

التكوين وعلاقته بأخلاق المؤسسة

" دراسة حالة نظام المعلومات الوثائقية بالجزائر "

Composition and its relationship to the ethics of the institution: a case study of the documentary information system in Algeria**Farouk TAMOURTBIR** ¹ د. فاروق تمورتبيرUniversity of Algiers2 ¹ جامعة الجزائر2 (أبو القاسم سعد الله)

المرسل: فاروق تمورتبير : Farouk TAMOURTBIR : tbfarouk@hotmail.com

تاريخ الاستلام: 2023/06/ 23 تاريخ القبول: 2024/05/ 03 تاريخ النشر: 2024/06/ 15

الملخص:

يعد تكوين الموارد البشرية اليوم إحدى الانشغالات الإستراتيجية لتنمية وتطوير الكفاءات البشرية؛ لاسيما تلك المرتبطة بالسلوك والعلاقات الإنسانية بصفة عامة ونظم المعلومات الوثائقية بصفة خاصة. ارتبط اهتمامنا، من خلال هذا الموضوع، بدراسة الجوانب السلوكية، القيمية، الثقافية والتنظيمية. لم يعد التكوين -اليوم- مجرد وسيلة لإعداد الكفاءات البشرية بل ذلك ليصبح أحد المصادر الأساسية لتغذية وتنمية الموارد البشرية بالسلوكات والرؤى الشاملة نحو تحقيق أهداف المؤسسة عامة ونظم المعلومات الوثائقية خاصة، لاسيما تلك المرتبطة بالأطر العلاقاتية والاجتماعية والأخلاقية.

كلمات مفتاحية: تكوين؛ أخلاق المؤسسة؛ نظام المعلومات الوثائقية؛ موارد بشرية

Abstract:

The formation of human resources today is one of the strategic preoccupations for the development and development of human competencies. Especially those related to behavior and human relations in general and documentary information systems in particular. Our interest,

through this subject, was related to the study of the behavioral, value, cultural and organizational aspects.

Formation - today - is no longer just a means for preparing human competencies, but rather it becomes one of the main sources for nourishing and developing human resources with comprehensive behaviors and visions towards achieving the goals of the institution in general and document information systems in particular, especially those related to the relational, social and ethical frameworks.

Keywords: formation; enterprise ethics; documentary information system; Human resources

1. مقدمة:

يندرج اهتمامنا العلمي والعملي لدراسة موضوع التكوين وعلاقته مع أخلاق المؤسسة (Ethique) باعتباره يشكل أهمية بالغة وإستراتيجية، وذلك لكونه أصبح القلب النابض لبناء وتجسيد ثقافة المؤسسة عامة ومؤسسات المعلومات الوثائقية خاصة بمقوماتها الأساسية كتحقيق هوية بشرية وتنظيمية قوية بين الفاعلين والموارد البشرية ككل.

لا يمكن اعتبار التكوين غاية في ذاته، بل وسيلة يمكن من خلالها تحديث مشروع مؤسسة المعلومات في شتى جوانبه البشرية، السلوكية، التنظيمية والإدارية... الخ. لقد أصبح مفهوم الأخلاق بالمؤسسة يشكل إحدى انشغالات القائمين والمدبرين وحتى الباحثين الأكاديميين والجامعيين.

تهدف هذه الدراسة العلمية إلى محاولة ربط العلاقة الموجودة بين هذين المتغيرين أي تحديد أطر جهود تكوين الموارد البشرية في تطوير مستواهم السلوكي، الأخلاقي، والمعلوماتي بالمؤسسة الحديثة. ومن هنا جاءت الحاجة إلى دراسة هذا الموضوع بُغية تشخيص واقع مؤسسات المعلومات الوثائقية ومدى استثمارها في هذا الميدان. والإشكالية المطروحة هنا تكمن في السياسات المعتمدة من طرف هذه الأخيرة في توجيه عملية التكوين للموارد البشرية بأصنافها المختلفة والمتعددة والتي تشكل العمود الفقري لصيرورة عملية التكوين.

ومنه، ولمعالجة هذه الإشكالية، نطرح التساؤلات التالية:

• هل يسيطر على هذه الأخيرة منطق التكوين واستقطاب الكفاءات البشرية، التقنية أو بالأحرى منطق الكفاءات السلوكية، العلائقية، القيمية والأخلاقية ؟

• هل تعتمد المؤسسة موضوع الدراسة في إدارتها على سياسة محكمة لعملية التكوين ككل ؟

• من هذا المنطلق سنحاول دراسة العلاقة الموجودة بين تكوين الموارد البشرية والاستثمار في أخلاق المؤسسة عموماً ونظام المعلومات الوثائقية خصوصاً.

إن التحولات التي تواجه مؤسسات المعلومات الوثائقية مع تطور الرأس المال البشري بكل جوانبه ومختلف أبعاده وذلك لكونه نتاج للتغيرات المذهلة التي يشهدها العالم لاسيما على المستوى السلوكي، البشري والتنظيمي لتنمية الموارد البشرية ككل.

إن التحديات التي تواجه هذا الأخير وبالخصوص تلك المرتبطة بإحداث أساليب التغيير بجوانبه المختلفة لا يمكن أن تتحقق إلا بإعداد سياسة للتكوين تقوم أساساً على بناء رأس المال البشري بكل مقوماته وأبعاده لاسيما تلك المرتبطة بالجوانب الأخلاقية، القيمية والثقافية.

وسنقوم في هذه الدراسة الميدانية بتنظيم لقاءات مع الفاعلين والقائمين على مشروع المؤسسة إلى جانب العاملين بمختلف هياكل المؤسسة موضوع الدراسة، وهذا حتى يتسنى لنا تشخيص واقع هذه الأخيرة إلى جانب هذا سندعم بحثنا هذا بتقنية الملاحظة بالمشاركة وهذا لما تتطلبه طبيعة الدراسة.

كما سنقوم بتقديم مؤسسة المعلومات -موضوع الدراسة- وتحليل محتوى خطابها الرسمي وكذا سياساتها التكوينية، وتوجهاتها الإستراتيجية، ومحتوى برامجها التكوينية.

وقد ارتأينا -في مستهل هذه الدراسة- التعرّض إلى المفاهيم الأساسية لمعالجة وتشخيص محتوى مفهوم التكوين وأهميته الإستراتيجية مع إبراز أهميته العلمية، أسسه ومبادئه وأهدافه وكذا الأساليب المنهجية المتبعة من أجل انجاز مشروع تكوين الموارد البشرية والكيفية التي من خلالها يمكن تحقيق فعالية النتائج المرجوة.

إن عملية تحديد الاحتياجات التكوينية وترجمتها إلى أهداف عملية في المؤسسة عامة ونظام المعلومات الوثائقية خاصة، تعتبر مرحلة حاسمة وإستراتيجية لا غنى عنها.

وبعد تحديد مفهوم التكوين سنتطرق إلى مفهوم الأخلاق (Ethique) في المؤسسات المعلوماتية ومدى علاقته بالتكوين، ومن ثمّ بيان مدى أثر عملية التكوين في بناء أخلاق المنظمة. وفي الأخير سنعمل على انجاز دراسة ميدانية معتمدين على مقارنة كيفية تخصّص أساساً قطاع أنظمة المعلومات الوثائقية.

الفرضيات

- ✓ إن عملية التكوين ككل لم تعتمد على سياسة محكمة وموجهة نحو اكتساب وتطوير الكفاءات البشرية، السلوكية والثقافية.
- ✓ إن منطق التكوين بالمؤسسة عامة ونظام المعلومات الوثائقية خاصة سيطر عليه الأسلوب البيروقراطي والإداري.
- ✓ إن محتوى مفهوم التكوين بالمؤسسة عامة ونظام المعلومات الوثائقية خاصة تغيب عنه الرؤية الإستراتيجية والشاملة للسلوك البشري والعلاقاتي.

2. مفهوم التكوين وأهميته الإستراتيجية

كما سبق لنا قوله فإن موضوع التكوين أصبح -اليوم- يشكل حجر الزاوية بالنسبة للمنظمات والمؤسسات، سواء تعلق الأمر بالمنظمات الاقتصادية أو الخدماتية أو الصناعية... الخ فلا يمكن تصور مؤسسة دون اللجوء إلى عملية تكوين رأس مالها البشري.

يرى (Vincent Charles)¹ في كتابه أن: "عملية التكوين باعتبارها إحدى النشاطات الإستراتيجية بالمؤسسة الحديثة، تشكل الطريق أو المسار الموجه نحو الإستراتيجية الشاملة".

هذا الطرح يبرز لنا أهمية التكوين التي تفرض على المشرف عليها اعتماد رؤية شاملة.

