

## بعض التجارب العربية و الدولية في مجال تكنولوجيا المعلومات و إدارة وتنمية الموارد البشرية

بعض التجارب العربية و الدولية في مجال تكنولوجيا  
المعلومات و إدارة وتنمية الموارد البشريةأ. زليل شهرزاد  
جامعة سكيكدة

الملخص:

تعرض المقال بالتحليل المعمق إلى أهم التجارب العربية والدولية في مجال تكنولوجيا المعلومات و إدارة وتنمية الموارد البشرية , بالتركيز على أبرز ملامح تجلياتها بتسليط الضوء على القطاعات الأكثر استفادة من امتيازاتها المتاحة، عبر التجديد والتطوير المستمرين لتحقيق التنمية المستدامة في مجالات عديدة ومتعددة.

الكلمات المفتاحية: التجارب العربية ; التجارب الدولية ; تكنولوجيا المعلومات ; إدارة و تنمية الموارد البشرية.

Le résumé :

Cet article a visé avec une analyse approfondie quelques importantes expériences arabes et mondiales dans le domaine des nouvelles technologies de l'information et le management ainsi que le développement des ressources humaines , en accentuant l'analyse sur les aspects et les caractéristiques dominantes de ces techniques dans les différentes structures et parmi divers secteurs, pour des finalités de réalisation du développement continu dans les multiples domaines. Mots clés : les expériences arabes ; les expériences mondiales ; technologie de l'information.

تمهيد:

اكتسحت تكنولوجيا المعلومات بتقنياتها المتطورة ابعاد ومجالات الحياة الاجتماعية الاقتصادية، الثقافية، السياسية، العلمية... ولعل أبرز ما ميز هذا الغزو التكنولوجي الاهتمام المتزايد للأمم بتسطير البرامج الكفيلة لتعزيز الاستفادة القصوى مما تتيحه هذه التقنيات من امتيازات، تدفع بعملية التنمية في شتى القطاعات على اختلاف طبيعة أنشطتها وسنورد في هذا المجال بعض التجارب العربية والدولية التي عكست هذه الرؤية الإستراتيجية.

أولاً: التجارب العربية والدولية في مجال تكنولوجيا المعلومات.

## 1- العربية:

## 1-1- الإمارات المتحدة:

تولي الإمارات العربية المتحدة اهتماماً استثنائياً بمواكبة التقدم التكنولوجي والعلمي، باعتباره القاطرة التي تقود اقتصادها نحو المستقبل والأساس لتطبيق مبادرة الحكومة الذكية التي تم إطلاقها مؤخراً، وتعتمد على الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات من أجل توفير خدمات حكومية بمواصفات عالمية، حيث تولي دولة الإمارات أهمية استثنائية لتوطين التكنولوجيا المتقدمة وتكوين قاعدة من الكوادر في التخصصات النوعية الدقيقة في علوم التكنولوجيا تكون القاطرة نحو اقتصاد المعرفة، ولقد قطعت بالفعل مرحلة متقدمة في هذا الشأن إذ أصبحت هيئات ومعاهد عدّة تركز في جهودها على تعلّم مبادئ التكنولوجيا وعلومها، كما نجحت في تطوير البنية التحتية في قطاع المعلومات والاتصالات خلال السنوات القليلة الماضية وأصبحت تقدم نموذجاً رائداً لدول المنطقة في تطبيق تجربة التعلم الذكي.<sup>1</sup>

## 1-2- السعودية:

تعد شبكة المدفوعات الآلية في السعودية نموذجاً رائداً في مجال تكنولوجيا المعلومات عن طريقها يتم ربط جميع أجهزة الصرف الآلي ونقاط البيع المقدمة من البنوك المحلية، والمنتشرة عبر مناطق السعودية بنظام مركزي لتمرير العمليات المالية من خلال تلك

**بعض التجارب العربية و الدولية في مجال تكنولوجيا المعلومات و إدارة وتنمية الموارد البشرية**

الأجهزة بواسطة البطاقات البنكية خلال ثوان معدودة، مع ما يتيح النظام من قبول محلي وإقليمي وعالمي، من خلال تأهيل حاملها لاستخدامها في مختلف أسواق العالم.<sup>2</sup>

**1-3- فلسطين:**

قطاع تكنولوجيا المعلومات من أسرع القطاعات الاقتصادية نموا في فلسطين وذلك لوجود مجموعة متعلمة من القوى العاملة، وقرب فلسطين من مراكز التكنولوجيا المتطورة مما كان لهما الأثر الكبير في التوسع في هذا القطاع، حيث استفادت الجامعات الفلسطينية من تكنولوجيا المعلومات الموجودة في أنحاء العالم، فعملت على تشديد التركيز على التدريب في مجال تكنولوجيا المعلومات في المناهج، فمثلا شركة "سن مايكروسيستمز" تبرعت بالمختبرات لثلاث جامعات فلسطينية لتدريب طلاب تكنولوجيا المعلومات.

- أنواع شركات تكنولوجيا المعلومات القائمة:

شركات البرمجيات التطبيقية.

