفية	كمية - كيفية
الفرضيات الأساسية	المقاول يلعب أو لا يلعب دور مهم في النمو الاقتصادي	المقاولون مختلفون عن غيرهم	العمليات المقاولاتية تختلف عن غيرها
المهتمون بالدراسة	الدولة - المجتمعات والهيئات المحلية	المقاولون - المقاولون المحتملون - النظام التعليمي والتكويني	المؤسسات - المقاولون - المقاولون المحتملون

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على

Alain Fayolle ,introduction à l'entrepreneuriat ,Dunod, 2005, p17

1.2. المقاربة الوظيفية أو الوصفية :

لم يتم تحديد تاريخ معين من طرف الباحثين لظهور المقاولاتية كممارسة عملية، فقد يكون أول سلوك مقاولاتي ظهر في المجتمعات البدائية، لكن بعض الباحثين يؤرخ لسلوك المغامرين في المجتمعات الإقطاعية على أنه مثال متقدم للسلوك المقاولاتي، وقد ضرب Hisrich and Others مثلا عن المقاولين الأوائل التاجر الايطالي ماركو بولو Marco Polo الذي شق طريق التجارة بين الشرق والغرب، حيث كان كوسيطيغامر ويتحمل كل المخاطر الجسدية والنفسية والمادية ليحصل على نسبة

من الأرباح لا تصل إلى الربع في أغلب الأحيان، فيما يأخذ أصحاب رأس المال النسبة الأكبر من الأرباح.

ويرجع البحث في تطور النظرية المقاولاتية إلى أصل الكلمة، حيث تم اشتقاق الكلمة Entrepreneur من الكلمتين الفرنسييتين Entre و Prendre والتي يقابلها باللغة الانجليزية Take Between أي يأخذ بين أو Undertake أي يتحمل أخذ، وكان أول ظهور لكلمة Entrepreneur في المعجم الفرنسي Dictionnaire de la Langue Française سنة 1437، وفي القرون الوسطى كانت كلمة Entrepreneur تعني الوسيط، أو ذلك الشخص الذي يملك أو يدير مشروعاً إنتاجياً، وعلى العموم كل من ينفذ مشاريع أو أعمال لصالح الدولة.

وقام الاقتصاديون في المقابل بعدة أعمال أكاديمية لتطوير نظرية حول المقاولاتية، حيث تقسم الأعمال التي قام بها الاقتصاديون إلى الكلاسيك والتي دامت حتى سنة 1880، والنيوكلاسيك إلى غاية 1950، والنظرية الحديثة منذ بداية الثمانينات من القرن الماضي، واهتمت معظم الدراسات بتحليل الدور الذي يلعبه المقاول في التنمية الاقتصادية، إذ يتم تعريف المقاولاتية من خلال الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية للمقاول، ويعرف المقاول من خلال خصائصه ومميزاته، ولقد ركز الاقتصاديون على الخصائص والوظائف المقاولاتية، معتبرين النظرية المقاولاتية مجرد بناء مفاهيمي يهدف لفهم أحسن للتطور الاقتصادي، ولقد حاولوا في أبحاثهم الإجابة عن التساؤلات التالية من هو المقاول؟، وما هي النشاطات التي يقوم بها؟ وما أثرها على الاقتصاد؟ ومن بين الباحثين الذين كانت مساهماتهم البحثية الأكثر تأثيراً على تطور النظرية المقاولاتية يمكن أن نذكر:

- الكلاسيك.

تشير المدرسة الكلاسيكية للمقاول من حيث سلوكه المخاطرة لديه، والتعامل مع الظروف والحالات الغير واضحة أي العمل في ظل اللاتيقين، كما ركز الكلاسيك على مدى توظيف المقاول لقدراته الإدارية في تسيير المشروع للحصول على الأرباح، واستغلال رأس المال وتوظيفه بكفاءة في العملية الإنتاجية.

ويعود الفضل لـ R.Cantillon 1725 في إدخال مصطلح المقاولاتية للنظرية الاقتصادية، حيث حدد الدور الذي يلعبه المقاول باعتباره وسيطاً يتحمل مخاطر تدفق السلع والبضائع، إذ يقوم بعملية

الشراء بأسعار محددة ليبييع في المستقبل بأسعار غير معروفة، أي أنه يتحمل مخاطر الانخفاض في الأسعار والمخاطرة أو المغامرة في التعامل مع الظروف غير الواضحة.

طور آدم سميث Adam Smith 1776 نظريته الشهيرة التي لم تصبح فقط أساسا للنظرية الاقتصادية بل يمكن اعتبارها أول اتصال حقيقي بين النظرية الاقتصادية والنظرية المقاولاتية، حيث وضع فكرة عناصر الإنتاج الثلاث (الأرض العمل رأس المال)، وكذا مفهوم اليد الخفية التي توازن السوق ومفهوم تقسيم العمل، كما أشار في نفس الوقت للمقاولين بشكل غير مباشر حيث أطلق عليهم اسم (Projectors) وهم الأشخاص الذين يهتمون بالمشاريع لأجل تحقيق الأرباح، وفي كتابه "نظرية الشعور الأخلاقي 1759 طرح الكثير من الأسئلة حولهم، وقد حاول الإجابة عن هذه الأسئلة في كتابه " ثروة الأمم" حيث علل سلوكهم بالبحث عن رفاهية الفرد، وبالرغم من كل إسهاماته في علم الاقتصاد غير أنه لم يعطي جوابا شافيا حول توجه الأفراد نحو الأشكال الجديدة من الإنتاج والاستثمار في المنتجات الجديدة والإبداع في المنتجات وطرق الإنتاج.¹

و قدم Beaucleau سنة 1797 مفهوما للمقاول على أنه الشخص الذي يتحمل المخاطر ويخطط ويشرف وينظم المشروع الذي يملكه، وهو بذلك يعطي أهمية للمقاولاتية من خلال الأبعاد الإدارية لملكية المشروع.

أما Jean-Baptiste Say 1803 وهو أستاذ اقتصاد فرنسي وسياسي ومالك لمصنع منسوجات، فقد واصل على نهج آدم سميث، حيث أسس نظريته حول العرض والطلب، ووضع قانون (ساي) المشهور للعرض والطلب، حيث وضع قانون (ساي) كيف أن النشاط المقاولاتي من خلال إنتاج سلع جديدة يستطيع رفع ثروة ورفاهية كل أفراد المجتمع، ووصف وظيفة المقاول بأنه من ينسق ويربط بين مختلف عوامل الإنتاج لأجل تحويل المنتج من الفكرة للواقع، وأكد أن المقاول يعمل لحسابه الخاص، فوظيفته تقع بين وظيفة العمال لتنفيذيين ووظيفة الباحثين، وهو في النهاية ركز على الوظيفة التي يقوم بها المقاولون.

أما Francis Walker (1867) فقد ميز بين أرباح التي يحصل عليها الرأسماليون نتيجة ملكية وسائل الإنتاج وبين الأرباح التي يحصل عليها المقاولون نتيجة للمهارات الإدارية لديهم، وهو بذلك يشير إلى أن المقاولاتية ترتكز على القدرات الإدارية التي تمكن المقاول من الحصول على الأرباح.

¹ Charles A. Fail, THE PHENOMENOLOGY OF THE ENTREPRENEUR AT THE NEXUS OF INDIVIDUAL AND OPPORTUNITY: A STUDY OF ENTREPRENEURIAL DECISION-MAKING, PhD theses, Capella University, USA, December 2010, p30.

اقتصاديون كلاسيك آخرون أولوا النظرية المقاولاتية اهتماما كبيرا، مثل François Quesnay 1799 حيث طور Quesnay المفهوم الشهير للسلوك المقاولاتي «laissez-faire, laissez-passer»¹ دعه يعمل دعه يمر.

• النيوكلاسيك.

من وجهة نظر المدرسة النيوكلاسيكية ومن خلال التطرق إلى أفكار رئيسية لعدد من المفكرين، فلقد تطرق النموذج الحدي لمفهوم المقاول خاصة من خلال أعمال L. Walras (1910-1834) الذي يرى أن المجتمع يساوي مجموع الأفراد المكونين له ولا يحتوي على تناقضات، ومن هنا يرى Walras أن المقاول لا يتميز عن باقي الفاعلين الاقتصاديين، بحيث أن المقاول يجمع وينسق مختلف عوامل الإنتاج والرأسمال والعمل سواء كان ذلك في الصناعة أو في التجارة، وذلك حسب الأسعار النسبية لهذه العوامل في السوق، فإذا كانت قيمة المبيعات أكبر من تكلفة المواد الأولية فذلك يعني أن المقاول سيحصل على الربح، أما الاختلاف بين مقاول Walras ومقاول كل من Say و Cantillon فهو أن الأول يفترض أن المقاول يعمل في ضل وسط يسوده اليقين وفق نموذج شفافية السوق أي المنافسة الكاملة والحررة والعكس صحيح.

وتتحدد هوية المقاول على انه العون الاقتصادي الذي يمزج بين عوامل الإنتاج رأس المال، العمل، الأرض والتنظيم، فالعامل يتلقى أجرا مقابل عمله في حين يستفيد الرأسمالي من الأرباح لقاء رأسماله، وبينهما يختار المقاول التكنولوجيا الملائمة وفقا لأسعار الإنتاج، ولكن Walras لا يعطي أي مكان للعالم الذي يقوم بإنتاج المعارف العلمية التي تتضمن التكنولوجيا التي يستخدمها المقاول وهذا يعني أن المعارف العلمية والتكنولوجية هي عمليات خارجة عن الإنتاج، ولقد فرق بين سوق السلع وسوق الخدمات المنتجة، ففي السوق الأولى نجد أن العارضين هم المقاولون والطلب يكون من أصحاب الخدمات، أما في السوق الثانية فنجد أن عارضي الخدمات هم أصحابها أما المقاول فهو طالب للخدمات إذن هذين السوقين مرتبطين ببعضهما البعض بواسطة المقاول، فهذا الأخير يلعب دور الوسيط.

ولقد انتقد Walras النظرة الانجليزية التي لم تميز بين الرأسمالي والمقاول، ونفس النظرة نجدها عند V.Pareto حيث أكد أنه من الضروري التفريق بين وظائف المقاول والرأسمالي، فما يحصل عليه

¹مجمدي عوض مبارك، الريادة في إدارة الأعمال: المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية، عالم الكتاب بالحديث، الأردن، 2010

الرأسمالي من جراء امتلاكه لرأس المال يختلف تماما عما يحصل عليه المقاول من عملية تحويل رأس المال إلى منتج.

أما مارشال (1921) A. Marshall فاعتبر أن المقاول هو مسير المؤسسة حيث أنه يتحمل مخاطر الإنتاج كما أنه يطلب الخدمات الإنتاجية ويحاول تحقيق المساواة بين المنفعة الحدية لهاته الخدمات ومساهمتها في الإنتاج، والمقاول يجب أن يكون على دراية تامة بتغيرات الإنتاج والاستهلاك كي يتمكن من معرفة متى يجب أن ينتج سلعة جديدة أو متى عليه تطوير منتج قديم، كما يجب أن يكون على علم تام بالمواد الأولية وتغيرات الأسواق والبيئة.¹

وفي الفترة الممتدة بين (1920-1980) ظهرت في المدرسة النيوكلاسيكية رؤى أخرى جديدة لمفهوم المقاول، حيث اعتبر شومبيتر (1883-1950) J. Schumpeter المقاولاتية على أنها التفكير الخلاق واعتبر المقاول كمبدع والمؤسسة كوحدة إبداع، حيث يعتبر شومبيتر أول من ركز على عنصر الإبداع في الميدان الاقتصادي وذلك من خلال كتابه "نظرية التطور الاقتصادي" المنشور سنة 1912 إذ بين أهمية الإبداع في زيادة أرباح المؤسسة، فالمقاول حسبه يقوم بوظيفة الإبداع الذي يعرفه على أنه أي تغيير يسمح بتحقيق أرباح جديدة، ولهذا فإن الربح هو المكافأة العادلة للمقاول الذي أخذ قام بالمخاطرة، وهو بهذا يعتبر الإبداع محرك النمو الاقتصادي والتطور التكنولوجي، ويؤكد أنه لن تكون هناك منافسة بدون مقاولين، كما فرق بين المقاول والمسير فالأول هو المالك وفي نفس الوقت المسير والمستغل والمبدع أما الثاني فهو أجير فقط وبالتالي فلا يتحمل المخاطر، ويعتبر هذا المفكر أن وظيفة المقاول ليست مستمرة حيث أنها تتوقف عند توقف المؤسسة على الإبداع وخوض المخاطر². ولقد ظلت أفكار واستنتاجات Schumpeter مرجعا رئيسا للعديد من الباحثين الذين جاؤوا من بعده واعتمادا على دراساته قامت مدرستان مستقلتان في المقاولاتية هما مدرسة جامعة هارفارد ومدرسة السلوك الإنساني في المقاولاتية.

• المدرسة الحديثة

لقيت إسهامات شومبيتر دعما وتأييدا من قبل الكثير من الباحثين، مثل Kirchoff الذي أكد على أن التفكير الخلاق هو القوة الدافعة للاقتصاد، حيث يشير هذا المفهوم إلى كسر حالة التوازن الموجود

1 Alain FAYOLL et Azzedine TOUNES, L'odyssée d'un concept et les multiples figures de l'entrepreneur, Problèmes économiques, N° 2.918, février 2007, p p 19-22

2 Marie - Claude ESPOSITO et Christine ZUMELLO, L'entrepreneur et la dynamique économique, éditions ECONOMICA, Paris 2003, p p 20-28

في السوق العرض والطلب على السلع من خلال قيام المقاولين بابتكار منتج أو خدمة جديدة، مما يؤدي إلى خلق عرض وطلب جديدين على هذا المنتج أو الخدمة، ويحقق المقاولون أرباحا وثروات طائلة من وراء هذا الابتكار ويحتكرون السوق لفترة زمنية طويلة.

ولقد قسم Landstrom 1999 الدراسات التي جاءت بعد Schumpeter إلى مجموعتين أساسيتين هما مدرسة جامعة هارفارد ومدرسة السلوك الإنساني في المقاولاتية، حيث أن مدرسة جامعة هارفرد تأسست على بعض التغييرات التي قام بها Arthur H. Cole على نظرية Schumpeter حيث قام Cole بتأسيس "مركز البحوث في التاريخ المقاولاتي" بجامعة هارفارد سنة 1948، وقد وضعت هذه المدرسة ثلاث أبعاد أساسية للمقاولاتية هي:

✓ التغييرات في النظام الاقتصادي.

✓ خلق المنظمات كأحد تجليات الاستخدام التجاري للإبداعات.

✓ وظيفة المقاول هي الحصول على الأرباح.¹

وأضاف Arthur H. Cole أن أي نظرية مقاولاتية كي تكون واقعية يجب أن تنظر للمقاول على أنه العامل المحفز للمشروع، وأكد على أن الدراسات المقاولاتية يجب أن تفتح على منهجيات الدراسة الموجودة في العلوم الأخرى، وقسم مجالات الدراسة في المقاولاتية إلى دراسة بنية المقاولاتية، دراسة المحفزات المقاولاتية ودراسة سيرورة التغيير المقاولاتي، ويسبب إغلاق مركز بحوث التاريخ المقاولاتي بقيت هذه طبي النسيان والضياع فترة من الزمن.

وقد أكد الاقتصاديين النمساويين Hayek و Von Mises على تأثير قوة الفرد في الاقتصاد، حيث قدم Hayek 1945 فكرة التعليم المتبادل ووعي المشاركة السوقية، وأكد على الدور المتفرد للمقاول في اقتناص الفرص، وقدم Mises 1944 فكرة النشاط الإنساني والمقاولاتي، ورفض فكرة تجانس المعلومات في السوق وأن أي فرد يستطيع الحصول على المعلومة من خلال شبكة علاقاته الاجتماعية، وطرح فكرة مدى القدرة على استغلال المعلومات المتوفرة لصالحه.²

وبناء على هذه الأعمال أكد Kirzner 1973 على أهمية العامل الإنساني، من خلال دور المقاول في الحصول على الأفكار والمعلومات واستخدامها وأكد على أهمية الحماس والنشاط لدى

¹ David Deakins and Mark Freel, *Entrepreneurship and small firms*, 4th edition, McGraw-hill Education, London, 2006, p 09.

² Zineb AOUNI, Bernard Surlémond, *Le processus d'acquisition des compétences entrepreneuriales: une approche cognitive*, le 5eme congrès international de l'entrepreneuriat, l'académie de l'entrepreneuriat et de l'innovation, France, 2007.

المقاول في اكتشاف الفرص المربحة واستغلالها، وأطلق على ذلك تعبير الشغف المقاولاتي Entrepreneurial Alertness، ووجه الاختلاف بينه وبين Schumpeter هو أن هذا الأخير يرى أنه يجب على المقاول أن يأتي بإبداع جديد مهما كان شكله، بينما يرى Kirzner أن دوره ينحصر في استغلال المعلومات المتاحة واقتناص الفرص المتاحة. وقد تبني Kirzner فكرة أن المقاول يتمتع بالقدرة على جمع البيانات بطريقة تؤدي إلى خلق الفرص وتحقيق الربح، كما أضاف دورا جديدا للمقاول وهو التنسيق والربط بين مختلف الموارد المحدودة.

2.2. المقارنة السلوكية :

منذ بداية ستينات القرن الماضي طرأ تحول كبير في الأسئلة التي يطرحها الباحثون في سياق بحثهم في مجال المقاولاتية، ويرجع ذلك لعدة أسباب تم ذكرها سابقا ولعل أهمها يتمثل في عزز المقارنة الوصفية عن إيجاد تفسير متكامل لظاهرة المقاولاتية، وهو ما نقل مجال الدراسة من العلوم الاقتصادية إلى العلوم السلوكية، حيث تهتم المقارنة السلوكية بدراسة سلوك المقاول في ظل تأثر هذا الأخير ببيئته الثقافية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها، ولقد سيطرت هذه المقارنة ما بين سنوات الستينات والثمانينات من القرن الماضي حيث اهتم عدد كبير من الباحثين بدراسة خصائص وسمات المقاول أمثال (Collins

1997, Fillion 1994, Marchensay 1994, Hisrich and Brush 1984, O'Brien 1981)، وأصبح البحث في ظاهرة المقاولاتية ينطلق من أسئلة أساسية منها: من هو المقاول؟ ما هي صفاته وسماته الشخصية؟، هل تعتبر المقاولاتية غريزة تظهر على شكل صفات وخصائص فطرية تولد مع المقاول؟.

وانطلق معظم الباحثين من فرضية أساسية وهي أن المقاول يختلف عن غيره، وبالتالي ركزت هذه المقارنة على البحث في الخصائص السيكولوجية والسمات الشخصية للمقاولين، وكذا دوافعهم وسلوكياتهم ومحفزاتهم، إضافة إلى أصولهم ومساراتهم الاجتماعية، وكذا البيانات الشخصية (السيرة الذاتية) وكل ذلك كان محاولة منهم لوضع صورة نمطية للمقاول من خلال صفاته وخصائصه، حتى يتمكن من معرفة المقاولين المحتملين ومن يمكنه أن ينجح.¹

¹ David Deakins and Mark Freel, *Entrepreneurship and small firms*, 4th edition, McGraw-hill Education, London, 2006, p 09.

وأشار كل من Nicolaou, Shane, Cherkas, Hunkin إلى العلاقة الكبيرة الموجودة بين الصفات الوراثية والسلوك المقاولاتي، حيث أكدا في دراستهما أن ما نسبته 37% إلى 42% من التباين في السلوك المقاولاتي يرجع إلى الصفات الوراثية وليس إلى بيئة التنشئة.

ويعتبر Arnold McClelland (1961) عالم نفس في جامعة هارفارد أول من قام بدراسة في مجال المقاولاتية انطلاقاً من العلوم السلوكية، وذلك في عمله الرائد بعنوان (The Achieving Society)، حيث بني دراسته على أساس أعمال Max Weber الذي درس التفاعل ما بين الثقافة والتطور الاقتصادي للمجتمع، وتوصل إلى أن تعاليم وقيم المسيحية البروتستانتية كانت السبب في ظهور بعض الصفات والخصائص في المجتمعات الغربية، مما سمح بتطور الرأسمالية في تلك المجتمعات، وأضاف McClelland زيادة على أفكار Weber أن القيم والقواعد البروتستانتية السائدة في المجتمع الغربي آنذاك أدت إلى تشجيع الفرد على الاعتماد على الذات، وهو ما ولد سلوكاً مكتسباً وهو الحاجة للإنجاز the need for achievement، وبعد العديد من الدراسات التجريبية ربط McClelland بين حاجة المجتمع للإنجاز وتطوره الاقتصادي، وقام بعدها بوضع نظرية الخصائص السيكولوجية للمقاولين، والتي حدد من خلالها عدداً من خصائص المقاول، والتي تتمثل برأيه في الحاجة المرتفعة للإنجاز الثقة الكبيرة بالنفس، امتلاك مهارات حل المشكلات، الاستقلالية، تحمل المسؤولية وتحمل المخاطر.¹

لم يتوافق Gartner 1989 مع نظرية McClelland حيث قال أن تطبيقها على أرض الواقع فيه نقص، واشتراط بدورهم أي فرد كي يصبح مقاولاً أن ينشئ مؤسسته الخاصة، مستندا في منطقته على قاعدة أن المقاول لا يعني بالضرورة المقاولاتية ولكن العكس صحيح، ونصت أعمال Gartner خلال النقاشات التي دارت حول مصداقية نظرية الخصائص السيكولوجية.

انتقد هذه النظرية Carsrud and Krueger 1995 حيث أنها اعتمدت على افتراضات مبسطة حول الشخصية والسلوك المقاولاتي، وأن الارتباط بين السمات الشخصية وأداء المشروع يصعب تحديده بسبب تدخل عدة متغيرات وسيطة في الظاهرة.

أكد Landstrom 1999 في دراساته السلوكية للمقاولاتية وفرق بين توجيهين أساسيين هما: التوجه التحليلي، وتوجه التحليل النفسي حيث تركز المنهجية الأولى على الخصائص والصفات المقاولاتية،

¹ Zhen Zhang and Others, The genetic basis of entrepreneurship: Effects of gender and personality, Organizational Behavior and Human Decision Processes journal, 110 (2009) pp 93-107.

بينما المنهجية الثانية تؤكد أن السلوك المقاولاتي ناتج عن تراكم خبرات وتجارب سابقة متعلقة بالبيئة المعاشة.

وبناء على أعمال الباحثين يمكن أن نحدد مجموعة من الخصائص المفتاحية التي يجب أن يتميز بها المقاول وهي:

- ✓ حس مرتفع للتحكم في الذات
- ✓ تحمل مخاطر محسوبة
- ✓ الحاجة للإنجاز
- ✓ رؤية واضحة
- ✓ الكفاءة الذاتية
- ✓ الحاجة للاستقلالية
- ✓ خلاق
- ✓ مبدع

وعلى الرغم من مجهودات الباحثين والمفكرين إلا انهغالبا ما توصلت هذه البحوث إلى نتائج متناقضة، إذ لم تستطع هذه المقاربة وضع إطار واضح للشخصية المقاولاتية من خلال اعتماد مجموعة من الصفات المتفق عليها، وبالتالي وجود عجز في تحديد المقاولين المستقبليين والتنبؤ بمدى نجاحهم، كما تم انتقاد افتراضها أن الخصائص والسمات المقاولاتية هي فطرية ولا يمكن اكتسابها عن طريق التدريب، ومع ذلك فقد أنتجت هذه المقاربة فائدتين مهمتين، الأولى هي مساعدتها للمقاولين في فهم أكثر لذواتهم وخصائصهم، والثانية أنها فتحت مجال البحث في الظاهرة المقاولاتية على موضوعات ومستويات أخرى تتداخل فيها مجالات بحث وعلوم مختلفة.

3.2. مقارنة السيرورة المقاولاتية :

من أبرز الانتقادات التي وجهت لمنهج البحث في المقاولاتية وهي عدم قدرتها على إيجاد تعاريف موحدة لكل من مصطلح المقاول ومصطلح المقاولاتية، ففي محاولة من Gartner 1990 لحصر مختلف التعاريف المتعلقة بالمقاول، وجد أنها لا تقل عن 90 وصفا لهذا المصطلح، وقام Marris 1998 بتحليل أكثر دقة للمنشورات العلمية المتعلقة بالمقاولاتية حيث وجد 77 تعريفا مختلفا، وقبل ذلك طرح Gartner 1988 سؤالا كبيرا كان عنوانا لمقاله الشهير

?Who is an entrepreneur ?is the wrong question

من هو المقاول؟، هل هو السؤال الخطأ؟ حيث تساءل عن مدى فعالية المقاربة السلوكية في الوصول لنتائج ذات قيمة في مجال البحث في المقاولاتية، وسنة 1990 نشر مقالا آخر بعنوان

What are wetalking about when we talk about Entrepreneurship ?

عن ماذا نتكلم عندما نتكلم عن المقاولاتية؟ ودعم كل من Stevenson and Jarillo 1990 أعمال

¹.Gartner

ومن خلال ما سبق وبصفة عامة يمكن تعريف المقاولاتية كما يلي:

هي مجموع النشاطات التي تسمح بإنشاء مؤسسة جديدة من خلال اكتشاف، تثمين واستغلال الفرص المتاحة في السوق وذلك بتوفير الوقت، العمل، رأس المال ومختلف الموارد الضرورية الأخرى، وذلك بهدف تقديم وإضافة قيمة معينة.

المطلب الثاني: المقاول كعنصر أساسي للمقاولاتية

1. تعريف المقاول :

لقد تعددت التعاريف الخاصة بالمقاول واختلفت باختلاف الباحثين والمختصين وسنحاول عرض مجموعة من التعاريف كمايلي:

يعرف Joseph Alois Shumpeter المقاول بأنه عامل اقتصادي وظيفته هي أداء مجموعات جديدة من الإنتاج تتوافق مع الأشياء الاستهلاكية الجديدة، وأساليب الإنتاج الجديدة، والأسواق الجديدة أو أنواع جديدة من التنظيم الصناعي، ولتحقيق هذه التوليفات الجديدة يجب أن يكون صاحب المشروع قادرا على إدراك الفرص ومعرفة كيفية استغلالها واستخلاص القيمة منها.

أما Cantillon فيعرف المقاول بأنه ذلك الشخص الذي يتحمل خطر القيام بالأعمال التجارية لحسابه الخاص، وهو الشخص الذي ينتج منفعة جديدة لحسابه الخاص من ابتكار منتج جديد.

¹ Zineb AOUNI, Bernard Surlemont, *Le processus d'acquisition des compétences entrepreneuriales: une approche cognitive, le 5eme congres international de l'entrepreneuriat, l'académie de l'entrepreneuriat et de l'innovation, France, 2007.*

ويعرف الاقتصادي الإنجليزي " Keynes المقاول على أنه العون الاقتصادي الذي يجند أموالا (مصاريف) معلومة بهدف تحقيق عوائد غير مؤكدة (مداخيل). حيث أن وجهة نظر كينز فيما يتعلق بالمقاولاتية تتمحور أساسا على عدم التأكد.¹

و يرى Kirzner أن على المقاول أن يواجه مخاطر التجارة، لأنه يعمل في سوق لا يقينية لا بد عليه أن يطور فيها المميزات التي تسمح له بمواجهة مخاطر السوق، ويتمثل فعله في استغلال الفرص التجارية التي لم تستغل من طرف الآخرين، وسلاحه في ذلك اليقظة في محاولة توقع المستقبل لم يعط مفهوم المقاول حقه من الدراسة والاهتمام خلال فترة النمو الاقتصادي، وغاب تحديد دقيق لدوره في الحياة الاقتصادية إلى غاية 1980 حيث عاد مرة أخرى ليحتل الصدارة في اهتمامات المختصين، ولقد تطرق إليه المفكران الأمريكيان الشهيران Gilder و P. Drucker. المتخصصين في العلوم الإدارية وذلك في بداية الثمانينيات وفق تصور مختلف لكل منهما، أما Gilder فقد أشار إلى أن المقاول يعرف القوانين الخفية للسوق ويمارس صراعا ضد الفقر بخلفه لمناصب الشغل والثروة، وربط هذا المفكر بين المقاول وال (م) ص (م)، ويقول كذلك أن المسير هو المالك لرأس المال والمسير والمنظم وفي بعض الأحيان مهندس، ويظهره على أنه الوسيط بين عوامل الإنتاج والعالم المنتج للمعرفة.

أما بالنسبة لـ Drucker فإن المقاول لا يوجد فقط في الم ص م، بل كذلك في المؤسسات الكبيرة ويكمن جوهره في انه يجعل من التغيير شعارا له فهو ليس بالمضارب ولا الرأسمالي ولا الأجير.²

1.1. المقاول حسب المقاربة الاقتصادية

لقد تم التطرق لدراسة ظاهرة المقاولاتية لمدة طويلة انطلاقا من العلوم الاقتصادية والاجتماعية التي ركزت على نتائج المقاولاتية في محاولة منها لمعرفة مدى تأثير الأنشطة المقاولاتية على الاقتصاد وكذا الظروف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تشجع المقاولاتية.

¹ حياة مراح، المقاول الجزائري الجديد بين المعاناة والإبداع، اطروحة دكتوراه في العلوم الاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 36، ص، 2003

² Sophie BOUTILLIER et Dimitri UZUNIDIS, L'entrepreneur: une analyse socio-économique, édition d'économica, Paris 2008, p 08.

كما تضمنت هذه المقارنة عدة محاولات لتعريف المقاول وذلك من خلال الوظائف الاقتصادية، مما أدى إلى تطور مفهوم المقاول عبر الزمن تماشياً مع التحولات التي شهدتها النظام الاقتصادي العالمي، حيث عرفت سنة 1616 استعمال مصطلح مقاول لأول مرة وكانت تعني الشخص الذي يوقع عقداً واتفاقاً مع السلطات العمومية لضمان إنجاز عمل أو مجموعة أعمال مختلفة وبناء على ذلك تسند إليه مهام إنشاء المباني العمومية، إنجاز الطرقات، ضمان تزويد الجيش بالطعام ومهام أخرى.

وفي القرن 18 بدا معنى المقاول يتوسع أكثر ليشمل الشخص الذي يباشر عملاً ما أو بكل بساطه هو شخص نشيط جداً يقوم بإنجاز العديد من الأعمال.

وبالرغم من استعمال هذا المصطلح من قبل إلا أن الفضل في إدخاله إلى النظرية الاقتصادية يعود إلى كل من كونتيلون سنة 1755 وجون باتيساي سنة 1803 واللذان يعتبران من الاقتصاديين الأوائل الذين قدموا تصوراً واضحاً لوظيفة المقاول.

وحسب كونتيلون وساي فإن المقاول هو ذلك الشخص الذي يقوم بتوظيف أمواله الخاصة، حيث يعتبر كونتيلون عدم اليقين عنصراً أساسياً في تعريفه للمقاول إذ يعرفه بغض النظر عن نشاطه سواء كان في المجال الزراعي، الحرفي، التجاري وغيرها من المجالات بأنه الشخص الذي يشتري أو يستأجر بسعر أكيد ليبيع أو ينتج بسعر غير أكيد، ولأن المقاول لا يمكنه التأكد الذي أسسه بأمواله الخاصة فهو يتحمل وحده الأخطار المرتبطة بالسوق وتقلبات الأسعار والظروف الطبيعية، حيث يقوم بشراء عوامل الإنتاج والمواد الأولية بسعر محدد ليقوم بتحويلها أو بيعها، وبالمقابل لا يملك ضمانات لما سيجنيه ولا يمكنه التأكد من المداخل التي سيتحصل عليها جراء ذلك ولا من قدرة مشروعه على تغطية التكاليف وتحقيق الأرباح والتي هي الدافع الأساسي من وراء نشاطه.

يعكس هذا التعريف خصائص الفترة الزمنية التي عاش فيها الباحث والتي تتميز باقتصاد مبني أساساً على الفلاحة مع تطور ملحوظ للمبادلات التجارية.

ويرى ساي أن الأمر الذي يميز المقاول وخاصة الصناعي هو قدرته على تطبيق العلم والمعرفة حيث فرق كل من العالم الذي يدرس قوانين الطبيعة ويقوم بإجراء البحوث والعامل الذي يعمل لحسابهم، فالمقاول يقوم باستغلال المعارف التي يمتلكها من أجل إنتاج السلع ذات منفعة ويعتمد على العامل الذي تتمثل مهمته في إنجاز العمل.

ويصف المقاول أيضا والذيمكن أن يكون فلاحا أو تاجرا بأنه الوسيط بين طبقات المنتجين لمختلف عوامل الإنتاج من ملاك الأراضي وعمال وأصحاب رؤوس الأموال وبين هؤلاء والمستهلك. ونظرا لخبرته الكبيرة في المجال الصناعي ومجال البنوك يدرك ساي أن التنظيم مهم قبل كل شيء، حيث يقوم بالتنسيق بين عوامل الإنتاج المختلفة وهي الأرض، العمل ورأس المال من اجل الوصول إلى تحقيق أقصى منفعة ممكنة.¹

إضافة إلى تمتع المقاول بخاصية مهمة أخرى وهي قدرته الكبيرة على الحكم حيث يقوم بتقييم الاحتياجات والوسائل الضرورية لإشباعها ويوازن بين الهدف والوسائل التي يمتلكها.

يتفق الباحثان ساي وكونتيلون في أنه لا يشترط أن يكون المقاول شخصا ثريا إذ يمكنه اللجوء إلى الاقتراض من الآخرين، وبذلك يفرق بين الرأسمالي الذي تتمثل مهمته في إقراض الأموال مقابل الحصول على مبلغ معين يعرف بالفائدة وبين المقاول الذي يتحمل المخاطر التي يمكن أن تعطل نجاح نشاطه الذي أسسه بأمواله الخاصة أو اللجوء إلى الاقتراض من ملاك رؤوس الأموال.

وهناك أيضا أعمال مارشال الذي يعتبر من بين أوائل الكتاب الإنجليز الذين اهتموا بالمقاول وذلك في بداية القرن العشرين، حيث تزامنت أعماله مع ظهور المؤسسات الكبيرة التي شهدت انتشارا كبيرا في تلك الفترة ولذلك فهو يعتبر أن تحول الاقتصاد من الاعتماد على نظام الحرف الصغيرة التي يسيروها العمال أنفسهم إلى نظام المؤسسات الكبيرة المسيرة من طرف مقاولين رأسماليين، وهذا يتطلب وجود أشخاص ذوي طاقات كبيرة تتمثل مهمتهم في تسخير الإنتاج بطريقة تؤدي إلى جعل الجهد المبذول يقدم أحسن نتيجة ممكنة من اجل إشباع الحاجات الإنسانية. ونلاحظ أن مارشال لم يفرق بين المقاول والمسير حيث عرف المقاول بتسليط الضوء على قدراته التسييرية وعلى قدرته على تنظيم عمل عدد كبير من العمال.²

وبالرغم من مختلف هذه الدراسات لم يصبح المقاول عنصرا محوريا في التطور الاقتصادي إلا مع ظهور الأبحاث التي قام بها أبو المقاولاتية شومبيتر سنة 1935، حيث يعتبر الباحث أول من تظن لأهمية عامل التغيير وذلك عن طريق الاستعمال المختلف للموارد والإمكانيات المتاحة للمؤسسة

IEconomiques et de gestion, France, 2003, IToune, L'intention entrepreneuriale, Thèse doctorat, Université de Rouen, Faculté de droit, des sciences p71

² S. Boutillier et D. Uzunidis, *la légende de l'entrepreneur*, Editions la découverte & Syros, Paris, 1999, p 28-29.

وضرورة العمل على اكتشاف واستغلال الفرص الجديدة وإدخال تنظيمات جديدة، حيث تتمثل وظيفة المقاول في البحث عن التغيير والتصرف بما يوافقه واستغلاله كأنه فرصة¹.

فالمقاول حسبشومبيتر وقبل كل شيء شخص مبدع يقوم باستخدام الموارد المتاحة بطريقة مختلفة كما يعتمد على الاختراعات والتقنيات المبتكرة من أجل الوصول لتوليفات إنتاجية جديدة تتمثل في:

✓ صنع منتج جديد

✓ استعماله طريقة جديدة في الإنتاج

✓ اكتشاف قنوات توزيع جديدة في السوق

✓ إنشاء تنظيمات جديدة

✓ اكتشاف مصادر جديدة للمواد الأولية او المواد نصف المصنعة

ومن اجل الإبداع يقوم المقاول بتحمل الأخطار المترتبة عن عملية البحث عن تنظيمات جديدة لعوامل الإنتاج، ولكنه لا يتحمل هو بنفسه الخطر الذي يمكن أن يلحق بمؤسسته إنما سوق رؤوس الأموال هي التي تسمح له بإيجاد ممولين يتحملون الأخطاء بدلا عنه، كما أن الدافع الأول الذي يحركه لا يكمن في البحث عن الأرباح وإنما هي الرغبة في النجاح من خلال تحقيق تنظيمات جديدة. أما بالنسبة إنكيزنر فالمقاول هو شخص حساس للفرص ففي حين أن وظيفة المقاول حسب شومبيتر تتمثل في إحداث حالة تخل بالتوازن وتكسر الروتين من اجل إحداث التغيير، فإن المقاول حسب كيزنر تتمثل مهمته في إعادة حالة التوازن باستغلال الفرص الناتجة عن اختلاله في الخاصية الأساسية للمقاول حسبته تتمثل في إدراكه بوجود فرص مربحة معرفة الفرق بين أسعار المدخلات وأسعار المخرجات.

ما يفرق بين المقاولاتية والتسيير فإذا كانت المقاولاتية تنتج عندما يقوم شخص باستغلال فرص ربح غير مستغلة فالمسير يسعى للرفع من فعالية طرق الإنتاج إلى حد أقصى وذلك بتعظيم كمية المخرجات انطلاقا من مستوى معين من المدخلات.

¹ R.Witterwulghe, La P.M.E Une entreprise humaine, De Boeck Université, Paris, 1998, p 41.

وعلى عكس النظريات الاقتصادية التي ركزت على دراسة تأثير المقاولاتية على الاقتصاد ظهرت مجموعة من النظريات الثقافية والتي تندرج ضمن النظريات الاجتماعية تقوم بدراسة أسباب المقاولاتية والعوامل الثقافية التي تساهم في ترقيتها، ومن روادها Weber. والذي من خلال كتابه الذي أصدره سنة 1905 أراد أن يبين أن المقاولاتية هي خاصية مرتبطة بالمجتمع الغربي، حيث قام بالربط بين مبادئ المذهب البروتستانتي للديانة المسيحية ونشاط المقاول، وتوصل إلى أن قيم المذهب البروتستانتي هي السبب في الازدهار الاقتصادي للمجتمع.

إن المقاربة الاقتصادية تتمتع بأهمية كبيرة حيث ساهمت في إعطاء أسس تاريخية لمجال المقاولاتية، غير أن هذا الاتجاه الذي استمر إلى نهاية سنوات السبعينات لم يساهم كثيرا في تحسين فهم الظاهرة وذلك نظرا لاتساع وتشعب مجال المقاولاتية التي ترتبط بالعديد من العوامل المتنوعة التي تتجاوز نطاق العلوم الاقتصادية¹.

2.1. المقاول حسب مقاربة الأفراد :

من خلال هذه المقاربة تم التركيز على المقاول في حد ذاته حيث تمت دراسة خصائصه باعتبارها وسيلة يمكن من خلالها فهم النشاط المقاولاتي، وفي هذا السياق ظهرت مجموعة من الدراسات قامت بدراسة المقاول انطلاقا من المقاربة النفسية والديموغرافية، والتي حاولت معرفة من هو المقاول، ما الذي يميزه عن الآخرين وكذلك لماذا يصبح مقاولا، لماذا يقوم بإنشاء مؤسسته الخاصة. و حاولت المقاربة النفسية إيجاد خاصية رئيسية أو مجموعة من الصفات التي يمكن من خلالها التعرف على المقاول، ومن ضمن محاولة العديد من الباحثين تحديد الخصائص التي تميز المقاول من غيره من الأعوان الاقتصاديين، نجد أعمال D McCLLELAND في بداية الستينات الذي أظهر من خلال دراسته أن الخاصية الأساسية التي تميز سلوك المقاول هي الحاجة للإنجاز، إذ انه يبحث عن مواقف تسمح له برفع التحدي والتي من خلالها يقوم بتحمل المسؤولية في إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي تواجهه.

كما اهتمت المقاربة الديموغرافية أيضا بدراسة الخصائص الشخصية للمقاول مثل المستوى التعليمي، الوسط العائلي الذي ينتمي إليه، السن، الخبرات المهنية المكتسبة وغيرها.

¹ A. Tounes, L'intention entrepreneuriale, Thèse doctorat, Université de Rouen, Faculté de droit, des sciences Economiques et de gestion, France, 2003, p

في نهاية الثمانينات تعرضت هذه المقاربة إلى عدة انتقادات وذلك لكونها غير قادرة على تقديم شرح مفصل للظاهرة حيثمن الصعب شرح تصرف بهذا التعقيد بالاعتماد فقط على بعض الصفات النفسية أو الديموغرافية".

2. المقاول وسير النشاط المقاولاتي :

تناولت المقاربة الاقتصادية دراسة دور المقاول في الاقتصاد والمجتمع ككل، واختصت مقارنة الأفراد في شرح سلوك المقاول وتصرفاته ولذلك جاء هذا الاتجاه كحتمية تدعو إلى ضرورة تغيير مستوى التحليل في الأبحاث المنجزة في هذا المجال بوضع المقاول جانبا والتركيز على دراسة ما الذي يحدث فعلا في المقاولاتية.

وهنا ظهرت مجموعة من الدراسات ركز الباحثون من خلالها على دراسة العوامل الأساسية التي تسمح للمقاول والمؤسسة الجديدة بالنجاح، ومن بينها نجد أعمال Drucker الذي أشار في مطلع الثمانينات إلى التحول الكبير الذي حدث في النظام الاقتصادي، و الذي انتقل بفضل روح المقاولاتية من اقتصاد مرتكز أساسا على المسيرين إلى اقتصاد مبني على المقاولين.

يكمن نجاح المقاول حسب Drucker في الإبداع الذي يعتبر وسيلة ضرورية لزيادة الثروات إذ يجب على المقاولين البحث عن مصادر الإبداع وعن المؤشرات التي تدل على الابتكارات التي يمكنها النجاح، ويجب عليهم أيضا الاطلاع على المبادئ التي تسمح لهذه الابتكارات بالنجاح وتطبيقها على أرض الواقع.

كما ركز أيضا على أهمية التغيير حيث يستطيع المقاول من خلاله استعمال الموارد المتاحة بشكل مختلف وبطريقة جديدة.و يعتبر Gertner أيضا من رواد هذا الاتجاه، حيث اقترح على الباحثين الاهتمام بدراسة سير عملية إنشاء المؤسسة الجديدة، أي الاهتمام بما يفعله المقاولين عوض الاهتمام بما هم عليه، وقدم في هذا الصدد نموذجا يصف عملية إنشاء مؤسسة جديدة، هذا النموذج له أربعة أبعاد تتمثل في: المحيط، الفرد، سير العملية والمؤسسة، ويعتبر الباحث أن النشاطات التي تسمح بإنشاء مؤسسة جديدة كمتغير واحد ضمن النموذج الذي قدمه دون إهمال الأبعاد الأخرى وتتمثل هذه النشاطات في:

- البحث عن الفرصة المناسبة.

- جمع الموارد.

- إنتاج المنتج.

- تحمل المسؤولية أمام الدولة والمجتمع.

لقد اهتم الباحثون بهذه المقاربة لما لها من تصورات واسعة وغير محدودة كما كانت في السابق تنحصر في دراسة عامل واحد، صفة إنسانية، أو وظيفة اقتصادية لعملية معقدة والتي يجب أن تدرس ككل ومن جميع الجوانب حتى نتمكن من فهمها بشكل أفضل.

3. العوامل المؤثرة على المقاول :

يتأثر المقاول بالعديد من العوامل المختلفة، نذكر من بينها :

• الخصائص النفسية

يتفق أصحاب الاتجاه النفسي على أن المقاول يتصف بصفات خاصة به وهي تؤثر عليه بشكل كبير، ولهذا حاول العديد منهم تحديد هذه الخصائص عن طريق إجراء مجموعة من الأبحاث والتي خلصت بتقديم عدة نتائج، نذكر منها :

✓ القدرة على الإبداع والمبادرة

✓ الرغبة في الاستقلالية

✓ الحاجة لتحقيق انجاز شخصي

✓ الثقة في النفس

✓ القدرة على تحمل الأمور غير الاعتيادية خاصة أنه في مواجهة دائمة مع مشاكل جديدة

✓ الاهتمام باكتشاف تحديات جديدة فعادة ما يكون المقاول ذو فضول كبير، يمتلك البديهة

وشجاع بالقدر الكافي للمجازفة والبحث عن كل الفرص الممكنة

✓ التحلي بروح المسؤولية

✓ الحماس الشديد والإصرار على الوصول إلى الهدف

كما أن المقاول يميل في العادة للمجازفة وتحمل المخاطر التي غالبا ما تكون محسوبة، حيث يتجنب المقاول المواقف التي ليست فيها مخاطرة والتي لا تدفعه لرفع التحدي، ولكنه بالمقابل يتقاضي المواقف عالية الخطورة لأنه يرغب في النجاح بأي ثمن.

و تجدر الإشارة إلى صعوبة توفر كل هذه الخصائص في شخص واحد، إضافة إلى أن بعض هذه الخصائص تولد مع شخص في حين أن البعض الآخر منها يمكن تعلمها وتحسينها، ونظرا لأهمية كل منها يستحسن للمقاول أن يمتلك قدرا متوسطا من مجموع مختلف هذه الصفات¹.

¹ -R. Wtterwulge, La P.M.E Une entreprise humaine, De Boeck Université, Paris, 1998, p 47.

• تأثير المحيط على المقاول

يتأثر المقاول بالوسط الذي ينتمي إليه، حيث يمكن للعوامل الخارجية أن تشجع على ظهور الخصائص المقاولاتية عنده كما تساهم أيضا في تطويرها وتمييزها.

ونذكر من بين هذه العوامل النقاط التالية:

- المحيط الثقافي والاجتماعي الذي يلعب دورا مهما في تحفيز الفرد ودفعه لأن يصبح مقاولا، حيث تعتبر مجموعة القيم التي تحكم المجتمع، المعتقدات الدينية، العلاقات الاجتماعية التطورات السياسية إضافة إلى التشريعات المطبقة كعوامل مؤثرة في العملية المقاولاتية، وانطلاقا من هذه العوامل يمكن تفسير تطور النشاط المقاولاتي في مناطق وبلدان معينة دون غيرها.

- تأثير العائلة على تنمية القدرات المقاولاتية حيث نجد أن الكثير من المقاولين ينتمون إلى عائلات بعض أفرادها مقاولين، وغالبا ما يكون الأب هو الذي يمارس أو مارس نشاطا مستقلا وهذا ما يعزز الثقافة المقاولاتية عند الشخص منذ الصغر، كما يمكن أن يكون لصديق المقاول تأثير كبير على الفرد يؤدي إلى تحفيزه ودفعه لإنشاء مؤسسته الخاصة.

- ويمكن أيضا للنظام المدرسي أو التعليمي أن يساهم في خلق وتطوير الخصائص المقاولاتية عند الطلبة، ويتم ذلك بتعريفهم بالمقاول وتقديم المبادرة بإنشاء مؤسسة خاصة، ويمكن الاعتماد أيضا على نماذج ناجحة للمقاولين والتي يمكنهم تقليدها، بالإضافة إلى الحرص على تزويدهم بالمعارف التي يحتاجون إليها خلال فترة الانطلاق، ويعتبر هذا العامل بالغ الأهمية في تعزيز الثقافة المقاولاتية بالنظر إلى أن الكثير من الخصائص الضرورية للمقاول لا تولد بالضرورة مع الفرد بل يمكنه تعلمها.