في ذات الإطار، يبرز لنا عبد الرحمان توفيق²: "الاعتقادات الخاطئة التي يجب أن يتجنبها القائم على التكوين:

1. صعوبة قياس نتائج جهود التدريب؛
2. عدم معرفة البيانات الواجب جمعها؛
3. تصدير عائد الاستثمار هو المعيار الوحيد المفيد؛
4. التقييم المهني فقط في التدريب الكمي أو الرقمي؛
5. الإدارة العليا لا تحتاج إلى تقييم دقيق، لماذا التقييم إذن؟
6. هناك العديد من المتغيرات التي تؤثر على تغيير سلوك المدرب عند تقييم نتائج التدريب؛
7. التقييم يقودنا إلى النقد وعدم الرضا؛
8. سجل التدريب الحافل بالنجاح، بديل التقييم العلمي؛
9. التأكد على أهمية التقييم يجب أن يكون نمطيا."

هذه هي مجمل الاعتقادات التي يجب على المشرف على عملية التكوين أن يدركها وأن يتتبع عنها، ذلك أن التجربة أثبتت أن عملية التكوين يسيطر عليها منطق البقرطة أو التوجه الإداري بعيداً عن التصور الاستراتيجي الذي يرمي إلى إحداث التغيير عن طريق بناء الكفاءات البشرية. وفي الواقع أن هذه الاعتقادات ما هي إلا نتاج العجز في تكوين هؤلاء القائمين على العملية التكوينية، كما أن مصدرها الأساسي يكمن في عجز المديرية العامة للمؤسسة عن إحداث وإدارة التغيير.

وفي الإطار نفسه يطرح الباحث (Sylvie Sammut)³ في مقال له يؤكد فيه أنه: "توجد علاقة دياكتيكية بين كل من التكوين والإشراف والمتابعة، وذلك لكون هذه الأخيرة ما هي إلا تجسيد للمعارف الملقنة للمشاركين في الدورات التكوينية، إن الإشراف أصبح ضرورة ملحة وهذا من أجل السماح للمشارك في الدورة التكوينية للحصول على الكفاءات اللازمة لذلك."

لقد أصبح مفهوم الإشراف والمتابعة يحتل اليوم مكان الصدارة في فلسفة إدارة الأعمال الحديثة وهذا نظراً لكون مفهوم الإنسان مفهوماً أساسياً وقاعدياً باعتباره محركاً للعملية التسييرية ككل بالمؤسسة.

يرى كل من (Patrick Senicourt) و (Alain Fayolle)⁴ في بحثهما حول إشكالية إمكانية تكوين

المقاولين للتمكن من مواجهة هذا العالم المتغير: "يجب التفكير في التغيير بدلا من التعديل الجزئي."

هذا الطرح ذو أهمية بالغة بالنسبة لبحثنا هذا، وذلك لكونه يحمل في طياته معنى أو مغزى عميقاً، وذلك لكون مفهوم التغيير مفهوم شامل ومتداخل يقوم أساساً على القدرة على التفكير بشكل نسقي أو نظامي محل وضع مبادئه، مقوماته، وكذا منهجيته.

يشكل التكوين - حسب هذا المفهوم - مجال اهتمام التغيير نفسه، باعتبار أن هذا الأخير يشكل الشغل الشاغل في إدارة الأعمال في القرن الواحد والعشرين، فدراسته والاهتمام به أصبح يشكل حجر الزاوية بالنسبة للباحثين من جهة والقائمين والمسيرين على المؤسسات من جهة أخرى.

ومن ثمّ تدعو الحاجة -اليوم- إلى ضرورة تناول هذا الموضوع بالمعالجة من خلال البحث عن الكيفية التي يمكن من خلالها إعداد التكوين بالمؤسسة وكذا الطريقة التي تمكّننا من الإشراف والمتابعة للموارد البشرية بهدف ترفيتها وتطوير كفاءاتها في شتى الجوانب.

يبرز لنا المؤلف (Georges A. Legault)⁵ في كتابه تحت عنوان (Enjeux de l'éthique professionnelle): "إن عملية تكوين العاملين في مجال أخلاق المؤسسة تكاد تكون متوافقة مع سلم أو نظم في المؤسسة وذلك بالوصول إلى ضمان الانضباط، والالتزام مع مختلف النظم والأساليب مسار هذه الأخيرة القيمية والفلسفية والأخلاقية. إن النشاط التكويني في هذا الميدان يقوم أساساً على تحقيق ما يسمى بتجسيد سلوكات الموارد البشرية وفقاً لمطابقتها مع المستلزمات والإجراءات القانونية السائدة بالمؤسسة".

فمحتوى التكوين يستدعي أساساً مسؤولية الجميع وتحسيسهم من خلال المعارف المرتبطة بذلك.

وفي ذات الصدد يشير الأستاذ (علي السلمي)⁶ في كتابه (الإدارة المتفوقة) إلى أن:

- "المورد البشري هو أهم موارد منظمة الأعمال؛
 - أهمية الطاقات الذهنية للإنسان وضرورة استثمارها؛
 - أهمية إشراك المورد البشري في تحمل المسؤوليات (الإدارة بالمشاركة)؛
 - الإنسان قابل للتدريب والتنمية، وممارسة الرقابة الذاتية؛
 - أهمية عمل الفريق؛
 - أهمية التقييم الموضوعي للأداء والحكم على كفاءة الإنسان حسب النتائج."
- يتساءل كلا المؤلفين (ماري برود) و(جون نيوستروم)⁷ في كتابهما تحت عنوان (تحويل التدريب):
- "هل تحصلت المنظمات على كامل القيمة لاستثماراتها في التدريب ؟ بمعنى هل المبالغ التي أنفقتها المنظمات على التدريب تتحول بالكامل إلى العمل ؟

إن الإجابة على هذا السؤال توصلنا إلى تعريف تحويل التدريب على أنه:

التطبيق الفعال والمستمر - من جانب المتدربين - للمعرفة والمهارات المكتسبة من التدريب، داخل وخارج الوظيفة. إن التحويل الكامل للتدريب يعني أيضاً أنه مع مزاولة العمل، فإن مستوى المهارة التي سيتم تطبيقها مع ما تم تعلمه سيزيد عن المستوى الذي ظهر عليه المتدرب عقب التدريب مباشرة."

3. دور الإدارة العليا القائمة على توجيه مشروع المؤسسة

كما سبق لنا القول إن العملية التكوينية والتدريبية لا يمكن اعتبارها منعزلة عن باقي العمليات الأخرى.

ويمكن القول في هذا الصدد في أن المؤسسة مهما كان نشاطها لا يمكن أن تقوم بعملية شراء أو نقل نوعية الموارد البشرية. فهذه الأخيرة باعتبارها المصدر القاعدي لثروة المؤسسة يجب استثمارها وتدريبها ومرافقتها بشكل مستمر وذلك حتى يتسنى لها إحداث تغيير مناسب لمسار المؤسسة. في هذا الإطار، يشير (الدكتور عبد الرحمان توفيق)⁸ في كتابه "العملية الإدارية" إلى جملة من أساسيات المهام الإدارية المتعلقة بالتدريب:

"1- إيمان الإدارة العليا: إن قناعة الإدارة العليا بأهمية التدريب يزيد من قيمة هذا النشاط ويضفي عليه وزناً ترجيحياً أعلى من غيره من الأنشطة الأخرى. لذلك تتأثر طبيعة التبعية الإدارية لنشاط التدريب، ودرجة المستوى الإداري له بدرجة إيمان المسؤولين بالمنشأة بهذا النشاط من عدمه.

"2- كفاءة هيئة التدريب: تتأثر مكانة النشاط التدريبي بالمنشأة بمدى كفاءة القائمين على هذا النشاط ومدى قدرتهم على إتباع الأسلوب العلمي في تخطيط التدريب وتنظيمه ومتابعة نتائجه. فأحياناً ما يكون القائمون على إدارة التدريب هم السبب الرئيسي في اختيار مكانته التنظيمية داخل المنشأة بسبب ضعف قدراتهم الإدارية والشخصية."

إن القائمين على مشروع التكوين بالمؤسسة اليوم يتوقف أساساً على قدرة الفاعلين والمديرين على التحكم في العملية التدريبية بشموليتها. كما سبق لنا القول سالفاً إن الالتزام والإيمان بالمشروع يشكلان إحدى المفاتيح لنجاح المشروع المؤسسي ككل والتكوين بصفة خاصة.

ويشير في هذا الإطار (الأستاذ جمال وهبة نصر)⁹ في مقال له حول (العملية التدريبية ودورها في تنمية العنصر البشري في ظل التحولات المعاصرة) إلى:

"تنمية مهارات وقدرات المشغلين بالعمل القيادي والإشرافي والإداري في كافة المنظمات وتمكين من استغلال الطاقات والقدرات المتاحة لديهم؛

تزويد المشغلين بالعمل القيادي والإشرافي والإداري بالمعارف والمعلومات اللازمة للارتفاع بمستوى تأدية أعمالهم؛

تعديل وتطوير اتجاهات وسلوك المشغلين بالعمل القيادي والإشرافي والإداري بكافة المنظمات نحو مصالح أداء العمل لتأدية أعمالهم.