مزودو خدمات استشارات تقنية المعلومات.

مزودو خدمات الشبكة.

شركات البرمجيات والحلول التطويرية.

مزودو خدمات الأنترنت.

مقدمو التدريب المهني والتقني.

موردو معدات الحاسبات والإتصالات السلكية واللاسلكية.<sup>3</sup>

**1-4- الكويت:**

تقدمت الكويت تسع مراتب في مجال تكنولوجيا المعلومات وأصبحت اليوم تحتل المرتبة 40 بدلا من المرتبة 49 التي كانت تحتلها عام 2014، كما تحتل اليوم أيضا المرتبة الثالثة عربيا وخليجيا والمرتبة الثامنة على مستوى آسيا، فهذا التقدم الواضح في الترتيب وهذه الثمرة ما كانت لتتحقق لولا توجيهات القيادة السياسية، وتعاون الجهات الحكومية، فقد تم انجاز 90% من التراسل الالكتروني بين الجهات التي يمكنها تقديم خدمات سهلة وعمليات اتصال مباشرة بالإضافة إلى سهولة حفظ الوثائق، خاصة أن 60% من الجهات الحكومية كانت بالفعل تطبق نظام التعامل الالكتروني.<sup>4</sup>

**1-5- الأردن:**

أكد الدكتور خالد طوقان وزير التربية والتعليم أنّ الأردن سيكون الاول في المجتمع العربي الذي يعبر الجسور نحو المعلوماتية والتكنولوجيا ومواكبة التقنيات التي تغزو العالم بكل كفاءة بفضل توجيهات جلالة الملك وسعيه الحثيث لأن يكون الأردن مركزا متقدما لتكنولوجيا المعلومات في المنطقة العربية، فتطبيق مشروع تقنية المعلومات والإتصالات في مراكز مصادر التعليم يحتوي على أربعة مختبرات حاسوبية متطورة، ويساهم في رفع قدرات الطلبة والمعلمين ويساهم في زيادة خبائهم الحاسوبية، كما تمّ عقد العديد من ورش العمل التشاركية بين معلمين أردنيين ومعلمين من بريطانيا لوضع الحزم الدراسية والبدء في تطبيقها تقنيا في مجال الرياضيات، اللغة العربية، الإنجليزية، المحاسبة والفيزياء، كما راعى البرنامج ظروف الطلبة من ذوي الاحتياجات الخاصة وفسح لهم المجال للمشاركة والتدريب، مؤكدا أنّ الوزارة جادة في حوسبة جميع مدارس الأردن.<sup>5</sup>

## بعض التجارب العربية و الدولية في مجال تكنولوجيا المعلومات و إدارة وتنمية الموارد البشرية

1-6- المغرب:

برز وعي الإدارة المغربية بأهمية فتح مواقع إلكترونية عن بعد، وإنجاز عمليات إدارية عبر الإنترنت وخلق بيئة تواصلية فعالة، حيث برزت إلى السطح فكرة إحداث موقع ويب للولوج لخدمات الحكومة الإلكترونية بالمغرب، والذي يعتبر أحد أهداف مشروع "إدارتي Idarati" الطموح، وهو إحداث بوابة إلكترونية خاصة بالإدارة التي تهدف إلى وضع معلومات واضحة و منظمة في خدمة المواطن، متعلقة بحقوقه وواجباته وكذا الإجراءات و التدابير التي يحترمها، وهذا ما سيسهل على المواطن في أي وقت وبسرعة أن يجد المعلومات المرغوب فيها، أو يبعث بريدا إلكترونيا للجهة المراد الاستفسار منها.<sup>6</sup>

1-7- ليبيا:

بادرت وزارة الاتصالات والمعلوماتية الليبية في اقتراح وتنفيذ جملة من المبادرات الوطنية لوضع تكنولوجيا المعلومات في مركز العمليات الحكومية والقطاع الخاص، وتعزيز الخدمات المقدمة إلى جميع المواطنين والمقيمين والمؤسسات التجارية، ليبيا الإلكترونية هي إحدى هذه المبادرات بتكليف من مكتب رئيس الوزراء لتقديم كافة الخدمات الحكومية إلكترونيا إلى الجميع حيثما كانوا وفي جميع الأوقات، وذلك باستخدام شبكات الاتصالات الحديثة ونظم المعلومات.

وقد تداخلت مجموعة من العوامل الرئيسية ساعدت على نجاح المشروع هي:

رعاية المشروع من قبل السلطات العليا لضمان مشاركة جميع الجهات الحكومية ضمن البرنامج.

مشاركة أصحاب المصلحة والجهات المعنية والسعي المستمر لتنفيذ أنشطة إدارة التغيير.

التطبيق الفعلي للنموذج التشغيلي ونموذج الحوكمة الخاصة ببرنامج ليبيا الإلكترونية.

الالتزام بتخصيص الموارد المطلوبة لنجاح المشروع (ميزانية، موارد بشرية).

بناء وتطوير مركز معلومات مركزي خاص لتقديم الخدمات التقنية المشتركة والاستفادة من التقنيات العالمية الرائدة (مثل: الحوسبة السحابية "Cloud Computing").