- كما أن الهجرة تدفع بالكثير من المغتربين إلى المبادرة بإنشاء مؤسساتهم الخاصة، هذا ما يساعدهم على الاندماج السريع والتأقلم مع البلد الذي استقروا فيه.¹

توجد أيضا عناصر أخرى قادرة على التأثير على المقاولاتية، ففي حالة تدخل الدولة أو تطبيق نظام ضريبي منقل أو تشريعات معقدة، بالإضافة إلى مشاكل الإدارة. فيمكن لهذه العناصر أن تحد من النشاط المقاولاتي وكل هذا يدخل ضمن النظام الاقتصادي المطبق والذي يمكنه تشجيع ديناميكية إنشاء مؤسسات جديدة أو الحد منها.

¹ •R. Wttervulge, La P.M.E Une entreprise humaine, De Boeck Université, Paris, 1998, p 52-53•

4. دوافع المقاول :

يمكن تقسيم الأسباب التي تدفع بالمقاول إلى إنشاء مؤسسته الخاصة إلى مجموعتين دوافع إيجابية وأخرى سلبية.

❖ الدوافع الإيجابية: تتمثل في :

- دوافع اقتصادية

- . التحفيز والتشجيع المقدم من طرف البنوك.
- . الرغبة في تحقيق ربح مادي.
- . استغلال فكرة أو فرصة في السوق أو استخدامات جديدة لمنتج موجود.
- . استغلال فكرة جديدة تسمح بتقديم منتجات أو خدمات جديدة.

- دوافع اجتماعية

- ضرورة إتباع عادات وتقاليد عائلية.
- الرغبة في تحقيق مكانة اجتماعية وغيرها.

- دوافع شخصية

كرغبة المقاول في العمل لحسابه الخاص، الاستقلالية. تشجيع الأهل أو الأصدقاء، التشجيع المقدم من الزبائن أو الموردين المستقبليين وغيرها. الخبرة المهنية: إن تحكم المقاول في تقنية ما أو اطلاعه على خبايا سير عمل معين تلعب دورا مهما في تشجيعه لإنشاء مؤسسة جديدة وكذلك في نمو ونجاح المؤسسة المستحدثة، ولذلك يعتبر عامل امتلاك خبرة في بعض المجالات عاملا ذو أهمية كبيرة تساعد على نجاح المقاول في نشاطه المستقل وتماشيا مع نجاح المؤسسة ونموها تزداد أهمية امتلاك خبرة في مجال التسيير، ففي البداية يقتصر دور المقاول على تسيير نشاطاته الخاصة ونشاطات بعض الموظفين، ولكن مع اكبر حجم المؤسسة وزيادة عدد عمالها وارتفاع درجة التعقيد فيها تزداد حاجته لامتلاك مهارات في مجال التسيير. دور التكوين: يلعب التكوين دورا مهما في عملية التحضير لإنشاء مؤسسة جديدة، حيث يسمح للمقاول بامتلاك معارف نظرية، تقنية ومنهجية. والتي تمكنه من لعب دوره القيادي على مستوى مؤسسته وتسهيل له الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة، لذلك يجب أن يكون التكوين في مجالات متعددة فبالإضافة إلى ضرورة التحكم في التقنية المقدمة عليه أيضا السعي لامتلاك مهارات تمكنه منقيادة وتسيير مؤسسته.

كما لا يجب إهمال الوظيفة التجارية، ومن المهم أيضا تلقي تكوين في المجال الاستراتيجي نظرا لدوره الكبير في تطور المؤسسة وفي بعض الأحيان حتى لضمان بقائها واستمرارها في السوق إن درجة الالتزام بتلقي تكوين في مختلف هذه المجالات مرتبط بشخصية المقاول وبمتطلبات النشاط، حيث يمكن الاستغناء عن بعضها إذا كان للمقاول شركاء ولكن في غالب الأحيان يكون المقاول وحيدا ومعزولا خلال فترة انطلاق المشروع، لذلك فهو يحتاج إلى حد أدنى من التكوين في مختلف هذه المجالات.¹

❖ **الدوافع السلبية:** فتشمل :

- عدم الرضا في العمل.²
- عدم القدرة على تحمل وجود رئيس في العمل.
- الرغبة في إيجاد عمل بعد التسريح من الشغل.
- وجود جو غير مناسب في المؤسسة السابقة
- عدم امتلاك مؤهلات علمية معتبرة

و تجدر الإشارة إلى انه لا يجب إهمال دور الدوافع السلبية فاللجوء إلى هذا المجال يمكن أن يكون كفرصة أخيرة يضيع فيها المقاول كل طاقته من أجل تحقيق النجاح.

2.4. روح المقاولاتية

لقد تزايد اهتمام الباحثين بدراسة روح للمقاولاتية نظرا لأهميتها الكبيرة في تدعيم وتشجيع المقاولاتية، حيث لازال هذا المصطلح محل البحث إذ لم يتم التوصل إلى اتفاق حول إيجاد تعريف موحد وشامل له.

فحسب Cleger-Jamoui لا يجب الخلط بين روح المقاولاتية وروح المؤسسة فكل منها مفهومها الخاص، فروح المؤسسة بالنسبة للباحث تتمثل في مجموع المواقف الإيجابية تجاه المؤسسة والمقاول. أما روح المقاولاتية فهي تنتقد التصور الذي يعتبرها عملية التعرف على الفرص وجمع الموارد الكافية ذات الطبيعة المختلفة من أجل تحويلها إلى مؤسسات، بل يجب أن ينظر إلى هذه العملية كنتيجة ممكنة التحقق لروح المقاولاتية وليس كمفهوم لها.

¹ I.G. Pendelieu, *Le profil du créateur d'entreprise*, Editions L'Harmattan, Canada, 1997, p 91

² M. Marchesnay et C. Fourcade, *Gestion de la PME/PMI*, Nathan, France, 1997, pp. 20-21

حيث ترتبط روح المقاولاتية بالدرجة الأولى بأخذ المبادرة والعمل أو الانتقال للتطبيق، فالأفراد الذين يتمتعون بروح المقاولاتية يمتلكون العزيمة على تجريب أشياء جديدة أو على إنجاز الأعمال بطريقة مختلفة وذلك بسبب وجود إمكانية للتغيير.¹

و ليس بالضرورة أن يكون لهؤلاء الأفراد الرغبة في إنشاء مؤسساتهم الخاصة، ولا حتى في الدخول في مسار مقاولاتي، فهم يهدفون بالدرجة الأولى إلى تطوير قدرة التعامل مع التغيير، لاختيار وتجريب أفكارهم، والتعامل بمرونة وانفتاح.

المطلب الثالث: المقاولاتية وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر دورا أساسيا في مسار التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فهي تعد مركز السياسات الصناعية والاهتمامات السياسية نتيجة قدرتها على ضمان الاندماج الاقتصادي والتنمية الجهوية ومحاولة للتماشي مع هذا التوجه سنحاول في هذا المبحث تقديم رؤية عامة حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال استعراض مختلف المقاربات لدراسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تطورها في الجزائر، خصائصها ومساهمتها في الاقتصاد الوطني، كما سنتطرق إلى أهم الصعوبات التي تواجه هذه المؤسسات.

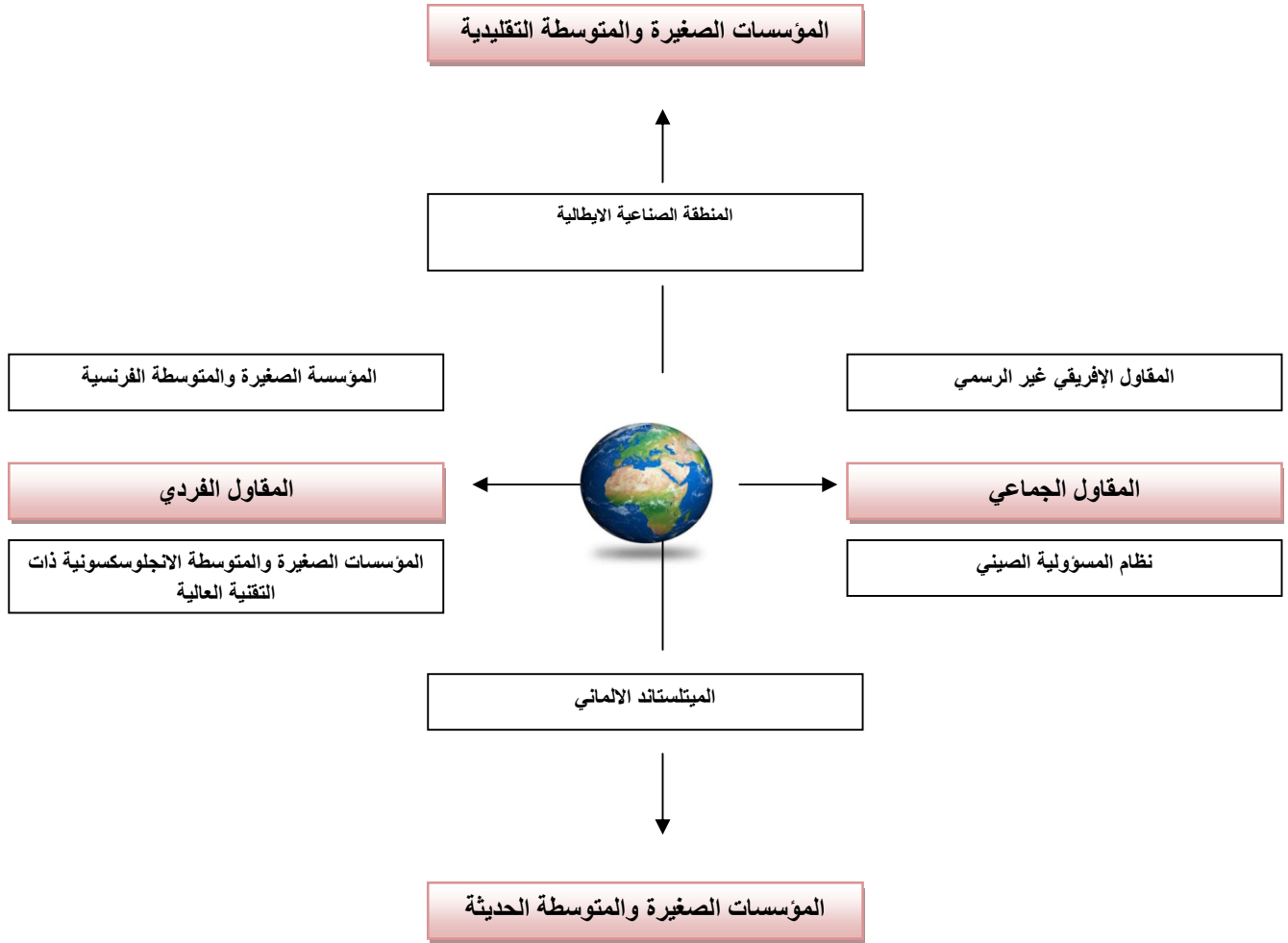
1. المقاربات المختلفة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يمثل مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قيم أكثر من المعاني حيث يوجد اختلاف بين المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ذات الطابع العائلي الفلاحي في ألمانيا والمؤسسة المهنية والتجارية في اسبانيا وبين المؤسسة العالية التكنولوجية في اليابان، أو المؤسسة التي تنشط في إطار غير رسمي في إفريقيا وبين المؤسسة المناولة في وم ا أو المؤسسة المستأجرة في قطر.

إن محاولات تعميم مفهوم واحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ارتكز على مجموعة ثوابت تهمل الخصوصيات والفوارق، فمن الواضح أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تحمل نفس المعنى باختلاف المناطق فنجد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مختلفة بين المجتمعية والفردية وبين المعاصرة والتقليدية. ويمكن تمثيل هذا الاختلاف من خلال الشكل الموالي:

¹ A.F. Lambert, J. Donnay et autres, Réalisation d'une boîte à outils pédagogique qui contribue au développement de l'esprit d'entreprendre à l'attention des enseignants et étudiants de l'enseignement secondaire, Mai 2005, p.16

الشكل رقم (16): اختلاف قيم ومعاني مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على أوليفي تيريس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اختلاف وتخصص المؤسسة الصغيرة والمتوسطة. دومينوس فلمازيون. باريس سنة 2007. ص 56

1.1. تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

بعد انضمام الجزائر إلى المشروع الأورومتوسطي، وتوقيعها على الميثاق العالمي حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جوان 2000، أخذ القانون الجزائري بالتعريف الذي يعتمده الاتحاد الأوروبي في نص القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 18-01 الصادر في 12 ديسمبر 2001، ثم جاء بعده القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 17-02 الصادر في 10 جانفي 2017 المعدل والمكمل لقانون (2001) في فصله الثاني من بابه الأول على تعريف هذا النوع من المؤسسات، وأسهب في ذلك من خلال المواد (5-8-9-10) حيث نصت المادة الخامسة منه على تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية: " بأنها مؤسسة إنتاج سلع أو خدمات تشغل من 1 إلى 250 شخصا لا يتجاوز

رقم أعمالها السنوي 4 مليار دينار جزائري أو لا تتجاوز حصيلتها السنوية 1 مليار دينار جزائري كما تستوفي معيار الاستقلالية بحيث لا يمتلك رأس مالها بمقدار 7 25 فما أكثر.¹ ثم تأتي بعد ذلك المواد (8-9-10) لتبين الحدود بين هذه المؤسسات فيما بينها. والجدول التالي يوضح هذا التعريف بمختلف جزئياته وفق ما يأتي

الجدول رقم (03): تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب القانون الجزائري

الصف	عدد العمال	رقم الاعمال	الحصيلة السنوية
مؤسسة صغيرة جدا	من 1 إلى 9	اقل من 40 مليون دج	اقل من 20 مليون دج
مؤسسة صغيرة	من 10 إلى 49	اقل من 400 مليون دج	اقل من 200 مليون دج
مؤسسة متوسطة	من 50 إلى 250	من 400 مليون دج إلى 4 مليار دج	من 200 مليون دج إلى 1 مليار دج

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 02-17 المؤرخ في 10/01/2017 الجريدة الرسمية الجزائرية رقم 02 ص 6

عرفت المادة 05 من القانون رقم: 17/02 المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هذه المؤسسات مهما كانت طبيعتها القانونية على أنها: "مؤسسة إنتاج السلع أو الخدمات والتي تشغل من 01 إلى 250 فردا ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 04 ملايين دينار ولا تتجاوز حصيلتها السنوية مليار دينار جزائري وتستوفي معيار الاستقلالية (الجريدة الرسمية، 2017)، أما المؤسسة المتوسطة فطبقا للمادة 08: فهي كل مؤسسة تشغل ما بين 50 إلى 250 فردا ورقم أعمالها ما بين 400 مليون إلى 4 ملايين دينار جزائري ومجموع حصيلتها السنوية ما بين 200 مليون إلى مليار دينار جزائري".

أما المؤسسة الصغيرة فقد عرفت المادة 09: على أنها مؤسسة تشغل ما بين 10 إلى 49 فردا ورقم أعمالها لا يتجاوز 400 مليون دينار جزائري أو مجموع حصيلتها السنوية لا يتجاوز 200 مليون دينار.

في حين عرفت المادة 10 المؤسسة الصغيرة جدا على أنها مؤسسة تشغل من 1 إلى 09 أفراد ورقم أعمالها اقل من 40 مليون دينار جزائري أو مجموع حصيلتها السنوية لا يتجاوز 20 مليون دينار.

1 الجريدة الرسمية الجزائرية، رقم 17-02 المؤرخ في 10/01/2017، ص 17-02

من خلال ما سبق فإن المؤسسات تصنف على أساس عدد العمال ورقم الأعمال والحصيلة السنوية لكن في حالة اختلف التصنيف بين عدد العمال ورقم الأعمال أو الحصيلة فإن المؤسسة تصنف على أساس رقم الأعمال أو الحصيلة.

ويعتبر تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أحد العوامل الأساسية لوضع سياسات تشريعات، برامج وخدمات فعالة لهذا القطاع. كما أنه شرط أساسي لبناء قواعد بيانات موثوق بها ويمكن تحليلها، وذلك لمساعدة كل الأطراف المعنية بالشأن التنموي عموماً، وبالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خصوصاً في فهم هذه المؤسسات وتقييم أثر التغيرات الخاصة من خلال إجراء المشاورات ووضع الحلول الملائمة، لذلك من الضروري وضع إطار لتعريف هذه المؤسسات وذلك للأسباب التالية:

- تمكين التعاون والتنسيق الفعال ضمن أصحاب المصلحة في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تحديد قاعدة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال الدراسات النظرية والدراسات الميدانية والتحكم في تطورها.

2.1. أهم التعريفات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- تعريف لجنة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية في الدول النامية: عرفت المؤسسة الصغيرة على أنها تلك المؤسسة التي ينشط فيها ما بين 15 و19 عامل والمؤسسة المتوسطة هي المؤسسة التي تشغل ما بين 20 و99 عامل، في حين المؤسسة الكبيرة يعمل فيها أكثر من 100 عامل.
- تعريف البنك الدولي: اعتمد في تعريفه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الثلاثة معايير كمية هي: عدد العمال وإجمالي الأصول بالإضافة إلى حجم المبيعات السنوي.

الجدول رقم (04): تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب البنك الدولي

نوع المؤسسة	عدد العمال	إجمالي الأصول	حجم المبيعات السنوية
مؤسسة مصغرة	اقل من 10 عمال	اقل من 100 ألف دولار أمريكي	اقل من 100 ألف دولار أمريكي
مؤسسة صغيرة	اقل من 50 عامل	اقل من 3 ملايين دولار أمريكي	اقل من 3 ملايين دولار أمريكي
مؤسسة متوسطة	اقل من 300 عامل	اقل من 15 مليون دولار أمريكي	اقل من 15 مليون دولار أمريكي

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على ياسر عبد الرحمان. براشن عماد الدين قطاع المؤسسات الصغير والمتوسطة في الجزائر الواقع والتحديات مجلة نماء للاقتصاد والتجارة جامعة الجزائر العدد 03 - 2018 ص 17

3.1. دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تحتل المؤسسات الصغيرة أهمية كبيرة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في دول العالم جميعا فهي أساس الإنتاج وأصل النشاط الاقتصادي وذلك من منطلق كافة الخصائص التي تتمتع بها مثل: مواجهة مشكل البطالة وتوفير فرص العمل. المساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني. خلق جو من التكامل والتنافس بين المشاريع. تطوير وتحسين المستوى المعيشي للأفراد.

4.1. واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

عرف عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نموا كبيرا منذ صدور القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث عكس هذا القانون الاهتمام الواسع الذي توليه الدولة لهذا القطاع باعتباره المحرك الأساسي للاقتصاد، للإشارة يتشكل قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من:

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة: وهي المؤسسات المملوكة للقطاع الخاص، قد تكون عبارة عن أشخاص معنويين أشخاص طبيعيين أو مؤسسات حرفية. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية وهي المؤسسات التابعة للقطاع العام.

5.1. تطور تعداد لمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر :

شهد قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منذ صدور قانون الترقوي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تطورا كبيرا، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (05): تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة (2010-2019)

السنوات	عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
2010	619072
2011	659309
2012	711832
2013	777818
2014	852052
2015	943569
2016	1022621
2017	1074503
2018	1093170
2019	1193339

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على عيسات محمد وداتو سعيد عيماد واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وتطور من سنة 2010 إلى سنة 2019. مجلة دفاتر بوادكس المجلد 09 العدد 2020 ص 47.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ النمو المستمر لعدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث انتقل من 607297 سنة 2010 إلى 1193339 في نهاية ديسمبر، وترجع هذه الزيادة 2019 إلى السياسة الاقتصادية التي تبنتها الدولة بهدف ترقية وتطوير هذا القطاع في الساحة الاقتصادية، من خلال مختلف الإجراءات التحفيزية التي تسعى إلى تنمية هذا النوع من المؤسسات وتفعيل دورها في الاقتصاد الوطني.

6.1. توزيع المؤسسات حسب النشاط:

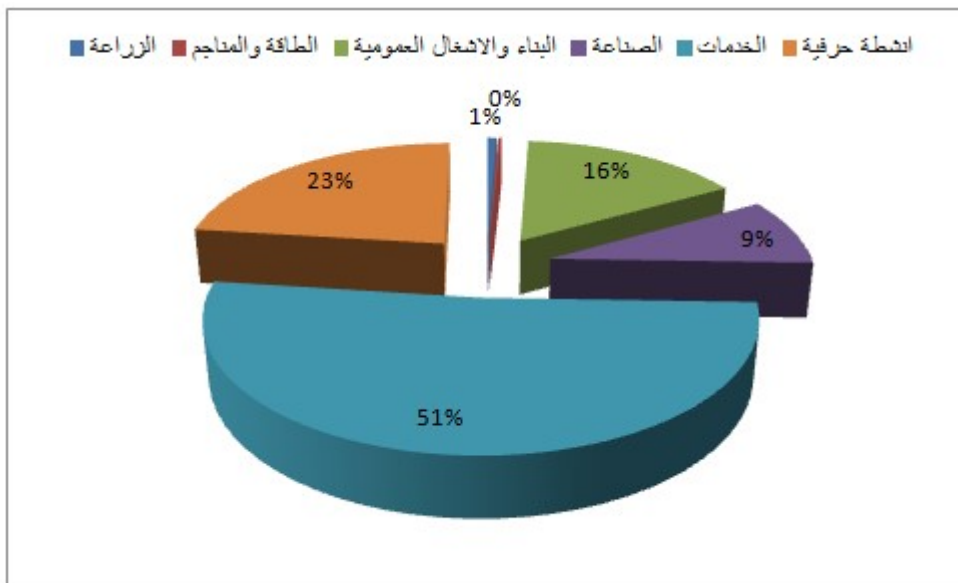
نركز في هذا العنصر على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع الخاص بالإضافة إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع العام، حيث أن أغلبها يتركز في قطاع الخدمات، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (06): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب النشاط

النسبة المئوية %	عدد المؤسسات	قطاع النشاط
0,63	7481	الفلاحة
0,26	3066	الطاقة والمناجم
15,94	190170	البناء والأشغال العمومية
8,69	103693	الصناعة
51,48	614375	الخدمات
23,01	274554	أنشطة حرفية
100	1193339	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على عيسات محمد وداتو سعيد عيماد واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وتطور من سنة 2010 إلى سنة 2019 مرجع سابق.ص.46
 من الجدول أعلاه نلاحظ بوضوح التباين الموجود في توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين مختلف قطاعات النشاط، حيث أن أكثر من نصف هذه المؤسسات ينشط في قطاع الخدمات بنسبة 51.48 %، وهذا يدل على التسهيلات الكبيرة التي يجدها المستثمرين في هذا النشاط بالإضافة إلى انخفاض درجة المخاطرة في هذا المجال، ثم يأتي في المرتبة الثانية قطاع البناء والأشغال العمومية بنسبة 15.94%

الشكل رقم (17): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب النشاط



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على معطيات الجدول رقم (06)

7.1. خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ومساهمتها في الاقتصاد الوطني

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خصوصيتها في الجزائر، كما أن مساهمتها في الاقتصاد الوطني تطور في السنوات الأخيرة.

• خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

- ✓ تتركز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مناطق مهملة من قبل القطاع العام، كما أن سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر محلي أو وطني ونادرا ما يكون دولي.
- ✓ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر قليلة الابتكار وتقنيات النمو (التخلي، الاندماج، التجمع...) غير متحكم فيها وغير مستخدمة.
- ✓ هشاشة موارد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعود لمحدودية هذه الأخيرة، وإن وجدت فهي غير مستغلة لعدم وجود بنية ملائمة للأعمال، كما أن جزء من أنشطة المؤسسة تنشط في إطار غير رسمي التمويل الإنتاج التسويق الوظيفة التجارية، التموين).
- ✓ تكون هذه المؤسسات غالبا في شكل مؤسسات عائلية، ونادرا ما تقوم بفتح رأسمالها للأجانب.
- ✓ النشاط الصناعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضعيف، فهذه الأخيرة لا تعرف تصنيف سوقها، فهي ليست متخصصة من أجل النشاط على مستوى السوق المتخصص niche، وهذا ما يؤدي إلى فقدانها أسواقها الصالح للمؤسسات المنافسة.
- يحتل المالك-المسير مكانة أساسية في المؤسسة، ونظرا لهذه المكانة فهو دائم الانشغال بالبعد التشغيلي لأنشطة المؤسسة وتقل قدرته في معالجة القضايا الإستراتيجية، كما أن التعاون بينه وبين السلطات العمومية غير متطور.
- سيطرة المؤسسات المصغرة على نسيج هذا القطاع بنسبة 97%، وهي مؤسسات تتميز بعدم الحصانة، بالإضافة إلى نقص في المؤسسات المتوسطة الحجم. التركيز الإقليمي للمؤسسات في الشمال بنسبة تقدر بـ 69 ٪ مقارنة بمناطق الجنوب والمقدرة بـ 8 ٪¹
- ✓ ديناميكية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر تتم عبر ثلاث مسارات رئيسية، الإنشاء العادي المتمثل في الاستثمارات المتكونة أساسا من 70 ٪ أموال خاصة، ثاني مسار

¹ Khalil Assala: PME en Algérie- de la création a la mondialisation, 8 ème congrès international francophone en entrepreneuriat et PME sur l'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales, HEG Fribourg, Suisse, 25-27 octobre 2006, P P 8-9.

يتمثل في المؤسسات المصغرة المنشأة عن طريق أجهزة الدعم، بالإضافة إلى المسار الثالث والمتمثل في المؤسسات العمومية التي تم شراءها من طرف عمالها بمساعدة القروض المدعمة (1 % فائدة)¹.

✓ تنظيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير مهيكّل، فهي تعتمد على إستراتيجية حدسية واكل رسميه،

✓ نظام معلومات داخلي وأقل رسمية، الاعتماد على التنظيم غير الرسمي بدرجة كبيرة وعدم الاعتماد على الاتصال الكتابي داخل المؤسسة نظرا للعلاقات غير الرسمية السائدة داخل المؤسسة.²

✓ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة موجودة في قطاعات نشاط عديدة ومختلفة في ديناميكيتها، تقدمها التقني وسلوكياتها المخاطرة. العديد منها مستقر نسبيا في استخدام التكنولوجيا والأسواق، بينما مؤسسات أخرى تمتلك تكنولوجيا متقدمة وتستهدف أسواق متخصصة، كما توجد أيضا مؤسسات أخرى تتميز بالديناميكية العالية، المخاطرة الكبيرة والتكنولوجيا العالية وهي ما يسمى بـ start-up. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير مندمجة مع محيطها، فكل المتعاملين الاقتصاديين في الدول الشريكة للجزائر في إطار الشراكة الأوروبية يرون بأن هذه المؤسسات مؤهلة فقط للمداولة، لذلك فهي تتوجه نحو موردي المنتجات نصف المصنعة أو مصنعي المعدات الأصلية الأوروبية، وتعود هذه الوضعية إلى عدة أسباب منها: قواعد التجارة الخارجية، البيروقراطية وسياسة الحماية.

✓ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير يقظة للتحديات المنتظرة، فالعولمة والاقتصاد التنافسي لازالت مجرد مفاهيم نظرية افتراضية في ذهن مالكي أو مسيري هذه المؤسسات، وبالتالي فهي غير موجودة ضمن انشغالاتهم اليومية.

• مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني:

تكمن مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني في مدى إمكانية تحقيقها لجملة من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- المساهمة في توسيع وتنويع الاقتصاد الوطني: إن امتداد أنشطتها وتنوعها لتشمل كافة القطاعات الاقتصادية، جعل قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قطاع أفقي موجود في جميع الأنشطة ولا يختص بنشاط معين، حيث يمكن لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

¹ •Bulletin d'information statistique N°30, Ministère de l'industrie et des mines, Algérie, 2017, P 12

² Selhami Samia, Mahida Hanane, Bouri Sarah: a la découverte de la pme en Algérie, séminaire national sur la réalité et perspectives du SCF dans les PMEs en Algérie, Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion, Université EL Oued, 05/06 Mai 2013, P 7

أن يعزز من مرونة الاقتصاد من خلال توسيع وتنويع الاقتصاد المحلي، وبالتالي الحد من التعرض للصدمات الخاصة بقطاع معين كقطاع المحروقات) والتقلبات في تدفقات رأس المال الخاص الدولي. ويتركز نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سبعة قطاعات أساسية تجذب الاستثمارات إليها وهي: النقل، الصناعة، البناء والأشغال العمومية التجارة الخدمات السياحة والفلاحة.

■ مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل: تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في توفير فرص العمل، غير أن مساهمتها في التشغيل لازالت بعيدة عن النسب المسجلة في الدول المتطورة، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (07): مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل خلال الفترة 2001-2016

السنوات	مناصب شغل في م ص م	نسبة التطور	مناصب شغل اجمالية	نسبة المساهمة
2001	639000	/	6228772	10,26
2002	/	/	/	/
2003	705000	/	6684056	10,55
2004	838504	18,94	7798412	10,75
2005	1157856	38,08	8044220	14,39
2006	1252707	8,15	8868804	14,12
2007	1355399	8,19	8594243	15,77
2008	1540209	13,63	9146000	16,84
2009	1756964	14,07	9472000	18,55
2010	1625686	-7,47	9736000	16,7
2011	1724197	6,06	9599000	17,96
2012	1848117	7,19	10170000	18,17
2013	2001892	8,32	10788000	18,56
2014	2157232	7,76	10239000	21,07
2015	2371020	9,91	10594000	22,38

23,32	10895000	7,16	2540698	2016
-------	----------	------	---------	------

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نشریات المعلومات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للسنوات 2001-2016 و www.ons.dz بتاريخ 16/05/2021 على الساعة 21 سا 30 د

▪ المساهمة في الناتج الداخلي الخام: تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الداخلي الخام كما هو موضح في الجدول الموالي

الجدول رقم (08): مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الداخلي الخام خلال الفترة 2001-2014

نسبة المساهمة	الناتج الداخلي الاجمالي م ص م (مليار دج)	نسبة التطور	الناتج الداخلي الخام م ص م (مليار دج)	السنوات
48,3	4227,11	/	2041,7	2001
48,29	4522,77	6,97	2184,1	2002
46,36	5252,32	11,48	2434,8	2003
44,65	6149,11	12,76	2745,4	2004
39,88	7561,98	9,84	3015,5	2005
40,51	8501,63	14,21	3444,1	2006
41,74	9352,87	13,51	3903,6	2007
39,25	11043,7	11,05	4334,9	2008
49,95	9968,02	14,85	4978,8	2009
45,94	11991,56	10,65	5509,2	2010
41,54	14588,53	10,01	6060,8	2011
40,76	16208,7	9	6606,4	2012
45,87	16643,83	15,56	7634,4	2013
49,56	17205,11	11,69	8527	2014

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نشریات المعلومات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للسنوات 2001-2016

و www.ons.dz بتاريخ 16/05/2021 على الساعة 22سأ0 د

▪ المساهمة في القيمة المضافة: تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (09): مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة خلال الفترة 2001-

2015

السنوات	القيمة المضافة م ص (م (مليار دج)	نسبة التطور	القيمة المضافة الإجمالية م ص (م (مليار دج)	نسبة المساهمة في القيمة المضافة
2001	478,4	/	3451,96	13,86
2002	509,2	6,45	3645,91	13,97
2003	552,1	8,42	4296,97	12,85
2004	607	9,94	5099,67	11,9
2005	668,1	10,06	6436,13	10,38
2006	728,3	9,01	7345,47	9,91
2007	833	14,37	8035,49	10,37
2008	1003,2	20,43	9348,41	10,73
2009	1151,6	14,79	8093,8	14,23
2010	1279,4	11,1	9699,62	13,19
2011	1444,6	12,91	11356,38	12,72
2012	1651,5	14,32	12483,95	13,22
2013	1870,6	13,27	12857,07	14,55
2014	1870,6	0	13248,08	14,12
2015	2259,3	20,78	12437,69	18,16

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نشرات المعلومات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

2015-2011 و www.ons.dz بتاريخ 16/05/2021 على الساعة 22سأ30 د

2. تحديات المقاولاتية

تواجه المقاولاتية تحديات مختلفة وعلى أصعدة متباينة نذكر منها:

- تحدي التكتلات الاقتصادية: نجم عن النظام العالمي الجديد خلق تحالفات اقتصادية مما يعزز من توجه العديد من الدول صوب التكامل الاقتصادي للقدرة على البقاء والاستمرار الأمر الذي يقود إلى تأجيج درجة المنافسة بين تلك التكتلات الاقتصادية، وهذا الذي ينعكس بدوره على ظاهرة المقاولاتية.
- تحدي الإصلاح الاقتصادي: تبنت أغلب الدول النامية سياسة تحرير الأسواق والانفتاح على العالم الخارجي، حيث انضم أغلبها إلى منظمة التجارة العالمية، كما قامت بتشجيع الاستثمار الأجنبي للدخول في المؤسسات الاقتصادية الوطنية. ويتطلب ذلك إعادة هيكلة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بما يكفل قدرته على التفاعل مع البرامج والخطط التنموية، ومساهمة في استحقاقات إنجاح برامج الإصلاح الاقتصادي.¹
- تحدي التنافسية العالمية: إن الانفتاح على العالم الخارجي ورفع القيود أمام حركة التجارة الدولية يزيد من شدة المنافسة في القطاعات الاقتصادية المختلفة مما يستدعي انطلاق روح الإبداع والتطوير والحفاظ على الجودة الشاملة للخدمات والسلع المقدمة كي تستطيع المقاولاتية غزو الأسواق العالمية أو على الأقل حماية نفسها من غزو الصناعات الأجنبية.
- تحديات فنية: تعتبر الدراسة الفنية ودراسات الجدوى الاقتصادية وتوافر المعلومات الحديثة والدقيقة حول حركة الأسواق والبيئة الاقتصادية من المستلزمات الضرورية لإقامة واستمرار أي مؤسسة خاصة في المجال الصناعي، ومن الملاحظ أن أغلب المقاولات تعاني من نقص ملحوظ في هذه المجالات مجتمعة وينعكس ذلك على مستوى تكاليف الإنتاج وأسعار البيع والتسويق بصفة عامة وعدم القدرة على مواكبة التطورات الحديثة لإنتاج السلع والخدمات التي تلبي رغبات المستهلكين وفق المواصفات الدولية المطلوبة لكسب رهان المنافسة.
- تحدي متطلبات البيئة: تؤكد الدراسات أن معظم المقاولات أقيمت في مواقعها دون اعتبار لمقتضيات التخطيط البيئي بصفة عامة، وذلك لم تتخذ مسبقا الإجراءات الواجب اتخاذها في

[إنليل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2007، ص 157.

مثل هذه الحالات خاصة فيما يتعلق بتقدير حجم خدمات البنية الأساسية اللازمة للمؤسسة الصناعية وتوفيرها في الوقت والمكان المناسبين مما يشكل ضغطا على المرافق العامة، هو ما يؤدي إلى خلق مشكلات التلوث خاصة في المناطق العشوائية التي لا تتمتع بخدمات مثل هذه المرافق.

- و إذا كانت المقاولات كثيرة ومتعددة ولا يشغل بال أصحابها سوى الاهتمام بمراحل المنتج النهائي لدرجة أنه لا يعد دراسة جدوى بيئة ضمن عناصر دراسات الجدوى التي يقوم فان الاعتبارات البيئية أصبحت تحتم عليه الاهتمام بمختلفات العلمية الإنتاجية، الأمر الذي يستدعي إجراء تغييرات تكنولوجية بهدف استحداث وسائل للحد من الملوثات والنفايات الضارة بالبيئة والإنسان.¹
- تحدي الاتصالات: تعتبر للمعلومات المورد الرئيسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فلا بد من وجود نظام فعال لاتصالات والمقصود به هو السماح للمعلومات بالمرور من المرسل إلى المستقبل من خلال وسيلة اتصال وفي أسرع وقت ممكن، ويمثل عدم استخدام هذه الوسائل نوعا من التحدي بحيث في ظل غياب هذه الوسائل تضيق الفرص التسويقية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نتيجة لغياب الاتصال بين العالمين الداخلي والخارجي.
- أوجه الخلل التي تعترى السوق: إن تجزئة أسواق عناصر الإنتاج هو إحدى السمات المميزة لكثير من الدول النامية، حيث تضع المقاولات في موقف غير موات عندما يتعلق الأمر بالحصول على المدخلات، والائتمان، والعمالة، وأسواق التقنية، و المعلومات ويرجع السبب الاقتصادي وراء أوجه القصور تلك الجهات المقدمة لهذه العوامل قد انه من السهل والأوفر اقتصاديا التعامل مع عدد قليل من المقاولات الكبيرة بدلا من التعامل مع عدد كبير من المقاولات المتفرقة.

[حكيم شبوطي، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية - دراسة حالة الجزائر-، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2008، ص 33.

المبحث الثاني: القطاع الفلاحي في الجزائر

في هذا المبحث سنتطرق إلى القطاع الفلاحي في الجزائر حيث سنحاول سرد في المطلب الأول تطور القطاع الفلاحي في الجزائر ثم سنعرض في المطلب الثاني واقع الإنتاج الفلاحي في الجزائر ومساهمته في الاقتصاد الوطني لنصل إلى المطلب الثالث والذي سنتطرق فيه إلى المقاولاتية والقطاع الفلاحي في الجزائر.

المطلب الأول: القطاع الفلاحي في الجزائر واهم الإصلاحات

يعتبر القطاع الفلاحي أحد القطاعات الإنتاجية الأساسية حيث يعد مصدرا أساسيا لتوفير مختلف الاحتياجات الغذائية لأفراد المجتمع، بالإضافة إلى مساهمته في امتصاص البطالة وتوفير مناصب الشغل من الناحية الاجتماعية، وكذلك الزيادة في حجم الصادرات الفلاحية، وعليه فازدهارها يؤدي بصفة غير مباشرة لتحسين مخرجات القطاعات الأخرى، الأمر الذي ينعكس إيجابا على التنمية الاقتصادية وحتى الاجتماعية في الدول.

1. لمحة تاريخية عن علاقة الفلاح بالأرض في الجزائر

خلال فترة الاستعمار، شكل القرار المشيخي (Le Senatus consulte) المؤرخ في 22/04/1863 وقانون فرني بتاريخ 26/07/1873، منعرجين حاسمين في تاريخ الملكية العقارية الفلاحية بالجزائر، لما نتج عنه من هدم وتفكيك للبنية الاجتماعية والاقتصادية للنظام العقاري، وتم إلغاء القانونين اللذان لهما أبعاد سياسية وأخرى مالية.

قواعد الملكية المستمدة من الشرع الإسلامي كما وسعا في نطاق الملكية العامة للإدارة الاستعمارية، وتوزيع أراضي العرش أو القبائل بين الدواوير بعد تحديد معالم حدودها، وتقسيم تلك الأراضي على الأفراد، لأن إنشاء الملكية الخاصة يسهل وضع حد للملكية الجماعية المشاعة غير قابلة للتقسيم وتحديدها بدقة، وصولا في النهاية إلى تفكيك القبيلة وإضعافها ماديا ومعنويا باعتبار أن الأرض هي مجال للتضامن والتآزر بين أفراد القبيلة، وبالمقابل ضمنت الإدارة الاستعمارية احتياطيًا ثمينا لتوطين الأوربيين وخلقت في نهاية الخمسينات ما يسمى بالخماسين.¹

وبعد الاستقلال، أي منذ شهر جويلية 1962 احتل الأجراء الأراضي الشاغرة بعد مغادرة المعمرون، فنشأ أسلوب عفوي لإدارة الأملاك العقارية مدعم من قبل الدولة هو أسلوب التسيير الذاتي،

¹ بن ، داهة، عدة، الخلفيات الحقيقية للتشريعات العقارية في الجزائر إبان الاحتلال الفرنسي. ملتقى الوطني الأول حول العقار في الجزائر إبان الاحتلال الفرنسي 20-21 نوفمبر (2005) المركز الوطني للدراسات والبحث في الحركة الوطنية وثورة 1 نوفمبر 1954 وزارة المجاهدين، معسكر، الجزائر. ص 139

إلا أن هذا الأسلوب لم يتم الإعلان في قانون 63-276 المؤرخ في 26 جويلية 1963 بملكية الدولة للاستغلالات الفلاحية التي يملكها خواص طبيعيين أو معنويين لا يتمتعون بالجنسية الجزائرية تلاه الأمر 66-102 المؤرخ في 06 ماي 1966 المتضمن انتقال الأملاك الشاغرة للدولة ج ر عدد 36، 1966.

ومن بين الحجج التي تم تقديمها فيما يخص عدم توزيع الأراضي الشاغرة للأجراء الفلاحين الفقراء هو ضرورة الحفاظ على مزارع فلاحية تتميز بالحدثة يمكن أن تخلق فائضا استثماريا مستمرا ورفض تسليمها للفلاحين يفقدون للخبرة التقنية¹، والأهم من ذلك هو خشية الدولة وقوع اضطرابات بين مختلف فئات المجتمع أي الملاك السابقين الذين صودرت أملاكهم والفلاحين الأجراء الذين تفانوا في استغلالها²، وبالتالي قطع الصلة الوثيقة التي يشعر بها الحائز اتجاه أرضه باعتباره مجرد أجير مثله مثل عمال المؤسسات الصناعية.

بالتزامن مع هذه الإجراءات تم وضع تحت حماية الدولة الأراضي بما فيها الفلاحية المملوكة للبرجوازية الأوروبية وبعض الأعوان المنتمين إلى البرجوازية المحلية بموجب المرسوم 63-168 المؤرخ في 09 ماي 1963، حيث سرعان ما أحكمت الدولة سيطرتها على السياسة العقارية في المجال الفلاحي، فأصدرت الأمر 71/73 المؤرخ في 08/11/1971 المتضمن الثورة الزراعية والذي عجزت فيه السلطة عن تعيين أجل نهائي للانتها من العملية بسبب بروز نزاعات حادة بين الإدارة وكبار الملاك الذين قاوموا الإجراءات وكانت السلطة آنذاك تؤمن أن نمو القطاع الفلاحي وازدهاره لن يتحقق إلا بإعادة التوزيع العادل للأراضي الزراعية من خلال تفكيك أوصال الملكية العقارية الكبرى المحتكرة من قبل البرجوازية المحلية.³

أدت هذه التدابير إلى نتائج تسببت في تحويل الأراضي عن وجهتها الفلاحية، حيث أن إجراءات التأميم دفعت الملاك الأصليين للجوء إلى:

توسيع مساحة الملكية المبنية، تاركين ما يكفي لاحتياجاتهم الخاصة من الأراضي الزراعية.

¹ Baouche, Fatiha, *l'évolution du foncier agricole en Algérie à travers les réformes*, thèse de Doctorat en droit Rural, université de poitier, 2015, France. P45

² Baouche, Fatiha, *l'évolution du foncier agricole en Algérie à travers les réformes*, op cité p48

³ ورقي جمال، آليات السياسة العقارية الفرنسية ودورها في تقسيم بني المجتمع الجزائري: قبيلة الحناشنة نموذجا. مجلة منتدى الأستاذ، 2011 ص 144

بيع المساحات الزائدة من الأراضي الزراعية لتوجيهها للبناء"¹، وهو ما يتعارض مع سياسة الدولة للتحكم في مجال العقار الفلاحي وحمايته.

بالإضافة إلى عدم اقتناع المستفيدين المزارعين للتقاني في خدمة الأرض بل الكثير منهم تنازلوا عن استغلال الأراضي الفلاحية لأن العلاقة بين الفلاح والأرض منقطعة بحيث لم يشعر الفلاح يوما بأي جاذبية مقدسة اتجاهها الذي يتصرف كمجرد أجير يعطي أقل ما يمكن من وقته ومجهوده في التعاونيات الفلاحية والمزارع المسيرة ذاتيا، لذلك فهو لا يتوانى عن تبذير الموارد المتصلة بها، باعتبار أن الأراضي المدمجة في صندوق الثورة الزراعية هي ملك تام للدولة حسب أحكام المادة 22 من الأمر 71-73- المتضمن الثورة الزراعية.

إن هذه الصعوبات دفعت الدولة بإدخال العديد من الإصلاحات، فصدر قانون 83/18 المؤرخ في 13/08/1983 المتعلق بحيارة الملكية الفلاحية²، ليفتح المجال لاكتساب الملكية الفلاحية من طرف الخواص على حساب جزء من الأراضي التابعة للدولة وهذا عن طريق الاستصلاح بالجنوب. إن إعادة هيكلة القطاع الفلاحي من خلال تطبيق قانون الثورة الزراعية أو القوانين اللاحقة له وما تبعه من عمليات التقسيم والتجميع ترتب عنه عدم التحديد الدقيق لمساحات التعاونيات المكونة، مما جعل المستفيدين لا يعرفون حدود أراضيهم مما أدى إلى إبقاء نسبة من الأراضي خارج حدود الاستغلال، كما توسع متوسط مساحات الأراضي الفلاحية خاصة في بعض المزارع مقارنة مع الإمكانيات المتاحة وهذا الأمر من أهم الأسباب التي أدت لضعف الإنتاج الفلاحي وبقاء نسبة منها خارج مجال الاستغلال لصعوبة التحكم فيها.

وفي سنة 1987 أحدثت هيكلة جديدة للقطاع الفلاحي العمومي، والتي من خلالها تم توزيع حوالي 2.8 مليون هكتار على المستغلين الفلاحيين مع إعطاء الأولوية للعمال الدائمين لاختيار أنفسهم في إطار قانون 1987 الصادر في نوفمبر 1987³، وكانت هذه التقسيمات على شكل هيئة مستثمرات فلاحية جماعية ومستثمرات فلاحية فردية، تخول للمستغل حق الانتفاع الدائم قابل للتوريث والتنازل مع بقاء ملكية الرقابة للدولة.

¹ Nemmouchi, Hayet, , *Le foncier dans la ville Algérienne, l'exemple de Skikda.*, Revue l'information Géographique, 2008, p89

² الجريدة الرسمية سنة 1983 العدد 34، ص 45

³ الجريدة الرسمية سنة 1987 العدد 50، ص 19

غير أن هيكله القطاع الفلاحي العمومي، فتح آفاق جديدة، ونزاعات ساهمت في تحويل الأراضي عن وجهتها وإهمالها (بسعود، 2003)، والتي يمكن تصنيفها كنزاعات داخلية تقوم بين أعضاء المستثمرة بخصوص تقسيم عوائد الأرباح، والتغيير المادي للأراضي الفلاحية، وتجزئة الأراضي الفلاحية التابعة للأملاك الخاصة للدولة ضمينا بل والتخلي عن حق الاستغلال، أما النزاعات الخارجية تتمثل في تحمل الأراضي الفلاحية ديون لا تتناسب مع قدرتها الخارجية ورفض البنوك تقديم قروض باعتبار أن المستغلين لهم حق الانتفاع الدائم.

إن هذه النزاعات ليست وحدها المتسبب في إهمال واستنزاف الأراضي الفلاحية، بل من الأسباب التي ساهمت في تحويل العقار الفلاحي عن وجهته للأملاك الخاصة للدولة في ظل قانون 87-19، عدم وجود مرافقة حقيقية للمستغلين الفلاحيين، لأن المستفيدين انتقلوا بتركة سابقة من وضعية مجرد أجير إلى منتج فلاحي مستقل ومسؤول دون وجود مرحلة انتقالية¹، بالإضافة إلى أن في الفترة الممتدة ما بين (1987-1998) ساهمت التعاونيات العقارية في استهلاك مساحات معتبرة لغرض التعمير على حساب الأراضي الفلاحية.

ومازاد الأمور تعقيدا إرجاع الأراضي لملاكها الأصليين بموجب قانون التوجيه العقاري 90-25، وهو الذي لم يطمئنهم بخصوص وضعيتهم القانونية، كذلك الأمر الذي زرع الشك في نفوس المستغلين هو أن حق الانتفاع الذاتي أثر في مراحل سابقة في عهد الأسلوب التسيير الذاتي وقانون الثورة الزراعية، وحق الانتفاع لم يكن يسمح للمستغلين الحصول على قروض بنكية، لأنه منحه غالبا يتم بموجب قرارات استعادة دون أن ترتقي لسند له قيمة قانونية، وحتى في حالة توفر الموارد المالية يعزف المستغلين توظيف رؤوس الأموال في المستثمرات الفلاحية لهشاشة الصلة التي تربطهم بالأرض.