ومن المؤكد أن المنظمات الحكومية في ظل التحولات المعاصرة قد أدركت أهمية تنمية العنصر البشري، من خلال الإعداد الجيد لكافة القيادات المسؤولة عن إدارة هذه المنظمات بمستوياتها المختلفة، ويمكن أن تلخص عناصر هذه التحولات في النقاط التالية:

الوعي المتزايد بحتمية التغيير المتسارع والشامل، وأهمية القدرة على استيعابه والتحكم فيه بالتخطيط والابتكار؛

ثورة المعلومات والاتصالات، وما أحدثته من تغيرات وتحولات جوهرية في تكوين القوى العاملة، وأنواع الوظائف، وإحداث أنواع جديدة من العمل؛

تنامي الاتجاه إلى التقييس دور الحكومة وإعادة تشكيل هذا الدور، خاصة في ظل سياسات الانفتاح الاقتصادي الآخذة بآليات السوق الحر.

انطلاقاً من هذا التصور العلمي الشامل، يمكن القول أن محرك التغيير لدى المؤسسة الحديثة يكمن أساساً في قوة دفع قادتها نحو إدارة التغيير من خلال الاستثمار في الموارد البشرية بكل ما تحمله من طاقات، تجارب وكفاءات علمية وعملية. **فإدارة التكوين - كما سلف الذكر - ليست وظيفة بسيطة خطية بل عملية شاملة تقوم أساساً على قدرة التنبؤ والتصور المستقبلي.** تشكل هذه الخاصية الأساس القاعدي الواجب توفره لدى رؤساء المؤسسات.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن القول أن مفهوم التغيير يرتبط بدوره بالاهتمام والاستثمار بالسلوك البشري والعمل على تطويره وتوجيهه إلى مستوى ثقافي اجتماعي يتماشى وروح الحضارة. فدور قادة المؤسسة يكون بالسهر على إدارة عملية التكوين بأسلوب عقلاني، إنساني وأخلاقي محكم.

فالاهتمام بالسلوك يشكل أحد المصادر الأساسية التي من خلالها يمكن توجيه التغيير نحو الأفضل. فعملية التغيير ليست مادية وتقنية بحتة بل أبعد وأشمل من ذلك وهذا لكون العملية معقدة، شاملة ومتعددة المتغيرات.

ويشير (الدكتور كمال دسوقي)¹⁰ في كتابه (وظائف الرؤساء): "العامل الاستراتيجي في التكامل الاجتماعي هو تنمية واختيار القادة. وهي عملية غير متوازنة عادة بسبب الاهتمام الزائد؛ إما بالمهارة الفنية، وإما بالمركز الخلقي. وربما كانت الأخلاقيات في بعض العصور قد ارتقت بما يفوق المقدرة التكنولوجية التي تساندها. أما في العصر الحاضر فبالاهتمام بالمهارة التكنولوجية التي لا تنجح ضرورات الجهاز التعاوني ككل في قيادتها بطريقة كافية."

بالإضافة إلى ما سبق ذكره، يمكن القول أن ما يميّز المؤسسات الناجحة وتلك الفاشلة يكمن سرّها في الأساليب الإدارية، التنظيميّة، البشريّة والسلوكيّة المعتمدة من قادتها. تكمن هذه الأساليب في التطوير العلاقات الإنسانية والتي تقوم أساساً على عملية إشراك العاملين في انجاز الأعمال بالمؤسسة. تعتبر هذه الأساليب الإدارية -اليوم- إحدى الانشغالات الأساسية لدى المؤسسات الحديثة. فالبحث على الامتياز، الكفاءة البشرية والأداء الشامل ما هي إلا نتائج للاستثمار للمورد البشري. إن هذا الأخير باعتباره كائناً، شاملاً واجتماعياً بالدرجة الأولى فهو يبحث باستمرار عن الأطر وكذا المناخ الذي يساعده على الطمأنينة والمشاركة في تحقيق مشروع المؤسسة وذلك بتجسيد ما يسمى بهوية المؤسسة. وهذه الأخيرة ما هي إلا تجسيد للعلاقات والتفاعلات السلوكيّة والبشريّة بين الرؤساء والمرؤوسين. إن الإدارة الناجحة تقوم بالدرجة الأولى على استثمار في الجانب البشري (الإنساني) بكل جوانبه وأبعاده. إن هذا الاهتمام ينصب أساساً نحو إشراك هذا الأخير في مختلف العمليات التنظيميّة لنشاطات المؤسسة.

إن عملية الإشراك هذه أصبحت تحتل مكان الصدارة وذلك بكونها القلب النابض للعملية التكوينية والتدريبية ككل.

يضيف (الأستاذ الدكتور كمال دسوقي)¹¹ في نفس الكتاب: "على أنه ينبغي ألا نخدع أنفسنا فنظن أن وجود علم للتعاون والتنظيم أو التقدم في الفنون الإدارية سوف يرقى أحدهما وحده بتكامل القوى الاجتماعية أو حتى سوف يحفظ الوضع الراهن. فمثل الأعلى الأخلاقي الذي يركز عليه التعاون يتطلب التحديد العام للرغبة الإدارية في إخضاع المصلحة الشخصية لكلا المصلحة الشخصية البعيدة والمصلحة العامة المشتركة - إلى جانب القدرة على المسؤولية الفردية. أما معاني ما هو من المصلحة الشخصية البعيدة، وما هو من المصلحة العامة المشتركة فلا بد أن تأتي على الفرد من خارجه. لأنها قيم اجتماعيّة، أخلاقيّة، ودينيّة. وانتشارها عموماً يتوقف على الذكاء والإيحاء معاً: الذكاء ضروري لتقدير اعتماد الأمم والشعوب بعضها على بعض في اختصاصهم التكنولوجي المترابط؛ وهو ذكاء ربما كان مستفاداً من الخبرة."

يمكن اعتبار طرح هذا المفكر ذو أهمية بالغة وذلك لكونها تشكل الانشغال الاستراتيجي لمحتوى مضامين عملية التكوين وذلك بالاهتمام أكثر بإعداد وبناء الثقافة السلوكية، البشرية والتنظيمية للمؤسسة وهذا انطلاقاً من إعطاء الأولوية لمفاهيم الأخلاق بما تحمله من أبعاد.

4. عملية تحديد الاحتياجات التكوينية:

تعتبر مرحلة عملية تحديد الاحتياجات المحرك القاعدي الذي من خلاله يمكن بناء المشروع التكويني والتدريبي للمؤسسة. إن هذه المرحلة تشكل بدورها العلبة السوداء التي تسمح لتحويل المدخلات إلى مخرجات، حيث يتم من خلال اجتهاد القائمين على هذا المشروع على التعرف بشكل أدق لاحتياجات المؤسسة من قدرات وكفاءات الموارد البشرية الضرورية الحالية والمستقبلية. تعتبر هذه العملية صارمة وذلك لكونها أحد الأركان الإستراتيجية التي يقوم عليها توجيه المشروع التدريبي للمؤسسة.

يبرز في هذا الإطار (د. عبد الرحمان توفيق)¹² في كتابه (تحديد الاحتياجات التدريبية): "تكاد تكون عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بوضعها الحالي في العديد من المؤسسات العربية أشبه بمن يملك قطعة من الشطرنج ولا يعرف كيف يلعب بها. أو على أحسن تقدير يعرف ذلك دون أن تكون لديه لوحة اللعب المقسمة ذات المربعات البيضاء والسوداء اللازمة لتحريك هذه القطع باتجاه الهدف. والدافع وراء هذا التشبيه هو ما يلمسه المرء من معوقات أو عقبات - في طريق إتباع الأسس العلمية اللازمة لتحديد الاحتياجات - ترهق العاملين بهذا المجال وتجعلهم يركنون إلى الأدوات التلقائية البسيطة أو يتبعون سيرة الماضي القريب لتنفيذ خطط المستقبل البعيد.

لذلك تواجه المؤسسات العربية بموقف إداري تشعر فيه في النهاية بعدم كفاءة أو فعالية عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، أو أنها دخلت في حلقة مفرغة لا نهاية لها. (عليها أن تدرب، ولا تدري ما هي احتياجاتها ثم كيف تؤدي وتتم التدريب، والإحساس بوتيرة إيقاعه وملازمة تأثيره وفعاليته). ينشأ عن ذلك الحاجة لمزيد من التدريب، إذن عليها أن تدرب من جديد، وهكذا تستمر المؤسسات في تقديم الأنشطة التدريبية، ويستمر رغم كل هذا الجهد الإحساس بعدم الوفاء بالاحتياجات التدريبية الحقيقية".¹³

إن المعنى الحقيقي لعملية تحديد الاحتياجات تقوم على محورين رئيسيين:

• محور الأداء؛

• محور الإمكانيات والفرص التدريبية.