بناء قنوات الاتصال وبوابة الخدمات الإلكترونية.

السعي للفوز بجوائز التميز للحكومة الإلكترونية.

مشاركة القطاع الخاص والشركات الإستراتيجية مع مقدمي خدمات الاتصالات وشركات تقنية المعلومات في جميع المجالات.<sup>7</sup>

1-8- الجزائر:

لجأت الجزائر إلى وضع إستراتيجية الجزائر الإلكترونية سنة 2013 وهي إستراتيجية طموحة تناولت عدة جوانب مهمة، لكنها تعرضت إلى انتقادات لاعتمادها كلياً على المال العام، تكلفتها المرتفعة وصعوبة تحقيقها في فترة وجيزة حددت بخمس سنوات، ومع هذا سجلت الإستراتيجية ومؤسسات قطاع تكنولوجيا المعلومات عدة مشاريع كبيرة كمشروع أسرتك، مشروع الوصول إلى الانترنت لستة ملايين مواطن، مشاريع الحظائر التكنولوجية، مشاريع الهاتف النقال، مشروع بطاقات السحب والدفع لبريد الجزائر، مشروع بطاقة الشفاء، وغيرها.

بالرغم من كل الجهود المبذولة إلا أن الجزائر مازالت تصنف ضمن الدول الضعيفة في مجال تكنولوجيا المعلومات، بل تسجل تفهقرا في التصنيفات الأخيرة للتقرير العالمي لتكنولوجيا المعلومات، حيث انتقلت من المرتبة 80 في تقرير 2008 إلى المرتبة 131 في تقرير 2013، إلى المرتبة 129 في تقرير 2014 ضمن 148 دولة.<sup>8</sup>

وفي سياق عرض التجارب العربية في مجال تكنولوجيا المعلومات، أعلن مسؤولون في مركز التراث الحضاري والطبيعي في مصر أن حجم المحتوى العربي على الأنترنت لا يتعدى نسبة 0.5% من المحتوى العالمي للشبكة العالمية، وأشارت دراسة للمركز إلى

**بعض التجارب العربية و الدولية في مجال تكنولوجيا المعلومات و إدارة وتنمية الموارد البشرية**

أن نسبة التراث العربي والإسلامي المسجل على الشبكة العالمية لا تتجاوز نسبة 16.5% مما تم تسجيله على قائمة التراث العالمي، وهو ما يتناقض بصورة كبيرة مع حجم الإسهامات التي قدمتها الثقافة والحضارة العربية على امتداد تاريخ الإنسانية، وأشارت الدراسة إلى أنّ المحتوى العربي الرقمي على الإنترنت يمكن تقسيمه إلى (تراثي، فني، معرفي، خبري، مجتمعي، داعية إلى إثراء المحتوى العربي على الإنترنت للحفاظ على الهوية والتراث في العالم العربي للأجيال القادمة، خاصة أنّ المحتوى العربي لا يتعلق بالماضي وإنما المعاصر أيضا.<sup>9</sup>

**2- الدولية :****2-1- الولايات المتحدة:**

تتفوق الوهم، أ على جميع دول العالم في مجال المعلوماتية، سواء من حيث التصنيع المعلوماتي لمختلف منتجات وأنواع التقنيات، أم من حيث حجم الاستثمارات ومن ثم من حيث العوائد النقدية من جراء الاستثمار في المجال المعلوماتي، الأمر الذي أدى إلى حدوث ثورة حقيقية في عالم الاتصالات، لذا كانت تجربة الولايات المتحدة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، من خلال الإتاحة الكاملة لجميع المعلومات والقوانين واللوائح الحكومية على شبكة الأنترنت، بصورة تحقق لأي مستخدم التعرف الكامل على جميع القوانين، التي تحكم أي موضوع أو قضية معينة، فمثلا تمتلك الولايات المتحدة أكبر قاعدة معلومات تشريعية متاحة على شبكة الأنترنت، هي قاعدة "Lixus" حيث يستطيع من خلالها أي مستفيد سواء كان منظمة أعمال أو زبائن، التعرف على الإطار التنظيمي والقانوني لأية قضية، من خلال الحوار والتفاعل، فضلا عن قيامها بإتاحة النماذج المستخدمة في أداء الخدمة ما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الخدمات الحكومية.

**2-2- إيطاليا:**

في تموز عام 2000 أطلقت الحكومة الإيطالية خطتها للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية، وخصصت ميزانية في حدود 400 دولار أمريكي تنفق على مدى عامين، حيث تركز الخطة الإيطالية بشكل أساسي على الإصلاح والتحديث واللامركزية في الإدارة، فالخطة الإيطالية تدعو لتطبيق شبكة كبيرة جدا لربط مكاتب البلد المركزية والمحلية بجميع الخدمات الأساسية، تأسيس علاقات بين منظمات الأعمال، وكانت الحكومة الإيطالية أول من أصدر قانون استخدام التوقيع الرقمي.