ومساهم في التشكيك وعدم استقرار المنتجين الفلاحيين في الأراضي الفلاحية التابعة للأملاك الخاصة للدولة، صدور أحكام قانونية لا توحى بالثقة في قانون 10-0 المؤرخ في 15 أوت 2010 المحدد لشروط وكيفية منح الامتياز على الأراضي التابعة للأملاك الخاصة للدولة والتي منبئها:

تقليص مدة منح حق الانتفاع الدائم إلى منح الامتياز لمدة 40 سنة قابلة للتجديد في الأملاك الخاصة للدولة، وتوسيع منح الامتياز على الأملاك السطحية، لاسيما نص المادة 28 فقرة 02 التي

¹ Baouche, Fatiha, *l'évolution du foncier agricole en Algérie à travers les réformes*, op cité. P108

تنص على العقوبات المترتبة عند إخلال المستثمر صاحب الامتياز بالتزاماته تقضي بإمكانية فسخ عقد الامتياز بالطرق الإدارية.

من جانب آخر تطبيق قانون 03-10 (تحويل حق الانتفاع الدائم إلى حق امتياز مؤقت) اعترضته عدة إشكاليات وعوائق على غرار تشييد بنايات غير شرعية على أراضي المستثمرات الفلاحية. عدم التناسب بين المساحة المدونة في العقد والواقع التنازل عن حق الانتفاع الدائم بعقود عرفية أو بموجب عقود توثيقية غير مشهورة، دون إهمال أن الإحصائيات تشير إلى 11900 ملف المستثمرات الفلاحية في يد العدالة، و15000 هكتار من الأراضي تم تحويلها عن وجهتها الفلاحية.¹

2. أهم الإصلاحات الفلاحية في الجزائر

لقد مر القطاع الفلاحي بالجزائر بمراحل وإصلاحات مختلفة، ينبغي التطرق إلى أهمها، حتى يتسنى لنا معرفة واقع الفلاحة الجزائرية ماضيا وحاضرا وإمكانية النهوض بهذا القطاع الحساس²، ومن بين أهم البرامج الفلاحية التي قامت بها الحكومة الجزائرية منذ الاستقلال نذكر ما يلي:

أ- برنامج التسيير الذاتي (1963-1971)

بعد الاستقلال وفي سنة 1962 واجهت الحكومة الجزائرية وضعا صعبا بعدما دمر الاستعمار هياكل الاقتصاد في البلاد، حيث ترك المعمرين المزارع والأراضي التي كانوا يشتغلون بها ثم هاجروا إلى فرنسا، وفي تلك الظروف اتخذت الحكومة أول إجراء هو إعلان أملاك المعمرين "دون مالك" وهكذا ظهر نظام التسيير الذاتي، وتوجت هذه العملية في أول أكتوبر من سنة 1963 بإصدار المرسوم رقم (63 / 388) والمتعلق بإقامة القطاع الفلاحي المسير ذاتيا وذلك بتأميم كل المزارع الفلاحية التي كانت تابعة للمعمر، حيث هدف هذا البرنامج إلى تنظيم الأراضي الزراعية وكيفية استغلالها وإضفاء الشرعية القانونية للاستغلال الجماعي من طرف الفلاحين³.

وتم إنشاء هذا النظام المسير ذاتيا حيث بلغت نحو 22037 مزرعة بمساحة تقدر بـ 2.4 مليون هكتار وذلك عندما شرع الفلاحون والعمال بتشغيل الوحدات الزراعية التي تركها الأوروبيون صيف 1962 ومن أهم خصائص نظام التسيير الذاتي هو انه ثوري وفوري فرضته ظروف طارئة، ففي بدايته

¹ Belhimer Ammar. propriété foncière et propriété du capital en Algérie, le foncier Agricole, de l'autogestion à la concession, Revue L'année du Maghreb 2015, p21

² أحمد مني اقتصاد الجزائر المستقلة. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1991، ص.55

³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية التسيير الذاتي في الفلاحة الجريدة الرسمية رقم 15 (1969)، المرسوم التنفيذي رقم 68-653. مؤرخ في 03 شوال 1388 الموافق لـ 30 سبتمبر 1968.

كان مجرد مرحلة انتقالية من اجل الحماية واستقلال الأملاك الشاغرة، لكن تم تدعيمه أكثر بصدور الأمر رقم 6536 بتاريخ 30 ديسمبر 1968 الخاص بتشكيل هيئات التسيير كالجمعية العامة التي تضم كعمال المزارع.

ومن ناحية التمويل الفلاحي أثناء هذه المرحلة تميز بتشابك أجهزة وهياكل التمويل، فخلال الفترة الممتدة من سنة 1962 إلى غاية سنة 1966 أسندت مهمة تمويل القطاع للخزينة العمومية بمساعدة الصندوق المركزي للشركات الفلاحية الاحتياطية (CCSAP)، حيث في سنة 1963 تم إنشاء الديوان الوطني للإصلاح الزراعي (ONRA) الذي أسندت له مهمة تحقيق برنامج الإصلاح الزراعي وتمويل القطاع المسير ذاتيا، وبعد إنشاء البنك المركزي أوكلت له مهمة تمويل القطاع الفلاحي بدلا من الخزينة، وفي سنة 1966 أعطيت له صلاحية التدخل المباشر في منح القروض السنوية للديوان الوطني للإصلاح الزراعي بواسطة الصندوق المركزي للشركات الفلاحية للاحتياط على أن يتولى الديوان الوطني للإصلاح الفلاحي هذه القروض، وكانت هذه الأخيرة تأخذ شكل إعانات، إلا أن هذا البرنامج لم يحقق الأهداف المرجوة وذلك لعدم وضوح أسلوبه¹، وفي نهاية 1968 تم إلغاء الديوان الوطني للإصلاح الفلاحي وتكليف البنك الوطني الجزائري بالحلول محله في مهمة تقدير القروض للقطاع الفلاحي.²

ب- الثورة الزراعية (1971-1979)

لقد تميزت الفترة السابقة بسلبيات حيث شهدت ارتفاع سكان الأرياف، عدم تحقيق الاكتفاء الذاتي وانتشار البطالة مما أدب إلى نزوح السكان نحو المدن، وأمام هذا الوضع تم إطلاق مشروع الثورة الزراعية سنة 1971 تحت شعار "الأرض لمن يخدمها" وأطلق عليها الثورة بدلا من الإصلاح، لأنها عملية هيكلية تعني تغيير الهياكل القديمة القائمة بدلا من مجرد تطويرها³، ويعتبر نظام الثورة الزراعية ثاني إصلاح زراعي وظهر هذا النظام نتيجة عدة أسباب من بينها التوزيع غير العادل للأراضي، والظروف غير المستقرة بالنسبة لاستغلال الأراضي، وكان يهدف إلى تغيير البنية العقارية بصفة جذرية، أراضي العرش والبلديات والأوقاف إلى الأملاك الوطنية وتحديد الملكية الزراعية الخاصة

¹ الجلاي عجة، أزمة العقار الفلاحي ومقترحات تسويتها، من تأميم الملك الخاص الى حوصصة الملك العام. دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005، ص.39

² سفيان عمراني ترقية القطاع الفلاحي كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة ولاية قالمة. أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية تخصص تجارة دولية وتنمية مستدامة، جامعة قالمة الجزائر 2014/2015، ص.276

³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون الرعي الجريدة الرسمية رقم 50 (1975)، الأمر رقم 75-43 مؤرخ في 07 جمادى الثاني 1395 الموافق 17 جوان 1975. ص.14.13

وتأميم ممتلكات المتغيبين، كما يهدف لتحقيق مبدأ الأرض لمن يخدمها والتوزيع العادل لوسائل الإنتاج، وأعطى أهمية بالغة للأرض، لكن هذا العنصر وحده لا يكفي بمجرد عملية تأميم وإعادة التوزيع، بل يهدف إلى تحقيق تمويل الأرياف، وهو تشريع ينظم ملكية الأرض وطرق ووسائل استغلالها والحصول على إراداتها.

ومنه تم سن العديد من القوانين ضمن مخطط الثورة الزراعية واصلاح سنة 1975، والتي من بينها قانون التعاون الفلاحي الذي نص على تحديد 10 أنواع من التعاونيات الفلاحية (كالتعاونية الزراعية للاستغلال المشترك وقانون الرعي وفق الأمر رقم 75-74 المؤرخ في 17 جوان 1975 الذي ينص على تنظيم ملكية تربية الماشية وحياسة المراعي واستغلالها ووضع الترتيبات اللازمة لإعادة تنظيم مناطق السهوب، ولقد عرفت سياسة التمويل والقرض الفلاحي في هذه المرحلة عدة اصلاحات كانت الطرق والإجراءات التنفيذية تختلف حسب نوع التمويل. تمويل الاستغلال، وتمويل الاستثمار وحسب القطاع الاشتراكي والقطاع الخاص، إذ انه وبعد إصلاح 1975 تم إدخال مبادئ وإجراءات جديدة في طرق التمويل وهي إدخال الحوار المباشر بين مسؤولي المزارع ومسؤولي البنك، مع ضمانات استقلالية التسيير ومنح المسؤولية الكاملة للمزارع. تدخل لجنة الدائرة للفصل في التباين بين تقديرات المزرعة وتقديرات البنك، انتقال نقدية الصندوق الموضوعة تحت تصرف المزرعة من 500 دج لكل مزرعة إلى 2.000 حتى 10.000 دج حسب مبلغ القرض الممنوح للمزرعة.

إلا أن العوائق التي واجهت هذا الإصلاح كانعدام الخبرة بالإجراءات المصرفية لدى التعاونيات للثورة الزراعية وتنقشي بيروقراطية الإدارة التنفيذية داخلها، وتوجيه قروض الاستغلال لدفع أجور العمال أدى ذلك إلى القيام بإصلاح ثان في 1978 والمتضمن إعادة تكييف شروط تمويل الاستغلال في القطاع الفلاحي الاشتراكي¹، ووجهت لهذه السياسة عدة انتقادات منها أن لها نفس المشاكل والعيوب التي كانت في السياسة السابقة، كتقشي بيروقراطية الإدارة التنفيذية داخل التعاونيات الزراعية مما أدى إلى فشلها، وهيمنة الطبقة البرجوازية على الأراضي واستفادتها من قانون الثورة الزراعية، في حين نسبة ضئيلة جدا من فقراء الريف استفادوا من هذا القانون.

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية قانون المستثمرات الفلاحية. الجريدة الرسمية رقم 50 (1987)، قانون رقم 1987 مؤرخ في 17 ربيع الثاني 1408 الموافق لـ 08 ديسمبر 1987.

ت- مرحلة الإصلاحات الأولية للقطاع الفلاحي (1980-1999)

بعد صدور قانون استصلاح الأراضي وحياسة الملكية العقارية الفلاحية سنة 1983 تواصلت عملية إعادة هيكلة القطاع إلى غاية سنة 1987، أين تم إصدار قانون المستثمرات الفلاحية¹ رقم 87-19 الذي ينص على إنشاء مزارع جماعية يكون عدد الأفراد فيها معقولا، بحيث لا يصل إلى عدد يصعب ممارسة التسيير فيه، كما أعطى الحرية للعمال لأجل إنشاء مجموعات لتكوين هذه التعاونيات في شكل شركات بعدما توزع عليهم الأراضي.

وفي سنة 1990 تم استرجاع الملاك الأصليين لمزارعهم حسب قانون التوجيه العقاري² رقم 25-90، والذي يرمي إلى حماية الأراضي الفلاحية من أشكال التعدي الناتجة عن التوسع الحضري والصناعي وكذا ضمان استغلال جميع الأراضي الفلاحية ومراجعة الإصلاحات السابقة وتسوية النزاعات العقارية الناجمة عنها، وأيضا إنشاء الديوان الوطني للأراضي الفلاحية 1996 وهذا من أجل تسوية إشكالية العقار الفلاحي، ولقد تميزت هذه المرحلة بمحاولات لتكييف القطاع الفلاحي مع سياسة الانفتاح الاقتصادي، وفي هذه المرحلة قامت الدولة بتغيير الهياكل الأساسية لدعم وتمويل القطاع الفلاحي وخاصة الزراعي، بإنشاء مجموعة من الصناديق المتخصصة في دعم مختلف مجالات النشاطات الزراعية تعمل على ترقية ونمو القطاع الفلاحي منها إنشاء الصندوق الوطني للتنمية الفلاحية FNDA والذي باشر مهامه في فيفري 1991 وخصصت لها لدولة مبلغا قدره 380 مليون دج.³

ث- الإصلاحات الفلاحية الحديثة (2000-2018)

اتخذت الدولة مجموعة من السياسات من أجل إصلاح القطاع الفلاحي وتحسين مردوبيته، حيث وضعت عدة آليات تمحورت في برامج تنموية.

- المخطط الوطني للتنمية الفلاحية والريفية (2000-2008)

المخطط الوطني للتنمية الفلاحية (PNDA) هو عبارة عن آلية خاصة ترمي إلى ترقية التأطير التقني والمالي النظامي، قصد الوصول إلى بناء فلاحية عصرية ذات كفاءة من خلال المحافظة

¹الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون التوجيه العقاري. الجريدة الرسمية رقم 49 (1990)، قانون رقم 25-90 مورخ في 01 جمادى الأول 1411 الموافق لـ 18 نوفمبر 1990.

²محمد غردي، نصرالدين بن نير، تطور السياسة الفلاحية وأهم النتائج المحققة منها. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات جامعة البليدة 2 الجزائر، العدد 10 ديسمبر 2016. ص 299

³جمال جعفري، العجال، عدالة، مبادرات إصلاح القطاع الزراعي في الجزائر وأثرها على الناتج الزراعي، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 10 العدد 02 2018، ص 105

والحماية والاستعمال العقلاني للموارد الطبيعية، كذلك عن طريق استصلاح الأراضي والاستغلال الأفضل للقدرات الموجودة.¹

يهدف هذا المخطط إلى :

- ✓ الاندماج في الاقتصاد الوطني؛
- ✓ تحسين الإنتاجية وزيادة حجم الإنتاج الفلاحي؛
- ✓ الحماية والاستغلال العقلاني والدائم للموارد الطبيعية؛
- ✓ التخصص الإقليمي للإنتاج الفلاحي؛
- ✓ تحسين المبادرات الخاصة على مستوى التموين، تصريف وتكييف الإنتاج؛
- ✓ تحسين طرف الحياة ومداخل الفلاحين؛
- ✓ إعادة هيكلة المجال الفلاحي وإعادة الاعتبار وتأهيل الموارد الطبيعية لمختلف جهات الوطن؛
- ✓ ترقية وتشجيع الاستثمار الفلاحي؛
- ✓ تحسين التنافس الفلاحي ودمجه في الاقتصاد العالمي.²

وقد تمحور تنفيذ أهداف المخطط الوطني للتنمية الفلاحية حول أربعة محاور هي :

- تدعيم إنتاج وإنتاجية الفروع المختلفة عن طريق الصندوق الوطني للضبط والتنمية الفلاحية؛
- تكييف أنظمة الإنتاج القائمة وتوجيهها بما يحقق الاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة والظروف المناخية الملائمة للإنتاج؛
- دعم استصلاح الأراضي الفلاحية عن طريق الامتياز واستصلاح الأراضي في الجنوب؛
- إطلاق المخطط الوطني للتشجير، الذي يهدف إلى توسيع نسبة الغطاء الغابي من 11% إلى 14% في المناطق الشمالية للبلاد.³

تم توسيع المخطط السابق في سنة 2002 وأصبح يسمى المخطط الوطني للتنمية الفلاحية والريفية، لإدماج دعم العالم الريفي، وقد تم تحديد وتوسيع الأهداف هذا المخطط لإدخال تعزيز المساهمة في الأمن الغذائي، تثمين كل الموارد المتاحة وحماية البيئة. كما تضمنت هذه الأهداف الموسعة تحسين

¹ فاروق أهاني، رايح لعروسي، استراتجية الجزائر في تحقيق التنمية الفلاحية والريفية، مجلة العلم القانونية والسياسية، المجلد 09، العدد 02، ص 366

² معطى الله سفيان، عمران، محاولة تقييم السياسة المنتهجة لتطوير القطاع الفلاحي الجزائري في ظل الإصلاحات الحديثة للفترة (2000-2013)، مجلة الحقيقة، العدد 31، ص 93.

³ معطى الله سفيان، عمران، محاولة تقييم السياسة المنتهجة لتطوير القطاع الفلاحي الجزائري في ظل الإصلاحات الحديثة للفترة (2000-2013) نفس المرجع ص 94

الخدمات الفلاحية في المناطق الريفية، وكذا دعم سكان الأرياف الأكثر فقرا قصد تحسين الحالة الاجتماعية.¹

- **سياسة التجديد الفلاحي والريفي (2009-2014)** تنطلق سياسة التجديد الفلاحي والريفي من قانون التوجيه الفلاحي الذي يحمل رقم 08-16 والصادر بتاريخ 3 أوت 2008. حيث شرعت وزارة الفلاحة والتنمية الريفية سنة 2008 في تنفيذ سياسة التجديد الفلاحي، وتمحورت هذه السياسة حول تحقيق توافق وطني حول مسألة الأمن الغذائي.²

وتستند هذه السياسة الجديدة على تحرير المبادرات والطاقت، عصرنة جهاز الإنتاج وترجمة القدرات والإمكانيات الكبيرة التي تحتوي عليها الجزائر، فباشرت من خلال هذه السياسة العمل على رفع الإنتاج الفلاحي من خلال توفير مختلف الاحتياجات الواجبة وخاصة منها المالية حيث قدر مبلغ الدعم المخصص لتغطية البرنامج الخماسي بحوالي 1000 مليار دينار أي ما يعادل 13.5 مليار دولار والذي يغطي الفترة ما بين (2009-2014) وهذا لتكملة الجهود السابقة.

كما يتضمن برنامج التجديد الفلاحي تعزيز إنتاجية الرأسمال من خلال عصرنة وتحديث القطاع الفلاحي (المكننة الفلاحية الأسمدة وغيرها)، وهذا من أجل زيادة القدرة الإنتاجية للوحدات الفلاحية المختلفة.³

و انبثق في ظل سياسة التجديد الفلاحي القانون رقم 10-03 المؤرخ في 15 أوت 2010 والذي يحدد شروط وطرق استغلال الأراضي الفلاحية التابعة للقطاع العام، وقد جاء هذا القانون لإعطاء نفس جديد لطريقة استغلال الأراضي الفلاحية التابعة لأملاك الدولة بعدما كانت تستغل في إطار التشريع الصادر عام 1987، ليشمل مجال تطبيقه الأراضي الخاضعة لقانون 1987 والتي تقدر بحوالي 2.5 مليون هكتار، حيث يشكل الامتياز نمط استغلال الأراضي الفلاحية، أي بمعنى يتم تحويل حق الانتفاع الدائم الذي كان معمول به في القانون السابق إلى حق الامتياز لمدة 40 سنة قابلة للتجديد.

- أهداف سياسة التجديد الفلاحي والريفي

من بين أهداف سياسة التجديد الفلاحي والريفي نذكر ما يلي:

¹ محمد هبول، تقييم سياسة التجديد لفلاحي والريفي في مجال تحقيق الوفر الغذائي في الجزائر خلال الفترة (2009-2016)، مجلة دراسات، المجلد 16، العدد 01 جانفي 2019، ص 308.

² سليمان بلعور، الخميس الواعر، دور سياسة التجديد الفلاحي التي تضمنها البرنامج الخماسي 2014 في تعزيز رأسمال القطاع الفلاحي، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 05، ص 318.

³ سليمان بلعور، الخميس الواعر، دور سياسة التجديد الفلاحي التي تضمنها البرنامج الخماسي 2014 في تعزيز رأسمال القطاع الفلاحي: نفس المرجع، ص 319.

- تحسين مستوى الأمن الغذائي عبر الإنتاج الفلاحي الوطني؛
- ضمان تطور محكم للتنظيم، ولأدوات قطاع الفلاحة قصد المحافظة على قدراته الإنتاجية والسماح بالزيادة في إنتاجيته وتنافسيته، مع ضمان حماية الأراضي، والاستعمال الرشيد لمياه الري؛
- وضع إطار تشريعي يضمن تطور القطاع الفلاحي وأن يكون ذلك مفيدا اقتصاديا واجتماعيا ومستداما بيئيا، كما يضمن ترقية المشاركة الإرادية لمختلف الشركاء في جهود الدولة من أجل تنمية كل الفضاءات، ويضمن كذلك قاعد الحماية الاجتماعية وترقية الوسط الريفي؛
- مواصلة تنفيذ مبدأ الدولة الملائم للتنمية الفلاحية النباتية والحيوانية بصفة مستمرة.¹

ج- إصلاح قطاع الفلاحة خلال البرنامج الخماسي 2015-2018

محاور التنمية الفلاحية والريفية في إطار البرنامج الخماسي

- ✓ **المحور الأول:** المحافظة على جهود تدعيم وتوسيع القاعدة الإنتاجية، من خلال توسيع المساحة الفلاحية النافعة وتقوية المكننة وترقية الصيد التقليدي وتثمين المنتجات الفلاحية الغابية والصيدية؛
- ✓ **المحور الثاني:** تكثيف المنتجات الفلاحية والصيدية وذلك من خلال متابعة بناء الشعب الإستراتيجية وتكييف سياسة الدعم والتمويل، بالإضافة إلى التسيير العقلاني وتوفير وسائل الإنتاج، مع إعادة تهيئة البنى التحتية الفلاحية الريفية والصيدية، وإنتاج أغذية الماشية وتطوير تربية المائيات البحرية وفي المياه العذبة. تثمين الخضر والفواكه والزراعات الصناعية؛
- ✓ **المحور الثالث:** الحفاظ على الموارد الطبيعية وتقوية حمايتها عن طريق التسيير المستدام للغابات والأحواض المائية المنحدرة وتعزيز البرامج الموجهة للفضاءات السهبية الصحراوية، وإطلاق برنامج واسع للتشجير متعدد الاستعمال وتقوية التدخل للهياكل الإقليمية للإدارة؛
- ✓ **المحور الرابع:** تقوية آليات الدعم والتأطير للإنتاج الوطني بواسطة تقوية وتوسيع الوقاية والمراقبة الصحية والصحة النباتية ضد الآفات والكوارث الطبيعية، وتعميم التأمينات في مجالات الفلاحة والصيد البحري، وضع أجهزة دعم الاستثمار وتحسين الإنتاجية؛

¹ محمد هبول، تقييم سياسة التجديد لفلاحي والريفي في مجال تحقيق الوفرة الغذائي في الجزائر خلال الفترة (2016-2009)، نفس المرجع ص309.

✓ **المحور الخامس:** من الشروط الأساسية والرئيسية للرفع من مستوى أداء القطاع الفلاحي هو تنمية الكفاءات البشرية والدعم التقني عبر عصنة الإدارة الفلاحية وإدارة الغابات والتكوين والبحث والإرشاد ونشر التقدم التقني.¹

المطلب الثاني: واقع الانتاج الفلاحي في الجزائر ومساهمته في الاقتصاد الوطني

1. تطور المساحات الزراعية

تعد الأرض من أهم العوامل التي من شأنها تعزيز ودعم العملية الإنتاجية الزراعية حيث تسعى الجزائر كسائر الدول الأخرى في توفير وتوسيع المساحة الصالحة للزراعة.

الجدول رقم(11): المساحة الزراعية في الفترة ما بين (2000 و2017)

الأراضي الزراعية الكلية	الأراضي الدائمة	الأراضي القابلة للزراعة	المساحة الزراعية المستعملة	السنوات
40888100	565020	7662420	8227440	2000
42380630	878560	7511080	8389640	2005
42435990	935487	7489273	8424760	2008
42443860	944095	7501395	8445490	2011
42888555	995559	7469481	8465040	2014
43771755	1065661	7470807	8536468	2017

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الديوان الوطني للإحصائيات سنوات 2000-2017 نلاحظ من خلال الجدول أن المساحة الزراعية الكلية بالجزائر خلال سنة 2017 قدرت ب 43 771 755 هكتار أي بنسبة 18.37 % من المساحة الكلية وهي تشمل المساحة الزراعية المستعملة بالإضافة إلى المراعي، المجاري وأراضي الاستغلالات الفلاحية غير المنتجة. وقدرت المساحة الزراعية المستعملة بما يقارب 85 364 468 هكتار أي بنسبة 19.5 % من المساحة الزراعية الكلية.

أما الأراضي الدائمة والتي تضم مساحات الأشجار المثمرة، الكروم والمرج الطبيعية، فتقدر مساحتها بحوالي 1 065 661 هكتار أي بنسبة 2.43 % من المساحة الزراعية الكلية.

¹ زكريا جرفي، أثر الدعم الفلاحي على سوق العمل في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة، 2019-2020، ص 82.

كما نلاحظ أن المساحات الزراعية الكلية المستعملة والدائمة في ارتفاع، حيث يعود هذا الارتفاع إلى مختلف البرامج التي عرفها القطاع الفلاحي التي شجعت تعزيز واستصلاح مساحات الأراضي الزراعية وتأمين الموارد الطبيعية.¹

2.1. الإنتاج النباتي

■ الحبوب تعد الحبوب من المواد الغذائية الهامة التي يستهلكها الأفراد بشكل كبير إذ أنها تحتل مكانة هامة في قائمة هذه المواد، وذلك تماشيا مع النمط الغذائي السائد في البلد. وتساهم الجزائر بحوالي 11% من مجموع مساهمة الدول العربية فيما يتعلق بإنتاج القمح، و 22% فيما يخص إنتاج الشعير.

قدرت المساحة المزروعة خلال الفترة (2009-2000) بحوالي 3 200 930 هكتار، حيث يمثل القمح الصلب والشعير معظم هذه المساحة بحوالي 74% من إجمالي مساحة الحبوب. أما فيما يخص الفترة (2017-2010) فقد بلغت هذه المساحة 3 385 560 هكتار، أي بزيادة 6% مقارنة بالفترة السابقة.

كما أن مساحة الحبوب خلال الفترتين (2009-2000) و(2017-2010)، بلغت معدل سنوي يقدر 40% من المساحة الزراعية الصالحة المفيدة.

وقدر معدل إنتاج الحبوب خلال الفترة (2017-2010) بحوالي 41 مليون قنطار بزيادة قدرها 26% مقارنة بالفترة (2009-2000) حيث قدر معدل الإنتاج بحوالي 32 مليون قنطار.

■ **المحاصيل الصناعية:** وتشمل كل من الطماطم الصناعية، الفول السوداني والتبغ، حيث وصل المعدل السنوي للمساحة المخصصة للطماطم الصناعية والتبغ 19 380 هكتار خلال (2017-2000) وبالنسبة لحجم إنتاج المحاصيل الصناعية فقد ارتفع منتج الطماطم الصناعية بشكل كبير وذلك نتيجة تحسن المردود الذي ارتفع من 200 كغ /هكتار خلال الفترة (2009 - 2000) إلى أكثر من 500 كغ /هكتار خلال الفترة(2017-2010). وباعتبار الطماطم الصناعية المنتج الرئيسي فهي تمثل 96% من إجمالي إنتاج المحاصيل الصناعية وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

¹بكالبة فاطمة الزهرة، تحليل سياسات الانتاج الزراعي في الجزائر خلال الفترة 2000-2018، دراسة تحليلية وقياسية، اطروحة دكتوراه في الاحصاء والاقتصاد التطبيقي، تخصص تحليل وسياسات الاقتصاد الكلي، المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي، 2019 - 2020، ص 13

الجدول رقم(12): تطور إنتاج المحاصيل الصناعية خلال الفترة ما بين 2000 و2017

السنوات	طماطم صناعية	تبغ
من 2000 إلى 2009	4260800 هكتار	67530 هكتار
من 2010 إلى 2017	10071960 هكتار	86340 هكتار

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وزارة الفلاحة والتنمية الريفية(madr.gov.dz)تاريخ
17.00 الساعة 2021/04/05

الجدول رقم (13): تطور إنتاج الخضروات في الجزائر خلال الفترة ما بين سنة 2016 وسنة 2018

أنواع الخضروات	2017-2016	2018-2017	معدل التغيير
طماطم	12862858	13097452	2
بطاطا	46064024	46533222	1
بصل	14203096	13996907	-1
ثوم	1234749	2022005	64
جزر	4063739	4318834	6
فلفل حار	2712924	3093299	14
فلفل حلو	3436295	3417150	-1
الخيار	1716103	1936474	13
الباذنجان	1558780	1816181	17
الخرشف	1085597	1246591	15
قرنبيط	1750602	2076970	19
اللفت	1315838	1397446	6
الفول	2886198	3086891	7
البازلاء	1314139	1862025	42
خضر أخرى	10107207	9817131	-3
المجموع	106312149	109718578	5

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وزارة الفلاحة والتنمية الريفية (madr.gov.dz) تاريخ

17.00 الساعة 2021/04/05

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن نسبة إنتاج الخضروات ارتفعت بحوالي 44% خلال الفترة (2017-2000) مقارنة بالفترة (2009-2000)، وفيما يخص الفترة (2018-2017) فقد بلغ الإنتاج الوطني لمحاصيل الخضر 136.57 مليون قنطار في 2018، مقارنة بحوالي 130.2 مليون قنطار في سنة 2017، أي بزيادة 5%. ويتكون هذا الإنتاج من ثلاثة أنواع من الخضر الأساسية وهي البطاطا بنسبة 34% والبصل بنسبة 10.24% والطماطم بنسبة 10%، أما حسب الأنواع فنلاحظ زيادة في إنتاج محاصيل بعض الخضروات إلى معدلات نمو إيجابية تتراوح من 1% إلى 64% كالثوم بنسبة 64% والبازلاء 42%، والقرنبيط 19%، والبادنجان بنسبة 17%، كما سجلت بعض أنواع الخضر تراجعاً مثل: (الفاصوليا الخضراء -5%)، (الخضروات الأخرى -3%)، (البصل -1%) و(الفلل -1%)

▪ **الأشجار المثمرة والكروم** بلغت بساتين الأشجار المثمرة مساحة تقدر بحوالي 396 480 هكتار خلال الفترة (2009-2000) حيث أن 39% خصصت لبساتين الزيتون، 30% منها للأشجار المثمرة، 23% للنخيل و8% للحمضيات.

وتوسعت هذه المساحة خلال الفترة (2017-2010) بنسبة 47% مقارنة بالفترة السابقة، حيث ارتفعت المساحة المخصصة لأشجار الزيتون فيها بنسبة 58%، والأشجار المثمرة بنحو 56%، أما الحمضيات بنسبة 41% والنخيل بحوالي 20%.

3.1. الإنتاج الحيواني

تتكون الثروة الحيوانية في الجزائر من 5 أنواع رئيسية وهي: الأبقار، الأغنام، الماعز، الخيول، الإبل، حيث قدر مجموع الرؤوس لجميع الأنواع خلال الفترة (2009-2000) نحو 24 مليون رأس، ليرتفع هذا العدد إلى 33 مليون رأس خلال الفترة (2017-2010)، أي بمعدل نمو 37%. ويعتبر الإنتاج الحيواني جزءاً مهماً في الإنتاج الفلاحي لما يساهم في الناتج المحلي وكذا المساهمة في تغطية الاحتياجات الاستهلاكية للسكان.

الجدول رقم(14): تطور الإنتاج الحيواني في الجزائر (2016-2018)

المنتجات	2016	2017	2018
اللحوم الحمراء(طن)	5298067	5439024	5290121
اللحوم البيضاء (طن)	5049188	5298067	5403692
الحليب (لتر)	3513422	3521210	3279972
الحليب المجمع (لتر)	854079	975966	933496
البيض (1000 وحدة)	6555562	6570417	6280856
الصوف (طن)	377425	382381	370485
العسل (طن)	70419	61235	73242

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وزارة الفلاحة والتنمية الريفية (madr.gov.dz) تاريخ

17.00 الساعة 2021/04/05

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن إنتاج اللحوم الحمراء بلغ سنة 2018 حوالي 5 290 121 طن، بانخفاض نسبته 2.7% مقارنة بسنة 2017 الذي بلغ حجم الإنتاج فيه بقيمة 5 439 924 طن ويرجع السبب إلى انخفاض الطلب عليه نظرا لانتشار الأمراض التي أصابت الأغنام والأبقار مثل الحمى المالطية وجنون البقر، مما أدى إلى تراجع الكثير من منتجي اللحوم عن ذبح الماشية.

أما بالنسبة لإنتاج اللحوم البيضاء، فقد بلغ الإنتاج حوالي 5 403 692 طن، بزيادة 2% مقارنة بسنة 2017 حيث عرف هذا النوع من الإنتاج ارتفاعا متواصلا بفضل سياسات الدعم للمنتجين والمرافقة البيطرية بالإضافة إلى تسهيل منح قروض تشغيل الشباب الخاصة بنشاط تربية دجاج اللحم. من حيث إنتاج الحليب نلاحظ انه تم جمع حوالي 933 496 مليون لتر خلال سنة 2018 ويعود هذا الإنتاج الضعيف لعدم منح الاهتمام الكافي بهذا المجال.

انخفض إنتاج البيض بنسبة 4.4% في الواقع، من إنتاج يقدر بنحو 6.57 مليار وحدة في عام 2017 إلى 6.28 مليار وحدة في 2018.

في حين قدر إنتاج الصوف حوالي 370485 طن عام 2018 مقابل 382381 طن عام 2017 وهو ما يمثل انخفاضا بنسبة - 3.1%.

فيما يخص إنتاج العسل فقد بلغ سنة 2018 حوالي 7.324 طنا، مقارنة بسنة 2017 التي قدر فيها إنتاجه بحوالي 6.123 طنا، أي بزيادة قدرها 19.6%.

2. مساهمة قطاع الفلاحة في بعض مؤشرات التنمية الاقتصادية في الجزائر

1.2. مساهمة قطاع الفلاحة في الناتج المحلي

يعتبر القطاع الفلاحي من بين أهم القطاعات المنتجة في الجزائر، مما يساهم في الناتج المحلي الإجمالي.

والجدول الموالي يبين تطور مساهمة القيمة المضافة لقطاع الفلاحة في الناتج المحلي الإجمالي، وتطور القيمة المضافة لقطاع الفلاحة خارج المحروقات:

الجدول رقم (15): تطور مساهمة القطاع الفلاحي في الناتج المحلي الإجمالي من سنة 2000 إلى

سنة 2017

النسبة المئوية في الناتج المحلي الإجمالي	القيمة المضافة لقطاع الفلاحة (مليون دج)	السنوات
9	346,1	2000
9,67	412,1	2001
9,19	417,2	2002
9,69	510	2003
9,45	578,9	2004
7,67	577	2005
7,5	641,3	2006
7,6	708,1	2007
6,6	727,4	2008
9,3	931,3	2009
8,4	1015,2	2010
8,1	1183,2	2011
8,8	1421,7	2012
9,8	1640	2013
10,6	1772,2	2014

11,6	1935,1	2015
12,3	2140,3	2016
12,3	2318,9	2017

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وزارة الفلاحة والتنمية الريفية (madr.gov.dz) تاريخ

17.30 الساعة 2021/04/05

يبين لنا الجدول أعلاه قيمة مساهمة القطاع الفلاحي في الناتج المحلي الإجمالي قد عرفت ارتفاعا كبيرا خلال (2000-2015) حيث ارتفعت من 346 مليار دج لتصل إلى 1935 مليار دج سنة 2015. وفيما يخص القيمة المضافة لهذا القطاع في الناتج المحلي الإجمالي مع أخذ قطاع المحروقات بعين الاعتبار، فقد ظلت نسبة المساهمة في حدود 8% و 12%، باستثناء الفترة من 2006 إلى 2008 التي انخفضت لتصل 6.6%، ثم ترتفع من جديد وهذا راجع لتشجيع الاستثمار في هذا القطاع، حيث استفاد من غطاء مالي كبير في إطار سلسلة البرامج التنموية خلال (2000-2014)، بدءا من برنامج الإنعاش الاقتصادي (2000-2004) بتكلفة تقدر بحوالي 7 مليار دولار، يليه البرنامج التكميلي لدعم النمو (2005-2009) بتكلفة 180 مليار دولار، وصولا إلى البرنامج التنموي الخماسي (2010-2014) بتكلفة قدرها 286 مليار دولار، ورغم النقائص والمعوقات التي شهدتها هذه البرامج التنموية سواء على مستوى التنفيذ والتحكم في التكاليف إلا أنها ساهمت في إحداث تغيير نوعي في قطاع الفلاحة، من خلال تطوير الإنتاج الزراعي والحيواني.

بالنسبة لسنة 2017 قدرت القيمة المضافة المولدة في هذا القطاع بنحو 2318.9 مليار دينار، ممثلة بنسبة 16.2% من القيمة المضافة للاقتصاد بمفهومه الحقيقي و 12.3% من إجمالي الناتج المحلي الإجمالي، ويرجع ذلك بسبب ضعف نموه حيث لم يساهم القطاع إلا بحوالي 8.9% في النمو الإجمالي و 6.7% في النمو خارج المحروقات، وخص هذا التراجع في نمو القطاع الفلاحي أغلب المحاصيل الزراعية مع مستويات نمو سلبية للعديد من المنتجات.

2.2. مساهمة قطاع الفلاحة في التشغيل

الجدول رقم(16): مساهمة القطاع الفلاحي في التشغيل في الجزائر في الفترة (2000-2017)

النسبة المئوية	عدد العمال في القطاع الفلاحي (1000 عامل)	السنوات
10,04	873	2000
15,31	1312	2001
16,11	1412	2003
17,07	1617	2004
14,54	1381	2005
15,92	1610	2006
11,74	1171	2007
12,13	1252	2008
11,77	1242	2009
10,5	1136	2010
9,69	1034	2011
7,98	912	2012
9,53	1141	2013
7,84	899	2014
8,7	917	2015
8	949	2016
8,6	928	2017

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الديوان الوطني للإحصائيات سنوات 2000-2017

www.ons.dz بتاريخ 2021/04/05 الساعة 18.10

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد العمال في قطاع الفلاحة وصل إلى 928 ألف عامل سنة

2017 بنسبة حوالي 8.6% من النسبة الإجمالية حسب إحصائيات الديوان الوطني للإحصاءات.

كما نلاحظ أن عدد العمال قد تراوح خلال سنتي (2000-2015) بين 873 ألف عامل و1 مليون و617 ألف عامل، في حين اتسمت كل من سنة 2004 و2006 بتوظيف تجاوز 1600 عامل، كما نلاحظ أن سنتي 2000 و2014 عرفتا أدنى مستويات التوظيف بأقل من 900 ألف عامل.

و على العموم كانت نسبة التشغيل في قطاع الفلاحة من العمالة الإجمالية في تطور، لكن هذا التذبذب في النسب دليل على أن قطاع الفلاحة لا يزال رهينة الظروف المناخية ومدى تساقط الأمطار، بمعنى أنه خلال السنوات التي تعرف مستويات مرتفعة لتساقط الأمطار يؤدي ذلك بدوره إلى زيادة الإنتاج مما يساهم في الرفع من معدلات التشغيل الموسمي في القطاع والعكس.

ومن الملاحظ أن العمالة في هذا القطاع تتراوح بين 900 ألف عامل ومليون عامل بمعنى أن باقي العمال هم عبارة عن عمال موسميين فقط يتم اللجوء إليهم في السنوات التي تتميز بوفرة كبيرة في الإنتاج في القطاع الفلاحي.

3.2. مساهمة قطاع الفلاحة في التجارة الخارجية

الجدول رقم(17): تطور الميزان التجاري الفلاحي خلال الفترة الممتدة ما بين (2012 و2016)

السنوات	الصادرات	الواردات	الميزان التجاري
2012	208	7827	-7619
2013	568	17517	-16949
2014	772	19409	-18637
2015	795	11791	-10996
2016	771	90857	-90086

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الكتاب السنوي للإحصاءات الزراعية العربية 2016 و2017 يتضح لنا من خلال الجدول أن الميزان التجاري الفلاحي سجل عجزا من 2012 إلى غاية 2016، بالرغم من نمو الصادرات الفلاحية إلا أنه لم يحقق أي تحسن وهذا يرجع إلى الفرق الكبير الموجود بين الواردات الفلاحية والصادرات الفلاحية، مما أدى إلى عدم القدرة على تغطية احتياجات السكان بالرغم من الإصلاحات العديدة التي شهدتها قطاع الفلاحة، كما يبين ويؤكد تبعية الجزائر من حيث الغذاء للدول الأجنبية.

المطلب الثالث: المقاولاتية والقطاع الفلاحي في الجزائر

1 تعريف الفلاحة:

لقد شمل مفهوم الفلاحة نشاطات فلاحية مختلفة وتعتبر الفلاحة حقلا واسعا لمختلف الأنشطة الفلاحية التي يمارس فيها الإنسان نشاطه من أجل العيش والتنمية الاقتصادية والاجتماعية، تم تعريفها على أنها مجموع الأنشطة المنتجة التي يقوم بها الفلاحون أو المزارعون للنهوض بعملية الإنتاج النباتي والحيواني، وذلك قصد ضمان العيش الكريم للإنسان.

كما تعرف الفلاحة أيضاً على أنها علم وفن صناعة وإنتاج المحاصيل النباتية والحيوانية النافعة للإنسان، علم لأنها تعتمد وتقوم على إجراءات وقواعد معينة. وفن: لأنها قائمة بشكل أساسي على مهارات الفلاح وقدرته على الإبداع والابتكار في هذا المجال.¹

بعض المعاجم الحديثة تعرفها بأنها "علم الفلاحة، agronomie، وزراعة علمية" وهي دراسة القوانين والقواعد التي تسمح بتطبيق العلوم على الفلاحة، وأما كلمة agriculture والتي لها نفس المعنى مع الكلمة الأولى والتي يقصد بها أيضا الزراعة / الفلاحة على حد سواء هي فن زراعة الأرض، وفن في استثمار النباتات والحيوانات الزراعية على أكمل وجه اقتصادي.

وحسب تعريف منظمة الأمم المتحدة الذي يركز على المفهوم الحديث والضيق للزراعة، إذ يتعلق خاصة بالمواد الطبيعية والبحوث والتدريب والإرشاد والإمدادات بمستلزمات الإنتاج الزراعي وإنتاج المحاصيل والثروة الحيوانية.²

كما تعرف الفلاحة أيضا على أنها: "علم" وفن صناعة وإنتاج المحاصيل النباتية والحيوانية النافعة للإنسان"، علم لأنها تعتمد وتقوم على إجراءات وقواعد معينة، وفن لأنها قائمة بشكل أساسي على مهارات الفلاح وقدرته على الإبداع والابتكار في هذا المجال.

أما التعريف الواسع للفلاحة وبالإضافة إلى التعريف الضيق نضيف صنع المستلزمات الزراعية وخدمات التسويق والتحويل للمنتجات الزراعية، غير أننا نلاحظ بأنه كلمة الفلاحة والزراعة لهما نفس

¹ ساعو باية وسيار زوييدة الملتقى الوطني حول قطاع الفلاحة في الجزائر الواقع والافاق. جامعة العقيد اكلي محند اولحاج البويرة الجزائر يوم 11 مارس 2021 ص17

² عمر جنينة، مديحة بخوش، دور القطاع الزراعي في امتصاص البطالة بالجزائر، الملتقى الدولي حول استراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، جامعة المسيلة. 16 نوفمبر 2018. ص89

المعنى أو المدلول وعندما نقول مثلا المساعدات المالية المخصصة للقطاع الفلاحي أو الزراعي فإنها تعني نفس الشيء.¹

من خلال التعاريف السابقة يمكننا أن نستنتج تعريف شامل للفلاحة ألا وهي جميع الأنشطة التي يمارسها الإنسان ومتعلقة بالأرض والحيوان، بغية تحقيق العيش الكريم، والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مع استعمال مختلف الطرق التقليدية والحديثة في الزرع والغرس وتربية الحيوانات الزراعية.

2.1 أهمية القطاع الفلاحي

تظهر أهمية القطاع الفلاحي في الاقتصاد الوطني من خلال مساهمته في ما يلي:

توفير الاحتياجات الغذائية لأفراد المجتمع: يساهم القطاع الفلاحي في توفير العديد من المنتجات الغذائية التي يستهلكها أفراد المجتمع كالمنتجات النباتية مثل الحبوب والخضروات والفواكه والمنتجات الحيوانية بأنواعها والألبان ومشتقاته.

المساهمة في الحد من الفقر والمجاعة: تنخفض الأهمية النسبية للزراعة عند زيادة نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي وعندما يخضع الاقتصاد إلى عملية تحول هيكلية، ففي بعض البلدان الفقيرة يبلغ نصيب الزراعة أكثر من 30 في المائة من النشاط الاقتصادي كما أن نصيبها في أقل البلدان نمواً كمجموعة، يبلغ 27 في المائة من الناتج المحلي الإجمالي، وعلى العكس من ذلك، ففي اقتصاديات بلدان منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي يبلغ نصيب الزراعة أقل من 1.5% من الناتج الاقتصادي الإجمالي، وهكذا فإن دور الزراعة في دفع النمو الاقتصادي الإجمالي إلى الأمام يتباين من بلد إلى آخر، وهو دور تكون له بصورة عامة أهمية أكبر في البلدان الأكثر فقراً. وقد كان النمو في الزراعة على مدى العقدين الماضيين مدفوعاً إلى حد كبير بالنمو في إنتاجية العمل، وقد ظلت إنتاجية العمل في الزراعة تنمو في المتوسط بسرعة أكبر منها في إنتاجية العمل خارج الزراعة منذ ستينيات القرن الماضي.

¹ بوكريطة عبد القادر، أثر القطاع الانتاجي الفلاحي الحيواني والنباتي على النمو الاقتصادي في الجزائر، دراسة تحليلية قياسية للفترة (1970 - 2014)، أطروحة الدكتوراه في الاقتصاد والاحصاء التطبيقي، المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي، الجزائر 2018 - 2019، ص 10 و11

وهذا النمو السريع في إنتاجية العمل قد ظل مدفوعاً بعمليات انتقال العمالة. وعلى وجه الخصوص، يحتمل أن يكون دور النمو الزراعي في الحد من الفقر أكبر من دوره في دفع عجلة النمو الاقتصادي، ويحتمل أن يكون ذلك هو الحال لأن نصيب القوة العاملة التي تعمل في القطاع الزراعي هو أكبر بكثير من نصيب الناتج الاقتصادي الذي يتأتى من الزراعة.

توفير الموارد المالية: يعد القطاع الفلاحي مصدراً رئيسياً للدخل للعديد من الأفراد العاملين فيه، كما يساهم بنسبة معينة في الناتج الوطني الإجمالي للعديد من دول العالم، بالإضافة إلى مساهمته في توفير العملة الصعبة للبلاد مما ينعكس إيجاباً على مستوى التنمية الاقتصادية له.¹

توفير المواد الزراعية للقطاع الصناعي: يستمد القطاع الصناعي العديد من المواد الخام الزراعية من القطاع الفلاحي، مما يؤدي إلى دعم وتطوير هذا القطاع وبالتالي دعم الاقتصاد ككل.

- المساهمة في الدخل القومي وتحقيق الأمن الغذائي: فحسب مؤتمر القمة العالمي للأغذية 1996 تقصد بالأمن الغذائي الحالة التي تستطيع فيه الأسر أن تحصل مادياً واقتصادياً على ما يكفي من طعام لجميع أفرادها، وألا يكون هناك ما يهدد هذه الأسر بفقدان قدرتها على الحصول على هذا الطعام، ويتحقق الأمن الغذائي على المستوى النظري بالسعي إلى الاكتفاء الذاتي من الأغذية وتلبية الاحتياجات الغذائية داخل البلد.