إن محتوى أفكار الكاتب وتوجهاته لتحديد مفهوم عملية الاحتياجات التدريبية يكاد يكون صارماً وشاملاً باعتباره يشكل حركة وصل المشروع التدريبي ككل بالمؤسسة.

إن تحديد الاحتياجات التكوينية إذا تمت وفقاً لآطر وآليات منهجية علمية محكمة سيؤدي حتماً إلى تحقيق أهداف المشروع بشكل فعال في المؤسسة على حد تعبير (Michel Crozier)¹⁴ في كتابه (L'entreprise à l'écoute): "تعتبر المؤسسة اليوم الفضاء الأمثل لتحقيق التمهين الدائم. ومهما تنوعت نشاطات المؤسسة، فإنها تقوم أساساً على المشاركة الفعلية من خلال التعاون وبذل جهود ونشاطات من أجل تحقيق النتائج المسطرة. فالإصغاء (L'écoute) عملية إدارية ذات أهمية بالغة لتحقيق الديناميكية المطلوبة، فالتزام الإدارة العليا للمؤسسة من خلال الإصغاء الدائم والمستمر يشكل بدوره شرط من شروط نجاح مشروع المؤسسة."

إن مقولة (Michel Crozier) هذه، تبرز لنا أن مفهوم الإصغاء (L'écoute active) في مستوياته المختلفة يشكل حجر الزاوية بالنسبة لتحديد احتياجات المؤسسة بكل جوانبها لاسيما الجانب البشري، السلوكي والتنظيمي.

وفي نفس هذا الإطار يضيف (د. عبد الرحمن توفيق)¹⁵ في كتابه تحت عنوان: (تحديد الاحتياجات التدريبية) "من بين المشكلات أو بالأحرى التساؤلات التي تواجه هذه المؤسسات :

1. هل لديها نظام متكامل لتحديد الاحتياجات التدريبية، أم مجرد مجموعة أدوات متناثرة؟
2. هل يعتبر نظام تحديد الاحتياجات التدريبية المستخدم حالياً نظاماً فرعياً ضمن النظام الكلي الأكبر لتنمية الموارد البشرية، أم أنه يدور في فلك مستقل؟
3. هل الأدوات المستخدمة هي نتاج جهد منظم ومختبرات عمل منهجية أم جاء الاعتماد عليها نقلاً عن مؤسسة أخرى أو من مرجع أجنبي أو أخذاً عن شركة استشارية إدارية؟
4. هل يمتلك القائمون والمعنيون بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية الكفاءة والتأهيل اللازمين لإدارة هذه العملية بفعالية؟
5. هل الوضع والمكانة التنظيمية لهذه الوحدة يمكنها من تحقيق الأهداف المرجوة؟

6. ما هو نوع الدعم الذي تلقاه (وحدة تحديد الاحتياجات التدريبية) من الإدارات الأخرى (كإدارة الأفراد مثلا) وخصوصا في حالة عدم تبعية إدارة التدريب لهذه الإدارة ؟
يمكن اعتبار هذه التساؤلات والانشغالات للمؤلف حول الإشكالية المطروحة للإشارة والتركيز أساسا على إشراك كافة العاملين في تحديد احتياجات عملية التكوين والتدريب وهذا أمر حساس وذلك لكونه الأساس القاعدي الذي يتوقف عليه نجاح أو فشل جهود المشاريع التكوينية ككل.

5. مفهوم محتوى الأخلاق (Ethique) وعلاقته مع العملية التكوينية:

بعد تقديمنا وتحليلنا لمفهوم التكوين بصفة عامة والعملية التدريبية بصفة خاصة مع إبراز أهميتها الإستراتيجية، قواعدها المنهجية وكذا الأدوار المنوطة بالمشرفين والقائمين على إدارتها، سنحاول من خلال الجزء الثاني لمقالنا هذا إبراز العلاقة التفاعلية بين الأخلاق ومستلزماتها من جهة وتكوين الموارد البشرية من جهة ثانية.

في هذا الإطار يمكن القول أن المؤسسة في ظل التغيرات التي يشهدها العالم في شتى الميادين لاسيما تلك المرتبطة بالتنمية المستدامة وما يفرضه عليها المحيط بالاعتناء أكثر بالإنسان سواء تعلق الأمر بالموارد البشري أو الزبون الخارجي الذي يتفاعل هو الآخر مع المؤسسة.

يحتل مفهوم الأخلاق مكان الصدارة لدى القائمين بالمؤسسات، فهذه الأخيرة أصبحت بدورها تعتمد، في أساليب إدارتها، على الاهتمام أكثر بالموارد البشري ليس فقط كمورد مادي أو كشيء بل مورد لا مادي وكذا كمصدر لثروة المؤسسة. فالانتقال من إدارة الأشياء إلى إدارة رأس المال البشري، ما هو إلا لإحداث التغيير والاستثمار بهذا الأخير في جوانبه القيمية، الأخلاقية، الاجتماعية والسلوكية.

أصبح مفهوم الإدارة اليوم يعتمد في طياته على إدخال هذه المفاهيم الكيفية من خلال جهود وسياسات تكوين العاملين بالمؤسسة أو بالأحرى رؤسائها ومشرفيها على قيادة وتوجيه المشروع المؤسساتي.

إن المؤسسة ما هي إلا نسق اجتماعي، ثقافي وسلوكي تجسده التفاعلات البشرية باستمرار.

يبرز لنا في هذا الإطار (تشر بارنادو)¹⁶ في كتابه (وظائف رؤساء): "ومع هذا فإن قوة الفنون، والفنون ذاتها، قادرة على التوسع عندما توجد معرفة علمية كافية -وتفسيرات ومفاهيم ميسرة. ومن ثم فإنه في أيدي الذين يتولون التحكم في الأحداث المستقبلية باستخدام العلوم الراقية - حتى ولو كانت هذه ستبطل فيما بعد فيما يتصل بالمعرفة الخاصة، الوقتية، المحلية، والسلوكية والمهارات الذوقية - في أيدي هؤلاء أداة أو وسيلة أخرى ذات أهمية كبرى حين تستخدم الاستخدام الصحيح. ولقد كانت هذه هي

الحال في السنوات الأخيرة (والسنوات الأخيرة فقط بوجه خاص) في المجالات التكنولوجية والطبية. كما أن ذلك صحيح أيضا بدرجة أقل في المجالات الفنية التي استخدمت فيها العلوم الاقتصادية والسياسية. والمدى الحالي الذي وصل إليه نجاح التعاون هو الدليل على أن فنون الإدارة قد تقدمت بدرجة كبيرة، ولكن القيود التي تحد من التعاون في الاتجاهات التي لا حصر لها التي نحن غير سعداء بالشعور بها تكشف عن أنها لم تتقدم بالقدر الكافي، ويبدو أن سبب العجز أساسا هو انعدام التناسب.

من خلال تحليلنا الأول لمفهوم الأخلاق لدى المؤسسة مهما كان نشاطها يمكن القول أن هذه الأخيرة يتحدد مسارها الحالي والمستقبلي بجل التفاعلات التي تقوم يوميا بين الأفراد وفي مختلف الوضعيات الاجتماعية والمهنية.

يتجسد مفهوم الأخلاق (Ethique) حسب المؤلف (Jean François Claude)¹⁷ في كتابه (Ethique au service du management) "بمحتوى يخص السلوك البشري ومدى تفاعله مع المجتمع. يتمثل هذا السلوك في كونه إيجابي ونافع سواء تعلق الأمر في أمور شخصية مهنية بالنسبة للإنسان أو ربط علاقات مع باقي الأفراد في المجتمع."

انطلاقا من هذا المفهوم، يمكن القول أن مفهوم الأخلاق (Ethique) يكمن عند الإنسان نفسه والذي بدوره يدرك مختلف علاقاته إدراكاً سليماً وإنسانياً، يقوم أساساً على الاحترام المتبادل بالدرجة الأولى، الإصغاء للطرف الآخر مع تقبل الاختلاف والرؤى، فمفهوم الأخلاق ضرورة ملحة لبناء شخصية الفرد من خلال مراحل مساره الاجتماعي، التعليمي والمهني. يشكل مفهوم الأخلاق (Ethique) البناء الأساسي لتكوين شخصية الإنسان. إن الأخلاق مكمل ومدة لمفهوم الأخلاقية (La morale).

إن الاهتمام اليوم بمفهوم الأخلاق ليس من باب المصادفة بل أبعد من ذلك، لكون المؤسسة فضاء معقداً للتفاعلات البشرية سواء تعلق الأمر بالحيث الداخلي أو الخارجي.

فالبحث عن القيم الأصيلة والمعايير الأساسية تفرض على المؤسسة الاهتمام بعملية التكوين والعمل على توجيهها نحو الاستثمار في الجوانب السلوكية والثقافية بين العاملين والقائمين على المشروع. من أجل تحقيق الإطار الاجتماعي، الثقافي والسلوكي المناسب لتطوير مفهوم الأخلاق لدى المشروع المؤسساتي.