**2-3- إسبانيا:**

سعت وزارة الإدارة العامة في إسبانيا إلى تحسين الخدمات العامة وفق برنامج أسمته (Infoxxx1) قامت بإعداد وزارة العلوم والتكنولوجيا الجديدة، يهدف هذا البرنامج إلى إشراك ثلاث مستويات من الإدارة العامة الإسبانية فيه وهي: الإدارة المركزية، الإقليمية، المحلية والهدف من هذا الإجراء هو تطوير العلاقة بين الإدارات العامة والمواطنين وبين الشركاء.

**2-4- السويد:**

تحتل السويد مركزا مهما في تطبيقات تقنيات تكنولوجيا المعلومات، خاصة في مجال الأنترنت والإدارة الإلكترونية، حيث يحظيان باهتمام كبير، ويمكن لكل الوكالات الحكومية والثقافية والتنفيذية والمجالس الإقليمية والسلطات المحلية الولوج فيها.

**2-5- الإكوادور:**

في عام 2000، تم إطلاق مشروع من قبل مؤسسة أمريكا اللاتينية للتنمية، كان الهدف منه تسهيل نشر وإيصال المعلومات إلى المواطنين وزيادة الشفافية على صعيد الإنجازات العامة، إذ قامت المؤسسة بإنشاء موقع [www.Lecitenet.com](http://www.Lecitenet.com) في الثالث من أيلول عام 2001، من شأنه تزويد شركات الأعمال والمواطنين بالمعلومات، وتعد هذه المبادرة خطوة أولى قيمة ونافعة، فضلا عن أنها تخلق فرصا للتأثير في اتجاه الحكومة في ميدان توريد المعلومات إلكترونيا.

## بعض التجارب العربية و الدولية في مجال تكنولوجيا المعلومات و إدارة وتنمية الموارد البشرية

2-6- كوريا الجنوبية:

تم تطبيق نظام جديد في جهاز بلدية سيول لمكافحة الفساد فقد تم إعلان حرب شاملة على الفساد الإداري من خلال إجراءات وتدابير وقائية مما سبب شفافية أكبر في الإدارة، وعزز الشراكة في العمل بين القطاعين العام والخاص. ما يميز هذا النظام وضوح القوانين والإجراءات أو الخطوات المتخذة ضد الفساد، وبإمكان النظام مراقبة الوقت الفعلي لسير العمل في طلبات الإجازات والرخص، وعلى العموم فإن النقطة الأساسية لبرنامج سيول لمحاربة الفساد ليست تكنولوجيا المعلومات، بل تبسيط الأنظمة والإجراءات والتواصل الفعال مع المواطنين، وعليه فإن سيول تشير إلى أن أسباب نجاح عملية تطبيق المشروع تعود إلى مساهمة عاملين مهمين هما: الإدارة القوية والحكيمة لرئيس البلدية، ومشاركة المواطنين المكثفة والواسعة.

2-7- تجربة الهند:

برزت الهند كذلك كدولة مهمة في تطوير الصناعة المعلوماتية والبرمجيات، فقد تم تطبيق مشروع "مكننة تسجيل ملكية الأراضي" مباشرة عن طريق شاشة الحاسوب في "كارنا تاكا". وهي إحدى ولايات الهند الست والعشرين، يمكن هذا النظام المواطنين من التصدي للأعمال البيروقراطية العشوائية والحد منها، فضلا عن وضع إجراءات وتدابير تسجيل طلبات تغيير الملكية أو نقلها بواسطة الحاسوب. فبإمكان المزارعين الوصول إلى قاعدة المعلومات والحصول على نسخة مطبوعة من سجلات الزراعة والإستثمار في 180 كشكا موجودا على الحاسوب، وقد نجح هذا المشروع في الحد من فرص الرشوة من قبل إداري الأراضي، وفي الوقت نفسه ساهم في تحصين المواطنين وتمكينهم من المتابعة وإيقاف أنشطة الموظفين المدنيين غير السليمة.<sup>10</sup>

ثانيا: التجارب الدولية و العربية في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية.

1 - الدولية:

1-1 - الولايات المتحدة الأمريكية: إدارة الموارد البشرية في شركة Coca Cola

شركة كوكاكولا واحدة من أكثر الشركات متعددة الجنسيات نجاحا، تعمل في أكثر من 200 دولة حول العالم، و80% من دخلها يأتي من عملياتها خارج الولايات المتحدة، فلسفة العمل في الشركة يمكن تلخيصها في العبارة التالية: "فكر عالميا وأعمل على المستوى المحلي".

تعمل الشركة على تأسيس ثقافة مشتركة لجميع العاملين في كل فرع من فروعها الدولية، بصورة تمكن كافة الموظفين من تبادل الخبرات بين بعضهم البعض، تدير الشركة عملياتها العالمية من خلال 25 وحدة عمل رئيسية تتبع ستة مجموعات إقليمية (جغرافية) هي: أمريكا الشمالية، الاتحاد الأوروبي، منطقة المحيط الباسيفيكي، شرق أوروبا والشرق الأوسط، إفريقيا، أمريكا اللاتينية، ودور وظيفة إدارة الموارد البشرية يتمثل في ربط وتنسيق العمل بين مدراء الفروع المحليين من جهة و مدراء المجموعات الإقليمية من جهة أخرى، وتعمل إدارة الموارد البشرية لتحقيق هذا الدور الحيوي من خلال طريقتين: التعريف (نشر) بفلسفة الموارد البشرية داخل الشركة.