استيعاب نسبة كبيرة من اليد العاملة: يتيح القطاع الفلاحي فرص عمل ويساهم في القضاء على البطالة حيث يشتغل بالزراعة عدد معتبر من سكان المجتمع، فهو مصدر لكسب الرزق لحوالي 27.2% من النساء من إجمالي العاملات في العالم وحوالي 25.9% من الرجال من إجمالي العمال الرجال في العالم لسنة 2017، إلا أنه تبقى كثافة اليد العاملة الزراعية في الدول المتخلفة أعلى نسبة منها في الدول المتقدمة.²

3.1. القطاع الفلاحي في الجزائر

يعتبر القطاع الفلاحي في الجزائر بصورة عامة من القطاعات الحيوية نظراً لإسهامه في توفير المدخلات الإنتاجية الوفيرة للصناعات الغذائية إلى جانب أنه مصدر إعالة غالبية السكان.

ومن أهم مقوماته :

¹ مجلة المعجمية، تونس، ع 8، 1992، ص 70، عن الموقع الإلكتروني :

www.mohamedrabea.net,le 08/11/2021

² جواد سعد العارف الاقتصاد الزراعي، دار الراية، ط1، عمان، الاردن، 2010، ص 81

• **الموارد الطبيعية:**

تحتل الجزائر المرتبة الأولى في إفريقيا من حيث المساحة التي تقدر ب 2.381.741 كم تتميز بقسمين تضاريسيين كبيرين هما:

- ما قبل الأطلس الصحراوي (السهول، الهضاب، ومرتفعات الأطلس التلي).
- وما بعد الأطلس الصحراوي (الصحراء).

ونتج عن هذا التنوع في التضاريس إلى تنوع الأقاليم المناخية.

- **الموارد الأرضية:**

تتوزع المساحة الزراعية إلى:

- أراضي قابلة للزراعة 42.443.860 هكتار.
- أراضي صالحة للزراعة 8.445.490 هكتار.
- أراضي المساحة المحصولية 1.360.000 هكتار
- أراضي مسقية 400.000 هكتار

- **الموارد المائية**

للزراعة يرتبط تطور القطاع الفلاحي بعنصر الماء حيث يستغل في الري الفلاحي وينقسم إلى :
أ. الموارد التقليدية: ومنها الموارد المائية المطرية حيث تقدر كمية الأمطار التي تتساقط سنويا على الجزائر ب 197 مليار متر مكعب بمعدل تساقط سنوي يقدر 82 ملم.

وكذا الموارد المائية السطحية وتتمثل في الوديان والأنهار والتي تعتبر قليلة في بلادنا وتقدر ب 13.5 مليار متر مكعب.¹

- **الموارد المائية الجوفية:**

¹ - إسهام النمو الزراعي في الحد من الفقر والجوع وسوء التغذية، عن الموقع الإلكتروني

: www.fao.org، le2022/3/17، ص 30

قدرت المصالح التقنية للوكالة الوطنية للموارد المائية ومديرية تهيئة المنشآت المائية الكبرى كمية المياه الجوفية في إطار المخطط الوطني للماء بحوالي 7 مليار م³ وهو الحجم القابل للاستغلال وهي موزعة كما يلي في شمال البلاد 2 مليار م³ وفي الجنوب 5 مليار م³.

في شمال البلاد: تقدر الموارد المائية الجوفية بالشمال والممكن استغلالها بمليارين م³ /سنة ويتم حاليا استغلال 90 % من المياه الجوفية أي 1.8 مليار م³ و75% من حجم هذه الموارد الجوفية تتمركز في الطبقات الجوفية الكبرى.

في جنوب البلاد: تمتاز الصحراء بمواردها الجوفية الهامة والتي تكونت عبر آلاف السنين، وهذه المياه عميقة جدا عن سطح الأرض حيث يصل عمقها إلى 2000 متر، ماعدا ولاية أدرار (200 إلى 300 م)، توجد في المنطقة الصحراوية طبقات مائية منها طبقتان تمتدان إلى التراب الليبي.

حسب دراسة الموارد المائية للصحراء (اليونيسكو) ودراسة الوكالة الوطنية للموارد المائية ومشروع rab- pnud برنامج الأمم المتحدة للتنمية، يمكن رفع عملية استغلال هذه الموارد المائية الجوفية لتصل إلى 5 ملايين م³، 56 % منها مخصصة للطبقات القارية الوسطى و44% للمركب النهائي، وتشير أرقام الخبراء في مجال المياه إلى أن حجم المياه الجوفية غير المستغلة بالجزائر تقدر بـ 60 ألف مليار م³ بالمناطق الجنوبية.

- الموارد الغير تقليدية: وتتمثل في مياه التطهير والتحلية.

-تطهير المياه المستعملة حيث تكتسي عملية التطهير أهمية بالغة في الحفاظ على البيئة، وتحصي الجزائر 167 محطة لتصفية وتطهير المياه المستعملة على المستوى الوطني تعمل على تحقيق هذا الهدف في انتظار انجاز محطات أخرى مبرمجة، ويقدر الحجم الشهري للمياه المعالجة بحوالي 19 مليون متر مكعب.

-تحلية مياه البحر تمتلك الجزائر 10 محطات لتحلية مياه البحر بسعة إجمالية قدرها 1.610.000 م³ / د موزعة على التراب الوطني.

• الموارد البشرية

يشمل العمل الفلاحي كل جهد إنساني سواء كان مجهود عضلي أو ذهني أو نوع من العمل يستخدم في إنتاج السلع الفلاحية.

و من الملاحظ سواء في الدول النامية أو المتقدمة انه بالرغم من تزايد القوى العاملة إلا أن حجم العمالة في القطاع الفلاحي يتناقص مما يؤثر على إنتاج الغذاء النباتي والحيواني، كما لوحظ في معظم دول العالم أن الوزن النسبي لاستخدام القوى العاملة قد تغير، وأن الأشخاص الباحثين عن عمل تجددهم دائما يفضلون العمل في غير قطاع الفلاحة.

4.1. نمو الإنتاج الفلاحي بالجزائر سنة 2019 :

حقق الإنتاج الفلاحي الوطني ارتفاعا كبيرا من حيث القيمة 6.1% سنة 2019، أين ارتفع من حوالي 3281 مليار دج في سنة 2018 إلى حوالي 3482 مليار دج سنة 2019، حسب ما كشف عنه المدير المركزي للإحصائيات الفلاحية وأنظمة المعلومات بوزارة الفلاحة والتنمية الريفية. كما صرح أيضا بان هذا النمو في قيمة الإنتاج يعود الارتفاع الكبير في الكميات المنتجة وارتفاع أسعار بعض المنتجات الفلاحية.

وارتفعت حصة القيمة المضافة لقطاع الفلاحة ضمن القيمة المضافة الوطنية الإجمالية إلى 12.4% بنهاية 2019.

وأفاد المتحدث أن مساهمة القطاع الفلاحي في الناتج الداخلي الخام هي 12% تجعل منه قطاعا إنتاجيا هاما في تنمية الاقتصاد الوطني مقارنة بالقطاعات الإنتاجية الأخرى، وذكر المسؤول الزيادة في إنتاج اللحوم البيضاء حيث انتقل من 4.5 مليون قنطار في 2018 إلى 5.6 مليون قنطار في 2019، والقمح الصلب من 31.78 مليون قنطار في 2018 إلى 32.1 مليون قنطار في 2019، والبطاطا من 46.5 مليون قنطار إلى 50.2 مليون قنطار.

وحسب نفس المتحدث فقد بلغت نسبة تغطية الاحتياجات الوطنية بالإنتاج الفلاحي المحلي 73% عبر مساحات فلاحية مستغلة تقدر ب 8.6 مليون هكتار.

كما تشير الإحصائيات خلال شهر يناير وشهر نوفمبر من سنة 2019 إلى تراجع واردات المنتجات الفلاحية بقيمة 767.2 مليون دولار مقارنة بسنة 2018، منها 512 مليون دولار للمنتجات الغذائية تتمثل في بودرة الحليب التي عرفت انخفاضا بقيمة 105 مليون دولار والحبوب بقيمة 353

مليون دولار مقابل زيادة بقيمة 10 مليون دولار في واردات اللحوم الحمراء، وارتفعت صادرات المنتجات الفلاحية بنسبة 12%.

وخلال الخماسي (2015-2019) بلغ معدل النمو في القطاع الفلاحي حوالي 3.1% حيث نمت الخضروات بنسبة 3% واللحوم البيضاء بنسبة 4.18% واللحوم الحمراء بنسبة 1.4% والبقوليات بنسبة 8% والزيتون بنسبة 12.5% والتمور بنسبة 4% إلى جانب الطماطم الصناعية بنسبة 8.6%.

2. سياسة المقاولاتية الفلاحية في الجزائر:

يلقى موضوع المقاولاتية في الجزائر اهتمام كبير وأولوية اجتماعية واقتصادية في ظل الإجراءات التي اتخذتها الدولة خاصة في السنوات الأخيرة. وينتج عن هذا الحماس حول ممارسات المقاولاتية بأشكالها وأنواعها المختلفة. من وعي الحكومة بأهمية خلق الأعمال التجارية من أجل الانتعاش الاقتصادي¹. وتعتبر المقاولاتية بالنسبة للجزائر وسيلة للتنمية الاقتصادية تساهم في تحقيق القيمة المضافة وتحسين النمو الوطني، بالإضافة إلى محاربة البطالة والنشاط غير الرسمي، كما أن المقاولاتية هي محرك الاقتصاد الجزائري، كما يقترح بعض الخبراء والمؤلفين.

يتجزأ النسيج الاقتصادي الجزائري ويتكون أساساً من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ففي سنوات التسعينيات، شهدت الجزائر اضطرابات اقتصادية، حيث انتقلت من الاقتصاد الاشتراكي إلى مرحلة انتقالية نحو اقتصاد السوق،²

وقامت الجزائر بعدد من الإصلاحات الاقتصادية مبتعدة عن النموذج الاشتراكي الذي كان سائداً حتى ذلك الحين،

والتي تتميز "بآلية إدارة وتنسيق مخططة وملكية عامة لأداة الإنتاج والتوزيع، فضلاً عن احتكار المؤسسات العمومية لقطاع التوريدات والصناعة.

ويستند هذا التغيير الذي تم إدخاله إلى تحرير الأسواق، وبالتالي يتم تشجيع المبادرات الخاصة بتنظيم المشاريع. حيث كان هناك وعي بالدور المهم للمؤسسات والشركات الصغيرة والمتوسطة في تنمية النمو الاقتصادي الجزائري، فيتم اتخاذ مبادرات لتشجيع التوسع فيها، وتشارك الدولة من خلال إعطاء

¹ Célestin M, Mourad K, Hassan A, 2012, Essai sur le microcrédit et entrepreneuriat : cas de l'Algérie et du Liban, université de Rouen et Harve, p. http://www.erudite.univ-paris-est.fr/evenements/colloques-et-conferences/atm-2013-communications-full-papers/?eID=dam_frontend_push&docID=25331

² Stratégie Nationale de Développement Rural Durable (SNDRD) 2004, p.15. <http://ressources.ciheam.org/om/pdf/a71/06400059.pdf>

زخم سياسي قوي من خلال إنشاء وزارة مفوضة، وكالة للترويج من الشركات الصغيرة والمتوسطة وصندوق ضمان وتعزيز خاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.¹

تشهد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة / الشركات الصغيرة والمتوسطة نموًا كبيرًا مما زاد في توسع نشاط المقاولاتية.

يتناسب مشروع إنشاء " الأعمال " مع بيئة تنظيمية واجتماعية وثقافية واقتصادية مواتية إلى حد ما ومتاحة للمناطق الريفية.

تجد المقاولاتية الفلاحية أسسها من أسس المفهوم الريفي كبنية اجتماعية، دعم للموارد وكمكان للرهانات، ومن ناحية أخرى كعملية فنية تخلق قيمة.

1.2 أهداف المقاولاتية الفلاحية:

تقترب أهداف المقاولاتية الفلاحية بالموضوعات الأساسية لتنفيذ سياسة التنمية الريفية، وهي مقسمة إلى ثلاثة أهداف محددة تميز التغييرات والطفرات التي ينطوي عليها ذلك. الهدف هو النتائج المتوقعة، يتم تقسيمها إلى نوعين:

-النتائج الإجمالية (مساهمة جميع الجهات الفاعلة)
-نتائج محددة

*طريقة أخرى لإدارة القطاع الفلاحي والريفي

*النمو الاقتصادي الداخلي والمستدام

*تجديد وزيادة كفاءة أدوات الإدارة العامة²

2.2 أهمية تشجيع المقاولاتية في المجال الفلاحي:

تكمن أهمية تشجيع المقاولاتية في المجال الفلاحي من مدى أهمية الفلاحة في الإقتصاد الوطني والدور المحوري الذي تلعبه في تحقيق الأمن الغذائي وترقية الصادرات خارج المحروقات مما يساهم فيتحسين العجز في ميزانها التجاري.³

• من الفلاحة العائلية إلى الفلاحة المقاولاتية

¹MDDR :Conception et Mise en œuvre d'un projet de proximité de développement rural, Juin 2004.p36.

²Organisation des nations unies pour le développement industriel ONUDI,2003,op.cit, p6-10.https://www.unido.org/fileadmin/user_media/Publications/Pub_free/Une_voie_pour_sortir_de_la_pauvrete.pdf

³Organisation des nations unies pour le développement industriel ONUDI,2003,op.cit, p11-13.
https://www.unido.org/fileadmin/user_media/Publications/Pub_free/Une_voie_pour_sortir_de_la_pauvrete.pdf

تمثل الفلاحة العائلية شكل من أشكال تنظيم الإنتاج الزراعي كما أن تجمع الاستثمارات تتميز بوجود روابط متينة بين العائلة ووحدة الإنتاج (الأرض) من خلال تجنيد الجهد والعمل العائلي لخدمة المستثمرة الفلاحية.

تشكل الفلاحة العائلية النشاط الرئيسي في القرى والمداشر والمورد الأساسي لسوق الاستهلاك الغذائي المحلي، لذا يجب على الهيئات الداعمة للمقاولاتية في الجزائر القيام بالتكفل بالفلاحة العائلية والأخذ بعين الاعتبار النقائص والمشاكل التي يواجهونها، وذلك من خلال عملية إحصاء شاملة ودقيقة ودورية لعدد المزارع الأسرية وتصنيفها ودراسة كل حالة على حدى.

إن الفلاح العائلي يتبنى الفكرة وينطلق في تجسيدها رغم كل الحواجز والعراقيل لأنه ترعرع على حب هذه المهنة وتوارثها أب عن جد، وهذا هو سر نجاح وتطور الفلاحة العائلية إذا ما تم تدعيمها وتبنيها من منظور مقاولاتي.¹

تجدر الإشارة في هذا الصدد إلى أن الجزائر منذ استقلالها، أجرت عمليتين إحصائيتين زراعتين فقط، الأولى سنة 1973 والثانية سنة 2001 ونشرت تقاريره سنة 2003.

3.2 سياسة تنظيم المشاريع الريفية في الجزائر:

تلعب ظاهرة المقاولاتية دورًا رئيسيًا في تنمية المجتمع خاصة في المناطق الريفية الوسطى. استثمرت السلطات العمومية الجزائرية في ديناميكية التجديد الريفي المستدام، وبالتالي قامت وزارة الفلاحة والتنمية الريفية بتنفيذ خطة وطنية للتنمية الفلاحية والريفية (PNDRA) التي تقوم على المكونين التاليين:

✓ الارتقاء بالمزارع وسلاسل الإنتاج من خلال خطط تنمية المزارع بدعم من الصندوق الوطني

للتحويل والتنمية الزراعية.(FNDRA)

✓ إنعاش المناطق الريفية وتحسين الظروف المعيشية لسكان الريف وتعزيز الحرف الريفية من

خلال تنفيذ مشاريع تنمية الأراضي من خلال موضوع الامتياز لجهاز معين ومشروع التنمية

الريفية المتكاملة المحلية(PPDRI) .

من خلال انحراف هذه المكونات تخفي المناطق الريفية العديد من المشاريع (مناهج المقاولاتية) الخاصة، والمستدامة، والرسمية، والفردية أو الجماعية، للذكور والإناث.¹

¹الجودي محمد علي. نحو تطوير المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة 2015 ص 12.

إذن فالمقاولاتية الفلاحية في الجزائر بالإضافة إلى نهج ريادة الأعمال التقليدي، لديها أداة مميزة أخرى لتنفيذ سياسة التنمية الريفية الوطنية (PPDRI) وهو مشروع متعدد القطاعات تم تنفيذه في المناطق الريفية التي تم تحديدها مسبقاً بهدف السماح باستقرار المجتمعات الريفية وعودة أولئك الذين غادروا الإقليم.

يتم دعم مشاريع PPDRI من قبل العديد من الصناديق والآليات (خاصة: صندوق FDRMVTC التنمية الريفية وتنمية الأراضي من خلال الامتيازات)، وبرنامجين (PCD) ، (PSD) خطة التنمية المجتمعية والقطاعية.

القيمة المتوقعة لعملية المقاولاتية الفلاحية (PPDRI) من خلال تنفيذ الأنشطة الاقتصادية المستدامة، وتحسين مستويات المعيشة وظروف المجتمعات الريفية في إطار التنمية البشرية وكذلك استقرار المجتمعات الريفية في المناطق المعزولة وفي الأقاليم المصنفة ليرتقيتها.

يتميز برنامج PPDRI بعملية تنظيمية بخصوصية مقارنة بالمقاولاتية التقليدية لأن صاحب المشروع المؤسسي يرافق سكان الريف (قادة المشروع) لا سيما على المستويات التقنية والتنظيمية والمالية في جهوداتهم لجعل أنشطتهم اقتصادية ومدرة للدخل، مستدامة وقادرة على تزويدهم بأمن غذائي أفضل وظروف معيشية أكثر ملاءمة.

وتتولد أسس سياسة المقاولاتية الفلاحية من محاور إستراتيجية التنمية الريفية المستدامة وهي:

إقامة شراكة محلية وتكامل متعدد القطاعات داخل إقليمها.

دعم تنفيذ الأنشطة الاقتصادية المبتكرة.

التقييم المتوازن والتسيير المستدام للموارد الإقليمية والتراث.

التآزر الاقتصادي والاجتماعي وتنسيق الإجراءات².

ومن أهداف هذه السياسة:

* الاهتمام باحتياجات وتوقعات سكان الريف.

* تدعيم الأنشطة الاقتصادية الريفية الأساسية.

¹Ait-Ziane K et AIT-Ziane H 2006, territoire et entrepreneur innovateurs: cas de l'Algérie, colloque international << création d'entreprises et territoires,tamanrasset,p13. https://www.ipag.fr/wp-content/uploads/recherche/WP/IPAG_WP_2014_150.pdf

²Benredjem R. (2010), l'intention entrepreneuriale: l'influence des facteurs liés à l'individu et au milieu, Cahier de recherche du CERAG: 2009-21 E4halshs-00528755,version1 2010,p5. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00528755/document>

*توسيع وتعدد الأنشطة الإنتاجية المبتكرة.

*التطورات الريفية.

*تجديد وتحديث المرافق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

3. مساهمة الكفاءة المقاولاتية في إنجاح الاستثمار الفلاحي

إن موضوع العمل فيالقطاع الفلاحي له علاقة بالمهارات أو المؤهلات المهنية، ففي مجال الفلاحة هناك عدة صعوبات في النظر في سبل جديدة.

وحسب المفكرين والخبراء، فإن هذه الصعوبات أصبحت في الوقت نفسه أكثر حدة ومتغيرة. ومع مرور الوقت تتزايد المتطلبات الفنية خاصة تدريب القوى العاملة.

إن التخصص اليوم يعني المخاطرة نظرًا لحركة الأسواق حيث يواجه الفلاح أو المزارع كمنتج مستقل في ظل نظام غذائي فلاحي موحد بشكل متزايد.

يمكن أن يكون للاستثمار الفلاحي الأثر الفعلي إذا ما تم الاهتمام بالمنتجين وهذا بإتاحة الفرصة لهم في توظيف معارفهم والاستفادة من خدمات البحث والتطوير المتاحة لهم بالإضافة إلى استفادتهم من خدماتالتأطير والإرشاد المناسبة والمنشآت القاعدية الفلاحة وغيرها من الإمكانيات التي يوفرها الاستثمار.

1.3. العمالة الفلاحية: يمثل العنصر البشري العامل الأكثر أهمية الذي بإمكانه إذا تحققت

الشروط الملائمة لتعبئته أن يثمن الموارد الطبيعية، وقد أشار ابن خلدون لذلك بقوله: إن

المفادات والمكتسبات كلها أو أكثرها إنما هي قيم الأعمال الإنسانية".¹

• مفهوم العمالة الفلاحية :

قبل التطرق إلى مفهوم العمالة الفلاحية نتناول تعريف العمل فيما يلي²:

أ- تعريف العمل:

يتمثل في البحث عن استخدام الجهد في مختلف الأنشطة الاقتصادية مع وجود وضمان المشاركة في العمل والتكوين والتعيين والترقية وتوفير الخدمات الاجتماعية.

كما أن العمل يتطلب سلوكيات خاصة بأخلاقيات المهنة وحب العمل والمسؤولية.

ب-تعريف القوى العاملة الفلاحية :

¹رحمن حسن الموسوي، الاقتصاد الزراعي، الطبعة الأولى دار أسامة للنشر، عمان، الأردن، 2013، ص.184

²جواد سعد العارف الاقتصاد الزراعي، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 67.

يمثل حجم مساهمة القطاع الفلاحي في الناتج القومي من المؤشرات الاقتصادية المهمة في حجم الموارد الفلاحية التي يوفرها هذا القطاع ويعد المجتمع الفلاحي من المكونات البشرية الرئيسية في عملية إنتاج هذه المواد. لذا يمكن القول أن عنصر القوى العاملة الفلاحية هو جزء مهم من العناصر الانتاجية لكونه عملا إنسانيا لذا يعد عصب الإنتاج في العملية الإنتاجية.¹

2.3. دور وأهمية العمالة الفلاحية

للعمل دور مزدوج في التنمية الاقتصادية، فهو يعتبر أحد العناصر الأساسية للإنتاج بمعنى أن العمل أحد عناصر الإنتاج إضافة إلى رأس المال والتنظيم، ومن جهة أخرى يعتبر العمل بمثابة الأداة الأساسية لإشراك الفرد في التنظيمات الاقتصادية أي في بناء المجتمع وتحسين ظروف معيشته وترقية مستواه باستمرار.²

وتعتبر العمالة الفلاحية من المتغيرات الهامة التي يعتمد عليها الإنتاج الفلاحي، ومن أهم ما يمثل السكان الفلاحيين هو القوى العاملة الفلاحية والتي تعطي مؤشرا هاما على مدى فعالية قطاع الفلاحة في أي بلد إذ تعد القوى العاملة الفلاحية من أهم عوامل الإنتاج الفلاحي، ويعد الفلاح أو العامل الفلاحي اللبنة الأساسية لتحقيق الإنتاج الفلاحي.

ولكي يتم ذلك بكفاءة وقدرة عالية لا بد من إيجاد الظروف الموضوعية اللازمة والملائمة لهذا العنصر المهم من إعداد جيد وتدريب مناسب لكي يساهم في عمليات الإنتاج المختلفة. إن هذه الإستراتيجية تمكن القطاع الفلاحي من أداء عمل رئيسي في توفير الغذاء والمساهمة في دعم هذه القوى لكي تكون عنصرا رائدا في دعم البناء الاقتصادي.³

3.3. تطور العمالة الفلاحية

لم تكن معضلة العمالة الفلاحية مطروحة في المجتمعات الفلاحية الريفية، إذ أن الأعمال والنشاطات الفلاحية تعتبر بطبيعتها نشاطات صعبة وشاقة وتتطلب مجهودات كبيرة ومستمرة من الأعمال، كما تخضع تلك الأعمال للظروف الطبيعية والعوامل الجوية المتغيرة مما يساهم في أحيان كثيرة في زيادة الأعمال والنشاطات الفلاحية.

¹ غردي محمد، القطاع الزراعي الجزائري وإشكالية الدعم والاستثمار في ظل الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، أطروحة دكتوراه، فرع التحليل الاقتصادي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 3، 2011/2012، ص 88

² منظمة الأغذية والزراعة العالمية، تقرير حالة الأغذية والزراعة، الاستثمار في الزراعة من أجل مستقبل أفضل، 2012، ص 11.

³ هسييلة مصطفى، الاستثمار الفلاحي وأثره على حركة التجارة الخارجية للمواد الغذائية الأساسية في دول شمال إفريقيا، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال وتجارة دولية قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة حسينية بن بو علي، الشلف، 2017، ص 31

ولقد شكل عجز الفلاح عن القيام بالنشاطات الفلاحية المستمرة، مع رغبته في زيادة إنتاج الغذاء، عاملا حافزا لمحاولة الإنجاب بكثرة، فيظن الفلاح أنه بقدر ما يكون له أفراد كثيرون، بقدر ما يكون قادرا على أداء العمليات الفلاحية المختلفة وأيضا زيادة الإنتاج الفلاحي.¹

غير أنه بعد تطور المجتمع تغيرت طبيعة العمالة الفلاحية يعني التحسن في نوعيتها وزيادة قدرتها الإنتاجية، حيث تعد إنتاجية العمل مؤشرا ومقياسا حقيقيا لتطور القوى العاملة الفلاحية، حيث أن تأكيد الاهتمام بالإنتاجية يوضح أهمية تنمية القدرات والكفاءات وإتاحة فرصة استخدامها كما نجد أن هناك علاقة عكسية بين التقدم التكنولوجي وبين نسبة العمالة الفلاحية فكلما يحصل تقدم علمي وتكنولوجي في الفلاحة يحصل اضمحلال في عدد العمالة الفلاحية.

4.3 الاستقلالية والابتكار

من المؤكد أن الاستقلالية تحتل مكانة جيدة في الخصائص الاجتماعية المهنية للفلاحة والمرتبطة بصورة رجل متعدد المهن، قادر على المبادرات في عالم يتسم بسرعة التغير. كما ان الاستقلالية تقترن بموقف ثابت من الابتكار.

يمكننا أن نشير إلى أن الفلاح أو المزارع، مشغول دائما بالعثور على إجابات محدودة لذا يبدو أن هذا البعد الابتكاري ضروري.

على مستوى ورش العمل، وبصرف النظر عن قطاعات محددة للغاية، يبدو أن المراجع التقنية الحيوية تكافح من أجل مواكبة تطور العمليات وتطورها الدائم وبالضرورة أو باختيار المؤسسات التنموية، هناك ارتباك في اختيارات التوجهات، في ظل غياب المقاييس الناتجة عن التحليلات الجماعية.

وعلى مستوى الشركة، يبدو أن تطوير النماذج مختلف، باستثناء الإجراءات الإدارية، والطبيعة المرهقة للإجراءات ليست السبب الوحيد ومن هنا يتساءل المرء عن الخطوات والأدوات التي تهدف إلى تحديد الأنشطة وتنسيقها وتقييمها على المدى المتوسط.²

بالمقارنة مع الأساليب التقليدية إلى حد ما في الفلاحة، يبدو من المثير للاهتمام تسليط الضوء على ما يلي:

- أسلوب العمل في المواقف الملموسة والاحتياجات اللازمة للمراقبة، نظرا لأهمية المهام غير القابلة للتنفيذ،

¹ باسم علاوي عبد الجميلي العمل في الاقتصاد الإسلامي، دار الكتب العلمية، بيروت، 2006. ص 28

² عبد الوهاب الكيالي موسوعة السياسة المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، لبنان الجزء الخامس، 2018 ص 66.

- الاهتمام بالتواصل والعلاقات بين الفاعلين في الاستغلال،
 - المقاربة البيئية، البشرية وغير البشرية: فهي ليست مجرد مصدر للمعلومات، بل تتكون أيضًا من التنسيق والمفاوضات التي تؤثر على الوسائل والإجراءات وتقييم النتائج،
 - البحث عن الموثوقية والمرونة خاصة في ظل التطور التكنولوجي وتنظيم الشركات، ولذلك لا يوجد وضع خاص بالزراعة

وبدلاً من التأكيد على الوحدة والتبعية، يمكن الاستفادة من حقيقة أن الفلاح أو المزارع وأسرته يعملون ويتحدثون مع الآخرين في شبكات متعددة على الأقل بشكل غير رسمي، يتواصلون ويبلغون بعضهم البعض ويتفاوضون وينسقون وهذا الإصرار لا يخلو من النقد الذاتي.

مواقع البناء على وجه التحديد حاضرة بقوة في هذه الأيام، على هذا ومن الضروري العثور على كلمات للتعبير عن أساليب التبادل هذه والتعرف على الدراية الفنية للتنسيق.

علاوة على ذلك، فإن جودة هذه المعرفة هي جزء مما يصنفه الاقتصاد بين الأصول المحددة للشركة، فهي داخلية، قليلة أو غير قابلة للتحويل، في تطور مستمر فهي ضرورية في العلاقات مع البيئة وهي في قلب قدرات الابتكار.

وإلى جانب الأنشطة الإنتاجية، ينبغي النظر في هذا النهج على نطاق أوسع وأكثر ديناميكية وتتبع هذه الحاجة من تطور الأسر الفلاحية والمناطق المحيطة بها وهو يلبي تجربة أصحاب المصلحة في المناطق الريفية، خاصة مع غياب المجال التقني.

لقد أشار العلماء والخبراء أن تطور العمل لا يتم تحديده من خلال القيود المادية للعمليات والمنظمات. بل هناك هوامش غير قابلة للاختزال في التفسير والخبرة وبالتالي مجالات الإبداع التي لا تقتصر على السمات الأسلوبية أو الطرائق الثانوية في الاختيارات التكنولوجية، بالنسبة لأي شركة وأي قطاع من الأنشطة، تعد قدرة الأشخاص على تعبئة أنفسهم موردًا استراتيجيًا.

علاوة على ذلك، فإن هذا المورد يتم توفيره ذاتيًا إلى حد كبير حيث أن البحوث الزراعية على وجه الخصوص لا يمكنها أن تتجاهل ذلك.

5.3 أنواع الفلاحين أو المزارعين

اعتماداً على خصائص نفسية معينة وسلوكهم فيما يتعلق بأعمالهم، يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الفلاحين أو المزارعين وهم :

✓ الفلاح أو المزارع الريادي

- يتمتع بثقة كبيرة بالنفس، وليس حساسًا جدًا للمخاطر مع تعطش كبير للمستجدات ويركز بشدة على مشروعه.
- يشعر رجل الأعمال بأنه المسيطر على الوضع.
- رجل الأعمال مبدع.
- إنه شخص غير راضٍ عن الوضع الراهن لفترة طويلة و لديه دائمًا أفكار جديدة لمنتجات جديدة، لخدمات جديدة، لطرق جديدة للإنتاج، لتنظيم العمل أو التسويق و الوضع الراهن يضايقه
- يتمتع رائد الأعمال (المقاول) بقدرة عالية على تحمل المخاطر، وذلك بفضل رؤيته الإيجابية للأشياء بما في ذلك الفشل وبفضل استباقيته.
- يعاني هذا النوع من عدم اليقين ولديه ثقة كبيرة في المستقبل حيث إذا حدث أي فشل، فإن رائد الأعمال (المقاول) يرى في هذا الفشل تجربة يتعلم من خلالها شيئًا جديدًا.
- إنه شخص استباقي ولا يستسلم بسهولة.
- يعتقد أنه المسيطر على الأحداث ويحاول القيام بأي شيء وهذا ما يساهم في قدرته على تحمل المخاطر، لأنه متأكد من أنه حتى لو كان الأمر محفوفًا بالمخاطر، فسوف يتجاوزه سوف يجتازها رغم كل الصعاب.
- يحتاج رجل الأعمال إلى الاستقلال وتحقيق الذات.
- رجل الأعمال يحب أن يكون رئيس نفسه لديه صعوبة كبيرة في العمل تحت أوامر شخص ما.

✓ الفلاح أو المزارع القائد

- يتميز هذا النوع بمشاركة أفكاره ومشاريعه حيث يحاول إقناع شركائه وموظفيه وعملائه بالأهمية الكبيرة لمشروعه.
- يقوم بتدريب وتحفيز الأشخاص من حوله لتنفيذ مشاريعه.
- يقوم رجل الأعمال القائد بتطوير شبكة الاتصال الخاصة به.
- لديه عقل متفتح، ولا يتردد في التشاور يحب مناقشة مشاريعه مع الآخرين والاستفادة منها.

✓ الفلاح أو المزارع المسؤول

- هذا الشخص يركز بشدة على عمله الذي يعرفه ويتقنه ويتقنه جيدًا.

- لديه أهداف واضحة وحقيقية (لدى رجل الأعمال أيضًا أهداف، لكنها في أغلب الأحيان تتعلق بمشروع ما) وهي حقيقية بالنسبة لما يتوقعه الشخص من شركته.
 - الهدف الواضح يعطي التوجيه لكل قرار يتم اتخاذه كل يوم يتم تعزيز تماسك جميع القرارات المتخذة بمرور الوقت بشكل قوي، وبالتالي تكون الكفاءة أكبر بكثير.
- كثيرا ما يقال أن الهدف هو حافظ قوي، لأنه لا يوجد شيء مستحيل تقريبًا بالنسبة لأولئك الذين يعرفون بالضبط ما يريدون.

4. ماهية النشاط الفلاحي

تصنف النشاطات الفلاحية القوة الأولى لاقتصاد أي مجتمع وشرط أساسي للنمو والتطور فهي نشاط اقتصادي بامتياز يرتبط بالأعمال الفلاحية، تربية الحيوانات، توفير الغذاء، خلق مناصب العمل الدائمة والموسمية وتنشيط القطاعات الاقتصادية الأخرى.

1.4 مفهوم النشاط الفلاحي

يعرف النشاط الفلاحي بأنه عملية صناعة وإنتاج المحاصيل الفلاحية التي يحتاجها الإنسان من نباتات وحيوانات حيث كان ينظر إليه قديما على أنه مجرد عملية نثر البذور وتركها تنمو طبيعيا إلى موعد حصادها، ورعاية الحيوانات لتنمو وتتكاثر وتصنف هذه النشاطات الفلاحية إلى تقليدية وحديثة ويتضمن مفهوم الفلاحة توفر الشروط التالية¹:

✓ بذل الجهد من قبل الإنسان في تنظيم الحقل وتهيئته لإنتاج المحاصيل وتربية الحيوانات.

✓ العناية المقصودة بالحيوانات والمحاصيل

✓ استقرار الإنسان في سكن ثابت.

✓ العمل على زيادة الإنتاج وتحسين نوعية.

قول ابن خلدون: «اعلم أن المعاش هو عبارة عن ابتغاء الرزق والسعي في تحصيله، وهو مُفْعَلٌ من العيش، كأنه لما كان العيش الذي هو الحياة لا يحصل إلا بهذه جعلت موضعا له على طريق المبالغة ثم إن تحصيل الرزق وكسبه يكون من النبات في الزرع والشجر بالقيام عليه وإعداده لاستخراج، ثمرة، ويسمى هذا كله فلحاً².

¹محمد خميس الزوكة. الجغرافيا الزراعية. دار المعرفة الجامعية. الاسكندرية. مصر سنة 2000 ص18
²ابن خلدون عبد الرحمان المقدمة ، دار الجوزي للنشر والتوزيع ، القاهرة 2010 ص319

إذن فالعمل الفلاحي أو الزراعي هو مجموع العمليات والأنشطة والمجهودات المادية والمعنوية التي يقوم بها الفلاح، وذلك باستصلاح الأراضي الفلاحية وحرثها وغراستها وسقيها وحصادها واستخراج غلالها وتربية المواشي والحيوانات ذات الفوائد الاقتصادية المختلفة، بغية إنتاج المحاصيل الفلاحية والموارد الغذائية وتوفير اللحوم والألبان المتنوعة لمجتمعه، وتحقيق منافع مالية ومادية لقضاء حاجاته المتنوعة.

وللفلاحة أهمية كبيرة حيث تعتبر الممول الأساسي للمواد الغذائية والجزء الأكبر من مواد الملابس فضلا عن تزويد الصناعة بحاجتها من المواد الأولية والأيدي العاملة كما أنها تمثل سوقا للمنتجات الصناعية.

والفلاحة عند "ابن خلدون" هي: «صناعة من فروع الطبيعيات وهي النظر في النبات من حيث تنميته ونشؤه بالسقي والعلاج واستجادة المنبت وصلاحية الفصل وتعاوده بما يصلحه ويتممه من ذلك كله، وكان للمتقدمين بها عناية كثيرة، وكان النظر فيها عندهم عاما في النبات من جهة غرسه وتنميته»¹ ويقول أيضًا: « هذه الصناعة ثمرتها اتخاذ الأقوات والحبوب بالقيام على إثارة الأرض لها وزراعتها وعلاج نباتها وتعهده بالسقي والتنمية إلى بلوغ غايته، ثم حصاد سنبله واستخراج جبه من غلافه وإحكام الأعمال لذلك، وتحصيل أسبابه ودواعيه»².

فالزراعة هي علم وفن ومهنة ومهارة لاستثمار الموارد الأرضية والبشرية، وأنها طريقة من طرق الحياة للحصول على العيش.

تجمع الفلاح بصفته كائنا بشريا علاقة وطيدة بينه وبين الأرض وكانت منذ الأزل علاقة عشق وانتماء، فالأرض تعتبر الموطن الرئيسي للفلاح، ومنظومتنا القيمية تعطيها مكانة خاصة وخطيرة، وكما يقال من فرط في أرضه كمن فرط في عرضه.

• في الحياة الاقتصادية:

إن العلاقة بين الفلاح والأرض هي علاقة اقتصادية بحتة فالفلاح عند ممارسة مهنته الزراعية يبتغي منها أكبر مدخول مادي يستطيع الحصول عليه وبما ان نظام الإقطاع غير موجود في بلادنا فإن الفلاح له كامل الحرية في التصرف في عمله ومحصوله.

¹ابن خلدون عبد الرحمان المقدمة مرجع سابق ص429

²ابن خلدون عبد الرحمان المقدمة المرجع نفسه ص337

• في الثقافة الشعبية:

تعتبر الأرض الشريان الرئيسي لقيام الحياة الفلاحية والمحرك الأساسي لعجلة الاقتصاد في أي بلد ولما كانت الأراضي الزراعية، لا تزيد مساحتها عن ذي قبل، فلا تعتبر عاملا من عوامل التغيير خصوصا وان البحث في التغيير يدور حول الملكية وطبيعتها (الملكية هي ملكية عائلية ولكن حسب طبيعة التركيب العائلي)، فلم تكن في السابق توجد فوارق كبيرة بين العائلات، خصوصا أن بلادنا لم تعرف النظام الإقطاعي ما بعد الاستقلال. وبمرور الزمن وبفعل عوامل التفتت الاجتماعي والتغيير توزعت الملكية للأرض إلى وحدات متزايدة سنويا وأصبحت القطع الأرضية، غير ذات نفع كبير في ظل تقسيمها في بعض الأحيان، إلى مساحات تقدر بنصف هكتار، وبفعل الزمن ظهرت أسر ريفية جديدة مسماة على عالم الفلاحة لكنها لا تملك شيئا.

وعند إجراء الملاحظات الفعلية ومعايشة عالم الريف والفلاحة، نجد فعلا أن حتى العائلات القليلة الباقية في الريف أو القرية وبشكلها الممتد والتي تحافظ على نسق الملكية للأرض في شكلها القديم، تقسم الأرض فيما بينها وراثيا، فتصبح المساحات الكبيرة من الحقول عبارة عن أجزاء صغيرة غير صالحة للاستغلال الموسع، فكل أسرة تنتج محصولا ربما لا يتواءم وطبيعة ما تحتاجه تاركة الزراعات الموسمية بسبب عدم قدرتها على المواصلة في هذا الميدان ولرغبة أبنائها في الحصول على عمل حكومي، بعد الحصول على قدر معين من التعليم، إضافة إلى تقلص المساحة الزراعية عن طريق عصرنة القرى وجلب النماذج السكنية الغير الملائمة لطبيعة المنطقة الجغرافية.¹

¹ بن سليمان عبد النور: امتلاك الأراضي الفلاحية والرعية في العرف الجزائري، منطقة تارا أنموذجا، دراسة أنثروبولوجية ريفية، رسالة لنيل شهادة الدكتوراة في الانثروبولوجيا، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم الثقافة الشعبية الجزائر، 2012.

خلاصة الفصل

بعد تتبعنا لمختلف الدراسات والأبحاث في إطار الوصول إلى تعريف واضح لكل من المقاول والمقاولاتية، حيث قادنا ذلك إلى كم هائل من التعاريف التي تقع ضمن مجالات بحث وتخصصات مختلفة، فحيز البحث في المقاولاتية اتسع ليشمل تخصصات أخرى بعد أن كان حكرا على العلوم الاقتصادية في القرن السادس عشر.

لقد أصبح مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة موضوع إجماع في كل الطبقات الاقتصادية والسياسية لأسباب متعددة، فالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة رمزا لحرية التجارة والمقاولاتية، الاستقلالية، العائلة والعمل، وهي المؤسسة المبتكرة الحاملة للتقدم التقني، كما أنها مؤسسة ذات طابع إنساني وأكثر اهتماما بالعنصر البشري من المؤسسات الكبيرة، وتحافظ على التوازن الاجتماعي في مواجهة المتطلبات الاقتصادية في جميع الميادين لا سيما في القطاع الفلاحي.

ويكتسي القطاع الفلاحي أهمية متزايدة نظرا لدوره الهام والبارز الذي يلعبه في نمو اقتصاديات دول العالم اذ يعتبر القطاع الزراعي من القطاعات الإستراتيجية والحساسة التي تساهم بفعالية كبيرة في عملية التنمية، من حيث مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي وأهميته الكبيرة في تأمين مصادر الغذاء وتشكل مجالا واسعا لتشغيل اليد العاملة، وكذا امتصاص جزء كبير من البطالة المتفشية، ومن ثم يعمل على تحقيق تنمية اقتصادية مستدامة.

الفصل الثالث

دور الكفاءات في تطوير المقاوالاتية الفلاحية
دراسة حالة بعض منتجي الزعفران في الجزائر

تمهيد

يعتبر القطاع الفلاحي القطاع الرئيسي المنتج للسلع الغذائية الأساسية، بهدف إشباع الحاجات المتزايدة للسكان.

ويعد القطاع الفلاحي الجزائري من القطاعات الإستراتيجية في جذب الاستثمارات، لما يتوفر عليه من موارد طبيعية وموارد بشرية تسهل عملية القيام بمشاريع استثمارية، بالإضافة إلى حجم الحصص والمبالغ المالية الكبيرة المخصصة لدعم تطوير الاستثمار في هذا القطاع وكذا الإصلاحات القانونية والتشريعية التي قامت بها الدولة في هذا المجال.

المبحث الأول: الاستثمار الفلاحي وشعبة الزعفران في الجزائر

في هذا المبحث سنحاول أن ندرس الاستثمار الفلاحي في الجزائر ثم سنعرض متطلبات الاستثمار الفلاحي وخصائصه لنصل إلى شعبة الزعفران في الجزائر.

المطلب الأول: الاستثمار الفلاحي في الجزائر

1. تعريف الاستثمار الفلاحي :

يبقى تعريف الاستثمار الفلاحي على انه العناية بالحقل وزراعة الأرض لإنتاج المحاصيل النباتية واقتناء الحيوانات لإنتاج الحليب اللحوم والصوف والجلود وتربية الدواجن والنحل وغيرها تعريفا ضيقا نظرا لتطور الأنشطة الفلاحية وتوسع الأسواق ومتطلبات الأفراد. إذن يمكن أن تشمل الفلاحة أي عمل يهتم بإعداد المحاصيل وتسليمها للمخازن أو الوسطاء لتوجيهها للسوق¹.

كما يمكن تعريفه على انه عملية دمج عوامل الإنتاج المتوفرة (الأرض العمل ورأس المال) وتشغيلها قصد إنتاج مواد فلاحية لسد حاجيات المستهلكين والحصول على أفضل النتائج الممكنة حيث تختلف نتائج المشاريع الزراعية عن المشاريع الصناعية من ناحية الشكل التنظيم وطريقة العمل غير أن مفهوم الاستثمار الفلاحي يطابق في بعض الأحيان مفهوم الاستثمار الصناعي حيث اتجهت العديد من الاستثمارات الزراعية نحو التركيز على الإنتاج الذي أصبح يتم وفق أسس صناعية². يلخص مفهوم الاستثمار الفلاحي على أنه جهد مبذول في خدمة الأرض وتربية الحيوانات من خلال تجسيد مشاريع بالاعتماد على تكنولوجيات جديدة من أجل رفع الإنتاج كما ونوعا.

يتسم الاستثمار في القطاع الفلاحي بمخاطر نسبية مقارنة بالقطاعات الأخرى، لذا قامت الحكومة بوضع سياسات واليات قانونية لجعل القطاع الفلاحي جاذبا للاستثمار، ومع انتقال البلاد إلى اقتصاد السوق أعطى الحرية للاستثمار الخاص، خاصة مع صدور قانون الاستثمار 93-12 سنة 1993 وتطبيق برامج الإصلاح الهيكلي الذي تبنته الدولة والإصلاح الزراعي الذي عرفه القطاع سنة 1987 وسنة 1990، كل هذه الإصلاحات أعطت دفعا جديدا للاستثمار في المجال الفلاحي وهذا بفضل الدور الذي قامت به الدولة من توفير لوسائل الدعم المالية والمعنوية والاهتمام بالاستثمارات التحولات التي عرفها القطاع الفلاحي خلال العشريتين الأخيرتين والتفكير الجاد والمستمر في البحث عن حلول

¹ العارف، جواد سعد الاقتصاد الفلاحي دار الولاية للنشر والتوزيع عمان الاردن 2009 ص 81

² كنفقي. سلطنة وجيه الاستثمار الفلاحي نحو الخواص نماذج من الشمال الشرقي الجزائر (ولاية سكيكدة، قسنطينة، أم البواقي معهد علوم وتكنولوجيا جامعة قسنطينة 3 2018 ص 63

لمشكلة التنمية الفلاحية أثمر مجموعة من المخططات والبرامج الوطنية، تسعى في مجموعها وبشكل من التناسق والتكامل على عصرنه القطاع (خاصة المستثمرات الفلاحية)، الارتقاء بمستوى الفلاح نحو الاحترافية وتوفير إنتاج نباتي وحيواني كمي ونوعي.

يقوم الاستثمار بصفة عامة على أربعة مقومات هي:

- الموارد المتاحة: وتتمثل في الأموال التي يمكن توفيرها من مصادر مختلفة كمدخرات المستثمر، الاقتراض من السوق المالي، الأموال التي يحتجزها المستثمر في منشأته في شكل احتياطات أو أرباح، أو مخصصات نقدية لاهلاك الأصول الثابتة وغيرها؛
- المستثمر: هو الشخص الطبيعي أو الاعتباري الذي يقبل قدرا من المخاطرة لتوظيف موارده الخاصة أو المقترضة، وذلك من أجل تحقيق أغراضه والتي تكون في العادة الحصول على أكبر قدر من الأرباح، وغيرها من العوائد والمكاسب غير المادية.
- الأصول: وهي الاستثمارات التي يوظف فيها المستثمر أمواله والمتمثلة في العقارات والمشروعات الاستثمارية في مجالات مختلفة كالزراعة والصناعة والصيد البحري والخدمات والأوراق المالية كالأسهم والسندات وغيرها من الاستثمارات التي تنعكس آثارها على الإنتاج.
- عائد المستثمر: ويتمثل في النتائج التي يتوقع المستثمر الحصول عليها من خلاستثمارته، وقد يكون هذا العائد ماديا أو غير مادي، أو منفعة عامة أو غيرها من المكاسب التي يتوقعها المستثمر.¹

1.1. تعريف المستثمر:

يعتبر في مفهوم القانون 08-16 مؤرخ في 03 أوت 2008 المتضمن التوجيه الفلاحيمستثمرا فلاحيا كل شخص طبيعي أو معنوي يمارس نشاطا فلاحيا كما هو محدد في أحكام المادة 45، ويشترك في تسيير المستثمرة، ويستفيد من أرباحها، ويتحمل الخسائر التي قد تترتب عن ذلك المستثمرون في القطاع الفلاحي.