فالعملية التكوينية حتمية وإستراتيجية وذلك لكونها مصدر يسمح لكل العاملين اكتساب وتحسيد القيم والمعايير والرموز الضرورية لذلك.

في هذا الإطار يبرز لنا (د. مصطفى محمود أبو بكر ود. حسين السيد طه)¹⁸ في كتابهما تحت عنوان (السلوك الفعال في المنظمات المعاصرة): "نُعرف الأخلاق على أنها القيم والمبادئ المعنوية التي تحكم سلوكيات الفرد والجماعة لتحديد ما هو صحيح وما هو مخطئ، وتختلف الأخلاق أو القيم الأخلاقية عن السلوكيات التي يحكمها القانون. فالقاعدة القانونية تظهر مجموعة من المبادئ والتشريعات التي تصف كيف يتصرف الأفراد على نحو مقبول في المجتمع.

ومع احتمال وجود منطقة مشتركة بين القواعد القانونية والقيم الأخلاقية في المنظمة إلا أن هذه المنظمة المشتركة تختلف من مجتمع لآخر ومن منظمة إلى أخرى ويمكن أن تكون المساحة المشتركة للعلاقة بين المعايير الأخلاقية والقواعد القانونية في المنظمة ضيقة أو واسعة، ويتوقف ذلك على قوة كل منهما المستمدة من النظم السياسية في المجتمع."

من خلال تحليلنا لهذا العنصر، يمكن الإشارة إلى أن بناء أخلاقيات وسلوكات أفراد المجتمع ككل، قائم تدعيم الأطر القانونية التي تجسد مسار المجتمع في جوانبه المختلفة.

فالأخلاق والتشريعات القانونية متغيران أساسيان يمكن من خلالهما إحداث تغيير والذي من خلاله تبنى هياكل المجتمع وقواعدها الأخلاقية، البشرية والتنظيمية.

فقوة القانون في صيرورة المجتمع - حسب دراستنا هذه- ما هي إلا نتاج لتطور الروح القيادية الإيجابية لدى الفاعلين والقائمين على إدارة المؤسسات والمجتمع ككل.

فالمؤسسة من أجل تحقيق هذا المشروع يجب أن يتوفر لديها مسيرون يتسمون بالروح القيادية (Leadership). فهذه الأخيرة لا يمكن شراؤها أو استيرادها كسلعة أو وسائل إنتاج معينة بل تعتمد بالدرجة الأولى على أخلاق فئة المسيرين، وإيمانهم والتزامهم بالمبادئ والقيم الأخلاقية العليا بالمؤسسة.

يشير (د. عايدة علي قاسم)¹⁹ في كتابه (السلوك الإداري): "النمط القيادي الفعال هو السلوك الذي يتبعه القائد حتى يستطيع كسب تعاون جماعته وإقناعهم من خلال التأثير على الأفراد ليكونوا هم أنفسهم قادة معتمدين على قدراتهم وخبراتهم ومهاراتهم في التصرف لتحقيق أهداف المنظمة الذي هو تحقيق لأهدافهم.

والقائد الفعال هو القائد القادر أولاً على الانجاز بحيث يعطي الأولويات للأعمال المطلوبة منه في فترة زمنية أقل من القائد غير الفعال الذي يستغرق وقته ومجهوداته في إعداد المكاتبات الروتينية - ويعرف قيود البيئة الداخلية والخارجية وعقباتها ويستطيع تذليل العقبات التي تقابله في قيود المهارات في أداء العمل أو قيد زمن انجاز هذا العمل وتسهيلات... الخ"

وفي نفس هذا الإطار يضيف لنا (Paule Boffa Comby)²⁰ في مقاله تحت عنوان (L'Exemplarité aux sources du leadership): "إن المرحلة الراهنة تفرض على قيادة المؤسسات تحديات عديدة ومعقدة. تكمن قدراتهم وكفاءاتهم على بحث وتجسيد تصورهم لمشروع المؤسسة من خلال التزامهم وتوافق خطابهم مع واقع المؤسسة، وهذا لا يتحقق إلا بعملية انخراط الكل في المشروع التنظيمي ويتم تحقيق ذلك من خلال إعداد وبناء ثقافة تتسم بالثقة المتبادلة."

وفي نفس هذا الإطار يبرز لنا اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون (INTEC)²¹ في كتابهم (رأس المال البشري): "فالقائد الحقيقي هو من يكتسب ثقة التابعين من خلال الإنصات إليهم واحترامهم كبشر، من لا يحيط نفسه بالرجال الموافقون دائماً) ولكن بالأقوياء والأذكياء وذوي العقول المفتوحة من العاملين. والمنظمات اليوم تبحث وبشدة عن هذه النوعية من القادة فلم يعد هناك محل للقيادة بالكاريزما أو القيادة الأتوقراطية وانتهى الجدل العقيم حول ما إذا كان القائد يولد أم يصنع ... بل وفقد مصداقيته أيضاً ... فنحن في عصر القيادة بالقيم والشخصية وقوة التأثير وبيع رؤية المنظمة للعاملين.. وكلها مهارات يمكن أن تكتسب بالتعلم."

إن محتوى هذه المقولة تعتبر حاسمة وذلك لكون مفهوم الأخلاق وكذا تجسيد هذه الأخيرة على أرض الواقع يستوجب وجود قادة أو إدارة عليا قيادية ذات نوعية تحوز على فلسفة إنسانية وعقلنة إدارية تقوم أساساً على التوافق، الشفافية، التناسق، الاستقلالية، المرونة، الصرامة والإصغاء الدائم وبكل أبعاده. إن مفهوم الأخلاق لا يتأسس اعتماداً على أطر بيروقراطية وإدارية بل توجيه مشروع المؤسسة عامة ونظام المعلومات الوثائقية خاصة التحري بالمثّل الأعلى إلى جانب عملية التكوين لكل عضو ينتمي لهذا المشروع المؤسسي وذلك ليتسنى له الاندماج أكثر والمشاركة الفعلية لتحقيق الأهداف المرجوة.

وفي نفس هذا الإطار يبرز لنا الكاتب (نجم عبود)²² في كتابه (أخلاقيات الإدارة في عالم متغير): "وأخيرا فإن الأعمال بدون مسؤولية اجتماعية سوف تحمل بالتأكيد آثار سلبية على أصحاب الأعمال أنفسهم، لأنهم عندما يعملون كذلك سيكونون متأثرين بتلك الأعمال وربما ضحاياها أيضا، فالتلوث هو تلوث ضد الجميع، وأنانية الأعمال بدون شك هي أنانية ضد الجميع. في حين أن الثمار الطيبة لمسؤولية الأعمال الاجتماعية ستكون ثماراً طيبة من أجل الجميع، وهذا ما يحتاجه أصحاب الأعمال أيضا."

يمكن اعتبار ثقافة المؤسسة شخصيتها المعنوية، حيث تتطور وفقا لأساليب إدارة وتوجيه العاملين وكذا مستوى ونوعية الخطاب هؤلاء وقد ترحم على تحويل محتوى الخطاب إلى ممارسات سلوكيات بشرية وأخلاقية للمؤسسة.

6. أثر عملية التكوين في بناء أخلاق المؤسسة:

كما سبق القول سالفاً، فإن عملية التكوين تعتبر شاملة ومتداخلة وذلك لكون طبيعتها معقدة. إن المورد البشري ليس مورداً مادياً بل أبعد من ذلك كون هذا الأخير كائناً شاملاً ومتغيراً اجتماعياً وثقافياً حاسماً.

إن اهتمام المؤسسات اليوم بالكائن البشري باعتباره رأس المال الحقيقي لمشروع المؤسسة. فنجاحتها أو فشلها يتوقف أساساً على دراية وقدرة القائمين على مشروع المؤسسة لتوجيه مسار هذا رأس المال وذلك بالعمل على تدريبه في شتى الميادين لنشاط المؤسسة وبالأخص الميدان المتعلق بالسلوك الأخلاقي والقيمي.

إن عملية التدريب على السلوكات الأخلاقية لا يقتصر فقط على الجوانب السلوكية العامة. فالعلاقة لا تتوقف أساساً على الأخذ بعين الاعتبار بعض القيم والسلوكات الإنسانية عموماً. فمسألة أخلاق المؤسسة تكاد تكون شمولية وذلك بكونها فلسفة توجيهية للمسار الاجتماعي والثقافي لمشروع المؤسسة.