تطوير نسق ذهني للتفكير يتم بالوسطية و الاعتدال، يساعد على تكوين مدراء دوليين قادرين على تحمل مسؤوليات إدارية في المستقبل.

وترى إدارة الموارد البشرية أن مهمتها الأساسية هي تطوير و توفير فلسفة ضمنية حول ما تستطيع الفروع المحلية عمله لتطوير خبرات وأداء الموارد البشرية فيها، ويعقد مدراء الموارد البشرية المنتشرين في 25 منطقة جغرافية اجتماعيين توجيهيين في السنة لتبادل الخبرات في هذا المجال تطبيقا لسياسة الشركة و فلسفتها في تطوير و إدارة الموارد البشرية، فهذه الاجتماعات المتكررة

### بعض التجارب العربية و الدولية في مجال تكنولوجيا المعلومات و إدارة وتنمية الموارد البشرية

تساعد على إحداث التفاعل الاجتماعي و الإنساني و الثقافي بين هؤلاء المديرين، مما يفتح خطوط الاتصال و التعاون بينهم عبر مختلف وسائل الاتصال المختلفة، فعلى سبيل المثال عندما بدأت الشركة العمل في فروعها بأوروبا الشرقية، أرسلت مدراء على درجة عالية من الخبرات المتخصصة لتكوين مدراء محليين للعمل وفق فلسفة الشركة، كما نفذت عشرات البرامج التدريبية لإكساب الإداريين والفنيين مهارات متقدمة في مجال الإنتاج، التسويق، التوزيع، الإدارة.

فانتهاج الولايات المتحدة الأمريكية لهذه السياسة الرشيدة في مجال إدارة الموارد البشرية جعلها تحقق نجاحات واسعة مكنتها من الريادة العالمية، و الدليل على ذلك برامج الريادة من خلال التدريب التي حظيت بها شركة Johnson & Johnson، والتحديات الأخلاقية التي واجهتها شركة Motorola CO في ظل بيئة عالمية متعددة الثقافات وغيرها من الإنجازات .

#### 1-2- اليابان : شركة Firestone CO القيادة القوية.

كان أسلوب مدير الشركة John Nevin يتسم بالفظاظة ولكنه أمين و مستقيم في أداء عمله، ما دفع بروؤسائه اليابانيين إلى الاعتقاد أن نشاطاته واتصالاته ستكون مفيدة وضرورية ، لتفعيل التواصل والتعامل مع الآخرين في مجال تحسين علاقات الشركة في السوق، لكن العكس حدث حيث لوحظ أن أسلوب قيادته لا يتلاءم مع السلوك القيادي الذي كان اليابانيون يتوقعونه منه في البداية، فقد كان مندفعاً ومتهوراً في إصدار أحكامه على جماعات العمل الجديدة، وكذلك مع القيادات الإدارية العليا في اليابان، وقد وجهت إليه الانتقادات قائلين له: "يوجد عندك مشكلة سلوكية" وعلى إثر ذلك قدم استقالته، وتم تعيين مدير ياباني للشركة بدلاً منه "ماسا توشي أونو"، ساعد كثيراً في تحقيق أهداف الشركة من خلال قدرته على إجراء الاتصالات اللازمة، ولكن ظهرت مشكلة فنية في صناعة الإطارات في شركة Firestone CO، ولسوء الحظ فإن الفنيين في الشركة ظهرت خبرتهم ومعرفتهم بمشاكل التصنيع ولعدة سنوات ولكنهم كانوا يفضلون إتخاذ موقف حيادي اتجاه الموضوع، وازدادت الانتقادات الموجهة للشركة من طرف المستهلكين ما دفع بالمدير إلى تبديل الإطارات الغير صالحة للمستهلكين فكان هذا السلوك الهادي، والمتزن نابعا وفق العادات والأنظمة اليابانية التي تقول بوجود محافظة المدراء على اتزانهم و هدوئهم عند مواجهة أي مشكلة مهما كان حجمها، لكن الأمريكيين انتقدوا عدم تفاعله مع المشكلة وبعد فترة قصيرة غادر الشركة بهدوء، وتم تعيين مدير تنفيذي جديد هو "جون لامب" حيث إستطاع التغلب على مشكلة إنتاج الإطارات، فقد كان ماهرا في قيادة الشركة وحسن من صورة المنتجات في أعين المستهلكين، واستعادت الشركة نشاطاتها وزادت أرباحها، فقد كان لامب يتمتع برؤية ثاقبة بحيث تمكن من حل كافة المشاكل التي كانت موجودة في الشركة مع الاحتفاظ برؤيته المستقبلية.