يتوزع المستثمرون في القطاع الفلاحي في الجزائر على نوعين هما:

النوع الأول: مستثمر يريد أن يستثمر بماله الخاص في القطاع الفلاحي يبحث فقط عن عقار هذا النوع يجب يراعي في مشروعه ما يلي :

أن لا يغير من خلال مشروعه الطابع الفلاحي للعقار.

¹سالم سيد عرفة إدارة المخاطر الاستثمارية. دار الراجية للنشر والتوزيع. ط1 عمان الأردن. 2009 ص 16

- أن لا يكون للمشروع انعكاس سلبي على البيئة.
- أن يكون المشروع منتجا.
- أن يراعي قوانين الاقتصاد الجزائري الخاصة بالاستثمار.

النوع الثاني: مستثمر يبحث عن دعم الدولة هذا النوع يجب أن يراعي كل الضوابط المذكورة بالنسبة للنوع الأول، يضاف إلى ذلك مراعاته للقوانين والشروط المذكورة في القرارات والمنشورات الوزارية من الجهة المختصة.

2. أهداف الاستثمار ودوره في التنمية الاقتصادية

1.2. أهداف الاستثمار :

تحتوي المشاريع الاستثمارية على مجموعة من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية يؤدي تحقيقها إلى فوائد تعود على الدولة وأفراد المجتمع سواء كانوا مستثمرين أو مستهلكين وتتمثل هذه الأهداف في¹:

❖ الأهداف الاقتصادية:

- زيادة قدرة الاقتصاد الوطني على تشغيل عوامل الإنتاج وإيجاد فرص التوظيف للقوى العاملة ورأس المال والأرض والإدارة، بالشكل الذي يحد من البطالة بكافة صورها وأشكالها؛
- زيادة الإنتاج السلعي والخدمي الممكن تسويقه وبالتالي تحقيق دخول مناسبة لعوامل الإنتاج فضلا عن زيادة الدخل الوطني؛
- تعظيم الربح لأنه يعتبر الهدف الذي يسعى المشروع لتحقيقه كعائد على رأس المال المستثمر ولزيادة نموه وتطوره؛
- زيادة قدرة جهاز الإنتاج الوطني على إنتاج المزيد من السلع والخدمات وعرضها في السوق المحلي لإشباع حاجة المواطنين، وكذلك للحد من الواردات والعمل على زيادة قدرة الدولة للتصدير ولتحسين ميزان المدفوعات؛
- تطوير التصنيع المحلي والخدمات المحلية والسلع الوسيطة المنتجة محليا، لزيادة قيمتها المضافة وبالتالي زيادة العائد والمردود الاقتصادي؛
- زيادة قدرة المشروع على الاستخدام الكفء لعوامل الإنتاج خاصة المواد الخام والطاقة، باستخدام الطرق التشغيلية والتكنولوجية الحديثة؛

¹ احمد ادم مهدي. الدليل لدراسات الجدوى الاقتصادية. الشركة العالمية للطباعة والنشر. القاهرة. مصر. 2009 ص 7.

❖ الأهداف الاجتماعية:

- تحقيق التنمية الاجتماعية المتوازنة في مختلف مناطق الدولة عن طريق استخدام المشروع الاستثماري كأداة للإسراع بتنمية وتطوير بعض مناطق الدولة؛
- تطوير هيكل القيم ونسق العادات والتقاليد بالشكل الذي يتوافق مع احتياجات التنمية الاجتماعية والاقتصادية والقضاء على السلوكيات الضارة؛
- الحد من أشكال البطالة، والقضاء على بؤر الفساد الاجتماعي والأمراض الاجتماعية الخطرة التي تفرزها البطالة؛
- تحقيق الاستقرار الاجتماعي والإقلال من حالات التوتر والقلق الاجتماعي، وذلك بتوفير احتياجات المجتمع من السلع والخدمات الضرورية؛
- تحقيق العدالة في توزيع الثروة وناتج تشغيل هذه الثروة على أصحاب عوامل الإنتاج؛

❖ الأهداف السياسية:

- زيادة القدرة الأمنية وأداء النظام السياسي للدولة من خلال وجود أساس اقتصادي قوي يرفع من مكانتها السياسية في المجتمع الدولي؛
- تعزيز القدرات التفاوضية للدولة مع الدول الأخرى والمنظمات؛
- تغيير نمط وسلوكيات أفراد المجتمع وانظمامهم في كيانات ومنظمات ومشروعات تجعل منهم قوة فاعلة في المجتمع تدعم أمن الوطن؛
- تغذية القدرات الدفاعية والحربية للدولة سواء للاستخدام العسكري أو للاستخدام السلمي.
- إيجاد قاعدة اقتصادية تعمل على تعميق وتعزيز الاستقلال الوطني بمضمونه الاقتصادي.

❖ الأهداف التكنولوجية:

- المساعدة في إحداث التقدم التكنولوجي السائد، بتقديم النموذج الأمثل الذي يتم الأخذ والافتداء به من جانب المشروعات المماثلة والمنافسة؛
- استيعاب التكنولوجيا وأساليب الإنتاج، التي تم استيرادها من الخارج وتطويرها لتصبح مناسبة مع الظروف المحلية؛

- تطوير التكنولوجيا وأساليب الإنتاج المحلية، لتصبح قادرة على الوفاء باحتياجات الدولة والمواطن؛ اختيار الأنماط والأساليب التكنولوجية الجديدة المناسبة لاحتياجات النمو والتنمية الاقتصادية للدولة.¹

2.2. دور الاستثمار في التنمية الاقتصادية

يلعب الاستثمار دورا كبيرا في التنمية الاقتصادية وتحريك عجلة النمو الاقتصادي للدول ويمثل هذا الدور فيما يلي :

- يعتبر الاستثمار في الاقتصاد من العوامل الأساسية في تحقيق النمو الاقتصادي، وهو المحرك الرئيسي للنشاط الاقتصادي لارتباطه المباشر بتكوين رأسمال وزيادة قدرات الاقتصاد الوطني في الإنتاج والتجديد والتطور وبالتالي رفع مستوى المعيشة التي تسعى كافة دول العالم إلى تحقيقه؛

يؤدي إلى تجديد الطاقات الإنتاجية للمجتمع، ويوسع الهيكل الإنتاجي في مختلف القطاعات الاقتصادية كالزراعة، الصناعة والخدمات والقطاعات الأخرى، وبفضل هذا الهيكل الإنتاجي الجديد يزيد من تشغيل العمالة ومن حجم الإنتاج، ويحدث انتقال للموارد الاقتصادية المختلفة؛

- الاستثمار يعمل على استغلال الموارد والطاقات والقدرات الكامنة في المجتمع من موارد طبيعية ومادية وبشرية؛

الاستثمار يفتح باب المنافسة في الأسواق التجارية، والمؤسسة التي لا تستثمر محكوم عليها بالزوال، لأنها لا تقوى على المنافسة ومسايرة التطورات التي تشهدها نوعية المنتجات؛

- إن زيادة حجم الاستثمار وتوزيعه بين القطاعات الاقتصادية المختلفة، وزيادة التكنولوجيا المستخدمة فيه، لها أثر في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية، فهو العامل الأساسي في زيادة الإنتاج وتخفيض معدلات البطالة، وإشباع الحاجيات الأساسية للمجتمع وتخفيض العجز في الميزان التجاري؛²

3. أنواع الاستثمار:

تختلف أنواع الاستثمار باختلاف الوظائف التي يقوم بها والمدة الزمنية والمكان الذي يقام فيه، وكذلك حسب النشاطات التي يستثمر فيه فهناك:

أ- الاستثمار في الأصول: وينقسم إلى:

¹ آدم مهدي أحمد الدليل لدراسات الجدوى الاقتصادية، الشركة العالمية للطباعة والنشر، القاهرة، مصر 1999، ص7.

² Bussery, Charois, *Analyse et Evaluation des Projets d Investissements*, Parie, 2009, p64

- **الاستثمار الحقيقي:** وهو يعنى بالاستثمار في الأصول الحقيقية فقط، ويترتب عليه خلق منافع إضافية تزيد من ثروة المستثمر، ومن ثم ثروة المجتمع، وذلك بما تخلقه من قيمة مضافة، ويعتبر الاستثمار حقيقياً إذا توفر للمستثمر الحق في حيازة أصل حقيقي كالعقار، والسلع، والذهب وغيرها.

- **الاستثمار المالي:** هو توظيف الأموال في الأصول المالية مثل الأسهم السندات، شهادات الإيداع، أذونات الخزينة والقبولات البنكية، وهو ما يسمى بالاستثمار في الأصول المالية، وقد يكون الاستثمار المالي استثمار قصير الأجل أو طويل الأجل، فالاستثمار القصير الأجل يأخذ شكل أذونات الخزينة، وشهادات الإيداع، أما الاستثمارات الطويلة الأجل فتأخذ شكل الأسهم السندات والتعهدات المكفولة، وغالبا ما يشار إلى الاستثمار قصير الأجل على انه استثمار نقدي، أما الاستثمار طويل الأجل فهو استثمار رأسمالي، لأن مكوناته تدخل في التكوين الرأسمالي.¹

ب الاستثمار حسب الموطن: تصنف هذه الاستثمارات إلى نوعين هما:

- **الاستثمار المحلي:** هو الذي ينشأ داخل حدود الدولة من طرف مستثمرين يحملون جنسيات البلد المحتضن له، وبمعنى آخر أن المدخرات الوطنية يتم توجيهها لتكوين رأس مال حقيقي داخل حدود الدولة؛²

- **الاستثمار الأجنبي:** وهو الذي ينشأ عبر الحدود نتيجة انتقال رؤوس الأموال الاستثمارية وكل الموارد الاقتصادية بين مختلف البلدان، بهدف الحصول على الأرباح وتعظيم المنافع جراء تلك الاستثمارات، مما يعني أن الاستثمار الأجنبي هو ما يقام به من استثمار خارج النظام النقدي والمالي والاقتصادي والقانوني للدولة المستثمرة، وينقسم إلى استثمار أجنبي مباشر واستثمار أجنبي غير مباشر.

ج الاستثمار حسب المدة الزمنية: تصنف الاستثمارات حسب المدة الزمنية إلى ثلاثة أنواع :

- **الاستثمار قصير الأجل:** هو الذي تقل مدة إنجازه عن سنتين وتكون نتائجه نهاية الدورة، والتي تتعلق بدورة الاستغلال، منها الاستثمار في الأوراق المالية التي تأخذ شكل أذونات؛

- **الاستثمار متوسط الأجل:** وهو الاستثمار الذي تقل مدته عن خمس سنوات وتزيد عن سنتين، وهو الذي يمكن من إنجاز الأهداف الإستراتيجية التي تحددها المؤسسة أو الدولة؛

- **الاستثمار طويل الأجل:** يتطلب هذا النوع من الاستثمار رؤوس أموال ضخمة، وتكون مدة إنجازه خمس سنوات، ويأخذ في الغالب شكل الأسهم والسندات ويطلق عليه الاستثمار الرأسمالي.³

د الاستثمار حسب الجهة المنفذة له: يصنف هذا الاستثمار إلى:

¹ طاهر حيدر، مرجع سابق، ص14

² عليخريوش عبد المعطي رضا أرشيد، الاستثمار والتمويل بين النظرية والتطبيق الشركة الدولية للنشر، عمان، الأردن 1999، ص 34

³ حسني. حامد العربي الخضري تقييم الإستثمارات دار الكتب العلمية القاهرة، مصر 2000، ص45

- الاستثمار العمومي ويتمثل في رأس المال الحقيقي الجديد الذي تقوم الحكومة بإنشائه من أجل التنمية الشاملة ولتحقيق حاجيات المصلحة العامة، ويكون تمويله من فائض الإيرادات عن الإنفاق العادي أو من حصيلة القروض التي تطرحها للاكتتاب العام، أو من حصيلة القروض الأجنبية التي تعقدتها مع الحكومات أو الهيئات الدولية.¹

- الاستثمار الخاص: وهو الاستثمار الذي يقوم به أشخاص في شكل مشاريع خاصة ذات طابع ربحي، وتكون رؤوس أموالها من الأموال الخاصة أو الوطنية أو الأجنبية أو رؤوس أموال مشتركة ؛

- الاستثمارات المختلطة: تتحقق هذه الاستثمارات بدمج القطاع العام والخاص لإقامة المشاريع الكبرى التي تتطلب رؤوس أموال ضخمة ولها أهمية في إنعاش الاقتصاد الوطني، حيث تلجأ الحكومة إلى الأموال الخاصة المحلية أو الأجنبية عندما لا تستطيع الدولة توفير التمويل اللازم لتحقيق هذه المشاريع.²

- الاستثمار حسب النشاط يصنف إلى :

الاستثمارات الاقتصادية وهي تلك الاستثمارات التي تستهدف مباشرة إنتاج سلع وخدمات تخصص للاستهلاك أو الاستثمار كالأستثمارات العقارية السياحية الصناعية الزراعية والنقل بأنواعه، والخدمات الاستثمارية الأخرى، حيث أن لكل مجال من المجالات المذكورة طبيعته وبيئته الخاصة التي يتعامل معها المستثمر سلبيًا أو إيجابيًا لتحقيق أغراضه الاستثمارية، ومن بين أهم الأسباب والعوامل التي يتخذها المستثمر لقياس طبيعة هذه المجالات نذكر

- حساسية المجال الاستثماري من الظروف السياسية والاجتماعية والدورات الاقتصادية.
- حجم الموارد أو الأموال اللازمة للاستثمار.
- تأثير مجالات الاستثمار بالتطور التكنولوجي السريع.
- مدة الاستثمار وفترة استرداد رأس المال.
- قابلية تحويل الاستثمارات إلى أصلها النقدي.
- تأثير الاستثمارات بالعوامل التي يصعب السيطرة عليها.

إلى غير ذلك من الظروف والاعتبارات التي تترك مجالًا للمفاضلة بين مجال استثماري وآخر عند قياس الفرص البديلة فيما بينها.

- الاستثمارات الاجتماعية وهي الاستثمارات التي تستهدف زيادة الرفاهية الاجتماعية للفرد، كالأستثمارات الموجهة للأنشطة الرياضية أو الثقافية أو الصحية أو الترفيهية.

¹ علي لطفي، التخطيط الاقتصادي، دراسة نظرية وتطبيقية، مطبعة الدار الجامعة بيروت، لبنان، بدون سنة 2006، ص 189

² جيل برتان، الاستثمار الدولي ترجمة علي مقداد منشورات عويدات بيروت، لبنان 2001، ص 10.

- الاستثمارات الإدارية وتهدف إلى تطوير المرافق الإدارية التي تصون المجتمع أو تنظيم أداءه، كمرافق الجيش والأمن والمصالح الحكومية.

- الاستثمار في الموارد البشرية ويتمثل هذا النوع من الاستثمار في التنمية البشرية من خلال الاستثمار في برامج تدريب الموظفين إنشاء المدارس الرسمية وأنواع أخرى من التعليم، مما يؤدي إلى تحسين جودة الإنتاج، ورفع مستوى المجتمع والذي يساهم في سياسة التنمية الاقتصادية.

- الاستثمار في مجالات البحث والتطوير يكتسي هذا النوع من الاستثمار أهمية خاصة في الدول المتقدمة، حيث تخصص لهمبالغ وأموال طائلة لأنه يساعد على زيادة القدرة التنافسية لمنتجاتها في السوق العالمية، وأيضا إيجاد طرق جديدة في الإنتاج، مما يجعلها تتحكم في حقوق الملكية الفكرية والابتكارات.¹

تتجه الجزائر في الوقت الراهن نحو نمط جديد من التنمية الفلاحية والقائم أساسا على تعزيز دور القطاع الخاص في عملية التنمية، مع وضع ضوابط حددتها الدولة منها الضوابط التقنية وكذا تخصيص نوع الفروع النباتية والحيوانية خاصة ذات الاستهلاك الواسع كالحبوب، البطاطس الحليب وغيرها حسب طبيعة كل منطقة.

4.دوافع الاستثمار الفلاحي:

تختلف دوافع الاستثمار الفلاحي حسب الأهداف المراد تحقيقها سواء على المدى القصير أو على المدى الطويل، هناك استثمارات فلاحية ذات أهداف اجتماعية يتحقق من خلالها استقرار السكان والحد من النزوح الريفي، وحماية البيئة ووقف الزحف الصحراوي، وهذه الاستثمارات تكون ذات عائد اجتماعي وتقوم بها الحكومة، وهي ذات مردود اقتصادي منخفض، أما الاستثمارات الفلاحية ذات العائد الاقتصادي يكون عائد الربحية فيها هو الهدف الأساسي، لأن المستثمر يسعى للحصول على أفضل البدائل من منظور العائد على الاستثمار الفلاحي، مقرون بدرجة المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها، وهنا على السياسات الكلية أن تبحث عن العوامل التي تؤمن له مستوى معين من الضمانات تتلاءم مع حجم المخاطرة المتوقعة، وهناك استثمارات فلاحية ذات أهداف إستراتيجية وطنية مثل الأمن الغذائي، الإنتاج التصديري بغرض اختراق أسواق جديدة.²

¹ حامد العربي الخصري، مرجع سابق، ص 30-31

² عائشة بوتلجة، دور الاستثمار الزراعي في تحقيق الأمن الغذائي العربي"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2016/2017

وتتمثل دوافع الاستثمار الفلاحي فيما يلي:

أ- زيادة معدلات النمو الاقتصادي:

تسعى مختلف دول العالم إلى زيادة معدلات النمو الاقتصادي، ويكون ذلك من خلال زيادة حجم الاستثمارات في مختلف القطاعات ومنها القطاع الفلاحي، بحيث أن زيادة الاستثمار في هذا القطاع يؤدي إلى زيادة الإنتاج والإنتاجية، ومن ثم زيادة نسبة مساهمة القطاع في الناتج المحلي الإجمالي وفي نصيب الفرد.

ب - زيادة معدلات التوظيف وفرص العمل:

يهدف الاستثمار الفلاحي إلى زيادة قدرة القطاع على توفير فرص العمل للقوى العاملة خاصة في المناطق الريفية، من خلال زيادة حجم الاستثمارات المختلفة التي يمكن القيام بها سواء في إنتاج السلع والمواد الفلاحية أو في الخدمات المرافقة لها، أو في تحويل هذه المواد الفلاحية إلى مواد غذائية، هذا يعني أن القطاع الفلاحي يمثل أهمية كبيرة في زيادة معدلات التوظيف وتوفير فرص العمل في ظل تزايد عدد السكان.

ت- تأمين الغذاء:

من أهم دوافع الاستثمار الفلاحي تحقيق الأمن الغذائي، أي توفير الغذاء بكميات كافية ومتوفرة وسليمة صحيا وذات نوعية جيدة وبأسعار معقولة، بالإضافة إلى توفير مخزون إستراتيجي من المنتجات خاصة الأساسية منها.

ث- استقرار المجموعات الريفية

يعتبر النزوح الريفي من أهم المشاكل التي تعاني منها مختلف الدول خاصة النامية، ويرجع سبب هذا النزوح إلى ضعف الخدمات في الريف وضعف العائد من الفلاحة وارتفاع تكاليف الإنتاج، وعليه فإن الاستثمار الفلاحي في تلك المناطق يعتبر هدفا اجتماعيا يمكن من خلاله توفير فرص عمل للسكان الريفيين، مخلق هجرة معاكسة من المناطق الحضرية إلى المناطق الريفية.

ج- توفير المواد الخام للصناعات المحلية:

يعمل الاستثمار الزراعي على زيادة المنتجات الزراعية التي تزود سكان المدن بالغذاء، وتعتبر كمواد خام للصناعات المحلية الزراعية، فقد كانت بداية التصنيع مرتبطة بالإنتاج الزراعي وبالذات في

الإنتاج الغذائي، فصناعة النسيج وتعليب الخضر والفواكه والمداغ والمشروبات والحلويات كلها تعتمد على مخرجات القطاع الزراعي، حيث يعتبر معدل النمو الزراعي في العادة مؤشرا دقيقا يبين معدل تقدم التصنيع، كما تعتمد الزراعة على الصناعة من حيث السلع الاستهلاكية والآلات اللازمة لتطوير الإنتاج، وفي تسويق المنتجات الزراعية وتزيد من قيمتها المضافة وتقلل من حجم الفاقد نتيجة التلف والنقل المكاني والزمني وعليه فإن كل قطاع يعتمد على الطلب الذي يحتاجه الآخر من منتجاته، ويتطلب ذلك أن يتحقق التوازن بينهما من أجل التنمية المتبادلة بين القطاعين.¹

ح - إدخال التقنية لتحديث القطاع الفلاحي:

من أهم دوافع الاستثمار إدخال التقنية لتحديث القطاع الزراعي، فإدخال التقنية تعني استخدام المكننة الفلاحية في كل مراحل الإنتاج الفلاحي وإتباع الطرق الحديثة في الزراعة والري واستعمال أحسن المدخلات الفلاحية من أسمدة، وبذور وحيوانات محسنة وراثيا ومبيدات عشبية وحشرية لا تؤثر على البيئة، وبالتالي استعمال هذه التقنيات في الإنتاج الفلاحي يمكن من توسيع الرقعة الزراعية ويزيد من الإنتاجية، وهو ما يحدث أثرا إيجابيا على العائد النقدي من الزراعة.

خ - زيادة حجم الصادرات الفلاحية يعتبر زيادة حجم الصادرات الفلاحية من أهم دوافع الاستثمار الزراعي خاصة في ظل التحولات الاقتصادية العالمية، حيث أن زيادة حجم الصادرات الفلاحية يقلل من الفجوة الغذائية والعجز في ميزان المدفوعات خاصة بالنسبة للدول النامية.

ثانيا - المحددات الاقتصادية للاستثمار الفلاحي

يعتبر الاستثمار الفلاحي أحد مكونات الاستثمار الكلي لأي دولة وبالتالي محدداته تشبه كليا محددات الاستثمار الكلي، إلا أن الاستثمار الفلاحي يواجه مخاطر عديدة، منها ما هو خارجي كالأفات ومعدلات هطول الأمطار والظروف الطبيعية غير المواتية، ومنها ما هو داخلي يتمثل في طبيعة المنتج ونوعية المستهلكين ومدخلات الإنتاج، مما يؤثر على حجم ونوعية المشاريع الاستثمارية المخطط قيامها فالمستثمر يسعى للدخول في استثمارات ذات حجم كبير وفترة طويلة الأجل وفي نفس الوقت ذات مردود إيجابي، مراعيًا في ذلك مجموعة من المحددات الاقتصادية التي تشمل سياسات الإنتاج والتسعير والتسويق والتصنيع والتصدير، وهو ما نتطرق إليه فيما يلي :

¹ خرائط فرص ومجالات الاستثمار الزراعي في المنطقة العربية، الجزء الأول، تقرير المنظمة العربية للتنمية الزراعية، السودان سبتمبر، 2004، ص 28

أ- سياسات الإنتاج تتضمن السياسات الإنتاجية دعم وتطوير الإنتاج الزراعي عبر الدورات الزراعية والتراكيب المحصولية التي تلائم مختلف النظم الزراعية التوسع الرأسي والأفقي في ظل الموارد المائية والأرضية والمراعي والغابات والثروة الحيوانية المتاحة لكل دولة، حيث يتم توجيه الاستثمارات بصورة غير مباشرة نحو المحاصيل مرتفعة العائد لوحدة المياه والأرض والمحاصيل ذات القدرة التنافسية، وخاصة في ظل سياسة الإصلاح الاقتصادي التي تبنتها معظم الدول النامية والمتمثلة في التحرير الاقتصادي والمالي وتحسين مناخ الاستثمار بصورة عامة والاستثمار الفلاحي بصفة خاصة.

ب سياسة التسعير: إن التحرير الاقتصادي يعني تحديد الأسعار حسب آلية السوق، غير أن القطاع الزراعي يتميز بموسمية الإنتاج، مما يؤدي إلى عدم تدفق المنتجات الزراعية بصورة ملائمة للطلب خلال السنة، مما يؤدي إلى تباين في السياسات السعرية لمدخلات ومخرجات الإنتاج الفلاحي من دولة إلى أخرى، وفقا لدرجة التدخل الحكومي في تحديد الأسعار، ففي بعض الدول يتم تحديد أسعار مدخلات ومخرجات الزراعة بواسطة السوق مع إعفائها من أي رسوم، غير أن البعض الآخر يقدم دعما مباشرا لمدخلات الإنتاج، ويتم النظر إلى عملية التدخل في تحديد أسعار المدخلات والمخرجات الزراعية من جانبين:

جانب الأول بغرض توفير فائض للقطاعات الأخرى على حساب القطاع الزراعي، وهذا يؤدي إلى أسعار أقل من الأسعار السوقية، مما يقلل من عائد العملية الإنتاجية الزراعية وبالتالي تقل الرغبة في الاستثمار الزراعي.¹

أما الجانب الثاني فهو بغرض تحفيز المزارعين والمحافظة على دخولهم الحقيقية ويؤدي إلى أن تكون الأسعار أعلى من الأسعار السوقية، فهنا يتحقق فائض يتراكم في الأسواق، مما يؤدي في النهاية إلى انخفاض الأسعار إلا إذا قامت الدولة بشراء الفائض كمخزون إستراتيجي.

ج- سياسات التسويق: يعتبر التسويق من أهم مقومات الإنتاج الزراعي ويشمل نوعية وشكل السلعة ومكان وزمان الطلب عليها والترويج لها وسعرها المناسب، هذا، أن المستهلك قادر على الحصول على السلعة في وقت مختلف يعني عن زمن حصادها أو جنيها وبيعها من قبل المزارعين بفضل عملية التخزين الفصلية أو السنوية، وفي مكان مختلف عن مكان بيعها من قبل المزارعين بفضل شبكة من الطرق ووسائل النقل المناسبة، وفي شكل مختلف بالمقارنة مع بيعها من قبل المزارعين بفضل التغيرات التي تحصل في مواصفات السلعة من (فرزها، وتصنيفها، وتغليفها، وتعليبها، وطحنها)، وهذا حسب نوع السلعة، بالإضافة إلى ضبط الجودة واعتماد مواصفات قياسية للمنتج الزراعي وتنظيم الأسواق ومراقبتها لحماية المزارعين من جشع التجار، ونشر معلومات عن أسعار

¹ المنظمة العربية للتنمية الزراعية خرائط قرص ومجالات الاستثمار الزراعي المشترك في المنطقة العربية، مرجع سابق، ص35

المحاصيل يساعد على ضمان أفضل الأسعار للمنتجات الزراعية، وتحقيق درجة عالية من رضا المستهلك وحمايته من الأضرار الناتجة من السلع التالفة، وضمان استقرار الطلب ونموه، كما يتضمن التسويق اختراق الأسواق الخارجية القائمة والمحتملة بقدرة تنافسية عالية.

د سياسات التصنيع: تهدف السياسات التصنيعية في المجال الزراعي إلى قيام صناعات زراعية في مجال السلع الغذائية والتحويلية باستخدام المنتجات الزراعية كمدخلات لها مما يؤدي إلى زيادة القيمة المضافة التي بدورها تزيد من الدخل الوطني، وفي هذا الإطار تسعى معظم الدول النامية لتشجيع هذا النوع من الصناعات وإعطاء القطاع الخاص دورا هاما فيها، من خلال التسهيلات والمزايا الاستثمارية والتمويلية وإنشاء البنية التحتية وتأهيل العمالة، لتكون هذه الصناعات بالقرب من المشاريع الزراعية بدلا من تكديسها في المدن الرئيسية، مما يساعد على الهجرة الداخلية. ولا بد من الإشارة إلى ضرورة أن تكون هذه الصناعات متصلة بتنمية القطاع الزراعي، وأن تتكامل مع بعضها، لأن أي عجز في الإنتاج الزراعي أو التسويق يؤدي إلى فشل المشروع الصناعي.¹

هـ - سياسات التصدير: تواجه الدول النامية معوقات كثيرة في الأسواق العالمية لنفاذ صادراتها من السلع الغذائية والمواد الأولية الزراعية، خاصة في ظل نظاما تجاريا عالميا متغيرا على ضوء قيام منظمة التجارة العالمية، والاتفاقيات الثنائية ومتعددة الأطراف، والتكتلات الاقتصادية، مما يحتم على هذه الدول السعي لزيادة قدرتها التنافسية في الأسواق العالمية، وتحرير قطاع التجارة الخارجية في مجال الصادرات والواردات الزراعية، حيث أن عملية التصدير تحتاج إلى معلومات متجددة عن الأسواق العالمية من حيث حجم ونوع الطلب والأسعار والبدائل المتاحة للمستهلك، وعليه فإن إنشاء قاعدة بيانات عن الأسواق العالمية والمنتجات المحلية القابلة للتصدير مع تقديرات الاستهلاك المحلي، يقدم دعما لقطاع الصادرات الزراعية، بالإضافة إلى استقرار أسعار الصرف وإلغاء الرسوم المحلية والضرائب عليها ودعم الإنتاج الزراعي يؤدي إلى زيادة الاستثمارات في المنتجات ذات الميزة النسبية الموجهة للتصدير خاصة.

5. الاستثمار الفلاحي في الجزائر :

عرف الاستثمار الفلاحي في الجزائر بداية من التسعينات تطورات هامة تماشيا والإصلاحات الاقتصادية والسياسية التي عرفت بها البلاد، وذلك بانتقالها إلى اقتصاد السوق الذي أعطى الحرية للاستثمار الخاص المحلي والأجنبي، خاصة مع صدور قانون الاستثمار 93-12 سنة 1993،

¹ المنظمة العربية للتنمية الزراعية. مرجع سبق ذكره ، ص 36

وتطبيق برامج الإصلاح الهيكلي الذي تبنته الدولة، والإصلاح الفلاحي الذي عرفه القطاع سنة 1987 وسنة 1990، كل هذه الإصلاحات أعطت دفعا جديدا للاستثمار في المجال الفلاحي، خاصة مع الدور الذي قامت به الدولة من توفير لوسائل الدعم المالية والمعنوية والاهتمام بالاستثمارات في البنية الأساسية المرتبطة بالفلاحة، وتقديم الخدمات المساندة للإنتاج الفلاحي في مجال البحوث والإرشاد والتدريب والإقراض بالإضافة إلى تطبيق المخطط الوطني للتنمية الفلاحية بداية من سنة 2000، الذي وسع من مجالات الاستثمار الفلاحي، ليشمل جميع الفروع النباتية والحيوانية، وهذا بفضل سياسة الدعم والتحفيز التي تبنتها وزارة الفلاحة والتنمية الريفية، وكذا التطورات التي عرفتها قوانين الاستثمار التي تهدف إلى تشجيع وتحفيز الاستثمارات الخاصة، وهو ما أدى إلى ارتفاع حجم الاستثمارات العامة والخاصة في المحال الزراعي لتحقيق أهداف الدولة والمتمثلة في توسيع الأراضي الزراعية، وزيادة الإنتاج والإنتاجية الزراعية، وتوفير مناصر شغل للسكان، والتنمية الريفية والأمن الغذائي.

1.5. مقومات الاستثمار الفلاحي في الجزائر :

تتمثل مقومات الاستثمار الزراعي في القوانين والتشريعات والحوافز المادية المباشرة وغير المباشرة والعينية والنقدية وكذلك البنية التحتية الأساسية وخصوصا في المناطق الريفية ومناطق الإنتاج الزراعي، بالإضافة إلى وجود المؤسسات ذات الصلة المباشرة بالإنتاج الزراعي تعمل على تطوير الاستثمار الزراعي من خلال وضع الخطط والبرامج المستقبلية، التي لها أهمية قصوى في خلق بيئة استثمارية ملائمة، وتقديم الدعم بالحجم المناسب والوقت اللازم.

المطلب الثاني: متطلبات وخصائص الاستثمار الفلاحي في الجزائر

1. متطلبات الإستثمار الفلاحي

يستوجب الاستثمار الفلاحي عدة متطلبات منها:

- ✓ زيادة وتوسيع الأراضي الزراعية من خلال استغلال المساحات الممكنة واستصلاح الأراضي.
- ✓ استغلال وتثمين الموارد المائية المتوفرة والعمل على إيجاد موارد جديدة.
- ✓ الحد من ظاهرة النزوح الريفي بوضع سياسات إستراتيجية لتشجيع وتحفيز السكان على خدمة الأرض مما يساعد على تقليص الضغط على المدن ويساهم في تنظيمها وتطويرها.
- ✓ وضع خطط عمل مناسبة لرفع الإنتاجية الفلاحية وزيادة القيمة المضافة في المنتج الفلاحي والتعريف به من خلال التسويق المناسب.

- ✓ الاهتمام بمجال البحث العلمي لتفعيل مخرجاته وتثمين نتائجه.
 - ✓ العمل على وفرة المنتجات الفلاحية مما يساهم في إيجاد فرص عمل جديدة
 - ✓ تأمين المواد الغذائية في موسمها والقدرة على تخزين الفائض.
 - ✓ توفير إمكانات مهمة للتسويق الفلاحي مما يساعد للولوج في الأسواق العالمية.
- كما تتمثل متطلبات الاستثمار الفلاحي في الموارد الطبيعية اللازمة للإنتاج النباتي والحيواني التي على أساسها يتم اختيار موقع المشروع الملائم من بين الخيارات المتاحة وتحدد نوعية الإنتاج والتقنية المناسبة، وبعد ذلك يأتي تحديد مصادر التمويل وشروطه ثم التسعير والتسويق داخليا أو خارجيا، وكذا إمكانية تصنيع هذه المنتجات الفلاحية بغرض ضمان تصريف نسبة كبيرة من مخرجاتها، مع تحديد كذلك متطلبات الخدمات المساندة ذات العلاقة بالإنتاج الفلاحي، والذي سيتم التطرق إليه فيما يلي¹ :

أ- الأراضي الصالحة للزراعة والعمالة:

يعتبر توفر الأراضي الصالحة للزراعة والعمالة العنصر الأساسي للاستثمار الفلاحي، حيث يسمح وجود هذه الأراضي بإنتاج محاصيل متنوعة أو القيام بالزراعة المختلطة بين إنتاج المحاصيل وتربية الحيوانات، مع إمكانية زيادة المساحة المحصولية بشكل مستديم أو موسمي، حيث يعتمد ذلك على مدى توفر المياه ومعدلات تهطل الأمطار، كما أن توفر العمالة الفلاحية في المناطق الريفية يسمح بالتقليل من تكاليف عنصر العمل في الإنتاج الفلاحي، ويعتمد ذلك على طبيعة المشاريع المقترحة للتنفيذ ونوعية المحاصيل المراد إنتاجها فيها.

أ- مصادر الثروة الحيوانية :

إن توفر مصادر متنوعة من الثروة الحيوانية يعتبر من متطلبات الاستثمار الفلاحي في هذا المجال، إضافة إلى وجود مساحات شاسعة من المراعي الطبيعية التي يمكن تنميتها لتوفير المزيد من الأعلاف الحيوانية، هذا فضلا عن إمكانية تربية الحيوانات بجانب الإنتاج النباتي.

ج- اختيار موقع المشاريع الفلاحية

يعتبر اختيار موقع المشاريع الفلاحية من حيث توفر البنية التحتية للاستثمار في القطاع الفلاحي وكذا الجدوى الاقتصادية جاذبية المستثمرين محليا وإقليميا ودوليا، أهم متطلبات الاستثمار في القطاع الفلاحي، حيث يرغب المستثمر في استغلال المشروع لرغباته من حيث درجة المخاطر التي يتوقع تحملها ومستوى العائد المتوقع من كل مشروع على حدة.

¹ المنظمة العربية للتنمية الزراعية، خرائط فرص ومجالات الاستثمار الزراعي المشترك في المنطقة العربية، الجزء الأول، سبتمبر 2004، ص 22-26

د- تحديد نوعية الإنتاج الزراعي:

إن تحديد نوعية الإنتاج الفلاحي يعتبر من متطلبات الاستثمار الفلاحي، وهذا في إطار التوجهات الاقتصادية والاجتماعية لكل دولة ضمن إستراتيجياتها وخططها التنموية، والتي تهدف من خلالها إلى زيادة الإنتاج الغذائي لدوره في تحقيق الأمن الغذائي وضمان الاستقرار الاجتماعي، وخلق فرص عمل، ويشمل الإنتاج الغذائي الحبوب بأنواعها، اللحوم والفواكه وغيرها، إلا أن هذه المنتجات تحتاج إلى بيئات مناخية وأنواع تربة، كما يجعل عملية تحديد نوعية الإنتاج مرتبط بتحديد المشاريع الاستثمارية الفلاحية حسب المناطق المناسبة لهذه البيئات، وهو ما يمكن من خلق توازن إقليمي في القطر الواحد.

هـ - تحديد التقنية الملائمة للإنتاج الزراعي:

يعتبر استخدام التقنية الملائمة في الإنتاج الفلاحي عملية متجددة عبر الزمن نسبة لتغير الظروف الاقتصادية والاجتماعية والمناخية وكذلك لمواكبة التطور المتسارع في إنتاج التقنية على المستوى العالمي وهي من متطلبات الاستثمار الفلاحي، ويتضمن مفهوم التقنية مدخلات الإنتاج من بذور محسنة ومخصبات للأرض ومبيدات الحشرات وجدول زمني للزراعة والنظافة والحصاد، بالإضافة إلى الآليات والمعدات التي تمكن من تحضير التربة في الوقت المناسب، غير أن إستراتيجية التنمية الزراعية والتغير التقني يختلف من دولة إلى أخرى وفقا للظروف الخاصة بها، ويهدف الاستثمار الفلاحي من خلال استخدام التقنية الملائمة إلى تحسين إنتاجية مدخلات الإنتاج عن طريق زيادة كفاءة استغلال عناصر الإنتاج والتقليل من المخاطر، بالإضافة إلى اعتماد الابتكار والمبادرة في طرح تقنية بديلة ذات عائد أفضل، ومن ثم يأتي دور الإرشاد في توطين هذه التقنية، حتى يمكن إقناع المزارعين بجدوى تطبيقها في الوقت الراهن والمستقبل في زيادة الإنتاجية.

و - التمويل الزراعي:

يعتبر التمويل الفلاحي من أهم القضايا التي تعرقل الاستثمار الفلاحي، وخاصة بالنسبة لصغار المستثمرين، وهناك عدة عوامل تؤدي إلى عدم توفير التمويل اللازم في الوقت المناسب نذكر منها: ضعف الموارد المالية لدى البنوك الفلاحية والتي في الغالب هي بنوك حكومية تمول عن طريق الميزانية العامة، وفي ظل التوجهات الاقتصادية نحو التحرير الإقتصادي والخصوصية، فإن الحكومات أصبحت غير قادرة على تلبية متطلبات القطاع الفلاحي من الموارد المالية.

- مواجهة القطاع الفلاحي لمخاطر مرتفعة نسبيا مقارنة مع القطاعات الأخرى، وهذا راجع إلى طبيعة الإنتاج الفلاحي الذي يعتمد على الظروف المناخية، ويتأثر بالعوامل الخارجية بصورة كبيرة مما يؤدي ذلك إلى إجهاد مؤسسات التمويل عن تحمل تلك المخاطر حفاظا على مركزها المالي؛
- تحتاج مؤسسات التمويل إلى ضمانات عينية حتى توفر التمويل اللازم، وهذه الضمانات قد تكون عقارية أو أصول منقولة، غير أن المزارع يرغب في أن يكون الضمان هو إنتاج المشروع، بمعنى عدم تحمله المخاطر، وهو ما لا يتوافق مع السياسات التمويلية التي تمارسها مؤسسات التمويل؛
- بالإضافة إلى أن القطاع الفلاحي يحتاج إلى تمويل مرحلي مبرمج من بداية إعداد التربة إلى الحصاد والنقل والتسويق، وعليه فإن التمويل في المراحل الأولى ثم انقطاعه أو نقصه في المراحل اللاحقة، يؤدي إلى فشل الموسم الفلاحي، ومن ثم ارتفاع درجة المخاطرة، مما يؤدي بالمزارعين إلى الاعتماد على التمويل الذاتي المحدود، مما يقلل من المساحة المزروعة ومن تنوع المحاصيل وزيادة الإنتاج.

ل-التسويق الفلاحي:

يعتبر التسويق الفلاحي من أهم المشاكل التي يواجهها الإنتاج الفلاحي، نظرا لتقلبات الأسعار في الأسواق المحلية والعالمية، وهذا لعدة عوامل منها حجم الطلب على المنتجات الفلاحية، الاحتكار، وعدم قدرة المزارع على التخزين لخلق توازن بين العرض والطلب خاصة في مواسم الإنتاج. لذا فإذا كان السعر يتحدد حسب آلية السوق فإن المزارع لن يتحصل على أسعار مجزية، نظرا لطول قنوات التوزيع وما تحققه من عائد وهذا يشير إلى أهمية عملية التسويق داخليا وخارجيا عبر مؤسسات مؤهلة تضمن للمزارعين أسعارا معقولة.

وفي إطار التسعير لابد من تدخل الحكومات في تحديد الأسعار بمستوى أعلى من السعر السوقي، ثم شراء الفائض كمخزون إستراتيجي وبالذات في حالة المواد الغذائية الأساسية، وفي حالات أخرى تقوم الدولة بدعم الفلاحين والمزارعين، إما بصورة مباشرة أو غير مباشرة في إطار الإستراتيجيات والسياسات ذات العلاقة المباشرة بالقطاع الفلاحي، التي تؤثر مباشرة على تنمية وتطوير الإنتاج الفلاحي، ويتأثر التسعير بالتكاليف الحقيقية للإنتاج ومعدلات التضخم وسعر الصرف.

م - التصنيع الفلاحي:

يعتبر وجود إمكانية التصنيع الفلاحي للمنتجات الفلاحية من متطلبات الاستثمار الفلاحي، حيث وجود هذه الإمكانيات تشجع على الإنتاج الفلاحي وتضمن للفلاح تصريف نسبة من إنتاجه السنوي بأسعار شبه معلومة، مما يدفعه إلى المزيد من الإنتاج من نفس المحصول وإلى تنويع المحاصيل استجابة لحاجة الصناعة، وخاصة عندما تكون هذه الصناعات مرتبطة ومتكاملة مع الإنتاج الفلاحي من المواد الغذائية (الفواكه الخضر، الألبان، اللحوم وزيت الطعام)، ومن المواد غير الغذائية (الجلود الصوف والقطن وعليه فإن إغفال التصنيع في السياسات الفلاحية يكون عائقا أمام التوسع في الاستثمار الفلاحي ونموه.

ن-الخدمات المساندة في القطاع الفلاحي:

إن توفر الخدمات المساندة كالبحوث والإرشاد الفلاحي والنقل داخل المشاريع وخارجها وحماية البيئة والتربة من التدهور، وكذلك التخزين بصورة علمية من متطلبات الاستثمار الفلاحي، وأن ضعف هذه الخدمات في القطاع الفلاحي تؤدي إلى عدم استمرارية الإنتاج نظرا لتكاليف الإنتاج العالية، وهذا يؤدي إلى ضعف الاستثمارات الفلاحية، لذلك على الدولة وضع سياسات كلية تسعى لتوفير هذه الخدمات المساندة ذات الأثر الإيجابي على تطوير القطاع الزراعي، مما يشجع على المزيد من الإستثمارات في هذا القطاع.

2. خصائص الاستثمار الفلاحي

ينفرد الاستثمار في القطاع الفلاحي بمجموعة من الخصائص:

❖ **الدورة المالية** تختلف الدورة المالية في القطاع الفلاحي عن القطاع الصناعي فالتدفق النقدي في الفلاحة عادة ما يكون مرة واحدة عند بيع المحصول دون استمرار العملية وبذلك تكون الدورة طويلة نسبيا لا تتيح للمستثمر إمكانية الاستفادة من العوائد إلا عند نهاية الفترة.

❖ **الدورة الفلاحية**

يخضع الاستثمار الفلاحي للدورة الفلاحية حيث انه تستوجب الإنتاج في سنة وإراحة الأرض في السنة الموالية أو عدة سنوات حسب نوع المحاصيل قصد عدم إنهاك الأرض وتمكينها من استعادة قوتها عن طريق تحسينها وزراعتها بمنتج آخر ذو طبيعة إنتاجية مختلفة.

❖ **المخاطرة**

وتعتبر من أهم التحديات التي تواجه القطاع الفلاحي خاصة إذا تعلق الأمر بالكوارث الطبيعية والأمراض والأوبئة مما يؤدي إلى تذبذب الإنتاج الفلاحي¹.

❖ تذبذب الإنتاج الفلاحي مما يؤدي إلى اختلال الأسواق (العرض والطلب) ويفتح المجال نحو المضاربة وارتفاع الأسعار.

❖ إمكانات التكيف في الاستثمار الزراعي اكبر منها في الاستثمار الصناعي لاختلاف درجات خصوبة الأرض ودرجات قابليتها وصلاحيتها للري.

❖ صعوبة تقييم الاستثمار الفلاحي

❖ ارتفاع حجم التكاليف الثابتة بالنسبة للتكاليف المتغيرة

❖ ريع الأرض وإيجار العقارات والمنشآت

❖ الفائدة على الأموال المستثمرة في المعدات الآلات الفلاحية

❖ تكاليف عمل أفراد العائلة وأجور العمال

❖ الضرائب على الأرض وعلى الملكية الشخصية

❖ موسمية الإنتاج الفلاحي

المطلب الثالث شعبة الزعفران في الجزائر

1. مفاهيم عامة حول الزعفران

الزعفران هو نوع من التوابل التي تم استخدامها لعقود من الزمن.

Crocus sativus وهو النبات الذي يُستخرج منه الزعفران، وانتشر في مناطق مختلفة من العالم.

يلقب الزعفران بالذهب الأحمر نظرا لارتفاع قيمته التسويقية والطلب المتزايد عليه في الأسواق،

ويوفر الزعفران مردود مالي جيد، وذلك في حال نجاح زراعته وتوفير إمكانات تعبئته وتغليفه وتسويقه

ويتباين سعر الكيلو جرام من الزعفران وفقا للمنشأ والجودة ويتراوح بين 30 و 40 يورو للغرام.

والزعفران نوع نباتي تنتج أزهاره مياسيم حمراء (الزعفران)، يتميز بلونه الأحمر وقد يكون في بعض

الأصناف أصفر اللون، ورائحة الزعفران عطرة قوية ونكهته طيبة، وتعد المياسم الناتجة من زهور نبات

الزعفران هي الجزء الاقتصادي في النبات، ويتكاثر نبات الزعفران بالبصيلات، حيث ينتج نبات

الزعفران الواحد العديد من البصيلات (النباتات).

1.1 الأهمية الغذائية والاقتصادية للزعفران

¹ العلني، سوزان رفيع لعلما لاقتصاد الفلاحين وإسماعيل للنشر والتوزيع عمان الاردن 2005 ص 15

و يدخل الزعفران في صناعة الأدوية الحديثة مثل الأدوية المهدئة للحالات العصبية والنفسية، وعلاج مرض الزهايمر، وكثير من الأدوية الأخرى كما أثبت الباحثون استخدام الزعفران كعامل واق من السرطان أو في البرنامج العلاجي المخصص لهذا المرض لأنه يحتوى على مضادات الأكسدة. يعد الزعفران واحدا من أعلى التوابل على مستوى العالم نظراً لتعدد استخداماته العلاجية في مجال الطب إذ يستخدم في علاج الاكتئاب والاضطرابات النفسية وتعزيز وتقوية الذاكرة وعلاج مرض الزهايمر، وكذلك يستخدم في علاج حالات الصرع مسكناً ومنشطاً للجهاز العصبي المركزي لأنه يعد مادة منومة ومهدئة.

ثبت أن الزعفران مقوى للقلب ومفيد في علاج حالات تصلب الشرايين واضطرابات عدد دقائق القلب ويشيد العديد من الأطباء بالزعفران كعلاج فعال وآمن لخفض الكوليسترول.

وللزعفران خصائص عالية في تحسين الإبصار، وعلاج التهاب الملتحمة، والزعفران طارد للغازات كما يساعد في حالات عسر الهضم، ويدخل في صناعة الأدوية الطاردة للديدان المعوية والمدررة للبول¹. ويسهم الزعفران أيضا في معالجة نزلات البرد والتهاب الحلق والسعال والربو أما زيت الزعفران فأثبتت فاعلية هائلة كمضاد للتقلصات ولتخفيف آلام المفاصل، بالإضافة إلى استخدامه كمادة ملونة في مجال الصناعة في تلوين السجاد والمفروشات والملابس وغيرها وكلك في صناعة العطور والحلويات.