فيبرز لنا كل من (André Lacroix, Allison Marchildon et Luc Begin)²³ في كتابهم تحت عنوان (Former à l'éthique en organisation): "إن تدريب العاملين على ممارسة الأخلاق (لا يمكن أن يقتصر على تحسين ممارسة هؤلاء في نشاطهم وأعمالهم اليومية بل أبعد من ذلك يجب إشراكهم في حياة المؤسسة باعتبارهم فاعلين ومشاركين في تحقيق مشروع هذه الأخيرة. فمفهوم الأخلاق يتسم أكثر

بالديناميكية باستمرار. لا يمكن تصور مفهوم الأخلاق كعلاج للتناقضات التي تعرفها المؤسسات أو التنظيمات بمختلف أشكالها.

وفي نفس هذا المعنى يشير كل من (Jean Loup Dherse, Dom Hugues Minguet)²⁴ في كتابهما تحت عنوان (L'éthique ou le chaos ?): "إن التنمية الاجتماعية والبشرية كتدعيم علاقة الثقة لا يمكن شراءها أو استيرادها. إنها عملية تقوم باستمرار على الممارسة اليومية في حياة المؤسسة. إن إشراك العامل البشري في بناء وتطوير الحقل الاجتماعي والأخلاقي بالمؤسسة يتغذى من خلال ممارسة هذا الأخير ومدى إحساسه بتوعيته ومسؤوليته ضمن إنجاز مشروع المؤسسة."

إن إعطاء مفهوم ومغزى للأخلاق بالمؤسسة هو الذي يحدد مسار توجيه الموارد البشرية. إن مجمل هذه التعاريف وآراء المفكرين تسمح لنا بالقول أن مفهوم الأخلاق لا يقتصر فقط على الأمور الجزئية وهو ليس وظيفة ضمن وظائف المؤسسة بل أشمل من ذلك كون الأخلاق مفهوم قاعدي باعتباره يشكل قوة نفس وروح المشروع المؤسساتي. فعملية التدريب الموارد البشرية لبناء أسس وقواعد أخلاقية لسلوك المؤسسة تفرض بدورها رؤية إستراتيجية شاملة ومتكاملة.

فالتدريب الناجح والناجح ما هو إلا نتاج لتحسين مستوى الأداء الأخلاقي واكتساب المهارات والكفاءات السلوكية، العلاقاتية والتفاعلية للموارد البشرية.

وفي نفس هذا الإطار يمكن إبراز تجربة "تويوتا" (TOYOTA) في هذا الميدان الذي نحن بصدد دراسته وتشخيصه، فالتجربة اليابانية أو بالأخص مؤسسة "تويوتا" يميزها عن باقي النماذج الأخرى التصور الإستراتيجي الشامل، وكذا المنهجية النسقية أو النظامية في تسيير المؤسسة ككل. "إن فلسفة "تويوتا" قامت أساساً على مقوم إستراتيجي والمتمثل في تكوين وتحضير الكفاءات البشرية المتميزة. إن الهدف من وراء هذه الفلسفة تكمن أساساً في تحويل إطارات المؤسسة إلى مكونين ومنشطين، وهذا ما يؤكد رئيس المدير العام لهذه الشركة من خلال خطابه حول الاستثمار في الكفاءات البشرية."

في نفس هذا الإطار يبرز لنا كل من (Jeffy Liker et David Meier)²⁵ "أن التجربة اليابانية في مجال تكوين الكفاءات البشرية أو بالأحرى مؤسسة "تويوتا" كمثال قامت أساساً على تطوير ما يسمى

بذكاء الموارد البشرية، وتحضيرهم سلوكياً من أجل مواجهة عالم المؤسسة. إن ما يميز هذه التجربة هو كون المورد البشري عضواً فاعلاً في العملية التكوينية والتدريبية".

ويشير في نفس هذا الصدد كل من (أحمد سيد مصطفى)²⁶ في كتاب له تحت عنوان (المدير العربي في عالم متغير) في عنصر التدريب الفاعل على القيادة: "لا شك في أن صلاح التعليم يسهم كثيراً في صلاح وفاعلية التدريب. فتعليم الفرد هو نقطة انطلاق أو هو الأساس الذي يقوم عليه التدريب. وبرغم أن التدريب في حد ذاته ليس عاجلاً أو سبباً وحيداً لتغيير توجهات قيادية، فإن مئات الألوف أو قل الملايين تنفق سنوياً على تدريب القادة. وهو تدريب يشمل مهارات أساسية مثل إدارة الوقت، تقييم الأداء، الاتصالات والعلاقات التبادلية، القيادة الإبداعية والتحفيز بهدف أحداث بعض التغيير في شخصية القائد.

ويلاحظ الكاتب أن برامج التدريب على القيادة في الدول العربية - في حالات كثيرة - تشوبها التقليدية وعدم فاعلية التصميم. وأن معظمها لا يركز على مساعدة وحث المديرين على أعمال التفكير والابتكار، وعلى زيادة حساسيتهم للموقف والمردوسين. وبدلاً من الاهتمام بتحديد المهام والممارسات القيادية الصحيحة التي يجب التركيز عليها، تهتم هذه البرامج بتدريبهم على حسن تنفيذ ما يمارسونه فعلاً". وفي نفس هذا المعنى يشير كل من (علي الطراح وغسان سنو)²⁷ في تمهيد (لمحمد الرميحي) في كتابهما تحت عنوان (التنمية البشرية في المجتمعات النامية والمتحولة): "لقد بدأ يظهر على سطح الأدبيات في العالم موضوع آخر ومهم في تفسير أسباب النمو الاقتصادي، وكيفية تكوين ثروة الشعوب المستدامة، وهو طبيعة الرأس المال البشري. وهو موضوع له علاقة بالعديد من العوامل، منها نوعية التعليم والثقافة السائدة؛ فوجود العقول البشرية هي العامل الحاسم في التنمية."

7. الدراسة الميدانية :

من خلال دراستنا الميدانية المرتبطة بإشكالية أثر عمل التكوين الموارد البشرية في تحقيق وتجسيد أخلاق المؤسسة عامة ونظام المعلومات الوثائقية خاصة نسجل عجزاً في تحقيق هذه العلاقة. إن هذين المتغيرين أي التكوين والأخلاق بالمؤسسة يمكن اعتبارهما الركائز القاعدية والإستراتيجية لتنمية وتطوير ثقافة المؤسسة.

إن طبيعة دراستنا هذه تكاد تكون كيفية وذلك لكونها تقوم على متغيرات ذات طابع بشري، سلوكي وأخلاقي يصعب قياسها بشكل علمي صارم.

في هذا الصدد، ارتأينا من خلال إنجاز هذا البحث على الاعتماد على بعض الأدوات العلمية كالملاحظة بالمشاركة مع إجراء لقاءات ومقابلات ميدانية لمجموعة من المبحوثين والمشاركين في الدورات التكوينية لمؤسسة المعلومات موضوع الدراسة. إن منطلقنا المنهجي والعلمي في هذا الإطار انبثق من تجربتنا وخبرتنا الميدانية في مجال تدريب الإطارات بمختلف أصنافها بالمؤسسات المعنية وبالأخص أنظمة المعلومات الوثائقية. إن احتكاكنا يوميا بمختلف فئات الإطارات والمشاركين في الدورات التكوينية والمرتبطة بمواضيع مختلفة كإدارة الأعمال، إدارة الموارد البشرية، الاتصال البشري والتنظيمي داخل وخارج المؤسسة، قيادة المؤسسة بمفهومها وأبعادها المتعددة وكذا المواضيع المرتبطة بالقيم والمعايير الثقافية، السلوكية والأخلاقية. إن تفاعلنا مع جل المبحوثين المشاركين في هذه الدورات التكوينية اعتمدت أساساً على طرح إشكالية العلاقة التفاعلية بين التكوين والأخلاق وذلك لتحديد إدراكهم وتصورهم لمفهوم الأخلاق وما يحمله من معاني في بناء وتطوير مؤسسات المعلومات بالجزائر.

يهدف نظام المعلومات الوثائقية إلى جمع وتحليل وتوفير المعلومات التي تتطلب في المنظمة المتابعة الاتجاهات والتطورات سواء في المنظمة أو خارجها. بذلك فإن أغراض هذا النظام تلخص في جمع وحفظ واسترجاع المعلومات وتوفير مختلف خدمات المعلومات.²⁸

يتكون نظام المعلومات الوثائقية من مجموعة العمليات والوظائف والهدف منها هو إنجاز وظيفة محققة وهي التعرف على احتياجات المستفيدين من مصادر المعلومات من أجل توفيرها وإعدادها لتقديمها للمستفيدين في الوقت المناسب وبالقدر المناسب وفي الشكل المناسب. كما يتكون نظام المعلومات من عناصر أو أجزاء أو وظائف أدق يطلق عليها نظاماً فرعية تنجز وظيفة محددة هي هدف النظام الفرعي لخدمة هدف النظام الأشمل أي من الخاص إلى العام، وينقسم كل نظام فرعي إلى نظم أخرى أصغر.²⁹ من أبرز نتائج دراستنا يمكن تسجيل أولاً وقبل كل شيء غياب رؤية إستراتيجية شاملة ونسقية لمفهوم التكوين.