#### 1-3 - فرنسا:

اهتمت فرنسا بالتدريب في مواقع العمل، و ذلك بزج المتدربين معا في ممارسة العمل القيادي مع القادة الرسميين وتحت إشرافهم، بهدف إطلاعهم على طبيعة العملية القيادية في مختلف المجالات وحسب التخصص ولفرة محددة، ويتم تقييم هذه الممارسة من كلا الطرفين (المتدرب و القادة الرسميين كمشرفين أو كمدرسين) ثم ينتقل المتدرب إلى مرحلة التدريب خارج مواقع العمل، حيث تكون الوسائل التدريبية كالمحاضرات و الحلقات الدراسية لدعم الخبرة العلمية المكتسبة كحالات دراسية بالمفاهيم النظرية الإدارية وتعتبر المدرسة الوطنية للإدارة بفرنسا "Ecole Nationale D'administration" من الأدوات المهمة في الأسلوب الفرنسي لإعداد القيادات الإدارية ، حيث أسست هذه المدرسة عام 1945 بهدف إعداد قادة إداريين في مختلف التخصصات وفق أسس علمية ، وصولا إلى القيادات التكنوقراطية القادرة على إدارة جميع الأنشطة في المجتمع ، إلى جانب هذه المدرسة تم إنشاء مراكز تدريبية متخصصة كما وضع نظام للتدريب المتعمق يحقق الاستمرار في تنمية

### بعض التجارب العربية و الدولية في مجال تكنولوجيا المعلومات و إدارة وتنمية الموارد البشرية

القيادات الإدارية ، وذلك بتحديث المفاهيم و الأفكار و الأساليب القيادية ، ويمكن القول بأن الأسلوب الفرنسي أصبح اليوم منهجاً للعديد من دول العالم الثالث في إعداد قياداتها الإدارية ، بل إن بعض الدول صاحبة التجربة كبريطانيا و أمريكا تعتمد الأسلوب الفرنسي نموذجاً مساعداً لوضع أسس تدريب القيادات الإدارية.<sup>11</sup>

#### 1-4- بريطانيا :

يتصف نظام اختيار القيادات في بريطانيا بما يلي :

اتبعت أسلوب الاختيار المطلق وذلك حتى منتصف القرن 19م، وهو ما يماثل نظام الغنائم في أمريكا . نظراً للانتقادات التي وجهت لهذا النظام فقد صدر مرسوم الإصلاح الإداري في عام 1855 والذي يعدل من الأسلوب السابق.

اعتمدت بريطانيا في فترة من الفترات على نظام اختيار القادة بناء على المركز الاجتماعي، وخاصة في بعض الوظائف التي تحتاج إلى قدرات خاصة.

لجأت بريطانيا أخيراً إلى نظام المسابقات للتعيين في الوظائف العامة ، حيث يمر الممتحن بثلاث اختبارات : اختبارات تتطلب إجابات معينة حول الأسئلة، الاختبارات الشخصية، ثم المقابلات الشخصية . بالنسبة للترقية تتم بأسلوبين هما:

\* الترقية بالاختيار، ويتم إتخاذ قرار الترقية وفقاً لتقدير سلطة الإدارة و اختبارات المتقدمين.

\* الترقية بالأقدمية.<sup>12</sup>

- لقد ربطت مجموعة "إتش، إس، إيه" قيمتها بنظم تقييم الأداء والأهداف المحددة في جميع مستويات العمل، للإشارة فإن هذه المؤسسات تنشط لتقديم الخطط المالية وخدمات التأمين الصحي وخدمات الصحة المهنية للمؤسسات والأفراد والأسر في بريطانيا، من مناهجها التقدير المستمر للعاملين، عن طريق تقديم الدعم و التدريب المناسب، ويعتبر شعار "حافظ على شخصيتك المميزة " أحد أهم شعارات المجموعة، ويحث هذا الشعار العاملين على استخدام جميع مهاراتهم الحياتية والاجتماعية علاوة على مهاراتهم التخصصية، إن المجموعة على اقتناع تام بأن ما يتم فعله هو الصحيح، ولكن تدرك المجموعة أيضاً أن الطريقة سوف تتطور و تتغير.<sup>13</sup>

#### 1-5- كندا :

تولي كندا أهمية إستراتيجية لا يستهان بها لموضوع تنمية الموارد البشرية من خلال تسطيرها لمئات البرامج التعليمية المتنوعة التي تستجيب لإحتياجات الدارسين، ومناسبتها في نفس الوقت لقطاعات الصناعة والأعمال والمجتمع في كل أنحاء كندا نتيجة لما تمر فيه هذه البرامج من عمليات تطوير مستمرة، خاصة في مناهجها بما يواكب إحتياجات و تطورات سوق العمل و نمو الاقتصاد، وتتخذ هذه البرامج ثلاث مسارات :

- أولاً: مسار البرامج التقنية و المهنية و الذي يؤدي بخريجيه إلى سوق العمل.

- ثانياً: مسار الانتقال للجامعة.