وزادت أهميته بشكل كبير بعد نتائج الأبحاث والدراسات التي أجريت حديثا حيث وجدت أن الزعفران له أيضا آثار مضادة للسرطان وهناك اتجاه طبي حديث لاستخدام الزعفران للوقاية من السرطان وعلاجه.

كما يستخدم كتوابل وملون غذائي مستحضرات التجميل والعطور (رائحة الزعفران)، والنسيج (الصباغ).

2.1 التجارة الخارجية للزعفران وأهم مؤشراتها

تنمو تجارة الزعفران العالمية يوما بعد يوم في ظل تنامي الطلب العالمي مدفوعا بالاستهلاك في الأسواق الناشئة الرئيسية بالإضافة إلى الطلب عليه من قطاع الأدوية بسبب خصائصه المضادة

1رحاب عطية مجد الشربيني المجلة المصرية للاقتصاد الزراعي مجلد 32 العدد 2 سنة 2022 دراسة اقتصادية لزراعتين الزعفران في محافظة جنوب سيناء ص 445

للأكسدة والأورام ومرض السكري وغيرها ومن المتوقع بحلول عام 2025 أن يصل حجم سوق الزعفران العالمي إلى ملياري دولار.

أولاً: تطور إجمالي الصادرات العالمية للزعفران تطور كمية الصادرات

يشير الجدول رقم (18) إلى تطور إجمالي الصادرات العالمية للزعفران خلال الفترة (2010-2021) ويتضح زيادة الكميات المصدرة حتى عام 2007 ثم تلاحظ تذبذبها بعد ذلك بين الزيادة والنقصان خلال الفترة (2010-2019) وقد يرجع ذلك للقيود والعقوبات الاقتصادية المفروضة على إيران بسبب المفاوضات النووية حيث أن إيران تعتبر من أكبر مصدري الزعفران في العالم ومن الملاحظ زيادة الطلب العالمي على الزعفران خلال عامي 2020 و2021 وقدرت كمية الصادرات بنحو 2.1 و2.4 ألف طن على الترتيب وقد يرجع هذا الارتفاع بشكل كبير نتيجة لظهور بعض الأبحاث الطبية التي تؤكد جدوى الزعفران في علاج الكثير من الأمراض خاصة الأورام السرطانية.¹

الجدول رقم (18): تطور كمية وقيمة إجمالي الصادرات العالمية للزعفران خلال الفترة (2010-

(2021)

السنوات	الكمية الف طن	القيمة مليون دولار
2010	1,5	448,1
2011	0,9	450,1
2012	1	501,7
2013	1,3	285,9
2014	1,2	324,9
2015	1,1	270,1
2016	1,5	403,6
2017	1,2	446,4
2018	1,1	471,6
2019	1,6	213,9
2020	2,1	223,5
2021	2,41	332,2

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا علىرحاب عطية محمد الشربيني المجلة المصرية للاقتصاد الزراعي

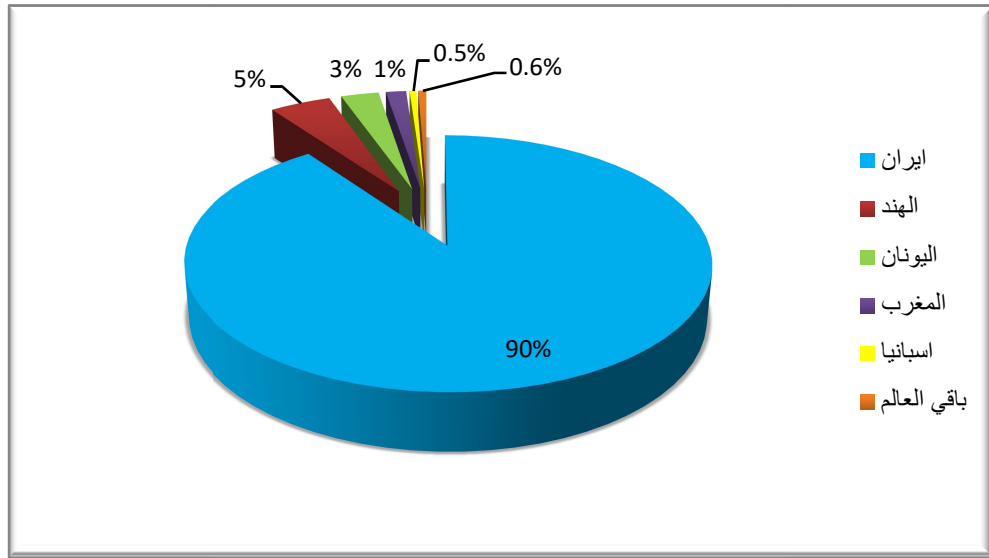
(مرجع سبق ذكره)

¹رحاب عطية محمد الشربيني نفس المرجع ص 448

3.1 إنتاج الزعفران

يتم إنتاج الزعفران في عدة بلدان بنسب متفاوتة لكن أهم المناطق الرئيسية هي: إيران (إقليم خراسان)، اليونان (مقدونيا)، المغرب (مدينة تالوين) إسبانيا (الباسيتي، أليكانتي، لامانشا، مورسيا)، الهند (في جبال كشمير الصخرية). تعتبر هذه الدول المصدر الرئيسي للزعفران في العالم. على نطاق أصغر، نجد فرنسا (جاتينيس، كيرسي)، كانتون فاليه في سويسرا، إيطاليا، منطقة سفرنبولو في تركيا، أذربيجان، مقاطعة بلوشستان في باكستان، الصين، اليابان وبنسلفانيا في الولايات المتحدة. يأتي معظم إنتاج العالم من منطقة تمتد من البحر الأبيض المتوسط إلى غرب كشمير. يتم إنتاج حوالي 300 طن من الزعفران سنويًا، بما في ذلك المساحيق والشعيرات (200 طن للشعيرات وحدها).

تهيمن إيران على هذا السوق بأكثر من 90%. كم يوضحه الشكل البياني أسفله.¹
الشكل رقم(19): الإنتاج العالمي للزعفران لسنة 2009



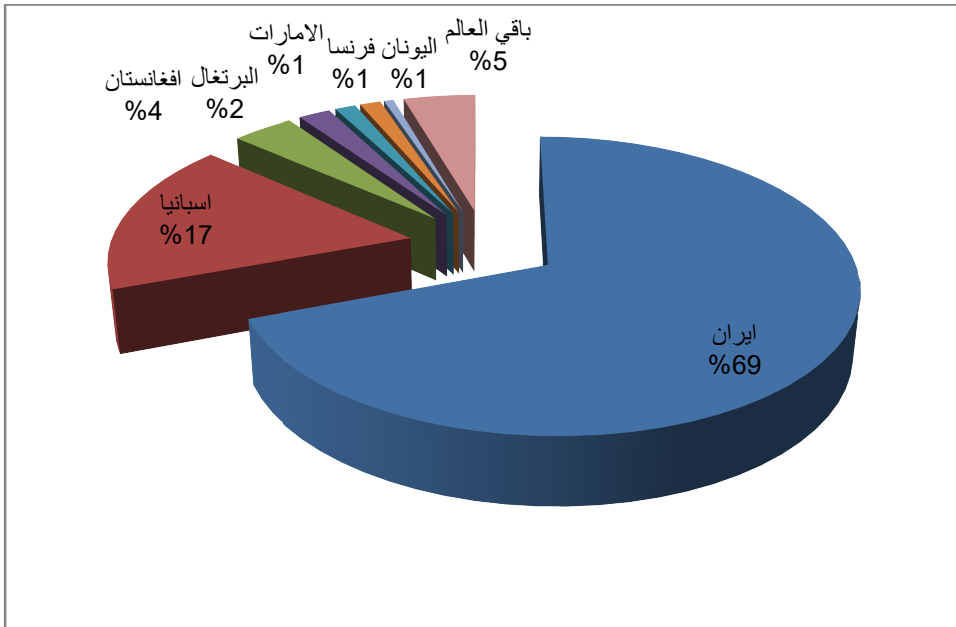
المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على المجلة المصرية للاقتصاد الزراعي العدد 2 سنة 2022

ص 445

• أهم الدول المصدرة

ركز الصادرات العالمية من الزعفران في عدة دول تأتي إيران في المرتبة الأولى منها بنسبة 69.3% من إجمالي الصادرات عالمية ثم في المرتبة الثانية اسبانيا بنسبة 17.1% من إجمالي الصادرات العالمية ثم أفغانستان بنسبة 3.9% من إجمالي الصادرات عالمية وذلك كمتوسط للفترة (2021-2017).

الشكل رقم (18): أهم الدول المصدرة للزعفران خلال الفترة (2021-2017)

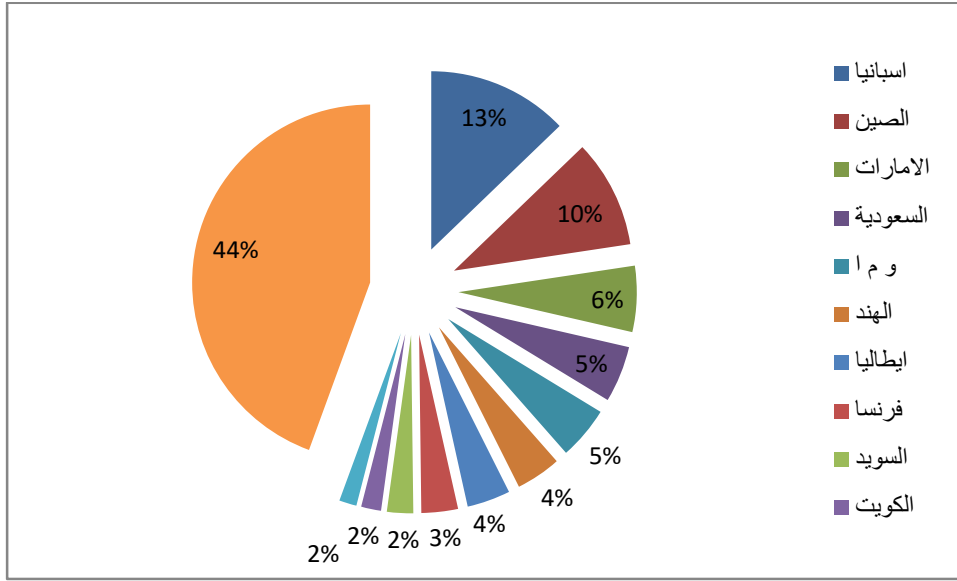


المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على معطيات وزارة التجارة والصناعة جهاز تمثيل التجاري المصري وحدة المعلومات قاعدة البيانات المركزية لجهاز التمثيل التجاري سنة 2022

• أهم الدول المستوردة

تتمثل أهم الدول المستوردة للزعفران على مستوى العالم في اسبانيا بنسبة 12.8% من إجمالي الواردات العالمية ثم الصين بنسبة 10%، ثم الإمارات العربية بنسبة 6% ثم السعودية والهند بنسبة 5.1%، 4.1% لكل منهما كمتوسط للفترة (2017-2021). وتعتبر أسواق الصين، والسعودية، والهند من الأسواق الاستيرادية الواعدة.

الشكل رقم (20): أهم الدول المستوردة للزعفران خلال الفترة (2017-2021)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على رحاب عطية محمد الشربيني المجلة المصرية للاقتصاد الزراعي (مرجع سبق ذكره)

4.1 متطلبات زراعة الزعفران

لضمان طريقة صحيحة لزراعة الزعفران وإنتاج وفير يؤكد الخبراء والمنتجين على توفير متطلبات نذكر منها:

التربة توضح اغلب الدراسات أن الزعفران يتلاءم مع مجموعة كبيرة من أنواع التربة شريطة أن تكون عميقة وسهلة الصرف.

الماء يعتبر الزعفران من النباتات التي تحتاج إلى الماء بنسبة متوسطة لكن يجب أن تكون موزعة بانتظام خلال السنة.

توفر أشعة الشمس تتطلب زراعة الزعفران توفر أشعة الشمس بشكل كافي فهي من النباتات التي تقاوم حرارة تصل إلى 50° وبرودة تصل إلى -15 درجة مئوية.

كما يؤكد الخبراء على ضرورة زراعة الزعفران خلال أواخر شهر أوت وبداية شهر سبتمبر وتقادي الزراعة المتأخرة لضمان محصول جيد وان تكون زراعته في المرتفعات التي يتراوح علوها ما بين 400م 1200 م هذا لا يمنع زراعته مع مرتفعات اقل لكن يبقى الفرق في المردودية والجودة¹.

¹ دليل الفلاح زراعة الزعفران المكتب الوطني للاستشارة الفلاحية المغرب 2019

5.1 المعايير الدولية للزعفران:

تتم الواردات والصادرات بين العديد من البلدان وبسبب ارتفاع قيمة الزعفران في فئة التوابل، هناك دائماً تهديدات بالاحتيايل والممارسات غير القانونية لهذا المنتج. لذلك هناك حاجة إلى وضع معايير دولية تستند إلى معيار الدستور الغذائي للتجارة الدولية وحماية المستهلك.

يتم تسويق الزعفران على أساس النقاء ومواصفات الجودة والعروض التقديمية. يختلف عرض الزعفران من خيوط (شعيرات)، خيوط مقطوعة إلى مسحوق.

المعايير الدولية للزعفران هي كما يلي:

لدى ISO معيارين للزعفران:

• ISO - 3632 - الزعفران (Crocus sativus L).

- الجزء الأول: المواصفات

يعتبر الزعفران نقيًا عندما يفى بالمتطلبات المحددة في ISO 3632-1 ولم تتم إضافة أي مادة إلى المنتج الطبيعي¹.

- الجزء الثاني: طرق الاختبار

تحدد المواصفة القياسية ISO 3632-2 طرق الاختبار المختلفة التي يمكن تطبيقها والإجراءات والأجهزة والكواشف المستخدمة وتفسير النتائج التي تم الحصول عليها. بهذه الطريقة، يتم توحيد طرق الاختبار وإجراءاته ويتم إجراؤها بالدقة اللازمة. ويعتبر هذا المعيار مفيدًا جدًا لاختبار المعامل والهيئات التنظيمية العاملة في صناعة الأغذية.

كما أخذت ISO 3632-2 بعين الاعتبار الأشكال المختلفة التي يقدم بها الزعفران: خيوط كاملة ومقطعة ومسحوق. تم تحديد طرق الاختبار وأحجام العينات خصيصًا لهذه الأشكال المختلفة².
تحدد هذه المعايير الجودة الفيزيائية والكيميائية للزعفران، وتميز على وجه الخصوص ثلاث فئات من الزعفران وفقًا لقوة تلوينه (كروسين) ورائحته (سافرانال) والنكهة المرة (بيكروكوسين).

تناولت العديد من الاتفاقيات، بما في ذلك تلك الخاصة بمؤتمر التوابل العالمي ومنظمة التوابل العالمية، مسألة تنسيق درجات ومواصفات الزعفران.

ISO 3632-1 2010 <https://www.iso.org/fr/standard/44523.html> 22/05/2021 a 18h00

ISO 3632-2 2011 <https://www.iso.org/fr/standard/44526.html> 22/05/2021 a 18h00

يتم إنتاج الزعفران في بعض البلدان النامية ويتم تسويقه عالمياً ليس فقط من قبل المصدرين، ولكن أيضاً عن طريق إعادة التصدير، تخضع لقوانين وطنية مختلفة للتغلب على الحواجز الحقيقية أمام التجارة الدولية. من المهم دمج جميع المعايير الحالية في معيار واحد قابل للتطبيق دولياً وتوفير إطار شامل يحدد الحد الأدنى من المتطلبات المقبولة دولياً للزعفران.

6.1 مناطق إنتاج وتنظيم الفاعلين في قطاع الزعفران في الجزائر

وفقاً للمعلومات التي قدمتها المستثمرات والباحثون في المعهد الوطني للبحث العلمي والمنتجون أنفسهم، تتم ممارسة زراعة الزعفران في ولايات الجزائر البالغ عددها حوالي 25 ولاية مع التركيز في ولايات (تلمسان، قسنطينة، تيارت، خنشلة، غرداية، سطيف وباتنة).

6.1.1 الجمعية الوطنية لمنتجي الزعفران

في شهر جويلية 2018، تم حضورنا لاجتماع تأسيس الجمعية الوطنية لمنتجي الزعفران (ANPS) في ولاية وهران حيث اجتمع منتجي الزعفران يمثلون حوالي 25 وانتخبوا السيد عبد الله الرويبي رئيساً لها (منتج زعفران من ولاية خنشلة) وتم انتخاب 22 عضواً لتشكيل اللجنة التنفيذية للجمعية 12.

من بين الأهداف الرئيسية للجمعية الوطنية:

- ✓ إنشاء "La maison de Safran Algérien" للترويج لمنتجاتها وإعلام المستهلكين بالزعفران النقي واستخداماته.
- ✓ اتخاذ التدابير اللازمة لاعتماد علامة "زعفران الجزائر".
- ✓ تدريب ودعم ومساعدة المزارعين في زراعة وتسويق الزعفران في الأسواق المحلية والوطنية والدولية والسعي للترويج للزعفران الجزائري.

6.2.1 الإنتاج الوطني للزعفران

رغم نقص الإحصائيات وعدم القدرة على تحديد البيانات الدقيقة والرسمية إلا أنه يعتقد المختصون أن هناك ما يقرب من 500 مستثمرة زعفران على المستوى الوطني بإجمالي إنتاج يبلغ 15 كغ من الزعفران النقي تم الحصول عليه من مساحة إجمالية تبلغ 45 هكتاراً على المستوى الوطني.

يتراوح متوسط حجم مزارع الزعفران بين 2500 و5000 متر مربع. بصرف النظر عن الجمعيات الزراعية مثل الأرجوب في الأغواط، ولحزامات في باتنة وآدم في تيارت، التي تنظم أيام

تدريب وإرشاد على زراعة الزعفران دون أن تكون مكرسة بالكامل لهذا المنتج، لم يكن مزارعو الزعفران منظمين داخل منظمة أو نقابة مكرسة بالكامل زعفران.¹

6.3.1 تسويق الزعفران ومنتجاته في الجزائر

لا يوجد سعر إرشادي لبيع الزعفران النقي في الجزائر. وفقاً للمعلومات التي تمكنا من الحصول عليها من المقابلات وأيضاً من العلاقات الموجودة مع منتجي الزعفران في الجزائر وأثناء حضورنا لمعرض الزعفران شهر فبراير 2021 في الجزائر العاصمة وكذا شهر ابريل في وهران لاحظنا أن الزعفران النقي يباع ما بين 4000-5000 دج للغرام الواحد. وبحسب السيد عبد الله الرويبي، فإن سوق الزعفران في الجزائر غير موجود بعد. هذا هو السبب الرئيسي للارتباك العام حول السعر ولكن أيضاً في تعريف الزعفران النقي في سوق المواد الغذائية في البلاد.

لكن نلاحظ أن سنة 2021 ومن خلال شبكات التواصل الاجتماعي وجود حركية ومبادرات للتعريف بالمنتج وتسويقه مما يدعو للتفاوض على مستقبل أفضل لهذه الشعبة.

6.4.1 القيود

- يعتبر الافتقار إلى التنظيم على مستوى الإنتاج عاملاً يحد من تشكيل القطاع، ووفقاً لتصريحات منتجي الزعفران فإن هناك عراقيل وقيود تحد من تطوير هذه الشعبة وكان أهمها:
- نقص التحفيز وعدم الالتفات لهذه الشعبة من طرف السلطات العمومية.
 - عدم وجود قوانين تحدد خصائص هذا المنتج وحمايته من الاحتيايل والتزوير.
 - ثقافة الاستهلاك لدى الجزائريين حيث نجد المستهلك الجزائري في الغالب لا يعرف فوائد الزعفران الصحية ولا يفرق بينه وبين منتجات أخرى مشابهة له كالعصفر مثلاً.
 - التركيز على إنتاج وبيع البصيلات أكثر من إنتاج وبيع الزعفران.
 - صعوبة تسويق الزعفران وطنياً ودولياً.
 - عدم وجود مخابر وطنية معترف بها لتصنيف الزعفران واللجوء إلى المخابر الدولية.
 - قلة اليد العاملة
 - قلة الاهتمام بالبحوث الجامعية وثنيتها.

2. المستثمرات الفلاحية محل الدراسة

تم اختيار نماذج من أوساط جغرافية مختلفة من مجموعة من المستثمرات الفلاحية المتخصصة في إنتاج الزعفران في الجزائر ونذكر منها على سبيل المثال (انظر ملحق رقم 1)

- ✓ مستثمرة زعفران الآية من ولاية سطيف.
- ✓ مستثمرة عبد الرحمان خليلي من ولاية الجلفة.
- ✓ مستثمرة ZEFLUX من ولاية غرداية.
- ✓ مستثمرة محمد ضياء الدين طورش من ولاية أم البواقي.
- ✓ مستثمرة الشيخ نعامة من ولاية البيض.
- ✓ مستثمرة رويبي وأبنائه من ولاية خنشلة.
- ✓ مستثمرة عبد الرحمان هاشم من ولاية معسكر.
- ✓ مستثمرة عادل بن نعيجة من ولاية سطيف.
- ✓ مستثمرة شيخي من ولاية تلمسان.
- ✓ مستثمرة حسناوي معمر من ولاية تيبازة.

المبحث الثاني: الإطار الایستمولوجي والمنهجي للدراسة الكمية

المطلب الأول مجالات الدراسة الميدانية وأدوات جمع البيانات

تمت الدراسة الميدانية ضمن مجالات محددة زمانياً، مكانياً وبشرياً، وبالاعتماد على عدة أدوات، وهو ما سنتطرق إليه فيما يلي:

1. مجالات الدراسة الميدانية:

تمثل مجالات الدراسة الميدانية الحدود التي جرت في إطارها هذه الأخيرة، وتنقسم إلى ثلاثة متغيرات تتمثل في: المجال الزمني، المجال المكاني والمجال البشري.

أولاً - المجال الزمني:

قمنا بإجراء الدراسة الميدانية خلال السداسي الثاني من سنة 2021م، تم خلالها إعداد أداة الدراسة المتمثلة في الاستمارة، تحكيمها، توزيعها، معالجة البيانات وتحليلها لاستخلاص النتائج، مع الإشارة إلى أن فترة تقييم دور الكفاءات في تطوير المقاولاتية الفلاحية التي شملتها الأسئلة الواردة في الاستمارة تمتد لثلاث سنوات (2019، 2020 و 2021م)، ويعود سبب اعتمادنا لهذه الفترة إلى السعي من أجل الحصول على أكبر عدد ممكن من الكفاءات البشرية التي ساهمت في تطوير المقاولاتية الفلاحية عن طريق الاستثمار في شعبة الزعفران، وذلك من أجل الوصول إلى نتائج أكثر موضوعية.

ثانياً المجال المكاني:

نظراً لكبير حجم مجتمع الدراسة المتمثل في كفاءات الموارد البشرية (المالكة أو المسيرة) لمستثمرات فلاحية متخصصة في زراعة الزعفران، ومحدودية إمكانيات الباحث، ناهيك عن الفترة التي مر بها العالم عامة والجزائر خاصة وهيالظروف الصحية (كوفيد 19) مماصعب عمل الباحث، اخترنا إجراء الدراسة الميدانية على عينة عشوائية تنتمي إلى مجموعة من المستثمرات الفلاحية المتخصصة في زراعة الزعفران عبر التراب الوطني.

نشير إلى أننا راعينا عند اختيارنا لهذه المستثمرات معيار التجانس حتى تكون العينة المدروسة ممثلة لمجتمع الدراسة، فجميعها مستثمرات فلاحية متخصصة في زراعة الزعفران وبالتالي فهي تتبنى نفس المعايير المعتمدة لتقييم الكفاءات، وتتبع نفس الأساليب في المساهمة في تطوير المقاولاتية الفلاحية.

ثالثاً - المجال البشري :

أجرينا دراستنا الميدانية على عينة من الموارد البشرية (المالكة أو المسيرة) في المجال الفلاحي، وقد ركزنا في دراستنا على هذه الشريحة دون سواها لسبب وجيه، يتمثل في كون الكفاءات البشرية موحدة لدى جميع المقاولات الفلاحية قيد الدراسة، أي أنها لا تختلف باختلاف هذه الأخيرة، وبالتالي يمكن دراستها بنفس الاستمارة وتعميم النتائج المتوصل إليها على مقاولات مجتمع البحث. وقد وزعنا الاستثمارات على جميع أفراد الموارد البشرية العاملة بالمقاولات الفلاحية المدروسة، وبلغ عدد الاستثمارات الموزعة 90 استمارة، حيث تم استرجاع (83) منها، وبعد استبعاد (11) استمارة غير صالحة للمعالجة الإحصائية، بقي العدد الصافي (72) استمارة جاهزة للمعالجة وهو حجم العينة المدروسة، أي بنسبة استجابة قدرت ب (80) بالمائة، وهي نسبة جد مقبولة.

2. أدوات جمع البيانات

اعتمدنا في دراستنا الميدانية على كل من المقابلة والاستبيان لأنهما الوسيلتان الأنسب لمثل هذه الدراسات.

أولاً - المقابلة :

تعتبر المقابلة من الأدوات المهمة المستخدمة لجمع البيانات حول مواضيع العلوم الإنسانية بصفة عامة وتسيير الموارد البشرية بصفة خاصة، ويمكن أن تتم المقابلة بطريقة مباشرة من دون وسائط أو بطريقة غير مباشرة، أي بالاعتماد على وسائل الاتصال المختلفة. نشير إلى اعتمادنا على المقابلة من أجل توضيح موضوع بحثنا لمالكي أو مسيري المؤسسات المدروسة، وإقناعهم بقبول إجراء الدراسة الميدانية، بالإضافة إلى تقديم شرح مفصل لأسئلة الاستمارة لتقديم يد المساعدة.

ثانياً - الاستبيان :

يضم الاستبيان مجموعة من الأسئلة تتعلق بمتغيرات البحث، وقد تكون هذه الأسئلة مفتوحة، أي تتيح لأفراد العينة حرية الإجابة، وقد تكون أسئلة مغلقة يطلب من المستجوب الاختيار بين مجموعة من البدائل المحددة، ويتيح هذا النوع من الأسئلة فرصة الحصول على أجوبة دقيقة حول موضوع الدراسة، كما يسهل للباحث عمليتي الترميز ومعالجة البيانات إحصائياً.

استخدمنا في دراستنا الميدانية استبيان مكون من استمارة ذات أربعة أجزاء رئيسية كما يلي:

القسم الأول وهو الواجهة ويحتوي على مقدمة تم فيها التعريف بالدراسة والهدف منها مع طلب المستجوبين على التعاون معنا بالإجابة على جميع الأسئلة بمصادقية وتمت الإشارة إلى أن المعلومات والبيانات ستعنى بالاهتمام والسرية وتستخدم في مجال البحث العلمي.

كما شمل البيانات الشخصية وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة تساعد على تحديد خصائص أفراد العينة والتي تتمثل في الجنس العمر (السن) قسمناه إلى ثلاث مجالات تشمل الفئات العمرية للموارد البشرية فئة اقل من 30 سنة فئة من 30 إلى 45 سنة وأخيرا الفئة التي تفوق أعمارها 45 سنة.

الصفة والتي يقصد بها إما مالك للمستثمرة (صاحب) أو مسيرا لها.

المستوى التعليمي وتم تقسيمه إلى أربعة مستويات بدون مستوى. المستوى الابتدائي. فالمستوى المتوسط ثم المستوى الثانوي وأخيرا يأتي المستوى الجامعي.

الفصل الثالث _____ دور الكفاءات في تطوير المقاولاتية الفلاحية دراسة حالة منتجي الزعفران في الجزائر

ثم وضعنا سؤال يتعلق بدوافع إنشاء مستثمرة فلاحية حيث قسمناه إلى خمسة اقتراحات وتتمثل في الاقتراح الأول وهو حب المخاطرة ثم يليه الاقتراح الثاني وهو الخروج من دائرة البطالة وبعده الاقتراح الثالث والذي يتمثل في الاستفادة من دعم الدولة. فالقترح الرابع والذي يشمل محاولة تجسيد أفكار ومهارات على ارض الواقعثم يأتي الاقتراح الخامس وهو تنمية الثروة وإنشاء مشروع استثماري. وبعده الاقتراح السادس وهو محاولة حل مشكلة في المنطقة وأخيرا يأتي الاقتراح السابع والذي يتمثل في تأثير المحيط العائلي.

إضافة إلى بيانات خاصة حول المستثمرة الفلاحية(المقولة) حيث ضمت عمر المستثمرة وشملت ثلاثة اقتراحات وهي اقل من 5 سنوات ثم الاقتراح الثاني وهو من 5 إلى 10 سنوات ليأتي الاقتراح الأخير وهو أكثر من 10 سنوات.

كما تطرقنا إلى بيانات حولالمنطقة وتتمثل في المنطقة الشمالية أو المنطقة الداخلية أو المنطقة الجنوبية ثم تأتي بيانات حول المساحة المغروسة وشملت ثلاثة اقتراحات الأول وهو اقل من 1000 م الثاني من 1000 م إلى 1 هكتار والثالث أكثر من 1 هكتار. أما فيما يخص الكمية المنتجة سنويا من الزعفران فتم اقتراح كمية اقل من 100 غوالثاني من 100 غ إلى 500 غوأخيرا الثالث أكثر من 500 غ سنويا لنمر إلكيفية تسويق الزعفران محليا وطنيا أو دوليا.

وبخصوص عدد العمال فتم الفصل بين العمال الدائمين أين تم اقتراح من 1 إلى 9 عمال ثم من 10 إلى 49 عامل وأخيرا من 50 إلى 250 عمالوالعمال الموسميين وهو نفس عدد العمال.

القسم الثاني

تمثل هذا القسم في اختبار مستوى الخصائص السلوكية وتقييم مدى امتلاك المقاول للقدرات والمهارات التي تؤكد كفاءته من خلال مجموعة من الأسئلة مقسمة على ثلاثة مستويات مع تحديد ثلاثة معايير (جيد- متوسط - ضعيف)وهي

• الكفاءات الشخصية

- ✓ إقامة علاقات صداقة داخل المنظمة
- ✓ العمل باستقلالية تامة مع تقبل الانتقادات من الغير
- ✓ القدرة على تحمل ضغوط العمل
- ✓ فهم وضعيات العمل المعقدة مع القدرة على الاتصال
- ✓ أخذ المبادرة أثناء العمل مع الثقة بالنفس

- ✓ المساهمة في تنمية كفاءات زملاء العمل
- **الكفاءات التنظيمية**
- ✓ قيادة فرق العمل
- ✓ التفاهم مع زملاء العمل
- ✓ القدرة على التأثير في الآخرين (زملاء وزبائن)
- ✓ السرعة في إنجاز المهام
- ✓ ترتيب المهام والأنشطة
- ✓ الاستمرارية في العمل
- ✓ القدرة على تقييم الذات
- **الكفاءات الوظيفية**
- ✓ معرفة الوظيفة التي تشغلها
- ✓ القدرة على التعلم ذاتيا
- ✓ الاستعداد لخدمة الغير (زملاء وزبائن)
- ✓ المرونة في العمل بالنظر لوقته
- ✓ القدرة على التكيف مع مختلف الظروف
- ✓ استخدام المعرفة التقنية في العمل مع الانضباط بالمؤسسة

القسم الثالث

يتضمن مجموعة من الأسئلة لاختبار كفاءة المقاوم في مدى توفر الكفاءات المقاولاتية، التسييرية والكفاءات التسويقية مع تحديد ثلاثة معايير (جيد - متوسط - ضعيف).

❖ الكفاءات المقاولاتية

- قدرتك على تحديد الفرص غير المستغلة والتهديدات
- قدرتك على وضع مخطط عمل لمقاومتك الفلاحية بنفسك
- قدرتك على تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف
- قدرتك على وضع إستراتيجية وتحديد الأهداف المتوسطة الأمد
- قدرتك على تطوير وابتكار طرق جديدة لاستغلال وتنشيط المنتج
- قدرتك على إقناع مستثمرين وشركاء بمشروعك

❖ الكفاءات التسييرية

- التركيز على روح الفريق والعمل الجماعي
- التحفيز والقدرة على التأثير في العمال
- البحث عن الشركاء لتوسيع وتطوير مشروعهم
- تبادل المعارف والتعلم بين العمال داخل مقاولتي
- إجراء دورات تكوينية لفريق العمل
- سهولة الحصول على المعلومات من الزبون، المورد، المقاول.....
- التدخل في المواقف وإيجاد الحلول
- تبادل المعلومات الحديثة مع مخابر بحث جامعية
- قدرتك على إقناع جميع المتعاملين

❖ الكفاءات التسويقية

- القدرة على دراسة السوق وتقسيمه
- الاستماع إلى متطلبات الزبائن وتكوين علاقات جيدة
- معرفة احتياجات الزبائن من خلال جمع المعلومات وتصميم منتج وفقا لرغباتهم
- اللجوء إلى الوسائل الترويجية للتعريف بالمنتج

القسم الرابع

وهو معرفة الوضعية الحالية للمقاول الفلاحية حيث خصصنا هذا الجزء لمعرفة وضعية المقاول (المستثمرة الفلاحية) هل هي ممتازة بمعنى تم الوصول إلى الأهداف المسطرة وتود التوسع في المشروع. جيدة بمعنى تحقق نتائج وتنشط في الميدان أم مستقرة وإلا في حالة انحدار أي تسجل خسائر لكن يمكنها أن تتدارك، أو هي في حالة سيئة وتقرر غلقها.

ثم ارتأينا إلى معرفة خطة عمل المقاول خلال 3 سنوات المقبلة وذلك من خلال اقتراح 5 اقتراحات وهي الاقتراح الأول توسيع النشاط والثاني توفير المنتج محليا أما الثالث فهو تغيير النشاط والرابع التصدير والاقتراح الخامس والأخير يتمثل في تحويل المنتج.

ثم أردنا معرفة أهم المشاكل التي تواجهها المقاول الفلاحية من خلال اقتراح خمس اقتراحات فالأول منه يتمثل في مشكل اليد العاملة والثاني مشكل وفرة البصيلات أما الثالث مشكل التمويل والرابع مشكل التسويق وأما الاقتراح الخامس فيتمثل في مشكل نقص الكفاءات البشرية.

الفصل الثالث دور الكفاءات في تطوير المقاولاتية الفلاحية دراسة حالة منتجي الزعفران في الجزائر

بعد تحكيم الاستبيان من طرف مجموعة من الأساتذة، تم إجراء بعض التعديلات تمثلت في حذف بعض العبارات وتعديل أخرى بناء على ملاحظاتهم وتوجيهاتهم، وللتأكد من صلاحية الاستبيان بعد التعديل وإمكانية اعتماده للوصول إلى نتائج صحيحة قمنا باختبار عينة استطلاعية تضم 30 فرداً من المجتمع المستهدف بالدراسة، وذلك من خلال اختبار ثبات الاستبيان وصدق نتائجه كمايلي:

أ. **إختبار الصدق (Validity)** يعني الصدق أن الاستبيان يقيس ما وضع لقياسه، أي أنه يحقق غاية الباحث من استخدامه، ويمثل هذا المعامل رياضياً الجذر التربيعي لمعامل الثبات كرونباخ ألفا؛

ب. **اختبار الثبات (Reliability):** نعني به التأكد من استقرار الاستبيان وعدم تناقضه مع نفسه، أي هليمكننا الحصول على نفس النتائج إذا أعدنا استخدام الاستبيان على نفس العينة، أم لا؟ ويتم اختبار ثبات أسئلة الاستبيان بواسطة معامل الثبات كرونباخ ألفا Cronbach's (alpha)، حيث تتراوح قيمة هذا المعامل بين الصفر والواحد، فالصفر يعني انعدام الثبات، والواحد يعني الثبات التام، وبالتالي كلما اقتربت قيمته من الواحد دل ذلك على قوة الثبات والعكس صحيح في حالة اقتراب قيمته من الصفر.

بعد حساب معامل الثبات تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول (19): نتائج حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا

رقم المحور	اسم المحور	عدد عبارات المحور	معامل الثبات كرونباخ ألفا
1	الكفاءات الشخصية	9	0,993
	الكفاءات التنظيمية	7	0,991
	الكفاءات الوظيفية	7	0,995
2	الكفاءات المقاولاتية	6	0,986
	الكفاءات التسييرية	6	0,955
	الكفاءات التسويقية	6	0,939

0,9765	معدل الثبات العام
--------	-------------------

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على معطيات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الثبات العام لمحاور الاستمارة يساوي 0,976 وهو معامل مرتفع، وكذلك الشأن بالنسبة لكل محور من محاورها على حدى، حيث بلغ المحور الأول معامل ثبات يساوي 0,993، أما المحور الثاني فقدر معامل الثبات ب 0,96، وتراوحت بقية المحاور بين هاتين القيمتين، وبالتالي نستطيع القول بأن عبارات الاستبيان تتميز بالثبات، خاصة وأنه لا توجد أية عبارة يؤدي حذفها إلى ارتفاع معامل الثبات كرونباخ ألفا، باستثناء العبارة رقم (9) من المحور الثاني من محاور الكفاءة المتعلقة بالاستقلالية في العمل، حيث يؤدي حذفها إلى ارتفاع معامل الثبات إلى 0,964، ويعتبر ارتفاع طفيف مقارنة ب 0,963، كما أن حذف هذه العبارة لا يؤثر في قيمة معامل الثبات الخاص بالمحور الثاني والذي يستقر عند القيمة 0,862، سواء ببقاء هذه العبارة أو بحذفها.

بناء على قيمة معامل الثبات كرونباخ ألفا المحسوبة أعلاه نجد أن معامل الصدق العام للاستبيان لجميع عبارات المحورين يساوي 0,976، وهو معامل جد مرتفع، مما يدل على ثبات أداة الدراسة، ومنه نستنتج أن أداة الدراسة صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة ويمكن استخدامها للوصول إلى نتائج صحيحة.

1.2. الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا الميدانية على معالجة البيانات بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، بواسطة الأدوات الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية، لتوضيح خصائص العينة المدروسة؛
2. المتوسطات الحسابية، لمعرفة التوجه العام لأراء أفراد العينة عند إجاباتهم عن أسئلة الاستبيان؛
3. الانحراف المعياري، بهدف التعرف على مدى تشتت إجابات أفراد العينة عن متوسطها الحسابي؛
4. لقياس مستويات كفاءة الموارد البشرية المدروسة، اعتمدنا على سلم ليكارت الثلاثي المشار إليه سابقاً، حيث يتكون هذا السلم من ثلاثة اختيارات ممكنة (1= ضعيف، 2- متوسط، 3= جيد)، يمكن تلخيص سلم ليكارت الثلاثي بعد الترجيح من خلال الجدول التالي:

الجدول (20): سلم ليكارت المتوسط المرجح

المستوى	المتوسط المرجح
ضعيف	من 1 إلى 1.66
متوسط	من 1.67 إلى 2.33
جيد	من 2.34 إلى 3

المطلب الثاني: تحليل بيانات الاستبيان

سنقوم من خلال هذا المبحث بمعالجة البيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبيان، وذلك بالاعتماد على مختلف الأساليب الإحصائية الوصفية، حيث سنتطرق إلى خصائص العينة، ونحلل آراء أفرادها المتعلقة بجميع محاور الاستمارة المستخدمة في الاستبيان.

2.2. خصائص عينة الدراسة

تم تحديد خصائص عينة الدراسة من خلال معالجة البيانات المتعلقة بالجزء الأول من الاستمارة، وتبين لنا من خلال هذا الجزء أنها تتميز بالخصائص التالية:

أولاً - توزيع أفراد العينة حسب معيار الجنس:

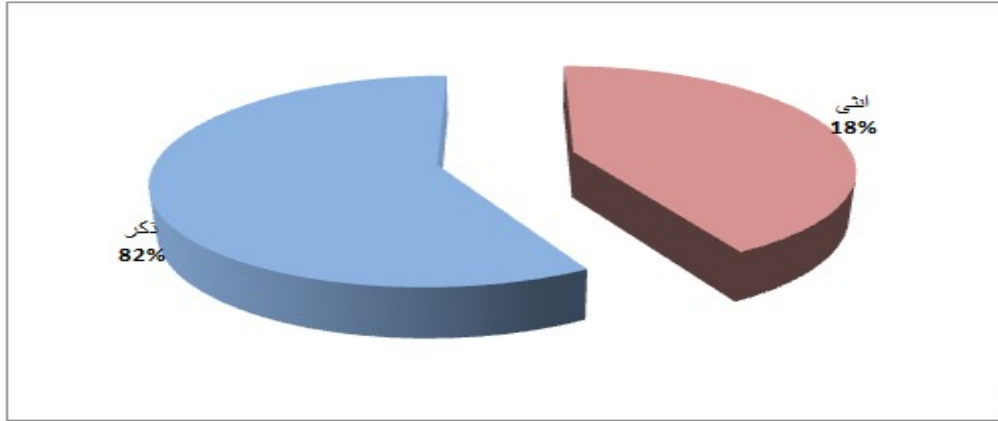
يتوزع أفراد عينة الدراسة بين الذكور والإناث كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (21) توزيع أفراد العينة حسب معيار الجنس

النسب المئوية	التكرار	الجنس
82 %	59	ذكر
18 %	13	أنثى
100 %	72	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات الاستبيان.

الشكل رقم(21): توزيع أفراد العينة حسب معيار الجنس



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على معطيات الجدول رقم(21)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والشكل رقم(21) أن أفراد العينة الذين هم من جنس الذكور تقدر نسبتهم بـ 82 % من العدد الإجمالي، في حين يمثل الإناث ما نسبته 18 % فقط من هذا العدد، أي أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث، ويمكن تفسير هذا التقارب بطبيعة ميدان التخصص وهو القطاع الفلاحي، والذي يتطلب تمتع الموارد البشرية بخصائص فيزيولوجية معينة تجعلها حكرًا على الرجال.

ثانياً - توزيع أفراد العينة حسب معيار السن:

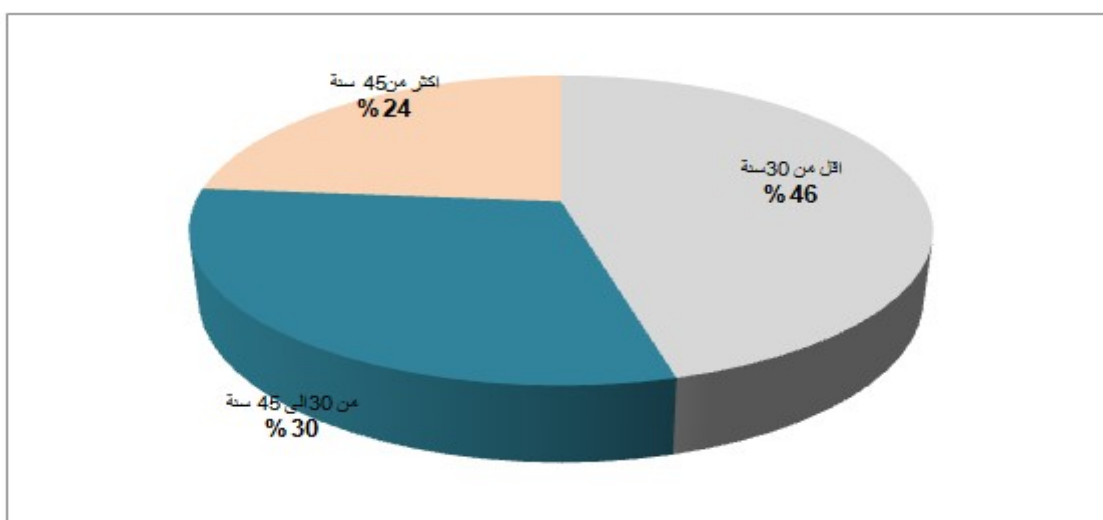
يتوزع أفراد عينة الدراسة على ثلاث شرائح عمرية نوضحها في الجدول التالي:

الجدول (22): توزيع أفراد العينة حسب معيار السن

النسب المئوية	التكرار	الفئات العمرية
46 %	33	أقل من 30 سنة
30 %	22	من 30 إلى 45 سنة
24 %	17	أكثر من 45 سنة
100 %	72	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات الاستبيان

الشكل البياني رقم(22):توزيع أفراد العينة حسب معيار السن



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على معطيات الجدول رقم(22)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (22) والشكل البياني رقم (22) أن ما نسبته 46 % من إجمالي أفراد العينة تقل أعمارهم عن 30 سنة، و 30 % تتراوح أعمارهم ما بين 35 و 45 سنة، في حين تمثل نسبة الموارد البشرية التي تفوق أعمارها 45 سنة 24 % من العدد الإجمالي. وبالتالي يمكن القول بأن الموارد البشرية العاملة بالقطاع الفلاحي محل الدراسة الميدانية يغلب عليها الطابع الشباني بامتياز.

ثالثاً - توزيع أفراد العينة حسب معيار المستوى التعليمي

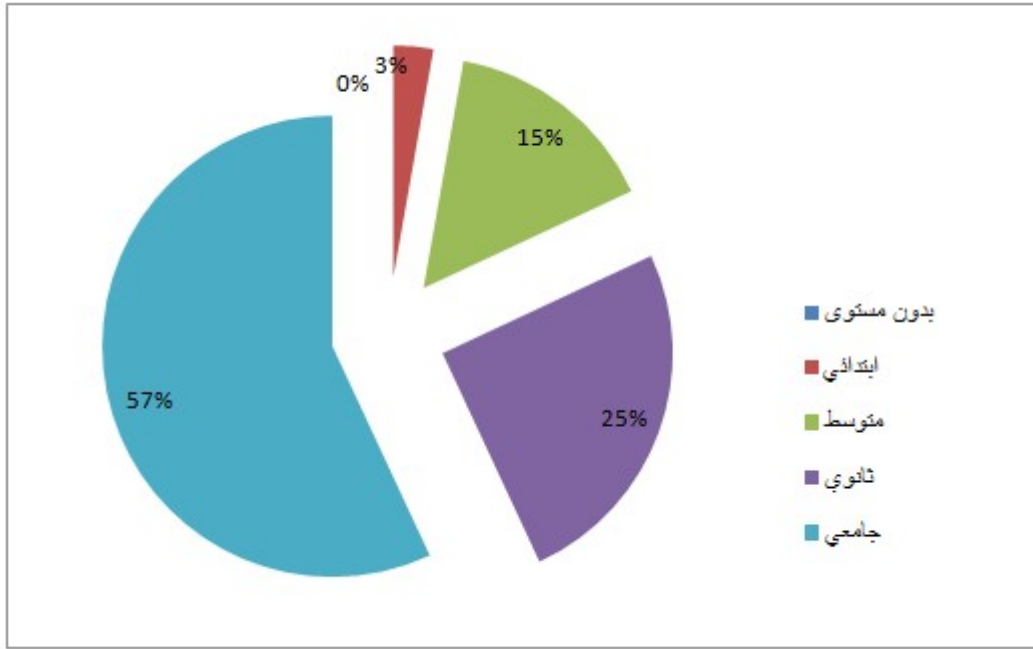
يتوزع أفراد عينة الدراسة بحسب معيار المستوى التعليمي كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(23):توزيع أفراد العينة حسب معيار المستوى التعليمي

النسب المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
0 %	0	بدون مستوى
3 %	2	ابتدائي
15 %	11	متوسط
25 %	18	ثانوي

جامعي	41	57 %
المجموع	72	100 %

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات الاستبيان
الشكل رقم(23):توزيع أفراد العينة حسب معيار المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على معطيات الجدول رقم(23)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (23) والشكل رقم (23) أن غالبية الموارد البشرية المنتمية إلى عينة الدراسة تتمتع بمستوى تعليمي متقدم، حيث يمثل الذين لديهم مستوى جامعي نسبة 57 % من إجمالي العينة، و25% لديهم مستوى ثانوي، في حين بلغت نسبة الذين لديهم مستوى متوسط 15 %، والمستوى الابتدائي 3 % . كما نلاحظ غياب فئة بدون مستوى.