يعتبر هذا الأخير أي مفهوم التكوين مفهوماً تقنياً ومحاسبياً بحتاً. إن هذا المفهوم رغم جهود المؤسسة موضوع الدراسة لاسيما المبالغ المالية المخصصة لتنمية الموارد البشرية من تحقيق التغيير وتطوير الكفاءات التقنية لدى العمالة بالمؤسسة إلا أن ذلك لم يسمح بإحداث التغيير السلوكي البشري اللازم. إن

مفهوم التكوين يقتصر أساساً على الجوانب المحاسبية والمالية المرتبطة بميزانية المؤسسة. إن مجموع المبحوثين يؤكدون من خلال هذه الدراسة أن عملية التكوين والتدريب ماهي إلا فضاءات استدرائية لتحقيق ما يسمى برسكلة الموارد البشرية التي تعاني عجزاً في إنجاز نشاطها اليومي.

إن مفهوم الأخلاق بمعانيه القيمية الثقافية والحضارية وكذا بأبعاده الإستراتيجية والقيادية يشكل عجزاً في مسار توجيه المؤسسات موضوع الدراسة. إن الإدارة بمفهومها الحضاري والثقافي الأصيل ماهي إلا نظم وأساليب توجيهية وتنشيطية للموارد البشرية والتي تقوم أساساً على قدرة القائمين على مشروع المؤسسة بالنشر ودفع مجموعة هذه القيم، المعايير والسلوكات إلى جل أفراد المؤسسة.

إن ما يمكن تسجيله من نتائج أخرى مكملّة لبحثنا هذا والتي تبرز لنا أن مفهوم المؤسسة بمواردها البشرية ماهي إلا فضاء لآليات ووسائل تقنية، محاسبية، مالية ومادية فقط.

يمكن القول أن هذه الرؤية تكاد تكون ضيقة وذلك لكون فئة المسيرين مازالت تؤمن بالرشادة والعقلنة فقط لكونهما الأساس القاعدي الذي يتوقف عليه مسار نشاط المؤسسة.

إن كون هذه الثقافة السائدة والتي تسيطر على مسار نشاط المؤسسة بصفة عامة والتدريب بصفة خاصة ستشكل في المدى الطويل عائقاً قاعدياً على إحداث التغيير؛ علماً أن هذه المؤسسات تشهد اليوم تحولاً وتغيراً ليس فقط على جوانبه المادية بل أبعد من ذلك الجوانب السلوكية الروحية والأخلاقية والتي تشكل بدون مناقشة مسارها الديناميكي وبأبعاده المختلفة.

إن المصالح المرتبطة بإدارة الموارد البشرية لم تعتمد في أساليب تسييرها على عملية الترويج لكافة هياكل ومصالح المؤسسة برمتها، علماً بأن إدارة الموارد البشرية بصفة عامة وإدارة التكوين بصفة خاصة تقوم أساساً بعملية التسويق وترويج ما يسمى بمشروع التكوين بكل ما يحمله من تطوير للكفاءات الضرورية لإحداث التغيير.

في هذا الإطار يبرز لنا الكاتب³⁰ : "قيام جمعيات إدارة الأعمال والإدارة العامة (وهذا ما ندعو إليه بالنسبة للجمعيات المهنية الأخرى) في دولنا العربية والتي لم تصدر حتى الآن مدونات أخلاقية، بإصدار مثل هذه المدونات، وإلزام أعضائها بها من أجل الارتقاء بمكانة وسمعة المهنة الإدارية. هذا إلى جانب العمل المشترك بين هذه الجمعيات من أجل إصدار مدونة عربية لأخلاقيات الإدارة.

اهتمام الشركات باختيار المديرين على أساس متوازن من الكفاءة والخصائص الأخلاقية، بما يضمن للمديرين أن يكونوا مصدرًا قويا لتعزيز سمعة ومكانة الشركة وعملها وفق منظور المصلحة المستتيرة. وضمن ذلك يكون الاهتمام بتدريب العاملين في مجال الأخلاقيات في الإدارة والعمل.

إن الجهد الحكومي ضروري في هذا المجال، وذلك في الجانب وهو:

مساهمة التشريعات في دعم المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للشركات دون الحد من قدرتها على المبادرة والقيام بالأعمال المختلفة."

إنّ جل هذه الأفكار يمكن اعتبارها حاسمة وذلك لكونها تشكل حجر الزاوية للإدارة الحديثة. إن أخلاقيات المؤسسة لا يمكن شرائها أو استيرادها، بل يجب بنائها والعمل على تجسيدها من خلال الاستثمار بشكل دائم في الرأس المال البشري.

إن هذا الأخير ليس شيئاً بل أشمل من ذلك، فهو كائن بشري، اجتماعي وأخلاقي قبل كل شيء. إن هذا الأخير يستدعي من طرف الفاعلين بالمؤسسة اعتباره شريكاً أساسياً بمشروع هذه الأخيرة وذلك من خلال إعداداته وتكوينه ليس تقنيا فقط بل أبعد من ذلك، الاستثمار في الجوانب السلوكية وكذا البشرية الأخلاقية.

فمن أبرز نتائج دراستنا الميدانية والمرتبطة بإشكالية عملية تكوين الموارد البشرية في جوانبها الأخلاقية، السلوكية والبشرية تكمن أساساً في العجز المرتبط أساساً بالاهتمام الإستراتيجي بهذا المتغير الحيوي والمتمثل في السلوك البشري والأخلاقي.

إن عملية التكوين رغم فوائدها العلمية والعملية، إنها لم تقوم على مصادر تحديد الاحتياجات الفردية والجماعية لمجتمع الدراسة.

يضاف إلى ذلك أن عملية التكوين في مجال السلوك والأخلاق بصفة خاصة لم تستثمر من طرف المؤسسة رغم كون مجموعة البحث تدرك هذا الاحتياج وتعتبره أساسياً وقاعدياً بالنسبة لترقيتهم ومساهمهم المهني الاجتماعي وكذا ترقية سلوكياتهم نحو ثقافة الأخلاق والروح المهنية ككل.

تتمثل نقاط الضعف في نظم المعلومات الوثائقية في العناصر التالية:

نقص روح الاستقبال.

العجز في مجال الإصغاء لتحديد احتياجات القراء والمستفيدين.

عدم التحكم في استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة بأساليبها المختلفة.

يمكن تسجيل في نفس هذا الإطار أن المؤسسة موضوع الدراسة رغم استثمارها في مجال إعداد وتكوين الموارد البشرية إلا أن ذلك لم يسمح لهذه الأخيرة مسايرة التغيرات التي يفرضها المحيط بصفة عامة والسوق بصفة خاصة.

إن الانتقال من الرؤية الكمية للمورد البشري إلى الرؤية الكيفية والسلوكية تعتبر حسب رأينا حاسمة وإستراتيجية وذلك لكونها الأساس القاعدي الموجه لمسار مشروع المؤسسة المستقبلي.

فاللجوء إلى الجوانب اللامادية للرأس المال البشري أصبح ضرورة ملحة وذلك للسماح لهذا الأخير تنمية سلوكياته، مهاراته، وقدراته العلائقية والتفاعلية مع باقي الأطراف الأخرى.

يبرز لنا في نفس هذا الإطار الكاتب³¹: "إن مفهوم الحرفي (Professionnel) المعاصر يقوم أساسا على الكفاءات التي يحوز عليها والتي له بها زبائنه. وتتمثل هذه الكفاءات في الثقة بين الأطراف المعنية." إن مقولة هذا المؤلف ذات أهمية بالغة وذلك لكون العلاقة التفاعلية بين مروجو المعلومات الوثائقية من جهة والزبائن والعملاء من جهة أخرى ما هي إلا بؤرة لبلورة مفهوم الثقة المتبادلة باستمرار.

إن غياب هذا المفهوم سيندرج عنه حتما علاقة مادية بعيدة كل البعد عن الرموز والمعاني الحقيقية والقيم المشتركة بين الأطراف المعنية بالأمور.

يشير في هذا الإطار³² أيضا: "إن ما يحسد ثقافة الامتياز للمؤسسات الناجحة والناجعة هي القيم المشتركة التي تغذي هذه الأخيرة."

إن من أبرز ملاحظاتنا العلمية والخاصة بهذه الدراسة الميدانية سمحت لنا باكتشاف واقع هذه المؤسسة من خلال إدارات وتصور المبحوثين أي الإطارات التي استفادت من دورات تكوينية متعددة وفي شتى مجالات التسيير ككل، أنه يوجد تناقض بين الخطاب الرسمي لهذه المؤسسات والواقع المعاش من طرف هذه الإطارات موضوع الدراسة.

إن هذا التناقض ناتج أساساً عن غياب لدى المؤسسة لمفهوم المشاركة بحيث يسيطر على إدارة الموارد البشرية بصفة عامة والتكوين بصفة خاصة السلطة البيروقراطية والإدارية.