- ثالثاً: مسار التعليم المستمر، يتيح للملتحقين بها أخذ دورات تطويرية قصيرة متنوعة تقنية، ومهنية لأغراض تجديد المعلومات إن تطوير مناهج التدريب التقني المهني هو عملية حيوية، تتم عن طريق التعاون مع مختلف الجهات والقطاعات ذات العلاقة في سوق العمل، والتنسيق مع المؤسسات التعليمية وفق أسس علمية مسايرة لأحداث الإبتكارات العالمية.<sup>14</sup>

## بعض التجارب العربية و الدولية في مجال تكنولوجيا المعلومات و إدارة وتنمية الموارد البشرية

2- العربية :

2-1 - المغرب :

تسعى المملكة المغربية للنهوض بقطاعها الإداري إنطلاقاً من تأهيل وتثمين الموارد البشرية، من خلال تقوية الإطار المؤسسي وتطوير منظومة الموارد البشرية ودعم الإدارة الإلكترونية، فالعنصر البشري يشكل حلقة جوهرية في أي إستراتيجية لتحديث عمل الإدارة عن طريق تطوير كفاءة الموارد البشرية وتكوينها المستمر وتنمية مهاراتها ومعارفها، لتحقيق التنمية المستدامة عبر تعزيز وتثمين الموارد التكنولوجية العصرية في سياق العولمة والتنافسية.<sup>15</sup>

2-2 - تونس :

تسعى الحكومة التونسية لتحسيد برنامجها المتعلق بالإصلاح الإداري يتمحور حول تأهيل الإدارة إنطلاقاً من عصرنة مكوناتها الرئيسية، من عنصر بشري و تنظيم وإجراءات ووسائل عمل، بما يمكنها من الإرتقاء إلى المستوى الذي يستجيب للمقاييس العالمية، حتى تكون إدارة إتصالية تدعم التحوار بين مختلف هياكلها وتمكنة من أحدث تكنولوجيا الإتصال تجهيزاً وممارسة، لدعم قدرة الجهاز الإداري على التفاعل السريع مع مقتضيات التنمية الشاملة، كما تم إقرار تطوير نظام التكوين ونظام التكوين المستمر بما يستجيب لمتطلبات العمل الإداري العصري.<sup>16</sup>

2-3 - مصر:

بعد إعلان الانفتاح الاقتصادي في جمهورية مصر العربية، أخذت التنمية الإدارية التوجهات التالية:

دخول القطاع الخاص مجال التدريب الإداري.

زاد عدد المكاتب الأجنبية والمشاركة في التنمية الإدارية وخاصة الاستشارات.

زاد عدد المنح الأجنبية في خدمة التنمية الإدارية لأغراض متعددة.

نشط دور النقابات المهنية في تقديم برامج التدريب.

اهتمت الوزارات والكليات الجامعية بإنشاء وحدات التدريب.

تنوعت الجهات المانحة للتدريب في مصر في جميع الوزارات.

أشرف على وزارة التنمية الإدارية بعض الوزراء من ذوي التخصصات المختلفة كالقانون والتأمين وتكنولوجيا المعلومات.

نشط دور المنظمة العربية للتنمية الإدارية في التدريب والنشر، حيث حققت نهضة إدارية كبيرة في الدول العربية وخاصة في دول الخليج العربية.

تضخم حجم أعمال المعونات الأجنبية في مصر في مجال التدريب والاستشارات.

تطور دور الحكومة الإلكترونية ووزارة الاتصالات والمعلومات وإنشاء القرية الذكية وشركات تكنولوجيا المعلومات وخاصة بعد انتشار الإنترنت.<sup>17</sup>

2-4 - العراق :

تم تطوير نموذج تدريبي للقيادات التربوية وذلك، باستخدام اتجاه الإدارة بالأهداف والنتائج في الوظائف الإدارية لهم، وتحسين أدائهم المهني وبالتالي يمكن تكوين جيل إداري يمكنه أن يتولى قيادة الجامعات في المستقبل، ما يتطلب وجود خبراء متخصصين في الإدارة بالأهداف والنتائج واستخدام وسائل التدريب التالية:

التدريب أثناء العمل بالإشراف والتوجيه.

التنقل بين الوظائف لاكتساب الخبرة المتنوعة.



**بعض التجارب العربية و الدولية في مجال تكنولوجيا المعلومات و إدارة وتنمية الموارد البشرية**

استخدام اللجان والمؤتمرات لمناقشة المشكلات العارضة.

الاستعانة بالجامعات ومعاهد التدريب لإعداد البرامج التدريبية وقد أدى استخدام هذا النموذج إلى النتائج التالية:

تدريب القيادات الجامعية يؤدي إلى زيادة قبولهم للأهداف التي تسعى الجامعة لتحقيقها.