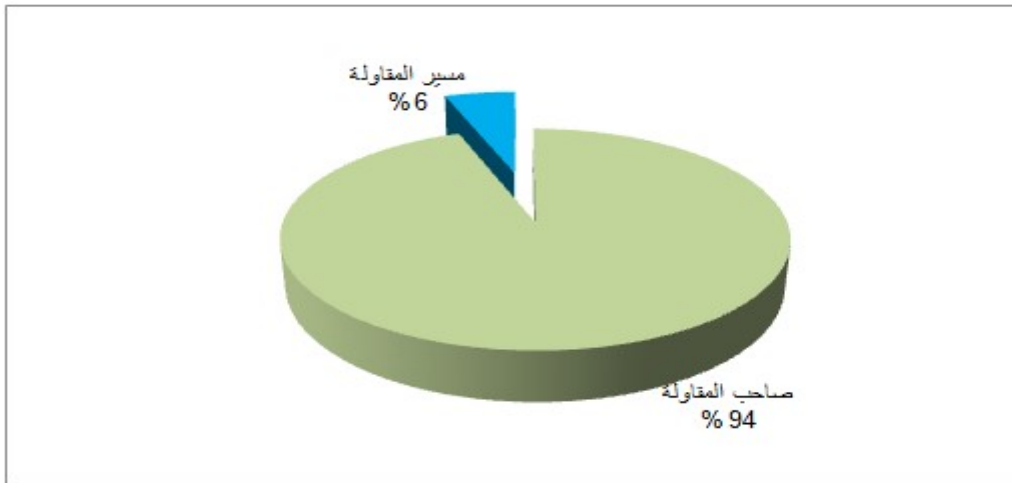
رابعاً - توزيع أفراد العينة حسب معيار صفة المجيب:

الجدول رقم (24): توزيع أفراد العينة حسبالصفة

النسب المئوية	التكرار	صفة المجيب
% 94	68	صاحب المقاوله
% 6	4	مسير المقاوله
% 100	72	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الاستبيان

الشكل رقم(24): توزيع أفراد العينة حسبالصفة



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على معطيات الجدول رقم(24)

بين الجدول رقم (24) والشكل رقم(24) أن الدراسة الميدانية أجريت على موارد بشرية غالبيتها من أصحاب المقاولات أي مالكين لها، وذلك بنسبة 94 % من العدد الإجمالي، تليها الموارد البشرية العاملة المسيرة لمقاولات بنسبة ضئيلة تقدر 6 % فقط.

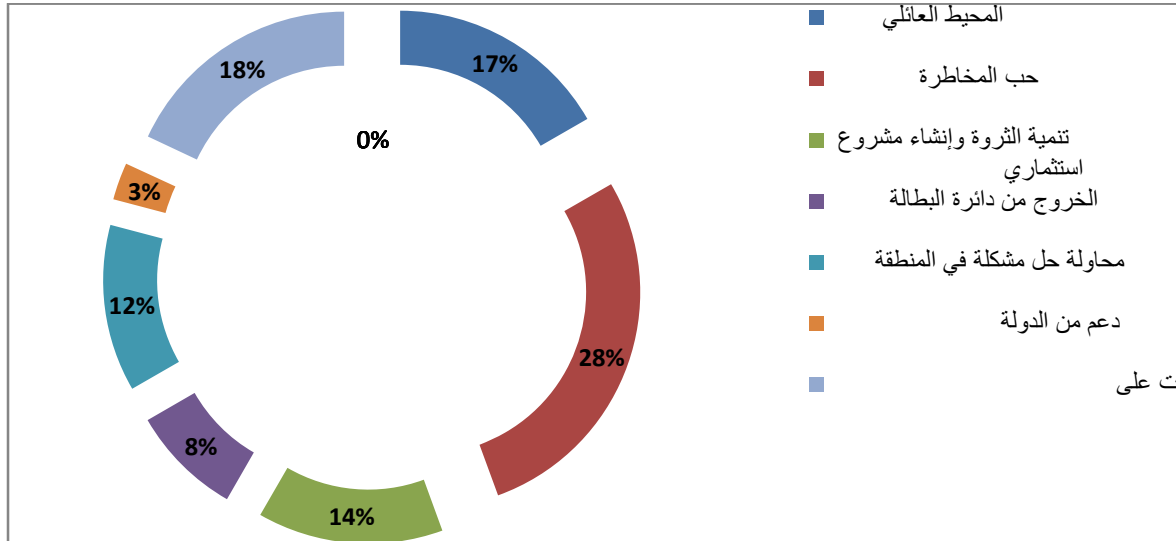
خامسا - توزيع أفراد العينة حسب معيار الدافع الرئيسي لإنشاء مستثمرة فلاحية:

الجدول (25): توزيع أفراد العينة حسب معيار الدافع الرئيسي لإنشاء مستثمرة فلاحية

رقم	الدافع الرئيسي الذي شجعك على إنشاء مستثمرة فلاحية	التكرار	النسبة
1	المحيط العائلي	12	16,67
2	حب المخاطرة	20	27,78
3	تنمية الثروة وإنشاء مشروع استثماري	10	13,89
4	الخروج من دائرة البطالة	6	8,33
5	محاولة حل مشكلة في المنطقة	9	12,50
6	دعم من الدولة	2	2,78
7	محاولة تجسيد أفكار ومهارات على أرض الواقع	13	18,06
	المجموع	72	100

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الاستبيان

الشكل رقم (25): توزيع أفراد العينة حسب معيار الدافع الرئيسي لإنشاء مستثمرة فلاحية



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على معطيات الجدول رقم (25)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (25) والشكل البياني رقم (25) أن الدافع الرئيسي الذي شجع مجتمع الدراسة متنوع حيث نجد أن أكبر نسبة تحب المخاطرة 28% ثم تليها محاولة تجسيد أفكار ومهارات على أرض الواقع بنسبة 18% ليأتي بعدها تأثير المحيط العائلي بنسبة 17% ثم التفكير

الفصل الثالث دور الكفاءات في تطوير المقاومات الفلاحية دراسة حالة منتجي الزعفران في الجزائر

ومحاولة إيجاد حل لمشكلة في المنطقة بنسبة 12 % أما الخروج من دائرة البطالة فقد قدرت بنسبة 8 % وفي الأخير دعم الدولة بلغ نسبة 3%

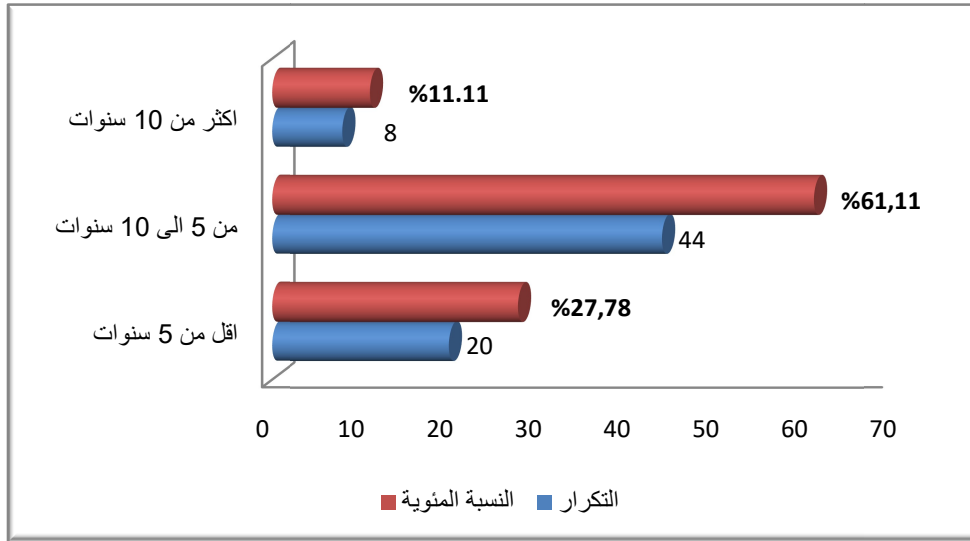
سادسا - توزيع أفراد العينة حسب معيار عمرالمقاولة الفلاحية

الجدول رقم(26):توزيع أفراد العينة حسب معيار عمرالمقاولة الفلاحية

النسبة المئوية	التكرار	عمر المقاولة
27,78	20	اقل من 5 سنوات
61,11	44	من 5 إلى 10 سنوات
11,11	8	أكثر من 10 سنوات
100	72	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الاستبيان

الشكل رقم(26):توزيع أفراد العينة حسب معيار عمرالمقاولة الفلاحية



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الجدول رقم(26)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (26) والشكل البياني رقم(26) أن عمر المقاومات الفلاحية لعينة الدراسة يتراوح ما بين 5 سنوات إلى 10 سنوات بنسبة حوالي أكثر من 61 % ثم تليها المقاومات الأقل من 5 سنوات بنسبة أكثر من 27% في حين فقد سجل عمر المقاومات الأكثر من 10 سنوات اقل نسبة

الفصل الثالث دور الكفاءات في تطوير المقاولاتية الفلاحية دراسة حالة منتجي الزعفران في الجزائر

والتي قدرت ب حوالي أكثر من 11% فقط من إجمالي العينة.. ويمكن تفسير عمر المقاولاتية الدراسة بحدثة زراعة منتج الزعفران بصفة عامة، فمعظم المقاولات تنشط منذ اقل من 10 سنوات.

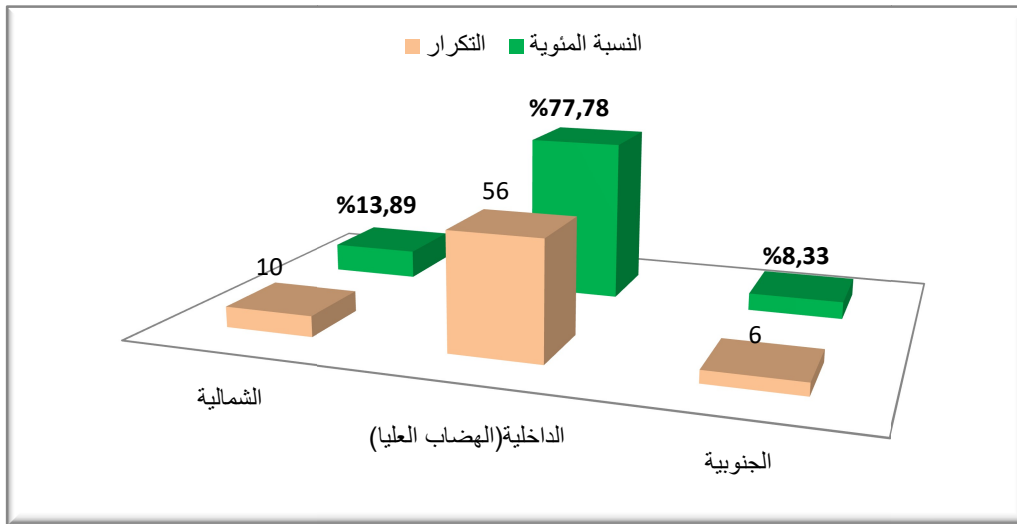
سابعا - توزيع أفراد العينة حسب معيار المنطقة الجغرافية

الجدول رقم(27):توزيع أفراد العينة حسب معيار المنطقة الجغرافية

النسبة المئوية	التكرار	المنطقة الجغرافية
13,89	10	الشمالية
77,78	56	الداخلية(الهضاب العليا)
8,33	6	الجنوبية
100	72	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الاستبيان

الشكل رقم(27):توزيع أفراد العينة حسب معيار المنطقة الجغرافية



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الجدول رقم(27)

من خلال الجدول رقم (27) والشكل رقم (27) يتضح لنا أن زراعة الزعفران تنشط بنسبة حوالي 78% في المناطق الداخلية أي الهضاب العليا أما المناطق الشمالية فقد قدرت نسبة النشاط بحوالي 14% في حين سجلت المناطق الجنوبية لعينة الدراسة نسبة حوالي 8%. ويرجع سبب التركيز في

الفصل الثالث _____ دور الكفاءات في تطوير المقاولاتية الفلاحية دراسة حالة منتجي الزعفران في الجزائر

زراعة الزعفران على منطقة الهضاب العليا نسبة لما يتطلبه هذا المنتج الزراعي من شروط نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر الارتفاع على سطح البحر المناخ المناسب له (بارد في الشتاء وحار في الصيف).

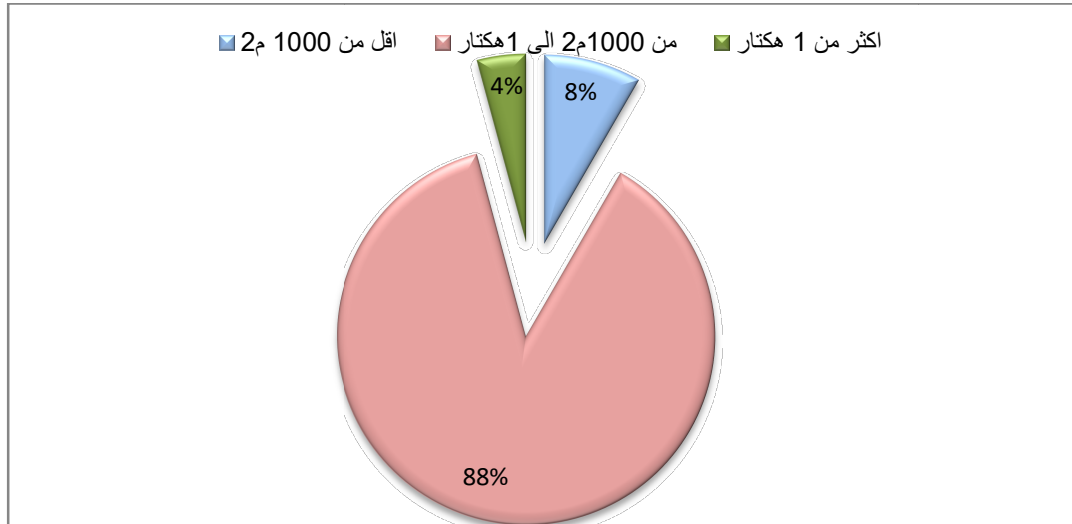
ثامنا - توزيع أفراد العينة حسب معيار المساحة المغروسة

الجدول رقم(28):توزيع أفراد العينة حسب معيار المساحة المغروسة

النسبة المئوية	التكرار	المساحة المغروسة
8,33	6	اقل من 1000 م ²
87,50	63	من 1000م ² إلى 1هكتار
4,17	3	أكثر من 1 هكتار
100	72	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الاستبيان

الشكل رقم(28):توزيع أفراد العينة حسب معيار المساحة المغروسة



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الجدول رقم(28)

يبين لنا الجدول رقم (28) والشكل رقم(28) أن مساحة الأراضي المغروسة بمنتج الزعفران في الجزائر لعينة الدراسة والتي تتراوح من 1000 م² إلى 1 هكتار تقدر بنسبة حوالي 87% في حين

الفصل الثالث دور الكفاءات في تطوير المقاولاتية الفلاحية دراسة حالة منتجي الزعفران في الجزائر

قدرت المساحة الأقل من 1000 م² بنسبة حوالي 8% لتسجل المساحات المغروسة بهذا المنتج الأكثر من 1 هكتار نسبة قليلة تقدر بحوالي 4%. ويمكن تفسير المساحة المغروسة بحدائث زراعة المنتج في الجزائر وقلة اليد العاملة في هذا المجال إضافة إلى مشكل تسويق المنتج مما يجعل الأراضي المغروسة محدودة.

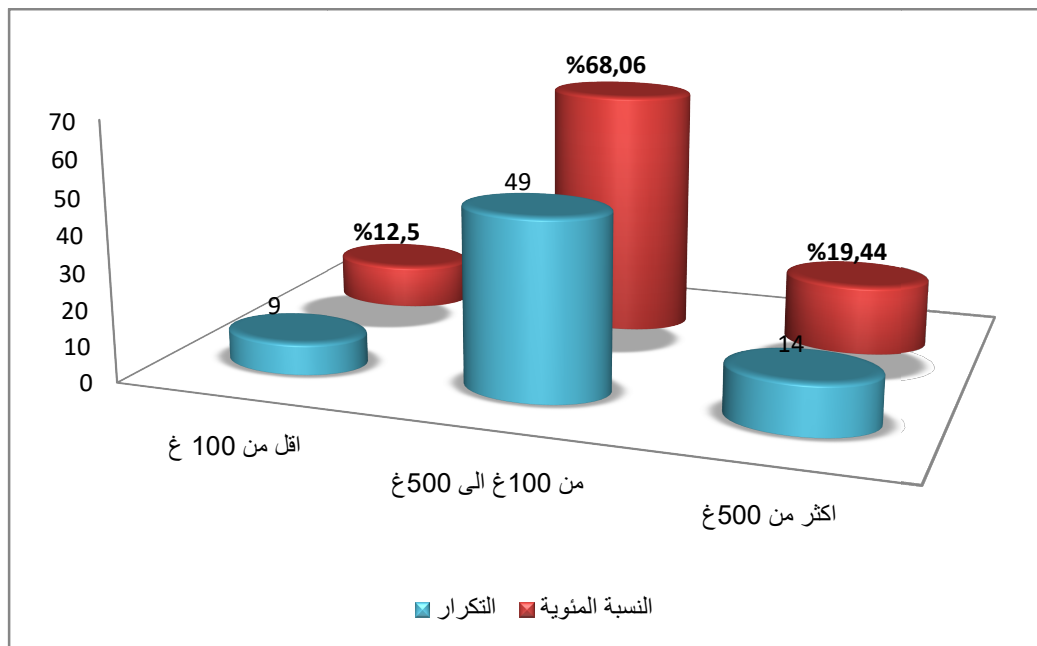
تاسعا - توزيع أفراد العينة حسب معيار الكمية المنتجة من الزعفران

الجدول رقم(29):توزيع أفراد العينة حسب معيار الكمية المنتجة من الزعفران

الكمية المنتجة	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 100 غ	9	12,50
من 100 غ إلى 500 غ	49	68,06
أكثر من 500 غ	14	19,44
المجموع	72	100

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الاستبيان

الشكل رقم(29):توزيع أفراد العينة حسب معيار الكمية المنتجة من الزعفران



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الجدول رقم (29)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (29) والشكل رقم (29) أن كمية الزعفران المنتجة لعينة الدراسة والتي تتراوح ما بين 100 غ و 500 غ سجلت أعلى نسبة قدرت بحوالي 68 % وقدرت الكمية المنتجة الأكثر من 500 غ بنسبة حوالي 19% أما الكمية المنتجة لنفس المنتج الأقل من 100 غ فقد قدرت بحوالي 12%. ويرجع سبب تركيز عينة الدراسة على الكمية المنتجة التي تتراوح من 100 غ إلى 500 غ إلى قلة الأراضي المغروسة بالإضافة إلى تفادي توفير البصيلات التي تتضاعف بكثرة وعدم إمكانية تسويقها.

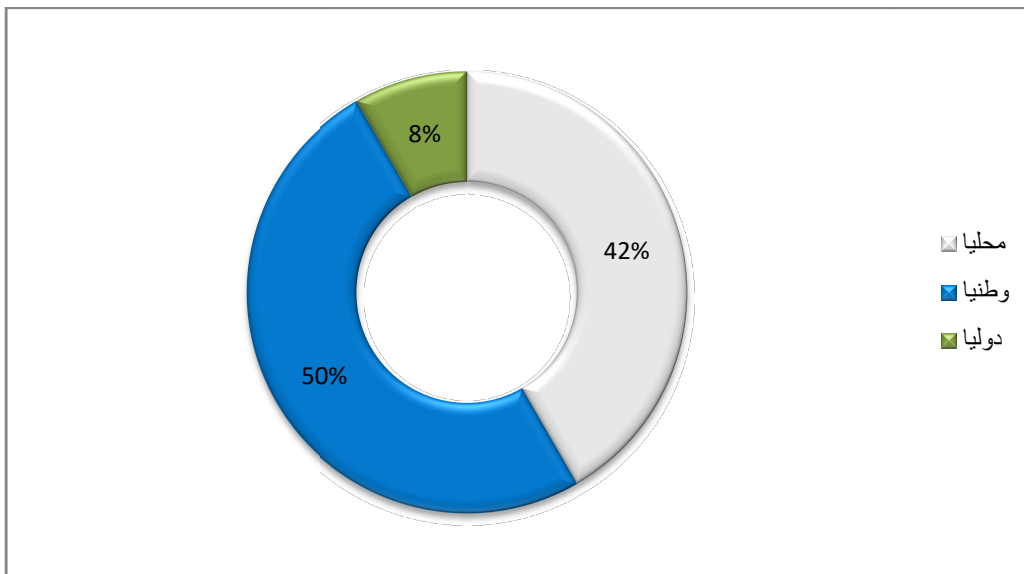
عاشرا: توزيع أفراد العينة حسب معيار تسويق منتج الزعفران

الجدول رقم (30): توزيع أفراد العينة حسب معيار تسويق منتج الزعفران

النسبة المئوية	التكرار	تسويق المنتج
41,67	30	محليا
50,00	36	وطنيا
8,33	6	دوليا
100	72	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الاستبيان

الشكل رقم (30): توزيع أفراد العينة حسب معيار تسويق منتج الزعفران



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الجدول رقم(30)

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (30) والشكل رقم (30) أن تركيز مجتمع عينة الدراسة على تسويق منتج الزعفران وطنيا قدر بنسبة 50% في حين تم تقدير تسويق المنتج محليا بنسبة حوالي 41% أما تسويق المنتج على المستوى الدولي فقد قدر بنسبة حوالي 8% ويمكن تفسير سبب ضعف التسويق دوليا إنقلبة الكميات المنتجة التي تسمح للتوجه نحو التصدير بالإضافة إلى عدم وجود مخابر مختصة داخل الوطن لمنح شهادات الجودة والتقييس وكذا قلة الآليات التي تسهل عملية التصدير لهذا المنتج.

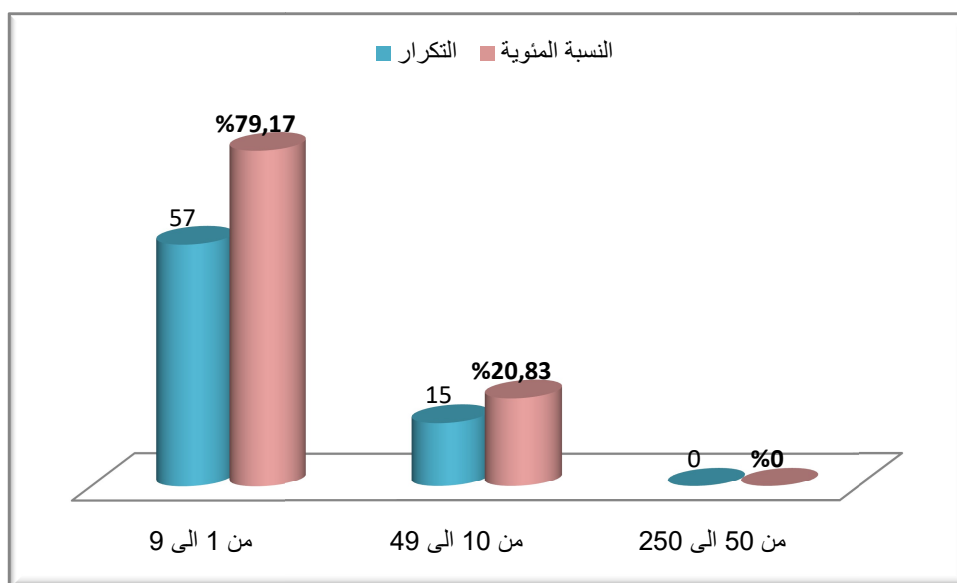
حادي عشر: توزيع أفراد العينة حسب معيار عدد العمال الدائمين

الجدول رقم(31):توزيع أفراد العينة حسب معيار عدد العمال الدائمين

عدد العمال الدائمين	التكرار	النسبة المئوية
من 1 إلى 9	57	79,17
من 10 إلى 49	15	20,83
من 50 إلى 250	0	0,00
المجموع	72	100

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الاستبيان

الشكل رقم(31):توزيع أفراد العينة حسب معيار عدد العمال الدائمين



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على معطيات الجدول رقم (31)

من خلال الجدول رقم (31) والشكل رقم(31) يتبين لنا أن عدد العمال الدائمين بالمستثمرات الفلاحية لعينة الدراسة من 1 إلى 10 يقدر بنسبة 79% وهي أعلى نسبة في حين يقدر عدد العمال من 10 إلى 49 بنسبة حوالي 20 % كما تبين لنا غياب عدد العمال الدائمين لعينة الدراسة من 50 إلى 250 عامل. ويرتبط ذلك بقلة المساحات المغروسة وكذا قلة الإنتاج مما لا يتطلب يد عاملة كبيرة بالإضافة إلى أن جمع المنتج يتم مرة في السنة ويكون ما بين أواخر شهر أكتوبر إلى غاية شهر ديسمبر.

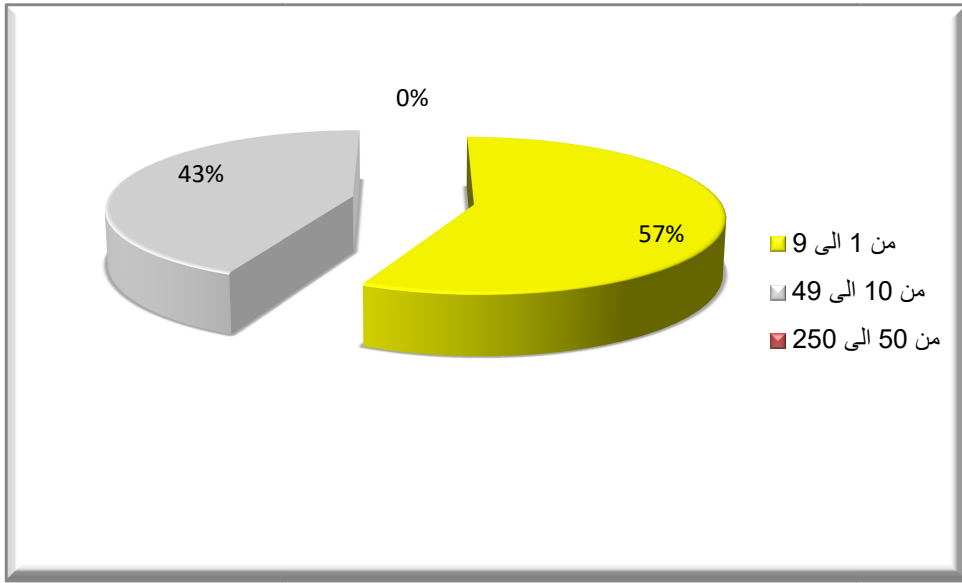
ثاني عشر: توزيع أفراد العينة حسب معيار عدد العمال الموسمين

الجدول رقم(32):توزيع أفراد العينة حسب معيار عدد العمال الموسمين

عدد العمال الموسمين	التكرار	النسبة المئوية
من 1 إلى 9	41	56,94
من 10 إلى 49	31	43,06
من 50 إلى 250	0	0,00
المجموع	72	100

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الاستبيان

الشكل رقم(32):توزيع أفراد العينة حسب معيار عدد العمال الموسمين



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على معطيات الجدول رقم(32)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (32) والشكل رقم(32) أن عدد العمال الموسمين بالمستثمرات الفلاحية لعينة الدراسة من 1 إلى 10 يقدر بنسبة 56% في حين يقدر عدد العمال من 10 إلى 49 بنسبة حوالي 43 % كما تبين لنا كذلك غياب عدد العمال الموسمين لعينة الدراسة من 50 إلى 250 عامل.

كما نلاحظ ارتفاع عدد العمال الموسمين من 10 إلى 49 مقارنة بالعمال الدائمين ويرجع ذلك إلى أن جمع غرس أو إعادة غرس البصيلات الذي يكون خلال أواخر شهر أوت وجمع منتج الزعفران الذي يكون بداية من أواخر شهر أكتوبر مما يتطلب يد عاملة إضافية (موسمية).

المطلب الثالث:تحليل إجابات أفراد العينة عن أسئلة الاستمارة واختبار الفرضيات وعرض النتائج سنقوم في هذا المطلب بتحليل آراء أفراد العينة المتعلقة بمستويات كفاءاتها، وبمدى تمكنها من مهارات وقدرات، من خلال العنصرين المواليين:

1. تحليل آراء أفراد العينة المتعلقة بمستويات الكفاءة:

سنقوم في هذا العنصر بتحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بأسئلة الجزء الثاني من الاستمارة، الذي يحمل عنوان مستويات الكفاءة، والمتكون من 41 عبارة موزعة على محاور الكفاءات، وهي:الكفاءات الشخصية الكفاءات التنظيمية والكفاءات الوظيفية. بالإضافة إلى الكفاءات المقاولاتية الكفاءات التسييرية والكفاءات التسويقية.

1.1. تحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بالكفاءات الشخصية

يتكون هذا المحور من تسع عبارات لتقييم مستويات الكفاءة الشخصية لدى الموارد البشرية العاملة بالقطاع الفلاحي عينة الدراسة، وذلك بالاعتماد على سلم ليكارت الثلاثي المشار إليه سابقاً، وقد توصلنا إلى النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول (33): المؤشرات الإحصائية الخاصة بالكفاءات الشخصية من وجهة نظر أفراد العينة

العبارة	رتبة العبارة	اتجاه العينة	T Test	النسبة	الانحراف	المتوسط			
							3	2	1
العبارة	رتبة العبارة	اتجاه العينة	T Test	النسبة	الانحراف	المتوسط	جيد	متوسط	ضعيف
1	5	جيد	2,35	87,96	2,31	2,64	46	26	0
2	2	جيد	2,15	96,76	3,57	2,90	65	7	0
3	1	جيد	2,10	98,15	3,82	2,94	68	4	0
4	4	جيد	2,35	87,96	2,31	2,64	48	22	2
5	9	جيد	2,25	87,50	1,85	2,49	38	31	3
6	8	جيد	2,27	86,57	2,23	2,60	49	17	6
7	3	جيد	2,13	95,83	3,48	2,88	64	7	1
8	6	جيد	2,26	87,96	2,40	2,64	51	16	5
9	7	جيد	2,35	87,50	2,25	2,63	47	23	2

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات الاستبيان

نلاحظ من خلال النتائج المبينة بالجدول رقم (33) أن محور الكفاءات الشخصية حصل على متوسط حسابي إجمالي يقدر بـ 2.706 وانحراف معياري بلغ 0,721، وهذه النتيجة تقع في المستوى الثالث من سلم ليكارت المرجح (من 2,34 إلى 3)، الذي يعبر عن مستوى جيد من الكفاءة، وبالتالي نستطيع القول أن أفراد عينة الدراسة يتمتعون بمستوى جيد من الكفاءات الشخصية، حيث حصلت جميع عبارات هذا المحور على تقدير جيد بحسب آراء أفراد العينة، في حين العبارة رقم (3) الخاصة بإقامة علاقات صداقة داخل المقولة، التي حصلت على متوسط حسابي قيمته 2.94، وهي تحتل المرتبة الأولى من حيث قيمة المتوسط مقارنة ببقية العبارات، واحتلت العبارة رقم (5) المتعلقة بتقبل

الفصل الثالث دور الكفاءات في تطوير المقاولاتية الفلاحية دراسة حالة منتجي الزعفران في الجزائر

الانتقادات من الغير المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يقدر ب 2,49، أما بقية العبارات الأخرى فتراوحت متوسطاتها الحسابية بين هاتين القيمتين، وكانت جد متقاربة.

وبخصوص T Test وحسب جدول القيم الحرجة لاختبار T Test وبعد أن تحصلنا على T أكبر من قيمة الجدول نقول أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية أما فيما يخص ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي فنجد أن العبارة الأولى هي رقم 3 وآخر عبارة هي رقم 5.

2.1. تحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بالكفاءات التنظيمية:

سنقوم من خلال هذا المحور بتقييم الكفاءات التنظيمية لدى الموارد البشرية المدروسة، عن طريق سبعة فقرات يمثل كل واحد منها مؤشراً عن هذه الكفاءات، ويمكن تلخيص نتائج تحليل إجابات أفراد العينة في الجدول التالي:

الجدول (34): المؤشرات الإحصائية الخاصة بالكفاءات التنظيمية من وجهة نظر أفراد العينة

العبارة	ضعيف	متوسط	جيد				الانحراف	النسبة	T Test	اتجاه العينة	رتبة العبارة
				3	2	1					
10	0	6	66	2,92	3,65	97,22	2,13	جيد	10		
11	2	24	46	2,61	2,20	87,04	2,36	جيد	14		
12	3	25	44	2,57	2,05	85,65	2,35	جيد	15		
13	0	10	62	2,86	3,33	95,37	2,19	جيد	13		
14	0	9	63	2,88	3,41	95,83	2,18	جيد	12		
15	8	21	43	2,49	1,77	82,87	2,33	جيد	16		
16	0	7	65	2,90	3,57	96,76	2,15	جيد	11		

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول رقم (34) أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة على أسئلة المحور الخاص بالكفاءات التنظيمية بلغ 2.747، وبالتالي فهو يقع في المستوى الجيد من سلم ليكارت المرجح، وذلك بانحراف معياري مقداره 0.809 ونلاحظ كذلك أن كل عبارات هذا المحور حصلت على تقدير جيد بحسب آراء أفراد العينة المدروسة، حيث كانت أصغر قيمة للمتوسط هي 2,49

الفصل الثالث دور الكفاءات في تطوير المقاولاتية الفلاحية دراسة حالة منتجي الزعفران في الجزائر

بانحراف معياري مقداره 1.77، ويتعلق الأمر بالعبارة رقم (15) الخاصة بالقدرة على تقييم الذات، في حين حصلت العبارة رقم (10) الخاصة بالتفاهم مع زملاء العمل على متوسط حسابي بلغ 2.92، بانحراف معياري يساوي 3.65. ويمكن تبرير هذه النتيجة الأخيرة بخبرة الموارد البشرية المنتمية لعينة الدراسة، حيث لاحظنا عند دراسة خصائص العينة أن غالبية أفرادها تفوق خبرتهم الخمس سنوات، وهذا يولد الثقة بالنفس ويعزز انتماء الموارد البشرية وولائها لمقاولتها (مالكين). وبناء على هذه المعطيات نستطيع القول أن أفراد العينة يتمتعون بكفاءات تنظيمية جيدة.

3.1. تحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بالكفاءات الوظيفية:

سنناقش في هذا المحور آراء أفراد العينة المتعلقة بمدى تحكمها في الكفاءات الوظيفية، من خلال تحليل إجاباتها عن سبعة عبارات تدور حول أهم الكفاءات التي تتطلبها وظائفها، ويمكن تلخيص النتائج المتوصل إليها في الجدول التالي:

الجدول (35): المؤشرات الإحصائية الخاصة بالكفاءات الوظيفية من وجهة نظر أفراد العينة

					3	2	1		
العبارة	رتبة العبارة	الاتجاه العينة	T Test	النسبة	الانحراف	المتوسط	جيد	متوسط	ضعيف
17	18	جيد	2,23	94,44	3,17	2,83	60	12	0
18	20	جيد	2,11	97,69	3,73	2,93	67	5	0
19	19	جيد	2,18	95,83	3,41	2,88	63	9	0
20	17	جيد	2,01	97,69	3,93	2,93	69	2	0
21	22	جيد	2,25	92,59	2,93	2,78	57	14	1
22	21	جيد	2,17	93,52	3,14	2,81	60	10	2
23	23	جيد	2,30	88,89	2,46	2,67	51	18	3

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الاستبيان

نلاحظ من خلال النتائج المبينة بالجدول رقم (35) أن متوسط إجابات أفراد العينة عن أسئلة المحور بلغ 2.832 بانحراف معياري مقداره 0.493، وهو يقع في المستوى الثالث من سلم ليكارت المرجح (من 2.34 إلى 3)، وبالتالي حصل على تقدير جيد بحسب آراء المستجوبين، وهو التقدير الذي حصلت عليه كل عبارات هذا المحور، حيث حصلت العبارة رقم 18 والمتمثلة في معرفة الوظيفة

الفصل الثالث دور الكفاءات في تطوير المقاومات الفلاحية دراسة حالة منتجي الزعفران في الجزائر

التي تشغلها على أعلى متوسط قدر ب 2.83 وانحراف معياري بلغ 3.17 فيما تحصلت العبارة رقم 23 والتي تتعلق باستخدام المعرفة التقنية في العمل على أقل متوسط مقارنة ببقية العبارات بلغ 2.67 وذلك بانحراف معياري يساوي 2.46.

2. تحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بمستويات الكفاءات المقاوماتية:

سنناقش في هذا العنصر آراء أفراد العينة حول عبارات الجزء الثالث من الاستمارة، والمتعلق بمستويات الكفاءات المقاوماتية، والتي شملت 6 عبارات (من العبارة رقم 24 إلى العبارة رقم 29) رئيسية هي: قدرتك على وضع مخطط عمل لمقاومتك الفلاحية بنفسك. قدرتك على تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف. قدرتك على تطوير وابتكار طرق جديدة لاستغلال وتثمين المنتج. قدرتك على تحديد الفرص غير المستغلة والتهديدات. قدرتك على وضع إستراتيجية وتحديد الأهداف. قدرتك على إقناع مستثمرين وشركاء بمشروعك.

سننظر في هذا المحور إلى تحليل آراء أفراد العينة المتعلقة بمستويات الكفاءات المقاوماتية، من خلال 6 عبارات تم قياس مدى تحسنها بواسطة سلم ليكارت السالف الذكر.

ويمكن تلخيص نتائج هذا المحور في الجدول التالي:

الجدول (36): المؤشرات الإحصائية الخاصة بالكفاءات المقاوماتية من وجهة نظر أفراد العينة

العبارة	رتبة العبارة	اتجاه العينة	T Test	النسبة	الانحراف	المتوسط	المصدر		
							3	2	1
24	29	جيد	2,18	82,41	1,84	2,47	45	16	11
25	27	جيد	2,35	85,19	2,01	2,56	43	26	3
26	25	جيد	2,25	82,41	1,78	2,47	38	30	4
27	24	جيد	2,26	85,65	2,14	2,57	41	31	0
28	26	جيد	2,33	81,94	1,67	2,46	42	21	9
29	28	جيد	2,35	87,50	2,25	2,63	46	25	1

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول رقم (36) أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة على أسئلة المحور الخاص بالكفاءات المقاوماتية بلغ 2.526، وبالتالي فهو يقع في المستوى الجيد من سلم ليكارت المرجح، وذلك بانحراف معياري مقداره 0.223 ونلاحظ كذلك أن كل عبارات هذا المحور حصلت

الفصل الثالث دور الكفاءات في تطوير المقاولاتية الفلاحية دراسة حالة منتجي الزعفران في الجزائر

على تقدير جيد بحسب آراء أفراد العينة المدروسة، حيث كانت أصغر قيمة للمتوسط هي 2,46 بانحراف معياري مقداره 1.67، ويتعلق الأمر بالعبارة رقم (28) الخاصة بالقدرة على وضع استراتيجية وتحديد الأهداف، في حين حصلت العبارة رقم (29) الخاصة بالقدرة على إقناع المستثمرين والشركاء بمشروعك على متوسط حسابي بلغ 2.63، بانحراف معياري يساوي 2.25. وبناء على هذه المعطيات نستطيع القول أن أفراد العينة يتمتعون بكفاءات مقاولاتية جيدة.

1.2. تحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بالكفاءات التسييرية:

سنقوم بتحليل آراء أفراد عينة الدراسة الخاصة بأسئلة المحور الثاني من محاور الاستمارة، والمعد لتقييم الكفاءات التسييرية، ويضم 8 عبارات. وقد توصلنا إلى النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول (37): المؤشرات الإحصائية الخاصة بالكفاءات التسييرية من وجهة نظر أفراد العينة

العبارة	العبارة	رتبة العينة	T Test	النسبة	الانحراف	المتوسط			
							3	2	1
العبارة	العبارة	رتبة العينة	T Test	النسبة	الانحراف	المتوسط	جيد	متوسط	ضعيف
31	جيد	جيد	2,30	92,13	2,82	2,76	55	17	0
33	جيد	جيد	2,13	97,22	3,65	2,92	66	6	0
32	جيد	جيد	2,12	94,91	3,39	2,85	63	7	2
30	جيد	جيد	2,21	94,91	3,25	2,85	61	11	0
34	جيد	جيد	2,35	87,04	2,21	2,61	45	26	1
35	متوسط	متوسط	2,23	73,61	0,79	2,21	33	21	18

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الاستبيان

نلاحظ من خلال النتائج المبينة بالجدول رقم (37) أن متوسط إجابات أفراد العينة بخصوص الكفاءات التسييرية بلغ 2.601 بانحراف معياري مقداره 1.031، وهو يقع في المستوى الثالث من سلم ليكارت المرجح (من 2.34 إلى 3)، وبالتالي حصل على تقدير جيد بحسب آراء المستجوبين، وهو التقدير الذي حصلت عليه جل العبارات، حيث حصلت العبارة رقم 31 والمتمثلة في القدرة على التخطيط وتحديد المهام الواجب القيام بها على أعلى متوسط قدره 2.92 وانحراف معياري بلغ 3.65 فيما تحصلت العبارة رقم 35 والتي تتعلق بإجراء دورات تكوينية لفريق العمل على أقل متوسط مقارنة ببقية العبارات بلغ 2.21 وذلك بانحراف معياري يساوي 0.79 بتقدير متوسط.

2.2. تحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بالكفاءات التسويقية:

سنقوم بتحليل آراء أفراد عينة الدراسة الخاصة بأسئلة محور من محاور الاستمارة، والمعد لتقييم

الكفاءات التسويقية، ويضم 6 عبارات. وقد توصلنا إلى النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول (38): المؤشرات الإحصائية الخاصة بالكفاءات التسويقية من وجهة نظر أفراد العينة

العبارات	ضعيف	متوسط	جيد				الانحراف	النسبة	T Test	اتجاه العينة	رتبة العبارة
				3	2	1					
36	20	19	33	2,18	0,78	72,69	1,96	متوسط	40		
37	13	28	31	2,25	0,96	75,00	2,20	متوسط	41		
38	5	30	37	2,44	1,68	81,48	2,24	جيد	39		
39	3	27	42	2,54	1,97	84,72	2,33	جيد	38		
40	2	11	59	2,79	3,06	93,06	2,19	جيد	37		
41	1	22	49	2,67	2,41	88,89	2,35	جيد	36		

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات الاستبيان

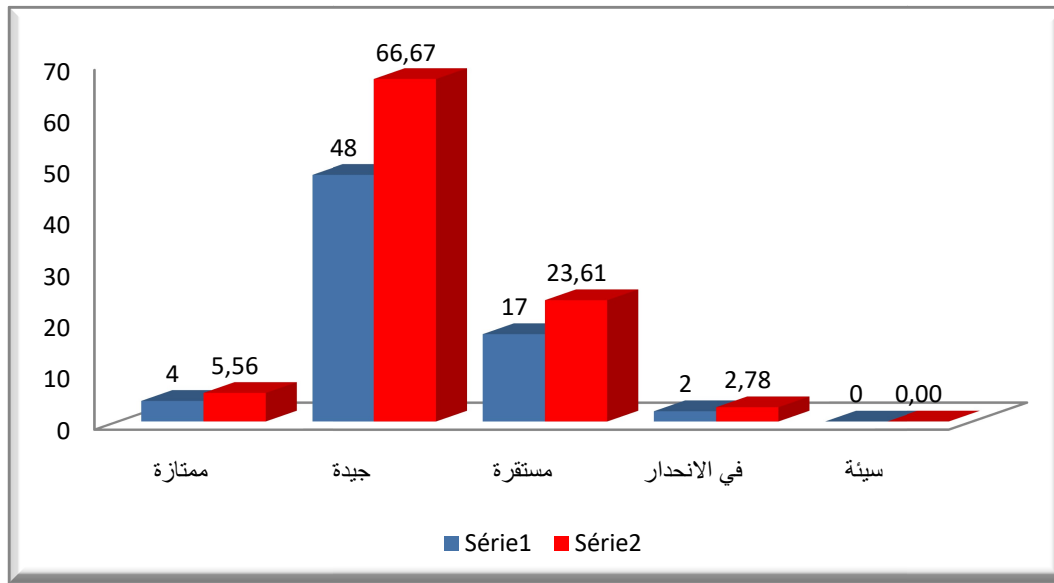
نلاحظ من خلال الجدول رقم (38) أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة على أسئلة المحور الخاص بالكفاءات المقاولاتية بلغ 2.478، وبالتالي فهو يقع في المستوى الجيد من سلم ليكارت المرجح، وذلك بانحراف معياري مقداره 0.865 ونلاحظ كذلك أن معظم عبارات هذا المحور حصلت على تقدير جيد بحسب آراء أفراد العينة المدروسة، حيث كانت أصغر قيمة للمتوسط هي 2,18 بانحراف معياري مقداره 0.78، ويتعلق الأمر بالعبارة رقم (36) الخاصة بالقدرة على دراسة السوق وتقسيمه، في حين حصلت العبارة رقم (40) الخاصة بالقدرة على إقناع المستثمرين والشركاء بمشروعك على متوسط حسابي بلغ 2.79، بانحراف معياري يساوي 3.06. وبناء على هذه المعطيات نستطيع القول أن أفراد العينة يتمتعون بكفاءات تسويقية مقبولة.

الجدول رقم (39): الوضعية الحالية للمقاولة

النسبة المئوية	التكرار	الوضعية الحالية للمقاولة
5,56	4	ممتازة
66,67	48	جيدة
23,61	17	مستقرة
2,78	2	في الانحدار
0,00	0	سيئة
100	72	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات الاستبيان

الشكل رقم (33): الوضعية الحالية للمقاولة



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على معطيات الجدول رقم (39)

تجدر الإشارة إلى أنه بالنظر إلى نسبة 66% من مجتمع عينة الدراسة تتواجد مقاولاتهم في وضعيات جيدة أي أنها تحقق نتائج وتنشط في الميدان وحوالي 23% وضعية مقاولاتهم مستقرة أما الذين حققوا أهدافهم ويقومون بتوسيع نشاطهم في وضعية ممتازة فتقدر نسبتهم بحوالي 5% في حين نجد أن ما نسبته حوالي 2.8% من العينة المدروسة يسجلون خسائر وهم في وضعية الانحدار لكن يسعون لتدارك الأمور ولم نسجل أية وضعية سيئة حسب آراء عينة الدراسة. وهذا ما يثبت صحة

الفرضية الأولى حيث تساهم الكفاءات البشرية في تسهيل عمل ونجاح المقاولات الفلاحية وضمان الاستمرارية والبقاء.

3. اختبار الفرضيات وعرض النتائج

1.3. اختبار الفرضيات

يعتبر هذا المطلب الخطوة النهائية والحاسمة في هذه الدراسة، إذ سيمكننا من إثبات أو نفي فرضيات الدراسة، وبالتالي الإجابة عن الإشكالية الرئيسية التي طرحت سؤال: إلى أي مدى يمكن للكفاءات البشرية أن تساهم في تطوير المقاولاتية الفلاحية؟ وسنقوم باختبار الفرضيات من خلال تحليل معطيات الاستبيان الانحدار مستخدمين معامل ارتباط بيرسون لتحديد قوة الارتباط.