كما يمكن القول في نفس هذا الإطار أن هذه المؤسسة اهتمت فقط بإعداد وتنظيم دورات تكوينية عديدة.

كما يمكن الإشارة إلى كون عملية التكوين ككل يعود سببها إلى عامل أساسي حسب تحليلنا والمتمثل في الغموض في الرؤية وعدم جعل الإدارة العليا منطلق للمشروع المؤسسي، لهذا أصبح مفهوم التكوين ككل لا يحمل في طياته أهداف معرفية وعلمية ومنهجية واضحة. فتقوم هذه المؤسسة بالتكوين من أجل التكوين وليس التكوين من أجل تجسيد معارف جديدة ومكملة لتطوير الكفاءات البشرية.

إن هذا الفاصل أو عدم التوازن بين واقع المؤسسة والمعايير الإدارية العالمية يغيب عنه الاستثمار في المعرفة والعلم والكفاءة وكذا حتمية اللجوء إلى بناء مشروع مؤسسي يتماشى ومتطلبات القرن الواحد والعشرون والذي يبنى على أساس ثقافة الكفاءة والحرفية.

8. خاتمة:

أصبح تكوين الموارد البشرية من أهم الانشغالات الإستراتيجية للمؤسسات منها أنظمة المعلومات الوثائقية الحديثة. إن مفهوم التكوين يرتبط أساساً بأخلاق المؤسسة حيث لا يمكن الحديث عن تكوين الموارد البشرية بغض النظر عن الاهتمام بالسلوك البشري بمفهومه الشامل. من خلال إنجازنا لهذا البحث، يمكن القول أن ما يحدد مسار المهني للمورد البشري يكمن في إعداداته وتكوينه بشكل سليم وقاعدي.

إن مفهوم التكوين لدى المؤسسة موضوع الدراسة لا يخضع للمعايير العلمية المعتمد عليها على مستوى العالم. إن مفهوم التكوين تسيطر عليه منطق إداري وبيروقراطي بعيداً عن النظم والأساليب الحديثة والمعتمدة في مجال إدارة التكوين وإعداد الكفاءات البشرية وتنميتها.

إن مجموع المبحوثين يصرون على كون مشروع تكوين بالمؤسسة يعتمد أساساً على أطر تقنية ومحاسبية بغض النظر عن الأطر العلمية والإدارية (Managériale) بمقاربتها النسقية الشاملة والمتعددة العلوم والجوانب لا سيما السلوكية والعلاقاتية منها.

إلى جانب هذا يمكن الإشارة إلى أن مجموع المبحوثين الذين تم استجوابهم يصرون على عدم مشاركتهم في وضع الخطط والبرامج التكوينية التي تتماشى وطبيعة نشاطهم ومساهمهم الاجتماعي المهني.

كذلك غياب ما يسمى المشاركة الفعالة لمجموع الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات الحقيقية للتكوين.

إن مفهوم التكوين لم يندرج ضمن محتواه الاهتمام والاستثمار بالسلوكات والعلاقات الإنسانية وكذا الاتصال والتفاعل بين مختلف الأطراف التي تجسد نشاط المؤسسة ومدى تفاعلها مع المحيط ككل. فمفهوم التكوين يكاد يكون مفهوماً محدوداً وذلك لكونه بعيد كل البعد عن نظم الأخلاق القيمية، السلوكية والبشرية.

من خلال نتائج دراستنا -انطلاقاً من تشخيصنا وضع المنظمة وملاحظتنا العلمية للأطر التنظيمية الإدارية والبشرية الفاعلة في هذا الميدان- يمكن استخلاص أن كون المنظمة موضوع الدراسة لم تستثمر بشكل وافي في إعداد الكفاءات السلوكية، البشرية وكذا الأخلاقية بمفهومها الثقافي والحرفي. إن الفرضيات المعتمدة من خلال إنجازنا لهذا البحث العلمي يمكن تأكيدها، وذلك لكون المؤسسة موضوع الدراسة يتعد عنها التصور الإستراتيجي الشامل لإحداث التغيير نحو بناء سلوكات بشرية تتماشى وروح الحضارة.

إن نتائج دراستنا الميدانية تشير في هذا الإطار أن عملية التكوين وتنمية الموارد البشرية لم تعتمد أساساً على خطط إستراتيجية وسياسات محكمة بل اعتمدت أساساً على هياكل وإجراءات إدارية ومحاسبية محضة.

9. الهوامش:

¹ Vincent, Charles. La formation comme relais de la stratégie de l'entreprise. - Paris : Ed. Organisation, 2000. P. 30

² توفيق عبد الرحمان، تحديد الاحتياجات التدريبية، القاهرة، pneec \2008، ص 220 ، 221

³ Sammut, Sylvie. Entre former et accompagner, que faut-il choisir ? In : Expansion Management Review, mars 2005, P. 50-53

⁴ Fayolle, Alain ; Senicourt, Patrick. Peut-on former des entrepreneurs ? In : Expansion Management Review, mars 2005, P. 34-41

⁵ Legault, Georges A. Enjeux de l'éthique professionnelle. -Québec : Ed. Presse de l'Université du Québec, 1997. P. 152

⁶ السلمي علي، الإدارة المتفوقة، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة ، 1996 ، ص 173.

- ⁷ برود، ماري نيوستروم جون، تحويل التدريب، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 1997، ص 23
- ⁸ توفيق عبد الرحمن، العملية الإدارية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2007، ص 14
- ⁹ نصر جمال وهبة، العملية التدريبية ودورها في تنمية العنصر البشري في ظل التحولات المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية وإدارة أعمال المؤتمرات، مصر. "أفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب" إعداد مجموعة من الخبراء، مارس 2007. 2-4 عمان
- ¹⁰ دسوقي كمال، وظائف الرؤساء، مكتبة الثورة الإدارية، القاهرة، (د.ت.)، ص 342
- ¹¹ نفسه.
- ¹² توفيق عبد الرحمن، تحديد الاحتياجات التدريبية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2009، ص 20، 21
- ¹³ المرجع نفسه، ص 22.
- ¹⁴ Crozier, Michel. L'entreprise à l'écoute : apprendre le management post industriel. –Paris : Ed. Inter édition, 1989. P. 206
- ¹⁵ نفسه. توفيق عبد الرحمن، تحديد الاحتياجات التدريبية، ص 20، 21
- ¹⁶ تشتر برناردو، وظائف الرؤساء، دار الفكر العربي، القاهرة، (د.ت.)، ص 344
- ¹⁷ Claude, Jean François. Ethique au service du management. – Paris : Ed. Liaisons, 1998. P. 56
- ¹⁸ أبوبكر مصطفى محمود ؛ حسنين السيد طه، السلوك الفعال في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 226
- ¹⁹ عابدة علي قاسم، السلوك الإداري، أكاديمية المقطع للعلوم الحديثة، القاهرة، (ب. ت.)، ص 402 .
- ²⁰ Comby, Paule Boffa. L'Exemplarité aux sources du leadership. In : Expansion Management Review. Mars 2012. P. 90
- ²¹ اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، رأس المال البشري "قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين"، دار النشر للطباعة والتوزيع، القاهرة، (د.ت.)، ص. 5
- ²² نجم، عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 140
- ²³ Lacroix, André ; Marchildon, Allison ; Begin, Luc. Former à l'éthique en organisation. –Québec : Ed. Presse de l'université du Québec, 2017. P. 141

²⁴ Dherse, Jean Loup ; Minguet, Dom Hugues. L'Ethique ou le chaos ?- Paris : Ed. Presse de la renaissance, 1998. P. 374

²⁵ Liker, Jeffy ; Meier, David. Talent TOYOTA, les hommes au cœur de la réussite. -Paris : Village Mondial, 2008 ; P. 3

²⁶ مصطفى أحمد سيد، المدير العربي في عالم متغير، 2004، ص 338

²⁷ الطراح علي سنو غسان؛ تمهيد مُجدِّ الرميحي، التنمية البشرية في المجتمعات النامية والمتحولة: دراسات في آثار العولمة

والتحولات العالمية، دار النهضة العربية، بيروت، 2004، ص 25

²⁸ الهادي مُجدِّ، نظم المعلومات في المنظمات المعاصرة، دار الشروق، القاهرة، 1979، ص 437

²⁹ البنداري ابراهيم دسوقي، النظم المحسبة، في المكتبات ومراكز المعلومات، دار الثقافة العلمية،

الاسكندرية، 2001. ص. 68

³⁰ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 302-304

³¹ Le Boterf, Guy. Professionnaliser construire des parcours personnalisés de professionnalisation. -Paris : Ed. Eyrolles, 2010. P. 23

³² Peters, Toms ; Waterman, Robert. Le Prix de l'excellence. Paris : Ed. Dunod, 2013. P.5