عملية التدريب تزودهم بالمهارات والمعارف التي تساعد على التوصل إلى أكفأ القرارات وأكثرها ملائمة.<sup>18</sup>

**2-5- الجزائر:**

لا تختلف التجربة الجزائرية عن سابقتها، حيث قامت بإنشاء المدرسة الوطنية للإدارة على غرار المدرسة الوطنية للإدارة بفرنسا، ويتكون نظام هذه المدرسة من سد الحاجة وتكوين كوادر قيادية تحددتها مختلف المؤسسات الحكومية، فضلا عن تطوير أداء القيادات الحالية وصيانتها وفقا لخطة متكاملة تعدها الوزارات بالتنسيق مع المدرسة الوطنية الجزائرية، وتستخدم هذه المدرسة الأساليب المشابهة للمدرسة الفرنسية في عمليات التدريب و التطوير.

**2-6- السعودية:**

أنشأت معاهد الادارة العامة عام 1960، وسعت الدولة إلى التأكيد على ضرورة حشد الطاقات الإدارية بعناصر قيادية قادرة على تحمل مسؤولياتها وممارسة الأدوار القيادية، ورفع كفاءتهم في اتخاذ القرارات المختلفة، وحل المشكلات بأنواعها، ولا يقف الأمر عند هذا الحد وإنما يعمل المعهد على تهيئة الدورات التدريبية للنهوض بكفاءة المهارات القيادية في القطاع الخاص، وذلك على غرار معاهد الإدارة الواسعة الانتشار في بريطانيا.<sup>19</sup>

خاتمة:

إن التجارب السابقة دليل بين على السعي الحثيث والجهود المبذولة من قبل الأمم في مجال التطوير التكنولوجي لخدمات العديد من القطاعات التي تشكل في أغلبها البنى الأساسية والقاعدية لأركان الأمم، وهي وجه آخر لعمليات التنمية المستدامة الكفيلة بتحقيق الريادة في الأعمال والتميز في الخدمة، عن طريق انتهاج سياسات و خطط استراتيجية للاستثمار الناجع في الرأس المال البشري.

## بعض التجارب العربية و الدولية في مجال تكنولوجيا المعلومات و إدارة وتنمية الموارد البشرية

قائمة المراجع:

- <sup>1</sup> www.alittihad.ae/wajhatdetail.php?id=78029. Le 05/03/2017 à 16:20.
- <sup>2</sup> http://ar.wikipedia.org/wiki الشبكية السعودية للمدفوعات le 08/03/2017 à 17:13.
- <sup>3</sup> www.pipa.ps/ar-page.php?id=1adfe4y1761252y1adfe4 le 04/03/2017 à 14:06.
- <sup>4</sup> www.cai t.gov.KW/Home/News.aspx#WLxTyNLhDiV. Le 03/03/2017 à 09:30.
- <sup>5</sup> www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=197837 le 04/03/2017 à 11 : 00
- <sup>6</sup> www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=197837 le 04/03/2017 à 11 : 00
- <sup>7</sup> www.cim.gov.Ly/page95.html ليبيا الهيئة العامة للإتصالات والمعلوماتية le 07/03/2017 à 09:50.
- <sup>8</sup> diae.net/22669 مخبر المغرب مؤتمر إدارة المؤسسات والإدارات العمومية في عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ليون، فرنسا، يومي 10-11 أكتوبر 2016، جامعة cegid Education الكبير - الإقتصاد والمجتمع بالتعاون مع قسنطينة 2، عبد الحميد مهري. يوم 2017/05/03، الساعة 16:30.
- <sup>9</sup> جريدة آخر ساعة، الأربعاء 22 سبتمبر 2010، العدد 3033، ص 22.
- <sup>10</sup> عادل حرحوش المفرجي وآخرون، الإدارة الكترونية: مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية. منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2007، ص ص 135 - 137 - 138 - 140.
- <sup>11</sup> طارق شريف يونس، الفكر الإستراتيجي للقادة: دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2005، ص 158.
- <sup>12</sup> سيد محمد جاد الرب، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. 2009، ص ص 389 - 390.
- <sup>13</sup> كاي ثورن آندي بيلانت، مهارات الإدارة الحديثة: فن إدارة الموهبة. ترجمة خالد العامري، الطبعة العربية الأولى، دار الفاروق للإستثمارات، مصر، ص ص 65 - 66.
- <sup>14</sup> altadreeb.net/articlesdetails.php ?id=349&issueno =13 التدريب والتقنية، مجلة شهرية تصدر عن المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بقلم سعيد الخوتاني، تاريخ النشر 2011/11/21 يوم 2017/03/10 الساعة 17:35.
- <sup>15</sup> cmdi.ma/التحديث-ومتطلبات/الإدارة-المغربية-publishedon30novembre2015-18:30 الساعة 2017/03/10 يوم
- <sup>16</sup> unpan1.un.org/intradoc/groups/public/.../unpan014089.pdf le 10/03/2017 à 18 :00 برنامج الإصلاح الإداري بالجمهورية التونسية أجيال من الإصلاحات لتحقيق الإمتياز
- <sup>17</sup> فريد راغب النجار، التنمية الإدارية. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص ص 222 - 223.
- <sup>18</sup> محمد حسين العجيمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية و التنمية البشرية. الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الاردن، 2008، ص ص 354-355.
- <sup>19</sup> طارق شريف يونس، الفكر الاستراتيجي للقادة. دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، مرجع سبق ذكره، 163.