أولاً- اختبار الفرضية رقم (01)

سنقوم باختبار الفرضية الأولى القائلة: تساهم الكفاءات البشرية في تسهيل عمل ونجاح المقاولات الفلاحية وضمان الاستمرارية والبقاء. بالرجوع إلى نتائج تحليل البيانات المتعلقة بمستوى الكفاءة والمبينة بالجدول رقم: 33، 34 و35 التالية:

الجدول (33): المؤشرات الإحصائية الخاصة بالكفاءات الشخصية من وجهة نظر أفراد العينة

					3	2	1		
رتبة العبارة	اتجاه العينة	T Test	النسبة	الانحراف	المتوسط	جيد	متوسط	ضعيف	العبارات
5	جيد	2,35	87,96	2,31	2,64	46	26	0	1
2	جيد	2,15	96,76	3,57	2,90	65	7	0	2
1	جيد	2,10	98,15	3,82	2,94	68	4	0	3
4	جيد	2,35	87,96	2,31	2,64	48	22	2	4
9	جيد	2,25	87,50	1,85	2,49	38	31	3	5
8	جيد	2,27	86,57	2,23	2,60	49	17	6	6
3	جيد	2,13	95,83	3,48	2,88	64	7	1	7
6	جيد	2,26	87,96	2,40	2,64	51	16	5	8
7	جيد	2,35	87,50	2,25	2,63	47	23	2	9

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الاستبيان

الجدول (34): المؤشرات الإحصائية الخاصة بالكفاءات التنظيمية من وجهة نظر أفراد العينة

العبارة	رتبة العبارة	اتجاه العينة	T Test	النسبة	الانحراف	المتوسط				
							3	2	1	
						جيد	متوسط	ضعيف		
10		جيد	2,13	97,22	3,65	2,92	66	6	0	10
14		جيد	2,36	87,04	2,20	2,61	46	24	2	11
15		جيد	2,35	85,65	2,05	2,57	44	25	3	12
13		جيد	2,19	95,37	3,33	2,86	62	10	0	13
12		جيد	2,18	95,83	3,41	2,88	63	9	0	14
16		جيد	2,33	82,87	1,77	2,49	43	21	8	15
11		جيد	2,15	96,76	3,57	2,90	65	7	0	16

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الاستبيان

الجدول (35): المؤشرات الإحصائية الخاصة بالكفاءات الوظيفية من وجهة نظر أفراد العينة

العبارة	رتبة العبارة	اتجاه العينة	T Test	النسبة	الانحراف	المتوسط				
							3	2	1	
						جيد	متوسط	ضعيف		
18		جيد	2,23	94,44	3,17	2,83	60	12	0	17
20		جيد	2,11	97,69	3,73	2,93	67	5	0	18
19		جيد	2,18	95,83	3,41	2,88	63	9	0	19
17		جيد	2,01	97,69	3,93	2,93	69	2	0	20
22		جيد	2,25	92,59	2,93	2,78	57	14	1	21
21		جيد	2,17	93,52	3,14	2,81	60	10	2	22
23		جيد	2,30	88,89	2,46	2,67	51	18	3	23

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الاستبيان

نجد أن الموارد البشرية لعينة الدراسة تتمتع بمستوى جيد من الكفاءات الشخصية، حيث بلغ متوسط إجابات أفرادها 2.70، والأمر ذاته بالنسبة للكفاءات التنظيمية التي بلغ متوسطها 2.74،

وبلغ متوسط أراء أفراد العينة الخاص بالكفاءات الوظيفية 2.83، أي مستوى جيد حسب سلم ليكارت الثلاثي، كما قدر المتوسط الحسابي لإجابات مجتمع الدراسة حول الكفاءات المقاوالتية 2.52 وأما بخصوص الكفاءات التسييرية فتم تسجيل متوسط حسابي يساوي 2.60 في حين بلغ متوسط إجابات العينة فيما يتعلق بالكفاءات التسويقية 2.47 وهو الأقل نسبة بالمقارنة مع الكفاءات السابقة.

وبالتالي فإن المتوسط العام لمحاور الكفاءة بلغ 2.64، وهو يقع بالمستوى الثالث من سلم ليكارت المرجح، أي مستوى كفاءة جيد.

إضافة إلى نسبة الوضعية الحالية للمقاولة والتي بلغت أي 66 أنها تحقق نتائج وتنشط في الميدان وحوالي 23% وضعية مقاوالتهم مستقرة أما الذين حققوا أهدافهم ويقومون بتوسيع نشاطهم وهم في وضعية ممتازة فنقدر نسبتهم بحوالي 5% وبناء على هذه النتائج فإننا نؤكد الفرضية الأولى.

ثانياً - اختبار الفرضية رقم (02)

تنص هذه الفرضية على تركيز المقاولين على الكفاءات الشخصية والتسييرية وعدم تمكنهم من الكفاءات الأخرى. فمن خلال ترتيب متوسط إجابات الموارد البشرية لعينة الدراسة حول مختلف الكفاءات كما يبينه الجدول أسفله يمكننا القول أن جميع الكفاءات كانت متوفرة لدى مجتمع عينة الدراسة بنسب غير متفاوتة، كما نلاحظ بروز امتلاكهم للكفاءات الوظيفية والتنظيمية والشخصية بنسب جد متقاربة في المراتب الأولى ثم تليها الكفاءات التسييرية والكفاءات المقاوالتية والتسويقية التي كانت أقل مقارنة بالبقية بالرغم من امتلاك هؤلاء المقاولين لمجموعة من السمات الشخصية المساعدة على صقل القدرات والمهارات المقاوالتية.

وبالتالي فقلة الكفاءات المقاوالتية سيؤثر على امتلاك الموارد البشرية للروح المقاوالتية، وتحقيقهم لأهداف طموحة تعمل على تطوير المؤسسة وبالتالي فإن أغلب المقاولات محل الدراسة تهدف إلى الاستمرارية فقط.

وعليه من خلال النتائج سابقة الذكر نثبت خطأ الفرضية الثانية حيث أن ترتيب متوسط الكفاءات الشخصية والتسييرية يأتي (3 و4) على التوالي أقل من الكفاءات الوظيفية والتنظيمية حسب الجدول أسفله.

الجدول رقم (40): ترتيب متوسط إجابات مجتمع عينة الدراسة حول مختلف الكفاءات

الترتيب	المتوسط الحسابي	الكفاءات
3	2,706	الكفاءات الشخصية
2	2,747	الكفاءات التنظيمية
1	2,832	الكفاءات الوظيفية
5	2,526	الكفاءات المقاولاتية
4	2,601	الكفاءات التسييرية
6	2,478	الكفاءات التسويقية

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات الاستبيان

2.3. عرض نتائج الدراسة الميدانية

سنقوم في هذا المطلب بعرض النتائج التي توصلنا إليها من خلال دراستنا الميدانية، سواء

المتعلقة منها بخصائص العينة أو ببقية محاور الاستمارة، وذلك في النقاط التالية:

أولاً- عرض النتائج المستخلصة من دراسة خصائص العينة ومناقشتها:

بعد تحليلنا للبيانات المتعلقة بخصائص عينة الدراسة خلصنا إلى النتائج التالية:

1. عدم وجود تقارب بين نسبة الذكور 82 ونسبة الإناث 18 بعينة الدراسة، وهذا دليل على أن النشاط

الفلاحي حكراً على الذكور دون الإناث، لأن متطلباتها تتوفر لدى جنس الذكور؛

2. تغلب على أفراد عينة الدراسة خاصة الشباب، حيث أن ما نسبته 46 % منهم لا تتجاوز أعمارهم

30 سنة، وما نسبته 30% تتراوح أعمارهم بين 30 و45 سنة، في حين بلغت نسبة الذين تفوق

أعمارهم 45 سنة 24 %، وتعتبر هذه الخاصية بمثابة فرصة للمقاولات المدروسة من أجل الاستثمار

في تطوير كفاءات مواردها البشرية؛

3. تمتع الموارد البشرية المنتمة إلى عينة الدراسة بمستوى تعليمي، حيث بلغت نسبة الذين لديهم

مستوى جامعي 57 % من إجمالي أفراد العينة، أما الأفراد الذين لديهم مستوى ثانوي فقد تم تسجيل ما

الفصل الثالث دور الكفاءات في تطوير المقاولاتية الفلاحية دراسة حالة منتجي الزعفران في الجزائر

نسبته 25% كما أن ما نسبته 15% لديهم مستوى تعليمي متوسط ولم تتعد نسبة المستوى الابتدائي 2 % في حين لم نسجل أي فئة بدون مستوى تعليمي.

اتضح أن ما نسبته 94 % من أفراد العينة هم مالكي المقاولات الفلاحية.

أن الدافع الرئيسي لإنشاء مستثمرة فلاحية كان بالترتيب على التوالي حب المخاطرة بنسبة 27% ثم تليه محاولة تجسيد أفكار ومهارات على أرض الواقع بنسبة 18% وبعدها تأثير المحيط العائلي بنسبة 16 % لنسجل نسبة 13% بخصوص فكرة تنمية الثروة وإنشاء مشروع استثماري لتأتي محاولة حل مشكلة في المنطقة بنسبة 12% في حين قدرت نسبة فكرة الخروج من دائرة البطالة بحوالي 8 % وأخيرا الحصول على دعم من الدولة بنسبة 2%.

أن عمر المقاولات التي لا يتجاوز 10 سنوات كان بنسبة 61% والمقاولات التي عمرها اقل من 5 سنوات قدرت نسبتها بحوالي 27% في حين كانت نسبة المقاولات التي تفوق 10 سنوات حوالي 11%. غالبية المقاولات تنشط في المناطق الداخلية أي الهضاب العليا بنسبة 77% أما المناطق الشمالية فقدت النسبة ب13% في حين احتلت المناطق الجنوبية المرتبة الأخيرة بنسبة 8%.

تبين لنا أيضا أن نسبة 87 % من المساحات المغروسة من الزعفران تتراوح من 1000م إلى 1 هكتار أما المساحات الأقل من 1000م فقد قدرت بنسبة 8 % وسجلت المساحات الأكثر من 1 هكتار بنسبة 3%، أن الكميات المنتجة من الزعفران ما بين 100 غ و 500 غ بلغت نسبة 68 % أما الكميات المنتجة الأقل من 100 غ فقد سجلت ما نسبته 13 % في حين قدرت الكميات المنتجة الأكثر من 500 غ بنسبة 19%، اتضح لنا أيضا أن تسويق منتج الزعفران على مستوى الوطن كان بنسبة 50 % وسجل تسويقه على المستوى المحلي بنسبة 41% أما على المستوى الدولي فقد سجل نسبة ضئيلة قدرت بحوالي 8 %.

انحصر عدد العمال الدائمين ما بين 1 إلى 9 عمال بنسبة 79% وما بين 10 و 49 عامل بنسبة 20% ولم نسجل أي مقاولاتية عدد عمالها الدائمون ما بين 50 و 250 عامل ؛ وعمال الموسميون من 1 إلى 9 عمال قدر بنسبة 56% وعمال الموسميون من 10 إلى 49 بلغت نسبتهم 43 % أما فئة من 50 إلى 250 فلم نسجل أي مقاولاتية.

انحصر مفهوم النجاح المقاولاتي لدى المقاولين في ضمان الاستمرارية والبقاء بتحقيق أرباح تغطي التكاليف دون وجود طموح للابتكار والعالمية وخلق قيم مضافة مبدعة؛

فيما يتعلق بمتوسط إجابات مجتمع عينة الدراسة حول مدى امتلاكهم للكفاءات اتضح لنا أن جميع الكفاءات كانت متوفرة لديهم بنسب غير متفاوتة، كما اتضح لنا أيضا بروز امتلاكهم للكفاءات الوظيفية والتنظيمية والشخصية بنسب جد متقاربة في المراتب الأولى ثم تليها الكفاءات التسييرية والكفاءات المقاولاتية والتسويقية التي كانت اقل مقارنة بالبقية بالرغم من امتلاك هؤلاء المقاولين لمجموعة من السمات الشخصية المساعدة على صقل القدرات والمهارات المقاولاتية. تبين لنا أيضا أن الكفاءات البشرية تساهم في تسهيل عمل ونجاح المقاولات الفلاحية وضمان الاستمرارية والبقاء.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم عرض مجريات الدراسة الميدانية التي قمنا بها، والتي شملت عينة تمثلت في كفاءات الموارد البشرية (المالكة أو المسيرة) لمستثمرات فلاحية متخصصة في زراعة الزعفران عددها 72 مقاوله فلاحية متخصصة في إنتاج الزعفران في الجزائر، وقد اعتمدنا على الاستبيان لدراسة مدى مساهمة الكفاءات البشرية في تطوير المقاولاتية الفلاحية لشعبة الزعفران في الجزائر، من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المتعارف عليها، وبالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد قمنا بتقسيم استمارة الدراسة إلى أربعة أجزاء رئيسية، جزء للتعريف بخصائص العينة، وآخر يتمثل في اختبار مستوى الخصائص السلوكية وتقييم مدى امتلاك المقاول للقدرات والمهارات التي تؤكد كفاءته من خلال مجموعة من الأسئلة مقسمة على ثلاثة مستويات مع تحديد ثلاثة معايير (جيد - متوسط - ضعيف)، وجزء ثالث تمثل في مجموعة من الفقرات لاختبار كفاءة المورد البشري في مدى توفر الكفاءات المقاولاتية، التسييرية والكفاءات التسويقية مع تحديد ثلاثة معايير (جيد - متوسط - ضعيف).

وقد أفضت الدراسة الميدانية إلى إثبات الفرضية الأولى البحث، ونفي الفرضية الثانية، حيث توصلنا إلى النتائج التالية:

تأكيد الفرضية الأولى القائلة: تساهم الكفاءات البشرية في تسهيل عمل ونجاح المقاوله الفلاحية وضمان الاستمرارية والبقاء، حيث أجمع أفراد العينة على أنهم يتمتعون بكفاءات جيدة، سواء تعلق الأمر بالكفاءات الشخصية والتنظيمية، وبدرجة اكبر الكفاءات الوظيفية ؛ كما أنهم يتمتعون كذلك بكفاءات جيدة سواء تعلق الأمر بالكفاءات التسييرية والمقاولاتية وكذا التسويقية لكنها اقل درجة من سابقتها.

نفي الفرضية الثانية القائلة: تركيز المقاولين على الكفاءات الشخصية والتسييرية وعدم تمكنهم من الكفاءات الأخرى، حيث بينت الدراسة الإحصائية أن جميع الكفاءات كانت متوفرة لدى مجتمع عينة الدراسة بنسب غير متفاوتة، كما نلاحظ بروز امتلاكهم للكفاءات الوظيفية والتنظيمية والشخصية بنسب جد متقاربة في المراتب الأولى ثم تليها الكفاءات التسييرية والكفاءات المقاولاتية والتسويقية التي كانت اقل مقارنة بالبقية بالرغم من امتلاك هؤلاء المقاولين لمجموعة من السمات الشخصية المساعدة على صقل القدرات والمهارات المقاولاتية.

خاتمة

لقد كان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو معرفة دور الكفاءات البشرية في تطوير المقاولاتية الفلاحية المختصة في زراعة الزعفران في الجزائر، ومما لا شك فيه أن الكفاءات البشرية لها أهمية كبيرة وتأثير واضح وبارز على النشاط المقاولاتي في تسهيل عمل المؤسسة ونجاحها وتطويرها في جميع القطاعات. ولقد تبين ذلك من خلال معالجة هذا الموضوع من الجانب النظري والذي تم فيه طرح سؤال الإشكالية للدراسة والذي كان يطرح مشكلة دور الكفاءات البشرية في تطوير المقاولاتية الفلاحية لمنتجي الزعفران، حيث تم معالجته من خلال صياغة فرضيات له تمحورت في مساهمة الكفاءات البشرية في تسهيل عمل ونجاح المقاولاتية الفلاحية واستمرارها في البقاء وفرضية عن تركيز المقاولين على الكفاءات الوظيفية والتنظيمية وعدم تمكنهم من الكفاءات الأخرى.

وكلها اندرجت تحتها أبعاد هي التي تنفي أو تؤكد صحة هذه الفرضيات حيث تم التحقق منها ميدانياً، كذلك تم تحديد مختلف مفاهيم الدراسة تخدم الوقوف على تعريفها إجرائياً حتى نتمكن من حصرها في الأهداف المراد الوصول إليها، كما تم الوقوف على مختلف الدراسات السابقة التي أشارت للموضوع من خلال المتغيرات التي تناولتها في موضوعنا بغية الوقوف على أوجه التشابه والاختلاف لهذه الدراسات وأخذ الجوانب التي تفيد بحثنا وتدعمنا وتقدم لنا بعض التصورات عن موضوع بحثنا، حول الكفاءات البشرية والمقاولاتية الفلاحية.

كل هذا لن يتحقق إلا بوجود عدة إطار نظري من قبل عدة باحثين وإداريين قد تناولوا هذا الموضوع بالدراسة والتحليل وأشاروا إليه من عدة جوانب، فقد تطرقت له عدة نظريات من طرف من النظريات الكلاسيكية، كانت البداية من نظرية ماكس فيبر للإدارة البيروقراطية ثم تليها نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور ونظرية التقسيم الإداري لهنري فايول، ومدرسة العلاقات الإنسانية لالتون مايو وصولاً بنظرية × ولا لدوغلاس ماكريجور، وقدموا لنا عدة أفكار عن تسيير المورد البشري بالمنظمة بصفة عامة، فالعنصر البشري له دور حيوي وأساسي وهو الفاعل والمحرك داخل أي تنظيم، وأصبح له بعد استراتيجي في كيفية اختياره والعناية به لأنه هو الذي يتولى قيادة المؤسسات، وقدرته على إحداث التغيير المرغوب فيه، وهذا ما أكدته بعد ذلك النظريات الحديثة.

اتسع حيز البحث في المقاولاتية ليشمل تخصصات عديدة بعد عجز المقاربة الوظيفية (تزعماً الاقتصاديون) على انجاز تقدم يذكر في تفسير الظاهرة، حيث ظهرت المقاربة السلوكية (تزعماً علماء النفس الاجتماع التاريخ، الأنثروبولوجيا، الإدارة... الخ) التي نقلت الباحثين من التركيز على

الدور الذي يلعبه المقاول في الاقتصاد إلى السؤال عن ماهية المقاول في حد ذاته والصفات والخصائص التي تميزه عن غيره، غير أن هذه المقاربة هي الأخرى لم تنجز الكثير في سبيل إيجاد نموذج تفسيري واضح للظاهرة، مما حدا بعدد من الباحثين لعدم الخوض في مفهوم المقاول أو خصائصه بل ذهبوا إلى التركيز على عملية الخلق والتي تعني في الغالب إنشاء مؤسسة، وكذا مفهومي الفرصة والفرد ومختلف العوامل المؤثرة في السيرورة الزمنية والمرحلية التي ينتقل الفرد فيها إلى إنشاء مؤسسته الخاصة، وهو ما أطلق عليه مقاربة السيرورة المقاولاتية (تزعما علماء الإدارة). ولكي نربط متغير الكفاءات البشرية بالمتغير الثاني والعلاقة به من خلال التعرض إلى المقاولاتية الفلاحية من خلال المفاهيم الأساسية لدراسة المقاولاتية عن معرفة المقاولاتية واهم مقارباتها مروراً بالمحرك الأساسي لها وهو المقاول الذي يساعد في إنشاء المؤسساتات وصولاً إلى النجاح المقاولاتي، كل هذا يعتمد على امتلاك المورد البشري لكفاءات مختلفة تساعده على امتلاك أو تسيير المؤسسة وتطويرها وفقاً للأهداف المسطرة.

حيث تمت معالجة هذا الموضوع ميدانياً باختيار مقاولات لها مواصفات والموضوع المدروس بمتغيراته وقد كانت المقاولات الفلاحية المتخصصة في إنتاج الزعفران هي التي أجريت بها الدراسة وإتباع خطوات منهجية في الدراسة واشتمالها على عينة مكونة من 72 مبحوثاً من فئات المالكين والمسيرين، حيث طبقت على العينة المختارة أدوات معينة من أداة الاستمارة ودعمت إجاباتها أداة المقابلة لتحليل وتعليل آراء المستجوبين، وكان ذلك وفق الاعتماد على أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات هذه الخيرة قدمت لنا أرقاماً ونسباً إحصائية مضبوطة تعبر عن إجابات المبحوثين، وكان ذلك وفق منهج معتمد وهو المنهج الوصفي التحليلي الذي قام بوصف وتحليل كل متغيرات الدراسة.

وبعد العرض والتحليل لمختلف أسئلة الاستمارة المقدمة لأفراد العينة فقد توصلت الدراسة بأن

- ✓ الكفاءات البشرية تساهم في تسهيل عمل ونجاح المقاول الفلاحية وضمان الاستمرارية والبقاء، حيث أجمع أفراد العينة على أنهم يتمتعون بكفاءات جيدة، سواء تعلق الأمر بالكفاءات الشخصية والتنظيمية، وبدرجة أكبر الكفاءات الوظيفية؛ كما أنهم يتمتعون كذلك بكفاءات جيدة سواء تعلق الأمر بالكفاءات التسييرية والمقاولاتية وكذا التسويقية لكنها أقل درجة من سابقتها.
- ✓ الكفاءات البشرية هي مجمل المعارف والاتجاهات والمواهب التي يمتلكها الأفراد داخل المؤسسة.

- ✓ إن أهم التطورات والتغيرات الحاصلة في المجتمع الإنساني كانت نتيجة التطور في الكفاءات البشرية؛
- ✓ تمثل إدارة الكفاءات حقلاً علمياً وتطبيقياً حديثاً يعمل على توفير قدرات واسعة للمؤسسات في التميز والريادة والإبداع.
- ✓ إن العقول المفكرة والمبدعة يمكنها أن تهين وتحتفظ على الموارد الأخرى كما تعمل على تحسينها وتنميتها نحو الأفضل وتقودها لنجاح المؤسسات وتحقيق الأهداف.
- ✓ يعد مفهوم إدارة الكفاءات المفتاح الرئيس لنجاح المؤسسات في العصر الحديث بصفته شكل من أشكال الاستثمار ينظر إلى الأفراد على أنهم المصدر الرئيس للتطوير والإبداع.
- ✓ على المقاولات وضع استراتيجيات وخطط لتنمية مواردها البشرية بالاعتماد على الكفاءات التي تمتلكها.
- ✓ انحصر مفهوم النجاح المقاولاتي لدى المقاولين في ضمان الاستمرارية والبقاء بتحقيق أرباح تغطي التكاليف دون وجود طموح للابتكار والعالمية وخلق قيم مضافة مبدعة.
- ✓ هناك علاقة مؤثرة بين تمكن المقاول من الكفاءات ومستوى النجاح المحقق؛

الاقتراحات

- في ضوء ما خرجت به الدراسة من نتائج يمكن طرح بعض المقترحات والتوصيات التي يؤمل أن تسهم في تعزيز دور الكفاءات البشرية في نجاح المقاولاتية وذلك على النحو التالي:
- ضرورة الاهتمام بالمقاولات الفلاحية خاصة التي تنشط في مجال الزعفران في الجزائر.
 - وجوب الالتفات إلى أهمية المعرفة والكفاءات والعمل على الاستثمار فيها، بدل التركيز على الاستثمار المادي أكثر.
 - التطلع نحو بناء الكفاءات وتطويرها لاستغلالها في تطوير نشاط المؤسسات في جميع القطاعات.
 - زيادة توعية المسؤولين بأهمية عملية الاستثمار في رأس المال البشري، وبأن رأس المال البشري أخذ مكان رأس المال المادي في العصر الحالي.
 - إعطاء أهمية أكبر من قبل المقاولات الفلاحية لشعبة الزعفران لمختلف الكفاءات لتطوير مستوى أداء الموارد البشرية في المقاولات؛

- ضرورة التطوع إلى البحث والتطور خاصة في ما يتعلق بكل ما تمليه البيئة الرقمية والتكيف معها بالنسبة للمقاولات الفلاحية الجزائرية؛
- النظر في مسألة قياس الأنشطة المتعلقة بالكفاءات البشرية التي لا تزال محدودة الدراسة.

المراجع

الكتب

1. العارف, جواد سعد الاقتصاد الفلاحي دار الياة للنشر والتوزيع عمان الأردن 2009
2. العلني, سوزان رفيق علم الاقتصاد الفلاحي دار أسامة للنشر والتوزيع عمان الأردن 2005
3. السالم, مؤيد سعيد إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي ط1 إثراء للنشر والتوزيع الأردن 2009
4. الطائي, يوسف حجيم; الفضل, مؤيد عبد المحسن; العبادي, هاشم فوزي إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل ط1 مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع 2006
5. ثريا عبد الرحيم الخزرجي, د. شيرين بدري البارودي, اقتصاد المعرفة: الأسس النظرية والتطبيق في المصارف التجارية",
6. درة, عبد الباري; الصباغ, زهير إدارة الموارد البشرية في القرن 21 ط1 دار وائل للنشر والتوزيع 2008
7. دليل الفلاح زراعة الزعفران المكتب الوطني للاستشارة الفلاحية المغرب 2019.
8. حسن محمد احمد محمد مختار, "إدارة التغيير التنظيمي: المصادر والاستراتيجيات", الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات", مصر, 2004,
9. زاهد محمد ديري, السلوك التنظيمي, دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة, الطبعة الأولى, عمان, الأردن, 2011
10. سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي - دار وائل للنشر, ط2, الأردن, 2006, .
11. طاهر محسن ومنصور الغالبي, إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة, دار وائل للنشر, الأردن, 2010,
12. رحاب عطية محمد الشربيني المجلة المصرية للاقتصاد الزراعي مجلد 32 العدد 2 سنة 2022 دراسة اقتصادية لزراعةنبات الزعفران في محافظة جنوب سيناء
13. المعهد العربي للتخطيط, تنافسية المنشآت الصغيرة والمتوسطة الخصائص والتحديات سلسلة دورية, ماي 2010, الكويت, .

14. فتحي قبيل محمد متولي، المشروعات الصغيرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 2005.
15. طاهر محسن ومنصور الغالبي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة، دار وائل للنشر، الأردن، 2010.
16. مجدي عوض مبارك، الريادة في إدارة الأعمال: المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2010.
17. طاهر محمود الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، .
18. نزار عبد المجيد رشيد البرواري د. فارس محمد النقشبندى، التسويق المبني على المعرفة مدخل الأداء التسويقي المتميز،
19. فيليب هانسكر وستيفن روبنس- التدريب على المهارات الشخصية :معايير لإدارة الأفراد بالعمل، ترجمة سامح عبد المطلب عامر دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011،
20. عبد الستار العلي، وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثالثة، عمان الأردن، 2012.
21. محمد عبده محجوب وآخرون: التنشئة الاجتماعية-دراسات انتروبولوجية في الثقافة والشخصية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005 مصر،
22. مصطفى محمود أبو بكر: إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية،
23. نعمة عباس الخفاجي: ثقافة المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2002
24. كولار. مصطفى وآخرون تسيير إدارة الموارد البشرية ألفا للوثائق نشر استيراد وتوزيع قسنطينة الجزائر 2019 العزاوي، نجم عبد الله، جواد، عباس حسين الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية دار اليازوري للنشر والتوزيع عمان الأردن 2010
25. مازن فارس رشيد: إدارة الموارد البشرية (الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية)، ط1، مكتبة العبيكان، 2001،

26. نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2007، .
27. عبد الرحمان توفيق: الإدارة الفعالة للموارد البشرية، إعداد: خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، ط 3، مصر، 2004

الرسائل العلمية

1. الزيتوني وعيود دور إدارة الموارد البشرية في تسيير كفاءات الأفراد داخل المؤسسة الاقتصادية أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الموارد البشرية جامعة محمد لمين دباغين سطيف الجزائر 2019/2020.
2. بلقري ساهم أطروحة دكتوراه دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق جودة الخدمة الصحية الجزائرية جامعة محمد لمين دباغين سطيف الجزائر 2016/2017.
3. بن عيد عيسى محمد الهادي: ثقافة المؤسسة، دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع، غرداية الجزائر 2004/2005.
4. بن الدين نور الهدى مساهمة الكفاءات في مرافقة الابتكار أطروحة دكتوراه جامعة جيلالي ليايس سيدي بلعباس الجزائر 2019/2020.
5. بكالة فاطمة الزهرة، تحليل سياسات الإنتاج الزراعي في الجزائر خلال الفترة 2000-2018، دراسة تحليلية وقياسية، أطروحة دكتوراه في الإحصاء والاقتصاد التطبيقي، تخصص تحليل وسياسات الاقتصاد الكلي، المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي، 2019/2020.
6. بوكريطة عبد القادر، أثر القطاع الإنتاجي الفلاحي الحيواني والنباتي على النمو الاقتصادي في الجزائر، دراسة تحليلية قياسية للفترة (1970 - 2014)، أطروحة الدكتوراه في الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي، الجزائر 2018 - 2019.

7. حمود حيمر تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة أطروحة دكتوراه جامعة سطيف1الجزائر 2018/2017
8. حياة مراح، المقال الجزائري الجديد بين المعاناة والإبداع، أطروحة دكتوراه في العلوم الاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، 2003.
9. حكيم شبوطي، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية - دراسة حالة الجزائر-، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2008،

المجلات

1. سعدان شبايكي :معوقات تنمية وترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، العدد11، 2007 جامعة بسكرة
2. سامية عزيز، مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، العدد الثاني، 2011، الجزائر
3. مجلة المعجمية، تونس، ع8، 1992، ص 70، عن الموقع الالكتروني:
www.mohamedrabeea.net,le 08/11/2021

الملتقيات

1. عثمان بوزيان المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية الملتقى الدولي حول متطلبات التكيف و آليات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، جامعة الشلف 17 /18أفريل 2006 .
2. ساعو باية وسيار زوبيدة الملتقى الوطني حول قطاع الفلاحة في الجزائر الواقع والآفاق جامعة العقيد أكلي محند اولحاج البويرة الجزائر يوم 11 مارس 2021
3. عمر جنينة، مديحة بخوش، دور القطاع الزراعي في امتصاص البطالة بالجزائر، الملتقى الدولي حول إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة. 15,16 نوفمبر 2018.
4. عاشور كتوش، محمد طرشي :تنمية و تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف . 17 و 18 أفريل 2016

5. عبد الرحمن بن عنتر، عبد الله بلوناس :مشكلات المشروعات الصغيرة و المتوسطة و أساليب تطويرها و دعم قدرتها التنافسية الدورة التدريبية الدولية جامعة سطيف، 25 و 26 ماي 2021.

6. كتفي. سلطنة وجيه الاستثمار الفلاحي نحو الخواص نماذج من الشمال الشرقي الجزائر ولاية سكيكدة، قسنطينة، أم البواقي معهد علوم وتكنولوجيا جامعة قسنطينة 3 2018. **الجريد الرسمية**

1. الجريدة الرسمية الجزائرية، رقم 02-17 المؤرخة في 10/01/2017،

المواقع الالكترونية

1. إسهام النمو الزراعي في الحد من الفقر والجوع وسوء التغذية، عن الموقع الاليكتروني

www.fao.org, le 2022/3/17

المراجع باللغة الأجنبية

الكتب

1. Alain FAYOLLE, le métier de créateur d'entreprise, les éditions d'organisation, paris, 2003, p 17.
2. Fayolle, Entrepreneuriat, Dunod, Paris, 2004
3. Alain FAYOLL et Azzedine TOUNES, L'odyssée d'un concept et les multiples figures de l'entrepreneur, Problèmes économiques, N° 2.918, février 2007,
4. Armand mennechet, Le Capital Compétences », Edition Afnor, 2006,
5. Bernard Martory, Daniel Crozet, Gestion des Ressources Humaines: pilotage social et performances, EDDunod, Paris , 2002,
6. Charles A. Fail, THE PHENOMENOLOGY OF THE ENTREPRENEUR AT THE NEXUS OF INDIVIDUAL AND OPPORTUNITY: A STUDY OF ENTREPRENEURIAL DECISION-MAKING, PhD theses, Capella University, USA, December 2010.
7. David Deakins and Mark Freel, Entrepreneurship and small firms, 4th edition, McGraw-hill Education, london, 2006
8. Devos Valérie, El Akremi Assaad, « Flexibilité et gestion des compétences: dualité des nouveaux modes de régulation », ERES « Sociologie économique », 2005,
9. G.Pendelieu, Le profil du créateur d'entreprise, Editions L'Harmattan, Canada, 1997
10. La compétence au cœur du succès de votre entreprise Nadine Jolis éditions d'organisation Paris 2000

11. Lou Van Beirendonck, « Tout Compétents :Le management des Compétences dans l'Entreprise »,Edition de Boeck Université Belgique, 2006,.
12. M. Marchesnay et C. Fourcade, *Gestion de la PME/PMI*, Nathan, France, 1997, pp. 20-21
13. Marcel coté, Marie claire malo, *la gestion stratégique: une approche fondamentale*, édition gaetan marin, canada, 2002
14. Marie - Claude ESPOSITO et Christine ZUMELLO, *L'entrepreneur et la dynamique économique*, éditions ECONOMICA, Paris 2003,
15. Philippe Zarifian, *Le modèle de la compétence*, éditions liaisons, Paris, 2001
16. Robert D Hisrich and Michel P. Peters and Dean A. Shepherd, *ENTREPRENEURSHIP*, 7th edition, McGraw Hillcompanies, New York, 2008
17. Roland foucher, Normand petterson, Abdelahadi Naji, »Répertoire de définition: notions de compétences individuelle etde compétences collectives », [www.chaire – compétence](http://www.chaire-compétence)
18. R. Witterwulghe, *La P.M.E Une entreprise humaine*, De Boeck Université, Paris, 1998
19. SARIMAH HANIM AMAN SHAH, ABDUL RACHID MOHD ALI, *ENTREPRENEURSHIP*, second edition, OXFORDFajar, Kuala Lumpur, Malaysia, 2010
20. S. Boutillier et D. Uzunidis, *la légende de l'entrepreneur*, Editions la découverte & Syros, Paris, 1999
21. Sophie BOUTILLIER et Dimitri UZUNIDIS, *L'entrepreneur: une analyse socio-économique*, édition d'économica, Paris 2008
22. TOZANLI, Selma *Etude de marché intérieur et impot/export de la pistache de la capre de l'amende et du safran Programme d'action pilote pour le developpement rural et l'agriculture ENPARD 2018 Algérie*
23. Walkowiak Emmanuelle, « *La nature individuelle, collective et sociale des compétences* », *Réseaux*, 2005/6 no 134,
24. Zhen Zhang and Others, *The genetic basis of entrepreneurship: Effects of gender and personality*, *Organizational Behavior and Human Decision Processes journal*, 110 (2009)

الرسائل العلمية

1. Cassandra Denise Crute, *Leading entrepreneurially: Understanding how community college leaders identify with and relate to entrepreneurial leadership*, PhD theses, College of Education at Mercer University, Atlanta, 2010
2. Tounes, *L'intention entrepreneuriale*, Thèse doctorat, Université de Rouen, Faculté de droit, des sciences.p7IEconomiques et de gestion, France, 2003,

المجلات

1. A.F. Lambert, J. Donnay et autres, *Réalisation d'une boîte à outils pédagogique qui contribuent au développement de l'esprit d'entreprendre à l'attention des enseignants et étudiants de l'enseignement secondaire*, Mai 2005.
2. Ben Abdallah Lotfi, Ben Ammar Mamlouk Zieneb, « *Changement organisationnel et évolution des compétences* », *Cas des entreprises industrielles tunisiennes*, *La revue des Sciences de Gestion*, n°226, 2007,
3. *Bulletin d'information statistique N°30*, Ministère de l'industrie et des mines, Algérie, 2017, P 12
4. Huguette Bernard: *Comment évaluer, améliorer, valoriser l'enseignement supérieur* ;édition du Renouveau pédagogique, Québec, 2011

5. *Pierre Colletette: Pouvoir leadership et autorité dans les organisations* presse de l'université du Quebec.Canada.2002.
6. *T. Verstraete et A. Fayolle, Paradigme et entrepreneuriat, Revue de l'Entrepreneuriat, vol. 4, n°1, 2005*

الملتقيات

1. *E.M. Laviolette et C. Loue, Les compétences entrepreneuriales: définition et construction d'un référentiel ,Le congrès internationale francophone en entrepreneuriat et PME, L'internalisation des PME et sesconséquences sur les stratégies entrepreneuriales, Haute école de gestion Fribourg, suisse, 25 -27 octobre2006 ,*
2. *Khalil Assala: PME en Algérie- de la création a la mondialisation, 8 ème congrès international francophone en entrepreneuriat et PME sur l'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales, HEG Fribourg, Suisse, 25-27 octobre 2006.*
3. *K. Messeghem, L'entrepreneuriat enquête de paradigme: apport de l'école autrichienne, Le congrèsinternational francophone en entrepreneuriat et PME, L'internalisation des PME et ses conséquences sur lesstratégies entrepreneuriales, Haute école de gestion Fribourg, suisse, 25-27 octobre, 2006*
4. *Selhami Samia, Mahida Hanane, Bouri Sarah: a la découverte de la pme en Algérie, séminaire national sur la réalité et perspectives du SCF dans les PMEs en Algérie, Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion, Université EL Oued, 05/06 Mai 2013*
5. *Zineb AOUNI, Bernard Surlemont, Le processus d'acquisition des compétences entrepreneuriales: une approchecognitive, le 5eme congrès international de l'entrepreneuriat, l'académie de l'entrepreneuriat et de l'innovation, France, 2007*

مواقع الكترونية

1. *ISO 3632-1 2010 <https://www.iso.org/fr/standard/44523.html>2021/05/22*
2. *ISO 3632-2 2011 <https://www.iso.org/fr/standard/44526.html>2021/05/22*
3. *Pierre- Xavier MESCHI, Le concept de compétence en stratégie: Perspectives et limites, disponible sur :www.strategie-aims.com/montread/meschi.pdf, consulté le (06/03/2022),*
4. *Régis, Thomas La culture du safran <http://biologie.ens-lyon.fr/ressources/Biodiversite/Documents/la-plante-du-mois-la-culture-dusafran> 25/05/2021.*

الملاحق

الملحق رقم (1) المستثمرات الفلاحية لبعض منتجي الزعفران في الجزائر

رقم	الاسم	التكوين	الولاية/المنطقة	سنة بداية الإنتاج	المساحة المزروعة	ملاحظات
1	عبد الرحمان خليلي	فلاح	الجلفة	2019	2500م ²	
2	ZEFLUX	مؤسسة	غرداية	2019	5000م ² إلى 1هكتار	تم توسيع المشروع في ولاية أخرى
3	محمد ضياء الدين طورش	طالب جامعي	أم البواقي	2018	3000م ²	تم توسيع المشروع
4	الشيخ نعامة	فلاح	البيضاء	2017	4000م ²	
5	رويبي وأبنائه	إطار	خنشلة	2011	1هكتار	تم توسيع المساحة المغروسة
6	عبد الرحمان هاشم	فلاح	معسكر	2018	2000م ²	
7	عادل بن نعيجة	جامعي	سطيف	2018	3000م ²	تم توسيع المساحة المغروسة
8	مستثمر شيخي	محاسب	تلمسان	2016	3000م ²	
9	معمر حسناوي	فلاح	تبيازة	2020	2500م ²	تم توسيع المساحة المغروسة

الملحق رقم (2) استبيان

استمارة تقييم دور الكفاءات في تطوير المقاولاتية الفلاحية دراسة حالة منتجي الزعفران في الجزائر

في إطار إعداد دراسة تدخل ضمن متطلبات إعداد أطروحة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير نضع بين أيديكم هذه الاستمارة راجين منكم أن تتفضلوا بالإجابة على الأسئلة التي تتضمنها بكل صدق وموضوعية وذلك بوضع علامة X في الخانة المناسبة. كما أعلمكم أن آراءكم ستحظى بالاحترام التام وستعنى جميع المعلومات بالاهتمام والسرية ولا تستخدم إلا في مجال البحث العلمي. أشكركم على تعاونكم ، لكم منا ضمان أسمى عبارات التقدير والاحترام.

معلومات عامة

✓ البيانات الشخصية

❖ الجنس

ذكر

أنثى

❖ العمر

اقل من 30 سنة

من 30 إلى 45 سنة

أكثر من 45 سنة

❖ المستوى التعليمي

بدون مستوى

ابتدائي

متوسط

ثانوي

جامعي

الملحق رقم (1.2)

❖ صفة المجيب

مسير المقابلة

صاحب المقابلة

▪ ما هي الدوافع التي شجعتك لإنشاء مستثمرة فلاحية ؟

المحيط العائلي

حب المخاطرة

تنمية الثروة وإنشاء مشروع استثماري

الخروج من دائرة البطالة

محاولة حل مشكلة في المنطقة

دعم من الدولة

محاولة تجسيد أفكار ومهارات على أرض الواقع

✓ **بيانات خاصة بالمقابلة**

▪ **عمر المقابلة**

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

المنطقة الشمالية الداخلى (الهضاب العليا) الجنوبية (الصحراوية)

▪ **المساحة المغروسة**

أقل من 1000 م² من 1000 م² إلى 2 م² إلى 1 هكتار أكثر من 1 هكتار

▪ **الكمية المنتجة سنويا**

أقل من 100 غ من 100 إلى 500 غ أكثر من 500 غ

▪ **تسويق المنتج**

محليا وطنيا دوليا

▪ **عدد العمال الدائمين**

من 1 إلى 9 من 10 إلى 250 من 50 إلى 250

▪ **عدد العمال الموسمييين**

من 1 إلى 9 من 10 إلى 49 من 50 إلى 250

الملحق رقم (2.2)

المحور الأول:

✓ مستوى امتلاكك للمفاتيح والخصائص التالية :

			المستوى	أنواع الكفاءات
جيد (3)	متوسط (2)	ضعيف (1)		
الكفاءات الشخصية				
			1	الثقة بالنفس وروح المخاطرة
			2	العمل باستقلالية تامة
			3	إقامة علاقات صداقة داخل المقابلة
			4	القدرة على تحمل ضغوط العمل
			5	تقبل الانتقادات من الغير
			6	القدرة على الاتصال
			7	أخذ المبادرة أثناء العمل
			8	المساهمة في تنمية كفاءات زملاء العمل
			9	فهم وضعيات العمل المعقدة
الكفاءات التنظيمية				
			10	التفاهم مع زملاء العمل
			11	القدرة على التأثير في الآخرين (زملاء وزبائن)
			12	قيادة فرق العمل
			13	السرعة في إنجاز المهام
			14	ترتيب المهام والأنشطة
			15	القدرة على تقييم الذات
			16	الاستمرارية في العمل
الكفاءات الوظيفية				
			17	القدرة على التعلم ذاتيا
			18	معرفة الوظيفة التي تشغلها
			19	الاستعداد لخدمة الغير (زملاء وزبائن)
			20	الانضباط بالمؤسسة
			21	القدرة على التكيف مع مختلف الظروف
			22	المرونة في العمل

الملحق رقم (3.2)

المحور الثاني:

✓ مستوى امتلاكك للمهارات والقدرات التالية

المستوى			أنواع الكفاءات
ضعيف (1)	متوسط (2)	جيد (3)	
الكفاءات المقاولاتية			
			24 قدرتك على وضع مخطط عمل لمقاولتك الفلاحية بنفسك
			25 قدرتك على تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف
			26 قدرتك على تطوير وابتكار طرق جديدة لاستغلال وتثمين المنتج
			27 قدرتك على تحديد الفرص غير المستغلة والتهديدات
			28 قدرتك على وضع إستراتيجية وتحديد الأهداف
			29 قدرتك على إقناع مستثمرين وشركاء بمشروعك
الكفاءات التسييرية			
			30 الحرص على تقديم الحوافز المادية والمعنوية للرفع من الأداء
			31 القدرة على التخطيط وتحديد المهام الواجب القيام بها
			32 القدرة على تنظيم فريق العمل مع إعطاء الحرية لممارسة نشاطهم
			33 التدخل في المواقف وإيجاد الحلول
			34 القدرة على مراقبة سير المقاولة وتوجيه العمال
			35 إجراء دورات تكوينية لفريق العمل
الكفاءات التسويقية			
			36 اللجوء إلى الوسائل الترويجية للتعريف بالمنتج
			37 سهولة الحصول على المعلومة من الزبون، المورد، المقاول.....
			38 القدرة على دراسة السوق وتقسيمه
			39 معرفة احتياجات الزبائن من خلال جمع المعلومات
			40 الاستماع إلى متطلبات الزبائن وتكوين علاقات جيدة
			41 معرفة تصميم منتج وفقا لرغبات الزبائن

الملحق رقم (4.2)

المحور الثالث

✓ ما هي الوضعية الحالية لمقاولتك الفلاحية؟ (الوصول إلى الأهداف المسطرة وتوسيع المشروع)

جيدة (تحقق نتائج وتنشط في الميدان)

مستقرة

في الانحدار (تسجيل خسائر لكن أسعى للتدارك)

سيئة (تقرر غلقها)

✓ ما هي خطة عمل مقاولتك خلال 3 سنوات المقبلة؟

- تغيير النشاط

- تحويل المنتج

- توسيع النشاط

- توفير المنتج محليا

- التصدير

✓ كيف يتم استغلال المنتج؟ ل (البصيلة، الزهرة، الزعفران) استغلال (الـيلة، الزعفران)

✓ ما هي أهم المشاكل التي تواجهها؟

- مشكل اليد العاملة

- مشكل وفرة البصيلات

- مشكل التمويل

- مشكل الإنتاج

- مشكل التسويق

- نقص الكفاءات

الملحق رقم (03)

معامل الثبات الفا كرونباخ الكفاءات الشخصية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,993	9

الملحق رقم (04)

معامل الثبات الفا كرونباخ الكفاءات التنظيمية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,991	7

الملحق رقم (05)

معامل الثبات الفا كرونباخ الكفاءات الوظيفية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,995	7

الملحق رقم (06)

معامل الثبات الفا كرونباخ الكفاءات المقاولانية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,986	6

الملحق رقم (07)

معامل الثبات الفا كرونباخ الكفاءات التسييرية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,955	8

الملحق رقم (08)

معامل الثبات الفا كرونباخ الكفاءات التسويقية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,939	6

الملحق رقم (09) التباين الأحادي ANOVA

ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig
Entre personnes	3583,000	2	1791,500		
Intra-population					
Entre éléments	,000	5	,000	,000	1,000
Résidus	1101,000	10	110,100		
Total	1101,000	15	73,400		
Total	4684,000	17	275,529		

Moyenne générale = 24,0000

الملحق رقم (11) المؤشرات الإحصائية الخاصة بالكفاءات من وجهة نظر عينة الدراسة

Corrélations

	السؤال 24	السؤال 1	السؤال 2	السؤال 3	السؤال 4	السؤال 5	السؤال 6	السؤال 7	السؤال 8
السؤال 24	1,000	,999	,999	,996	1,000	1,000	,994	,999	,996
السؤال 1	,999	1,000	,996	,991	,998	,998	,998	,995	,999
السؤال 2	,999	,996	1,000	,999	,999	1,000	,989	1,000	,991
السؤال 3	,996	,991	,999	1,000	,997	,998	,981	,999	,984
السؤال 4	1,000	,998	,999	,997	1,000	1,000	,993	,999	,995

السؤال5	1,000	,998	1,000	,998	1,000	1,000	,992	,999	,994
السؤال6	,994	,998	,989	,981	,993	,992	1,000	,987	1,000
السؤال7	,999	,995	1,000	,999	,999	,999	,987	1,000	,990
السؤال8	,996	,999	,991	,984	,995	,994	1,000	,990	1,000
السؤال9	,940	,957	,926	,908	,938	,935	,972	,922	,968
السؤال24	.	,017	,012	,027	,001	,004	,036	,016	,030
السؤال1	,017	.	,029	,044	,018	,021	,019	,033	,013
السؤال2	,012	,029	.	,015	,011	,008	,048	,004	,042
السؤال3	,027	,044	,015	.	,025	,022	,062	,011	,057
السؤال4	,001	,018	,011	,025	.	,003	,037	,015	,031
السؤال5	,004	,021	,008	,022	,003	.	,040	,012	,034
السؤال6	,036	,019	,048	,062	,037	,040	.	,052	,006
السؤال7	,016	,033	,004	,011	,015	,012	,052	.	,046
السؤال8	,030	,013	,042	,057	,031	,034	,006	,046	.
السؤال9	,111	,094	,123	,138	,112	,115	,075	,127	,081
السؤال24	3	3	3	3	3	3	3	3	3
السؤال1	3	3	3	3	3	3	3	3	3
السؤال2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
السؤال3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
السؤال4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
السؤال5	3	3	3	3	3	3	3	3	3
السؤال6	3	3	3	3	3	3	3	3	3
السؤال7	3	3	3	3	3	3	3	3	3
السؤال8	3	3	3	3	3	3	3	3	3
السؤال9	3	3	3	3	3	3	3	3	3